

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

Analýza konkurenceschopnosti vybraného podniku
Competitiveness analysis of the selected company

Alena Kovaříková

Plzeň 2016

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
Fakulta ekonomická
Akademický rok: 2015/2016

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE
(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Alena KOVAŘÍKOVÁ**
Osobní číslo: **K13B0048P**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika a management**
Název tématu: **Analýza konkurenceschopnosti vybraného podniku**
Zadávající katedra: **Katedra podnikové ekonomiky a managementu**

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

1. Představte podnik.
2. Analyzujte prostředí podniku.
3. Zhodnoťte provedenou analýzu.
4. Navrhněte změny pro zlepšení konkurenceschopnosti podniku a určete dopad těchto změn.

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


- **BARTES, František.** *Konkurenční strategie firmy: kombinované studium.* Vyd. 1. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2008. ISBN 978-80-214-3758-6.
- **DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK.** *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí.* Vyd. 1. V Praze: C. H. Beck, 2012, Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-224-3.
- **MAGRETTA, Joan a Michael PORTER.** *Jasně a srozumitelně: o konkurenci a strategii.* Vyd. 1. Praha: Management Press, 2012, Knihovna světového managementu. ISBN 978-80-7261-251-2-1.
- **MIKOLÁŠ, Zdeněk.** *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: Konkurenční potenciál a dynamika podnikání.* 1. vyd. Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-1277-6.
- **SUCHÁNEK, Petr.** *Kvalita jako faktor konkurenceschopnosti podniku.* Brno: Masarykova univerzita, 2011. ISBN 978-80-210-5688-6.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Lenka Šimonová**
Katedra podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: **23. října 2015**
Termín odevzdání bakalářské práce: **25. dubna 2016**


Doc. Dr. Ing. Miroslav Plevný
děkan




Doc. Dr. Ing. Miroslav Plevný
vedoucí katedry

V Plzni dne 23. října 2015

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

„Analýza konkurenceschopnosti vybraného podniku“

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

V Plzni dne 16. března 2016

.....

podpis autora

Poděkování

Ráda bych poděkovala paní Ing. Lence Šimonové za konzultace a odborný dohled při zpracování této bakalářské práce.

Děkuji také Mgr. Martinu Svejkovskému, vedoucímu prodejního oddělení společnosti Faiveley Transport Czech a. s., za trpělivost a příjemnou spolupráci, stejně tak i všem ostatním zaměstnancům ve společnosti, kteří mně pro práci poskytli podstatná data a informace.

Obsah

ÚVOD	5
1 PODNIK	7
1.1 DEFINICE PODNIKU.....	7
1.2 VELIKOST PODNIKU	7
1.3 VÝROBNÍ PODNIK.....	8
1.4 PRŮMYSL	10
1.5 PRŮMYSLOVÝ TRH.....	10
2 FAIVELEY TRANSPORT	12
2.1 PORTFOLIO VÝROBKŮ	13
2.2 FAIVELEY TRANSPORT CZECH A. S.....	15
2.3 TRH SE ŽELEZNIČNÍMI KOMPONENTY	17
3 KONKURENCESCHOPNOST	18
3.1 KONKURENČNÍ BOJ.....	19
3.2 KONKURENČNÍ STRATEGIE	19
3.2.1 <i>Tržní vůdci</i>	20
3.2.2 <i>Tržní vyzyvatelé</i>	22
3.2.3 <i>Tržní následovatelé</i>	22
3.2.4 <i>Troškaři</i>	23
3.3 OČEKÁVANÁ REAKCE KONKURENTA	23
4 SITUAČNÍ ANALÝZY.....	25
4.1 ANALÝZA MIKROPROSTŘEDÍ	26
4.1.1 <i>Způsob řízení</i>	26
4.1.2 <i>Personální faktory</i>	27
4.1.3 <i>Výrobní faktory</i>	28
4.1.4 <i>Marketingové faktory</i>	31
4.1.5 <i>Finanční faktory</i>	32
4.2 ANALÝZA MEZOPROSTŘEDÍ	40
4.2.1 <i>Odvětvová konkurence</i>	40
4.2.2 <i>Potenciální konkurence</i>	43
4.2.3 <i>Substituty</i>	44
4.2.4 <i>Dodavatelé</i>	45
4.2.5 <i>Odběratelé</i>	46
4.3 ANALÝZA MAKROPROSTŘEDÍ	50

4.3.1	<i>Politické faktory</i>	50
4.3.2	<i>Ekonomické faktory</i>	51
4.3.3	<i>Sociálně-demografické faktory</i>	53
4.3.4	<i>Technické faktory</i>	55
4.3.5	<i>Legislativní faktory</i>	56
4.3.6	<i>Environmentální faktory</i>	57
5	SWOT ANALÝZA	58
6	NÁVRHY A OPATŘENÍ	60
6.1	ELIMINACE SLABÝCH STRÁNEK	60
6.2	VYHNUTÍ SE HROZBÁM.....	62
6.3	SHRNUTÍ A VYČÍSLENÍ OPATŘENÍ.....	63
	ZÁVĚR	65
	SEZNAM TABULEK	66
	SEZNAM OBRÁZKŮ	67
	SEZNAM GRAFŮ	68
	SEZNAM VZORCŮ	69
	SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK	70
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	72
	KNIŽNÍ ZDROJE.....	72
	INTERNETOVÉ ZDROJE	73
	NEZAŘAZENÉ ZDROJE	75
	SEZNAM PŘÍLOH	76

Úvod

Cílem této práce je analýza konkurenceschopnosti vybraného podniku, dílčí cíle práce obsahují představení podniku a stručné popsání trhu, analýzu prostředí podniku, zhodnocení této analýzy a následné navržení změn pro zlepšení konkurenceschopnosti a určení dopadu těchto změn. Dané téma si autorka práce zvolila z důvodu vysokého významu konkurenční schopnosti v současném tržním prostředí, a to nejen na úrovni lokální, ale především globální. Po vstupu České republiky do Evropské unie se českým podnikům otevřela možnost vyššího uplatnění, ale to s sebou zároveň přináší vyšší nároky na kvalitu výrobků a služeb, produktivitu a přizpůsobivost. Tento fakt potvrzuje i výrok ministra průmyslu a obchodu Jana Mládka: „Náš záměr zvyšovat konkurenceschopnost českých firem nejen na německém trhu musíme do budoucna stavět především na inovacích a kvalitativních faktorech produkce, zvyšujících konečné efekty exportu.“ (Parlamentní listy, 2016) Celkově je požadována vysoká konkurenceschopnost, protože podniky mnohem častěji než dříve vedou boj s velkými zahraničními soupeři, což podporuje stále rostoucí globalizace.

Vybraný podnik pro danou analýzu, Faiveley Transport Czech a. s., se zaměřuje na výrobu elektrických trakčních přístrojů pro železniční vozidla a dalších elektromagnetických komponentů. Průmyslové zaměření podniku bylo jedním z důvodů výběru podniku Faiveley Transport Czech a. s., protože strojírenství je předním českým odvětvím a průmysl se podílí více než třetinou na tvorbě hrubého domácího produktu. Práce se tedy věnuje analýze konkurenceschopnosti společnosti Faiveley Transport Czech a. s., a to v oblasti konkurenční schopnosti na trhu trakčních přístrojů, pantografů.

Tato práce se člení do šesti kapitol, které jsou uspořádány v logické návaznosti a souslednosti. V jednotlivých kapitolách se prolíná část praktická s částí teoretickou, která je nezbytná pro pochopení dané problematiky a správné uchopení části praktické. Ta naopak vychází z poznatků o firmě a daném trhu, které autorka práce získala během své studijní praxe ve společnosti a dále od manažerů a dalších zaměstnanců podniku.

První kapitola definuje podnik a trh teoreticky, druhá kapitola pak už plní dílčí cíl práce, a to představit podnik a stručně popsat trh, na kterém společnost působí. Třetí kapitola

definuje základní pojmy potřebné pro dané téma, jako konkurenceschopnost, konkurenční výhoda nebo konkurenční strategie.

Ve čtvrté kapitole se práce zabývá dalším dílčím cílem, a sice situačními analýzami vnitřního prostředí, mezoprostředí a prostředí vnějšího, ve všech případech těchto analýz jsou dané faktory popisovány s ohledem na téma práce. Vnitřní prostředí obsahuje faktory, které společnost řídí a ovlivňuje a zároveň tyto faktory značně ovlivňují konkurenční schopnost podniku. Mezoprostředí je v práci definováno pomocí Porterova modelu pěti sil, který přibližuje konkurenty, odběratele a dodavatele společnosti, dále hrozbu ze strany substitutů a hrozbu potenciálního vstupu nových konkurentů. Vnější prostředí vymezuje PESTLE analýza, která popisuje vliv faktorů politických, ekonomických, sociálně-demografických, technických a technologických, legislativních a environmentálních na konkurenceschopnost společnosti.

V páté kapitole je definována SWOT analýza z několika pohledů a v tabulce jsou shrnuty nejpodstatnější faktory ovlivňující konkurenceschopnost vyplývající z předešlých analýz okolí. Je zde uvedeno několik slabých a silných stránek, které je společnost schopna ovlivnit, a dále příležitosti a hrozby, na které má společnost minimální vliv.

Poslední kapitola je věnována podrobnějšímu popisu slabých stránek a hrozeb, pro které jsou zároveň navržena opatření a změny, a dále je určen dopad těchto změn společně s vyčíslením jednotlivých opatření, čímž je splněn poslední dílčí cíl práce.

1 Podnik

1.1 Definice podniku

Definice podniku jako takového se změnila okamžikem účinnosti nového občanského zákoníku (dále NOZ) z roku 2014, který nahrazuje podnik obchodním závodem. Ten je v zákoně vymezen jako „organizovaný soubor jmění, který podnikatel vytvořil a který z jeho vůle slouží k provozování jeho činnosti. Má se za to, že závod tvoří vše, co zpravidla slouží k jeho provozu“. Dále zákon uvádí, že závod může mít i pobočku, která je definována jako „část závodu, která vykazuje hospodářskou a funkční samostatnost a o které podnikatel rozhodl, že bude pobočkou.“ (Businesscenter, 2015)

Na rozdíl od definice podniku se nezměnily cíle podniku, mezi které stále patří především zvyšování tržní hodnoty firmy a dosažení zisku. Jedním z kritérií úspěšnosti v plnění těchto a dalších cílů firmy se v posledních letech stává hlavně schopnost firmy obstát v konkurenčním boji. (Synek a kol., 2002)

Další faktor, který působí na podnik, jeho cíle a strategie, tvoří okolí podniku. To může být vymezeno jako vše, co se nachází mimo podnik. Mezi podnikem a okolím probíhají vzájemné vztahy, ve kterých působí nejen okolí na podnik, ale v menší míře také podnik na okolí (především mikrookolí). Proto je důležité své okolí nejen sledovat, ale také strukturovat a analyzovat, abychom byli schopni tyto vztahy pochopit, adaptovat se v daném okolí, popřípadě ho ovlivnit. (Dvořáček, 2012)

1.2 Velikost podniku

Stejně jako malé nebo střední podniky mají i velké podniky své výhody a nevýhody. Mezi výhody velkých podniků patří především úspora nákladů z rozsahu výroby, nákup materiálů a výrobních faktorů za výhodné ceny, často vlastní výzkumné laboratoře a v neposlední řadě nesporné výhody na finančním trhu, ať už o úvěr podnik sám žádá, nebo naopak na úvěr prodává. Naopak k nevýhodám můžeme přiřadit horší přizpůsobivost změnám na trhu, nebo rozsáhlou organizační strukturu, kvůli které se prodlužuje a zhoršuje komunikace mezi vedením a podřízenými, vznikají komunikační šumy a podřízení pracovníci tak ztrácejí angažovanost. (Synek a kol., 2002)

Velikost podniku je definována pomocí následující tabulky:

Tab. č. 1 Velikost podniku

Mikropodnik	do 10 zaměstnanců
	roční obrat do 2 mil. eur nebo bilanční suma roční rozvahy do 2 mil. eur
Malý podnik	do 50 zaměstnanců
	roční obrat do 10 mil. eur nebo bilanční suma roční rozvahy do 10 mil. eur
Střední podnik	do 250 zaměstnanců
	roční obrat do 50 mil. eur nebo bilanční suma roční rozvahy do 43 mil. eur
Velký podnik	nad 250 zaměstnanců
	roční obrat nad 50 mil. eur nebo bilanční suma roční rozvahy nad 43 mil. eur

Zdroj: vlastní zpracování dle Synka, 2015

1.3 Výrobní podnik

Obecně se výrobou rozumí každá činnost, která tvoří hodnotu. V užším pojetí je výroba definována jako „přeměna výrobních faktorů (vstupů, inputů) ve statky, tj. hmotné výrobky (stroje, televize, pivo) a služby (např. opravárenské).“ (Synek a kol., 2002, str. 169) V současnosti samotná výroba a technologie výroby výrazně ovlivňuje konkurenceschopnost a efektivnost podniku. V podniku s kvalitní výrobou a bezchybnou technologií se pak tyto skutečnosti stávají důležitou konkurenční výhodou. (Synek a kol., 2002)

Celý proces výroby se dělí do:

- **předvýrobní** etapy, ve které se určí technologie či konstrukce daného výrobku
- **výrobní** etapy,
 - která je tvořena procesy
 - pracovními (člověk se přímo účastní; mohou být ruční, strojně ruční, nebo strojní)
 - automatickými (člověk se přímo neúčastní)
 - přírodními (přírodní procesy, člověk může jen připravit podmínky pro tyto procesy)
 - která je tvořena procesy, které se dále člení dle použité technologie na
 - mechanicko-fyzikální (látková podstata suroviny se nemění)
 - chemické (látková podstata se mění)
 - biologické (surovina mění své celkové vlastnosti).

Dále můžeme výrobu dělit na **hlavní** (výrobky, které tvoří hlavní činnost podniku), **vedlejší** (výrobky, které slouží jako doplňky hlavních, náhradní díly, polotovary, ...), **doplňkovou** (výrobky, které se vyrábějí z odpadu hlavní výroby) a výrobu **přidruženou** (výrobky odlišného charakteru). Samozřejmě v podniku probíhají další procesy a činnosti, často označované jako pomocné nebo obslužné. (Synek a kol., 2002)

Podle výrobního množství dělíme výrobu na **kusovou** (malé množství stejných výrobků), **sériovou** (stejně výrobky se opakují v sériích) a výrobu **hromadnou** (velké množství malého počtu druhů výrobků). Výroba se dále různě člení, a to v závislosti na autorovi nebo na úhlu pohledu na výrobu. (Synek a kol., 2002)

Mezi výrobní podniky řadíme podniky průmyslové, zemědělské, lesnické a stavební.

Tyto podniky se dle stupně zpracování vyráběných výrobků dělí na:

- podniky **prvovýroby**, které pracují s nezpracovanými přírodními surovinami (těžba)
- podniky **druhovýroby**, které pracují se surovinami zpracovanými prvovýrobou (zpracovatelské podniky). (Synek a kol., 2002)

1.4 Průmysl

Průmysl je v českém národním hospodářství hlavním odvětvím, které zaměstnává třetinu všech pracovníků. V průmyslovém odvětví se nejčastěji objevují tyto tři druhy podniků:

- 1) podnik, který suroviny těží nebo dobývá
- 2) podnik, který suroviny zpracovává
- 3) podnik, který vyrábí a rozvádí elektřinu, plyn a vodu

Dále se bude práce zabývat podniky, které suroviny zpracovávají, a tedy **průmyslem zpracovatelským**. Jak již z názvu průmyslu vyplývá, podniky zpracovávají vytěžené suroviny a nerosty, které pak dále výrobou přetváří a mění v hotové výrobky pro konečnou spotřebu nebo polotovary, které se dále zužitkují. Zpracovatelský průmysl se dále dělí na lehký průmysl, ve kterém vznikají převážně lehké a malé výrobky spotřební. Do lehkého průmyslu spadá například průmysl potravinářský, textilní a oděvní, chemický či elektronický. Opakem je těžký průmysl, který je tvořen výrobky rozměrnými, těžkými a často technologicky náročnými. Do tohoto typu průmyslu patří odvětví jako strojírenství, hutnictví, zpracování kovů, dřevozpracující, atd.

České hospodářství je ve světě známé především díky **strojírenství**, které zde má tradici a očekávanou kvalitu, což je dalším nezbytným faktorem pro úspěšné podnikání. I z tohoto důvodu tvoří strojírenství více jak jednu třetinu produkce celého českého průmyslu. Ve strojírenství vznikají nespočetné druhy výrobků, které se od sebe navzájem odlišují například typem nebo technologií výroby. Často se v tomto odvětví objevují speciální požadavky zákazníka, zakázková či kusová výroba, na které musí být podniky připraveny, obzvláště pokud se jedná o velké zakázky. (Synek a kol., 2002)

1.5 Průmyslový trh

Na průmyslovém trhu mezi sebou obchodují pouze podniky (velké podniky, profesionální firmy, distributoři a vládní agentury), respektive neobchodují s konečnými spotřebiteli. Podniky zde nakupují zboží prostřednictvím speciálně vyškolených nákupčích, kteří se na daném trhu dobře orientují a často vybírají z mnoha konkurenčních nabídek tu nejlepší. Takto nakoupené zboží pak organizace použije na výrobu vlastních výrobků a jejich následný prodej. Na tomto trhu nehraje nejdůležitější roli reklama, jak tomu bývá na trhu spotřebitelském, ale právě kvalitně

vyškolení nákupčí a obchodní zástupci, kvalita a zároveň cena zboží i výrobků a v neposlední řadě postavení podniku a jeho dobré jméno na trhu. (Kotler, 2001)

Trh organizací má stejně jako trh spotřebitelský svá **specifika**:

- méně zákazníků – na rozdíl od spotřebitelského trhu se zde pohybuje méně zákazníků, kteří mají ovšem často mnohem více peněz,
- větší zákazníci – nejen, že se zde vyskytují velcí zákazníci, ale mnoho z nich uskutečňuje rozhodující podíl nákupů,
- úzké dodavatelsko-odběratelské vztahy – těsné a přátelské vztahy se zde vyskytují hlavně kvůli předchozím dvěma specifikám,
- závislost poptávky – poptávka na průmyslovém trhu je velkou částí závislá na poptávce na trhu spotřebním,
- nepružnost poptávky – poptávka na průmyslovém trhu jen velmi málo reaguje na cenové změny, protože velké podniky reagují na změny pomaleji a často se jim to ani nevyplatí,
- kolísavost poptávky – poptávka je zde mnohem více nestálá, protože se velké firmy snaží reagovat na změny potřeb a přání konečných spotřebitelů, které se ale na průmyslovém trhu projeví mnohonásobně (tzv. akcelerační princip),
- profesionální nakupování – nákup zde mají na starost kvalifikovaní nákupčí, které zajímá mnohem více než reklama taktika, omezení a požadavky firmy,
- několik kupních vlivů – obzvláště při velkých nákupech v organizaci rozhoduje více pověřených lidí, či dokonce celý nákupní tým,
- vícenásobné prodejní nabídky – u velkých zakázek se tvoří nabídky i ve formě projektu,
- přímé nakupování – firmy na tomto trhu nakupují raději přímo od výrobců než od zprostředkovatelů,
- reciprocita – nakupující organizace často od svého odběratele zároveň nakupují,
- leasing – řada podniků si na tomto trhu raději majetek pronajímá, než aby jej kupovala. (Kotler, 2001)

2 Faiveley Transport

Firma Faiveley Transport (dále FT) je mezinárodní firma vyrábějící komponenty pro železniční vozidla. Obchoduje prostřednictvím svých poboček, a to jak s významnými světovými výrobci železničních vozidel, tak i s malými lokálními firmami. Má 44 výrobních závodů ve 24 zemích po celém světě a zaměstnává 5 700 zaměstnanců. Její hlavní sídlo je v Gennevilliers na předměstí Paříže, 9,5 km od centra.

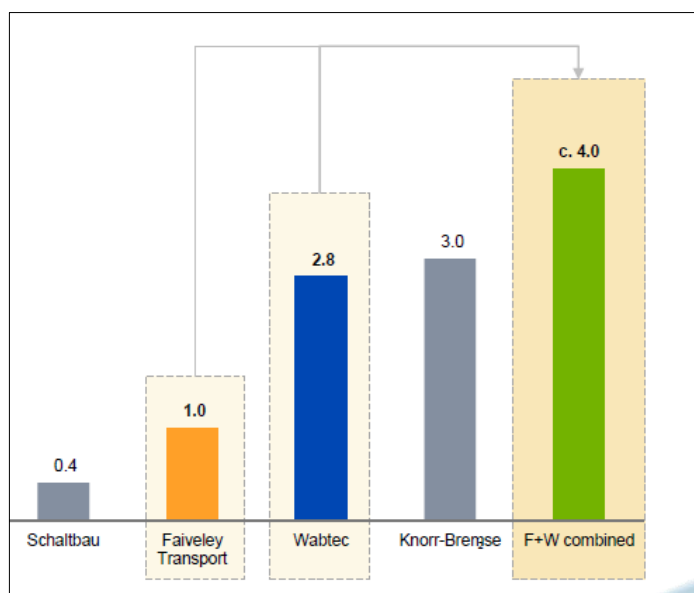
Historie této firmy se začala psát v roce 1919, kdy si francouzský inženýr Louis Faiveley otevřel malý obchod s elektrem ve městě Saint-Ouen. Podnik poměrně rychle rostl a brzy se stal vedoucím dodavatelem francouzských železnic. V roce 1923 byl představen první pantograf společnosti, což bylo pro další vývoj firmy směrodatné. V roce 1930 byl firmou prodán první automatický dveřní mechanismus a v roce 1946 elektrický topný systém, o 6 let později první klimatizační jednotka. V roce 1961 společnost založila oddělení výzkumu a vývoje a po deseti letech uvedla na trh první elektronickou výrobovou řadu. Postupně se firma rozvíjela a otevírala své pobočky ve Španělsku, Itálii, Brazílii, atd., později i v Americe a Kanadě. Později se společnost začala zajímat i o výrobu dveří a klimatizací, což potvrzuje akvizice v roce 2001 s firmou zabývající se klimatizacemi, Hagenuk. Zlomové bylo vytvoření zákaznického servisu v roce 2001, které bezpochyby zlepšilo kontakt se zákazníky. O 3 roky později FT získala švédskou společnost SAB WABCO, specialistu na brzdové a spojkové systémy. V roce 2007 se firma podílela na světovém rekordu v naměřené rychlosti vysokorychlostních vlaků, přesně 574,8 km/h, když do francouzských vlaků TGV dodala nejnovější verzi CX pantografů. V dalších letech firma nadále získávala specialisty z oboru, především v brzdovém, brusném, spojkovém, klimatizačním a palubním zaměření. I díky tomu firma sama nazývá rok 2008 jako rok silného růstu, po kterém následovaly další akvizice, například s firmou specializující se na brzdový systém pro nákladní vozy Amsted Rail – Faiveley LLC (USA), firmou URS Dolderag vyrábějící topné systémy, Graham White specialistou na technologii sušení vzduchem a v neposlední řadě, v roce 2013 se společností Schwab Verkehrstechnik AG, specialistou ve spojkách pro nákladní a transitní trh. (Faiveleytransport, 2011a)

V současnosti se již jedná o spojení společnosti s americkou firmou Wabtec, které umocní postavení společností na trhu jako lídra a s celkovým společným obratem 4 miliardy euro přeskochí dosavadního lídra Knorr-Bremse. Společnost Knorr-Bremse se

zabývá výrobou brzdových a palubních systémů pro kolejová vozidla, dále dveřních systémů nebo klimatizací. V roce 2014 v oblasti kolejových vozidel společnost dosáhla obrátu 3 miliardy euro a zaměstnávala 14 000 zaměstnanců ve 25 zemích po celém světě. Kromě kolejových vozidel se ale společnost pohybuje i v oblasti užitkových vozidel, ve které má Knorr-Bremse podobný úspěch. (Knorr-bremse AG, 2016)

Spojením se společností Wabtec se stane FT součástí korporace, jejíž součástí jsou i konkurenti Faiveley Transport, a sice Stemmann-Technik a Brecknell Willis. Společně získají silné geografické a výrokové portfolio a navíc se budou vzájemně doplňovat. Faiveley Transport si zajistí svou dlouhodobou udržitelnost a podpoří tak dosažení svých cílů. (Investor presentation: Half-year results 2015/16, 2016)

Obr. č. 1 Spojení Faiveley Transport s Wabtec



Zdroj: Investor presentation: Half-year results 2015/16, 2016

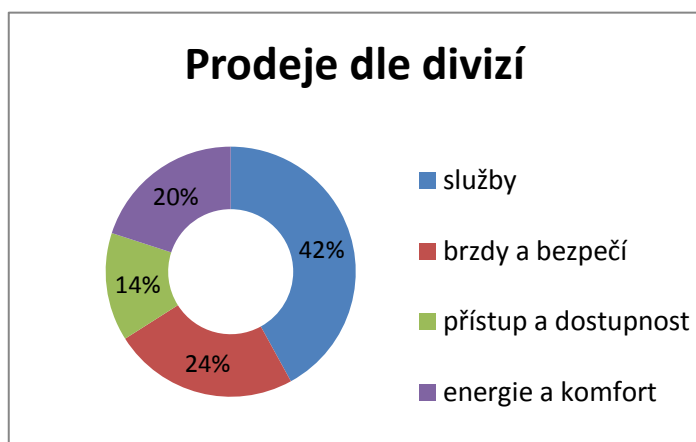
2.1 Portfolio výrobků

Společnost svou činnost dělí **dle aktivity** na:

- **services** - služby, které poskytuje zákazníkovi po celou dobu životnosti výrobků (instalace, zaškolení, opravy, upgrade, diagnostika a údržba, studie spolehlivosti a bezporuchovosti, údržba a generální opravy)
- **brakes and safety** - brzdy a bezpečnost, které představují brzdový systém a bezpečnostní připojení pro všechny typy kolejových vozidel (brzdy, spojky, nárazníky, kola a nápravy, broušení, kompresor pantografu)

- **access and mobility** – přístup a dostupnost představují pohodlný přesun z nástupiště do vozidla a následný pohyb v samotném dopravním prostředku (platformy dveří, automatické dveře, přístupové dveře, dostupnost a rampa pro osoby se zdravotním postižením, interiérové dveře)
- **energy and comfort** – divize energie a komfort zajišťuje sběr elektrické energie z trolejového vedení a její transformaci a následné použití jako tepelné energie, zároveň udržuje cestující informované a ujišťuje je o jejich maximální bezpečnosti (pantografy, trolejové sběrače, elektroměry, přepínače a spínače, topení, větrání a klimatizace, řídicí systém a systémy informující cestující)
- **China division** – čínská divize zastřešuje všechny 4 činnosti výše uvedené, pro společnost je tato divize velice důležitá, protože Čína v současnosti představuje největší světový trh hromadné železniční dopravy, především v oblasti vysokorychlostních vlaků, ale také tramvají a lehkých kolejových vozidel. (Activity report 2014/15, 2016)

Graf č. 1 Prodeje Faiveley Transport Group dle divizí



Zdroj: Activity report 2014/15, 2016

Předchozí graf zobrazuje podíl jednotlivých divizí na celkových tržbách společnosti jako celku. Největší podíl má na tržbách divize služeb, která se stále rozrůstá a stává se populárnější u zákazníků. Divize energie a komfort, jejíž součástí je i společnost FT Czech a. s., se na celkových tržbách podílí jednou pětinou. Tento významný podíl na tržbách spolu se skutečností, že se FT Czech stala takzvaným kompetenčním centrem pro pantografy v celé mezinárodní skupině, potvrzuje důležitost české firmy pro společnost jako celek. Zmíněným kompetenčním centrem se společnost stala nejen převodem výroby pantografů, ale i technologického a konstrukčního know-how z Francie do Česka. (Hospodářské noviny, 2016)

To je jedním z důvodů, proč se tato práce zabývá konkurenceschopností společnosti Faiveley Transport Czech a. s. právě v **oblasti pantografů**.

Dále své výrobky firma dělí **dle tržního segmentu**, a to na:

- vysokorychlostní vozidla (CX pantograf),
- lehká kolejová vozidla (LX pantograf),
- metro (LX pantograf),
- lokomotivy (SX pantograf),
- nákladní kolejová vozidla (nemají pantograf),
- regionální vlaky (například AX pantograf). (Activity report 2014/15, 2016)

Obr. č. 2 Pantograf AX



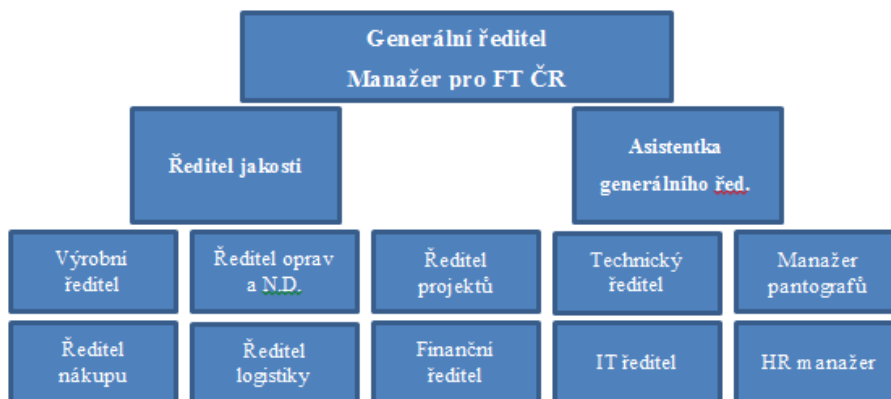
Zdroj: Interní materiály Faiveley Transport, 2016

2.2 Faiveley Transport Czech a. s.

Firma Faiveley Transport Czech a. s. (dále FT Czech) získala svůj název 23. 12. 2015 přejmenováním původního FT Lekov (od 11. 12. 2009). FT Lekov vznikl také přejmenováním doposud české firmy Lekov, a. s. (od 1. 9. 1997), a to díky odkoupení nejprve 75% podílu firmy v prosinci 2002 a následně zbylých 25 % v březnu 2011 světově známou firmou Faiveley Transport. Původní firma Lekov vznikla v roce 1934 a své sídlo měla, až do stěhování v roce 2015 do VGP Parku v Plzni, v Blovicích na jižním Plzeňsku. V roce 1948 se firma znárodnila a stala se součástí Škody Plzeň, v roce 1993 firmu vyrábějící elektrické trakční přístroje a elektromagnetické komponenty pro železniční vozidla zprivatizovali manažeři. V roce 2002 koupila část podniku firma Faiveley Transport a díky tomu získal Lekov přístup na mezinárodní trhy, zejména na francouzský trh vysokorychlostních vlaků nebo na rychle se rozvíjející trhy asijské. (E15, 2016)

Firma je v rejstříku zapsaná od roku 1997 se základním kapitálem 53 400 00 Kč, který je tvořen 534 ks kmenových akcií na jméno v hodnotě 100 000 Kč. Generální ředitel Faiveley Transport Czech je Michel Ledroit, celá organizační struktura společnosti je zobrazena na obrázku níže. (Obchodní rejstřík, 2016)

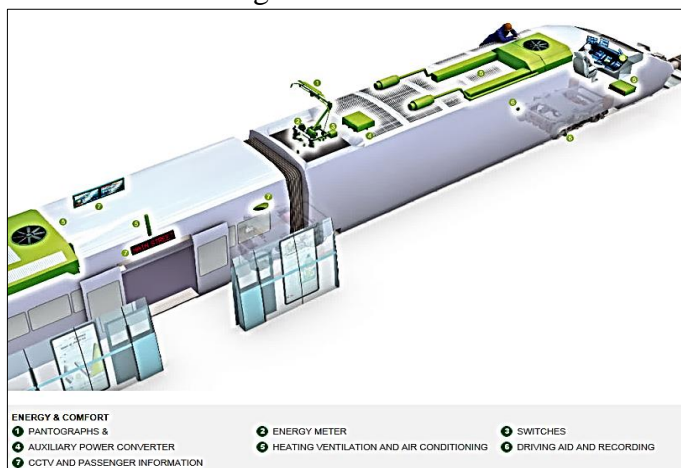
Obr. č. 3 Organizační struktura FT Czech



Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů Faiveley Transport, 2016

Společnost Faiveley Transport Czech a. s. spadá do divize **Energie a komfort**, která se dále dělí na **2 obchodní jednotky**, a to *Síla a Informace (P&I)* a *Topení, Ventilace a Klimatizace (HVAC)*. Klíčové cíle této divize představují identifikaci dalšího rozvoje výrobků a dále snaha vyjít vstříc potřebám svých zákazníků, jmenovitě snížit váhu či zmenšit objem výrobků pro dosažení větší efektivity snížením spotřeby energie a nákladů na údržbu. P&I portfolio obsahuje celé spektrum pantografů, střešní spínače a stykače, pomocné napájecí zdroje, informační systém pro zákazníky, CCTV – kamerový systém, elektroměry, rekordéry událostí, radary a senzory rychlostí. (Activity report 2014/15, 2016)

Obr. č. 4 Energie a komfort



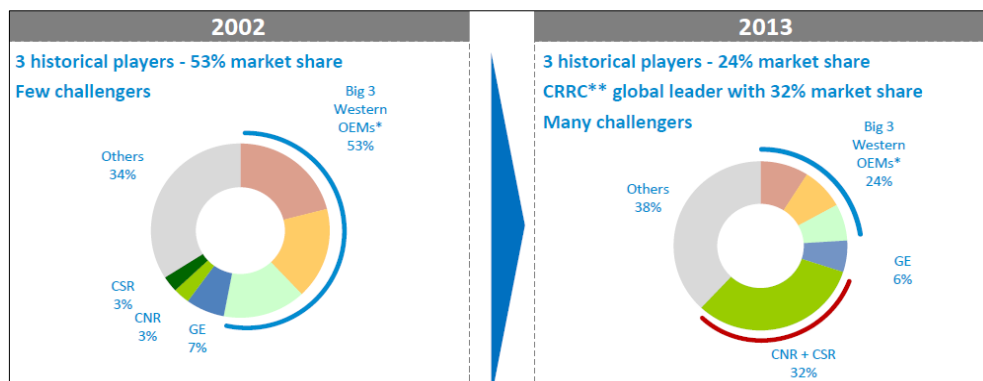
Zdroj: Faiveleytransport, 2011b

2.3 Trh se železničními komponenty

Situace na trhu se železničními komponenty je velice příznivá, očekává se nejen modernizace v Evropě a Americe, ale především velké rozšíření asijských trhů, kde je železniční doprava velice oblíbená a vzhledem k problémům životního prostředí lze předpokládat, že její obliba a vytížení, tedy i investice do kolejových vozidel, budou nadále růst. Globálním trendem v posledních letech jsou na tomto trhu rapidní **konsolidace** s množstvím velkých firem, například již zmíněná společnost Wabtec v roce 2014 se společností Fandstan Electric Group, nebo společnost Hitachi se společností AnsaldoBreda. Dalšími znaky posledních let na trhu se železničními komponenty jsou **náročnější zákazníci** v oblasti řízení projektů, strojního inženýrství a dodavatelské kvality, dále nové normy a předpisy, složitější projektové rozhraní a dokumentace. V Evropě se pak jedná například o nový model dlouhodobého poskytování služeb s cílem optimalizovat náklady na životní cyklus, snaha velkých provozovatelů řídit technické normy a v Americe pak například stoupající využití nákladní železnice z důvodu nízkých nákladů na energie a zvýšení produktivity. (Activity report 2014/15, 2015)

Pro FT a jiné firmy zabývající se stejnou činností je důležitá i **situace na trhu výrobců železničních vozů**. Tam se v posledních 15 letech situace změnila, zejména v podílu na trhu. Zatímco v roce 2002 měli 3 hlavní výrobci, tedy zákazníci FT Czech, (Alstom, Bombardier a Siemens) 53% podíl na trhu, v roce 2013 měli dohromady pouze 24% podíl na trhu a 32% podíl připadá na novou společnost, která vznikla fúzí 2 malých firem s původním společným podílem pouhých 6 % na trhu. Tato skutečnost je pro FT Czech pozitivní, protože se tímto rozdělením trhu zmenšila vyjednávací síla hlavních odběratelů. (Investor presentation: Full-year results 2014/15, 2016)

Obr. č. 5 Podíl na trhu stavitelů železničních vozů



Zdroj: Investor presentation: Full-year results 2014/15, 2016

3 Konkurenceschopnost

Konkurenceschopnost v překladu z anglického **competitiveness** znamená soutěžení či soupeření. Toto soupeření probíhá alespoň mezi dvěma subjekty, konkurenty, a to především z hlediska ekonomického. V podnikatelském prostředí se zároveň musí myslet i na další hlediska, jako jsou sociální, kulturní, etické nebo politické. (Mikoláš, 2005)

„Konkurenceschopnost lze vyjádřit jako vlastnost, která podnikatelskému subjektu dovoluje uspět v soutěži s jinými podnikatelskými subjekty.“ (Suchánek, 2011, str. 12) Jedná se tedy o potenciál firmy, naproti tomu konkurence představuje výsledek aktivní činnosti společnosti, které společnost dosáhla díky svému konkurenčnímu potenciálu. (Mikoláš, 2005)

V současnosti si podniky konkurují navzájem téměř po celém světě, za tento fakt nese odpovědnost především globalizace, přibývání podniků či rychlý rozvoj technologií. (Dvořáček, 2012) Z toho vyplývá, že „konkurenční schopnost je jádrem úspěchu nebo neúspěchu podniků“. (Porter, 1997, str. 19)

Konkurence v podstatě představuje všechny nabídky, nad kterými může zákazník uvažovat při nakupování. Zákazník, který se potřebuje dopravit do práce, může zvažovat nabídky různých automobilek, ale také se může rozhodnout koupit kolo. Právě proto se konkurence člení **dle stupně nahraditelnosti**:

- 1) **konkurence značek**, ve které si konkurují podniky nabízející podobné výrobky a služby za podobné ceny,
- 2) **odvětvová konkurence**, ve které si konkurují podniky nabízející výrobky stejné třídy,
- 3) **konkurence formy**, ve které si konkurují podniky nabízející stejnou službu,
- 4) **konkurence rodu**, ve které si konkurují podniky soupeřící o zákaznickovy peníze. (Kotler, 2001)

Konkurenci lze dále členit dle pojetí odvětvového a tržního. **Odvětvové pojetí** zahrnuje podniky, jejichž výrobky lze mezi sebou nahrazovat. Základní charakteristika tohoto pojetí, počet prodejců a stupeň diferenciací, vymezuje následující typy konkurence:

- **ryzí monopolie** – v tomto typu konkurence existuje pouze jedna firma, která nabízí určitý produkt s minimem služeb za vysokou cenu, kterou si může dovolit, protože zákazníci nemohou přejít ke konkurenci, která neexistuje,
- **oligopolie** – představuje trh, na kterém působí několik větších firem s výrobky diferencovanými, ale i standardizovanými, proto oligopolii členíme dále:
 - ryzí oligopolie – firmy, které nabízí stejné výrobky, jediná odlišnost je tak v ceně nebo kvalitě,
 - diferencovaná oligopolie – firmy, které nabízí výrobky odlišné částečně, další odlišnosti jsou pak ve službách a kvalitě,
- **monopolistická konkurence** – tento typ konkurence obsahuje mnoho menších i větších organizací, které se navzájem výrazně odlišují, a proto si většina z nich najde svou skupinu zákazníků, kterou uspokojí,
- **dokonalá konkurence** – tuto konkurenci tvoří mnoho firem, které nabízejí stejné výrobky a služby za podobné ceny.

Tržní pojetí konkurence se nezaměřuje na podniky, které nabízejí stejné výrobky, ale na podniky, které **nabízejí stejné služby**. V příkladu dopravy do zaměstnání se tržní konkurence nezaměřuje jen na automobily, ale na další možnosti dopravy, tzn. hromadná doprava, motocykl, ... (Kotler, 2001)

3.1 Konkurenční boj

Konkurenční boj je činnost, které se v dnešní situaci na trhu nelze vyhnout. Rozlišuje se však **boj ofenzivní**, ve kterém se firma sama chopí iniciativy a aktivně ovlivňuje vývoj konkurenčního trhu, a **defenzivní**, ve kterém reaguje firma na nastalou situaci na trhu až ve chvíli, kdy je k tomu donucena silou vnější či vnitřní. Pokud firma zaujme defenzivní postoj v boji, s velkou pravděpodobností ji to postupem času přivede k existenčním problémům. Ovšem ani volba ofenzivního postoje v boji proti konkurentům nezaručí firmě úspěch. Je totiž nezbytností pozorovat a hodnotit nejen současné konkurenty, ale i konkurenty potenciální a nové, kteří jsou nejčastějším důvodem existenčních problémů již dlouho fungujících podniků. (Bartes, 1997)

3.2 Konkurenční strategie

„Konkurenční strategie je hledání příznivého konkurenčního postavení v určitém odvětví, v základní aréně, v níž se konkurence projevuje. Konkurenční strategie má

za cíl vybudovat výnosné a udržitelné postavení vůči silám, které rozhodují o schopnosti konkurence v daném odvětví.“ (Porter, 1997, str. 19)

Bartes konkurenční strategii chápe jako „sled činností a přístupů, který má při správné realizaci firmě zabezpečit větší pravděpodobnost úspěchu“ v konkurenčním boji. (Bartes, 1997, str. 71)

Volba správné konkurenční strategie vychází především z Porterovy analýzy pěti sil, po které lze vybrat správnou strategii, ty se **dle Portera** dělí na 3 základní:

- 1) **nákladová priorita**, která spočívá ve snižování nákladů na výrobu na minimum, díky čemuž může podnik své výrobky prodávat za nižší cenu než konkurence
- 1) **diferenciace**, která spočívá v zaměření firmy na jednu oblast, ve které chce vyniknout a být lepší než konkurence
- 2) **ohnisko soustředění**, které spočívá v zaměření podniku na specifický trh, kterému se snaží co nejvíce porozumět a splnit požadavky zákazníků na tomto trhu. (Kotler, 2001)

Porter zároveň vyzdvihuje **význam konkurenční výhody**, kterou lze chápat jako „konkrétní příčinu zajišťující dané firmě výhodnější postavení uvnitř jejího odvětví.“ (Bartes, 1997, str. 74)

Konkurenční výhoda představuje v podstatě mimořádnou hodnotu firmy. Jak uvádí Magretta, má-li podnik „skutečnou konkurenční výhodu, znamená to, že ve srovnání se soupeři dosahuje nižších nákladů, účtuje si vyšší ceny, popřípadě dělá obojí.“ (Magretta, 2012, str. 67) Pro nalezení konkurenční výhody, její definování a správné využití je potřeba nejprve poznat a pochopit strukturu odvětví (podrobněji popsáno v podkapitole průmyslové trhy) a také chování včetně postavení konkurentů na trhu, které popisuje následující text. (Porter, 1997)

Kotler uvádí následující konkurenční strategie, a to právě **z hlediska postavení firem na trhu**:

3.2.1 Tržní vůdci

Již z názvu vyplývá, že tyto firmy zaujímají na trhu první místo a mají na něm největší podíl a ostatními konkurenty jsou napadány nebo naopak napodobovány. Zbylí konkurenti se těmto respektovaným vůdcům snaží vyhybat. Jejich dominance jim dovoluje ostatním firmám diktovat ceny, vlastnosti výrobků, formy propagace, apod.

Vedoucí firmy se však často musí chovat konzervativně, a tak se později stávají v očích zákazníků zastaralými a nemoderními. I díky tomuto musejí vůdci neustále zvětšovat tržní poptávku, chránit stávající podíl na trhu, popřípadě ho zvyšovat.

Celková poptávka se může zvýšit získáním nových zákazníků, a sice třemi způsoby. Prvním z nich je proniknutí na nové trhy, druhým způsobem pak vznik nových trhů a poslední způsob obsahuje rozšíření oblasti prodeje. Dále pak novým využitím výrobků a větším užitím výrobků (zvýšené množství).

Obrana stávajícího podílu na trhu před novými konkurenty, kteří jsou často draví a moderní, představuje především nepřetržitou inovaci a nutnost být neustále ve střehu. Vůdce musí vyvíjet nové výrobky, snižovat náklady, zkvalitňovat služby, distribuci a zároveň nesmí poukázat na své slabé stránky. I přesto může nastat situace, kdy se bude muset vůdce rozhodnout, které pozice opustí bez boje a o které bojovat bude. Díky takové obranné strategii rozptýlí útoky a sníží jejich pravděpodobnost a intenzitu.

Kotler uvádí **šest obranných strategií**:

- poziční obrana – spočívá v obraně svého postavení, svého teritoria,
- křídelní obrana – spočívá nejen v obraně svého postavení, ale navíc uvolní část svých prostředků na krytí slabých míst (křídel),
- preventivní úder – nejlepší obranou je útok (a to dřív, než zaútočí konkurent), útočit lze nahodile na různé konkurenty, a tak je všechny udržet v určité nejistotě, nebo naopak zaútočit na celý trh,
- aktivní obrana – na útok reaguje společnost protiútokem, nejčastěji na slabá místa konkurenta,
- pohyblivá obrana – nespočívá jen v obraně ale hlavně v rozšiřování a diverzifikaci trhu,
- plánovaný ústup – společnost opustí svá slabá místa, na která konkurenti snadno útočí, a zaměří se na oblasti, ve kterých je silná. (Kotler, 2001)

Rozšiřovat svůj podíl na trhu by měli tržní vůdci i přesto, že neroste trh. Tohoto rozšíření firma dosáhne, pokud bude vyvíjet nové výrobky, zvyšovat jejich kvalitu a účelně vynakládat prostředky do marketingového mixu. V podstatě se opět jedná o neustálou inovaci. (Bartes, 1997)

3.2.2 Tržní vyzyvatelé

Vyzyvatelé zaujímají druhý, třetí, ... největší podíl na daném trhu. Jedná se o firmy, které se zaměřují na slabé stránky a chyby tržních vůdců a poté na ně zaútočí, aby získaly jejich podíl na trhu. Získávají tak pro sebe prostor na úkor vůdců, které tak mohou po čase i přeskočit a zaujmout jejich místo na trhu. Nejčastěji se tyto útoky objevují v odvětvích, ve kterých se nachází vysoké fixní náklady, vysoké náklady na skladování a stagnující primární poptávka. (Kotler, 2001)

Tržní vyzyvatel může zaútočit na tři typy firem. První z nich je vedoucí firma na trhu, která však daný trh neobsluhuje dobře. Je to sice velmi riskantní útok, ale zároveň má velký potenciál výnosu. Druhou možností je zaútočit na firmu, která je stejně velká jako vyzyvatel, ale dopouští se řady chyb a je finančně slabá. Poslední možností je zaútočit na malou, lokální firmu, což sice nemá velký potenciál, ale na druhou stranu není riskantní, a proto není problém tento typ útoku opakovat, dokud nám celkové útoky nepřinesou požadovaný výnos. Pokud si vyzyvatel ujasní, na jaký typ firmy bude útočit, musí zvolit jednu z 5 útočných strategií:

- frontální útok – vyzyvatel zaútočí na silné stránky konkurenta všemi svými silami, ne vždy bývá tato strategie úspěšná, protože síly vyzyvatele nestačí na zdolání silných stránek konkurenta,
- křídelní útok – jde o útok na slabá, nechráněná místa, v praxi se jedná o útok na konkurentem nezachycené potřeby trhu (geografické, segmentové),
- obkličovací útok – vyzyvatel udeří na několika místech, která si musí zároveň vůdce hájit, uvolní část svých prostředků na obranu a vyzyvatel pak snadněji získá část trhu, nebo dokonce nabídne více než vůdce,
- obchvatný útok – jedná se v podstatě o vyhnutí se střetu s konkurentem, vyzyvatel postupně získává dostupnější trhy (předmostí)
- partyzánský útok – jde o malé, nepravidelné útoky na méně významné konkurenty, čímž ale znepokojíme i konkurenty významné. (Bartes, 1997)

3.2.3 Tržní následovatelé

Firmy, které nemají dostatek sil a prostředků na boj s vůdci, se je rozhodnou následovat. Často tak při kopírování výrobků vůdců ušetří mnoho prostředků a získají velké zisky. Tento jev se objevuje především v průmyslových, kapitálově náročných oborech, kde je těžké odlišit se od konkurenta. Následovatelé nejenom napodobují vedoucí firmu, ale

také musí vědět, jak si udržet zákazníky, získat nové a jak rychle vstoupit na nově vzniklé trhy. (Kotler, 2001)

K tomu **využívá následující 4 strategie:**

- podvodník – kopíruje výrobky vedoucích firem a poté je prodává na černém trhu,
- parazit - napodobení výrobků, jejich distribuce nebo reklamy,
- napodobitel – také kopíruje výrobky, ale zavádí určité odlišnosti (v balení, reklamě, ...),
- upravovatel – výrobky jsou nejen napodobovány, ale také upravovány a zdokonalovány. (Bartes, 1997)

3.2.4 Troškaři

Troškaři se specializují na **tržní mezery a výklenky**, o které nemá zájem větší konkurent a které mají dostatečný potenciál a poptávku o dané výrobky. K dosažení úspěchu je nutné zajímat se o více výklenků najednou, pečovat o ně, vést případný konkurenční boj opatrně, snižovat náklady a postupně odkupovat malé protivníky. (Kotler, 2001)

3.3 Očekávaná reakce konkurenta

Ať už daný podnik zaujímá jakoukoliv pozici na trhu a zvolí jakýkoliv druh strategie, vždy musí očekávat reakci od napadeného konkurenta. Všechny možné reakce shrnují následující **čtyři kategorie:**

- 1) **laxní konkurent** – tento konkurent reaguje pomalu na útoky či změny, a to z důvodu ochrany od mateřské společnosti, domnění o věrnosti zákazníků, špatného rozpoznání konání konkurence nebo prostě nemá dostatek sil a prostředků na rychlejší odpověď,
- 2) **vybíravý konkurent** – jedná se o konkurenta, který odpovídá jen na určité změny a útoky, které sám považuje za nebezpečné; pokud zjistíme, které faktory pokládá za důležité, získáme v podstatě návrh, jak vést konkurenční boj,
- 3) **konkurent-tygr** – reaguje na změny a všechny útoky velmi rychle a důrazně, konkurenční boj vede až do konce a málokdy prohraje,

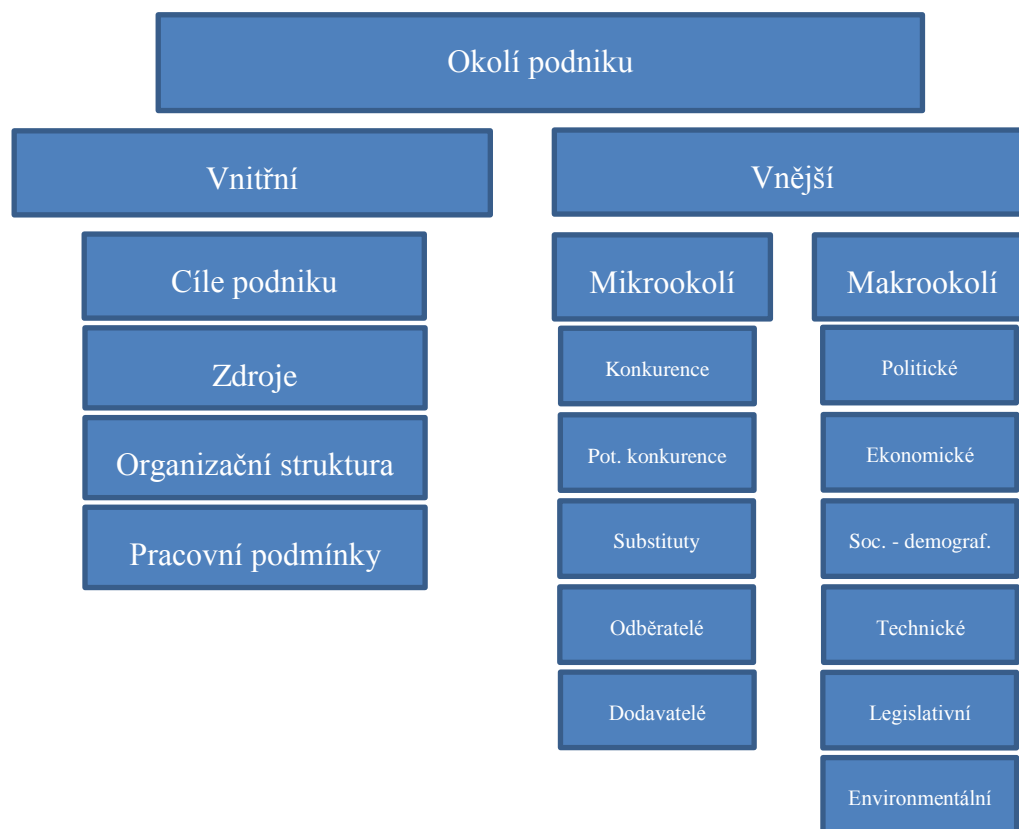
- 4) stochastický konkurent** – u konkurenta tohoto typu nemůžeme nikdy předvídat očekávanou reakci, jde především o malé firmy, které na útok reagují podle své intuice.

Ve všech uvedených případech reakcí je nutné vědět, proč se konkurent chová právě takto. Nestačí tedy jen zjistit, jak se chová, ale hlavně proč se tak chová. Tato skutečnost usnadní firmě pochopit a předpovědět další kroky konkurence a tím posílit své postavení v konkurenčním boji. (Kotler, 2001)

4 Situační analýzy

Pro identifikaci vztahů mezi okolím a podnikem slouží strategická analýza firmy, která je často „šita na míru“. Tato analýza spočívá v analýze okolí, které se člení dle dvou základních přístupů. První z nich člení okolí na vnitřní, do něhož spadají cíle podniku, zdroje, organizační struktura a pracovní podmínky, a na okolí vnější. To je dále rozděleno na mikrookolí a makrookolí. Mikrookolí se v tomto pojetí zabývá pěti konkurenčními silami dle M. Portera. Makrookolí se zde vymezuje, stejně jako v druhém pojetí, analýzou PEST/PESTLE. (Dvořáček, 2012)

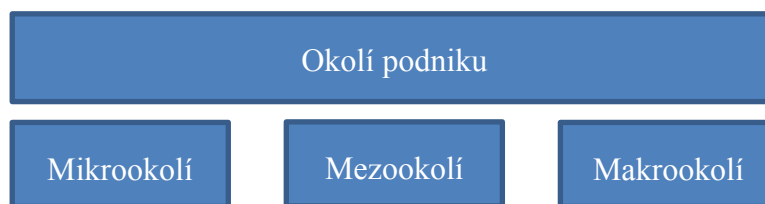
Obr. č. 6 Faktory podnikového okolí (1. přístup)



Zdroj: Vlastní zpracování dle Dvořáčka, 2012

Druhý přístup člení okolí na mikro, které lze přirovnat k vnitřnímu okolí v první variantě, mezo, které odpovídá vnějšímu mikrookolí z první varianty, a makrookolí, které zahrnuje stejné faktory jako v předešlém přístupu. **Tento přístup bude dále použit** pro podrobnou analýzu okolí.

Obr. č. 7 Faktory podnikového okolí (2. přístup)



Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

4.1 Analýza mikroprostředí

Mikroprostředí obsahuje veškeré vnitřní síly, které působí v podniku na jeho výkonnost a zároveň by je měl sám podnik dokázat ovlivnit. Díky těmto vnitřním silám a schopnostem podnik dokáže bojovat s jinými vnějšími silami a hrozbami. Tuto schopnost podniku zajišťují funkce marketingová, personální, výrobní, finanční, dále například způsob řízení. (Dvořáček, 2012)

4.1.1 Způsob řízení

Společnost jako celek sdílí stejnou **vizi**, a to být spolehliví, spolupracující a nadšení/zapálení - být jedním Faiveley. Proto se i na Faiveley Transport Czech a. s. vztahuje firemní politika, vize, cíle a další nařízení od francouzského vedení. Již zmíněná vize je obsáhlá ve střednědobém plánu společnosti: Vytvoření Hodnoty 2018 (Creating Value 2018). Tento program zahrnuje splnění **3 základních finančních cílů** do roku 2017-18, a to zvýšit tržby na 1,3 mld. euro, provozní marži na 11 až 12 % a cash flow za dané 3 roky nejméně na 110 milionů euro.

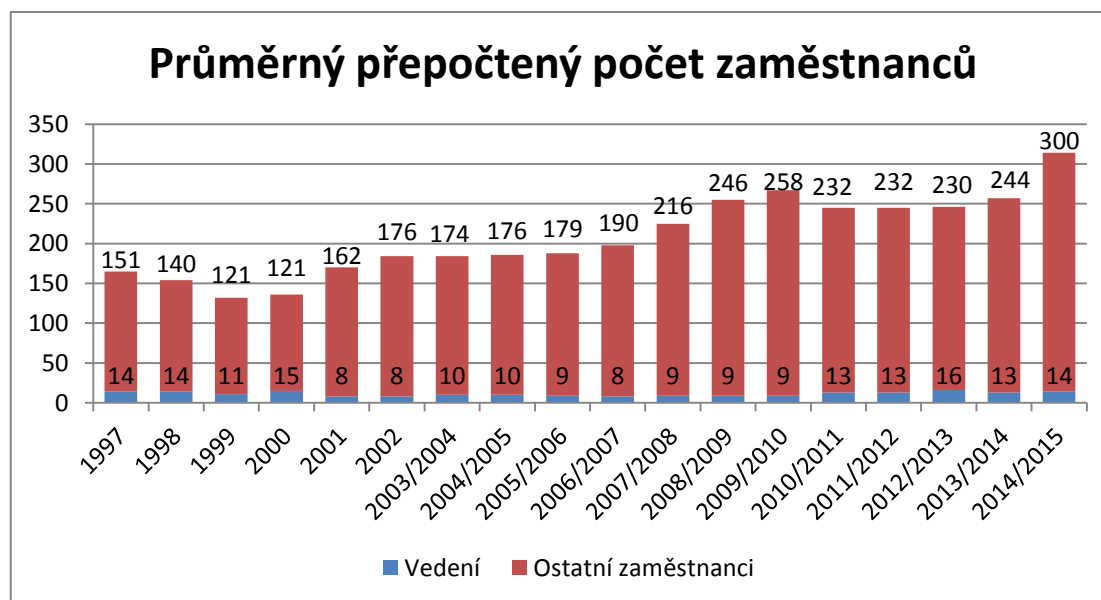
Organizační struktura Faiveley Transport Czech je tvořena z části liniemi a z části maticemi. Na každém oddělení působí liniový manažer, který je zodpovědný za celé oddělení a zaměstnance v tomto oddělení. Ve společnosti jsou pak velice důležití projektoví manažeři, protože téměř veškeré zakázky firmy jsou řízené přes projekty. Tito projektoví manažeři získají na jednotlivé projekty personální zdroje přidělené od liniových manažerů a takto přidělené pracovníky pak řídí projektový manažer v rámci matice projektu. Česká společnost musí zároveň prostřednictvím svých liniových manažerů podávat **časté reporty a zprávy** francouzskému vedení, dále pak manažeři projektů informují vedení o průběhu jednotlivých zakázek prostřednictvím častých telekonferencí.

Vedení společnosti jako celku dále ovlivňuje **přerozdělování zakázek** mezi jednotlivými společnostmi, což se velmi často týká firmy FT Czech, a to negativně. Společností těžce získané zakázky se totiž velmi často vyrábí v jiném závodě FT Group, a tak společnosti FT Czech vznikají nemalé náklady při získávání a specifikaci zakázky, ale už jí nepřipadá zisk z výroby této zakázky.

4.1.2 Personální faktory

Jako každá společnost se i FT Czech řídí platnými zákony České republiky, v oblasti **personalistiky** se jedná hlavně o Zákoník práce. Ve společnosti zároveň působí odbory, díky nimž každý rok vzniká kolektivní smlouva se společností, zaměstnanci mohou vyjádřit svůj názor, stížnost či připomínku. Ve FT Czech zaměstnanci pracují na 7,5hodinovou směnu, pracovníci ve výrobě mají **pracovní dobu** pevně stanovenou a administrativní pracovníci mají naopak část pracovní doby flexibilní. Mezi **benefity** společnosti se řadí penzijní pojištění, nárůst dovolené o jeden den po každém odpracovaném roce, nebo příspěvek za nízkou absenci v práci. I přes zmíněné benefity se společnost potýká s nízkou motivací a loajalitou zaměstnanců, a s tím spojenou vysokou fluktuací. Následující graf zobrazuje průměrný přepočtený počet zaměstnanců a zároveň podíl řídicích pracovníků k ostatním zaměstnancům od založení společnosti.

Graf č. 2 Průměrný přepočtený počet zaměstnanců



Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti FT Czech, 2016

Kvalifikovanost zaměstnanců hraje velmi důležitou roli, a to jak v oblasti výroby, kde jsou potřeba vyškolení pracovníci na obsluhu strojů, dále kvalifikovaní konstruktéři

a technologii, tak v oblasti vedení a administrativy. Obzvláště mezi vedením a administrativními pracovníky jsou podstatné jazykové dovednosti pro dorozumění se se zákazníky, dodavateli nebo mezi samotnými vedoucími pracovníky z různých zemí. Další důležitou schopností je vyjednávání, schopnost vést jednání, schopnost odhalit obchodní příležitosti, dále pak znalosti ekonomiky a cílového trhu. V oblasti vzdělávání využila společnost v letech 2010-2012 dotace na projekt v rámci Operačního projektu Lidské zdroje a zaměstnanost poskytované Ministerstvem průmyslu a obchodu České republiky a Ministerstvem práce a sociálních věcí České republiky.

4.1.3 Výrobní faktory

Výroba ve FT Czech využívá systém „one piece flow“ (nejen pro výrobu pantografů), tedy plynulý přechod z jedné činnosti na druhou, také označovaný jako kontinuální výroba. Jednotlivé výrobní operace na sebe navazují bez přerušení a čekání, nečeká se na výrobu celkového počtu jedné součástky, ale po provedení operace na jedné součástce se tato součástka plynule přesune k další výrobní operaci, takto projde výrobek celým výrobním cyklem. (Cie - CENTRE FOR INDUSTRIAL ENGINEERING, 2013) Výroba započne vydáním výrobního příkazu, který je elektronický a má svůj vlastní čárový kód, pomocí něhož lze po celou dobu výroby sledovat rozpracovanost výrobku a následně archivovat informace o tom, který pracovník jakou činnost vykonával. To zajistí velkou úsporu nákladů a času v případě chybných součástek, technologie, montáže, atd. Po vydání tohoto příkazu se ze skladu materiálu vydají potřebné komponenty či opracované díly a provede se obrábění pomocí CNC strojů. Dále se jednotlivé díly svaří, dle evropské normy pro svařování, speciální metodou svařování. Určitou výhodou společnosti je, že dokáže svařovat i hliníkové díly. Dále se rozpracovaný výrobek pískuje a šopuje (metalizuje pro ochranu výrobku před korozí), a to kvůli přilnavosti laku. Lakování probíhá právě po těchto činnostech, zpravidla se používají 3 nátěry. Po zaschnutí laku probíhá montáž podsestav ze základních prvků (rám pantografu, spodní a horní rameno, zvedák a hlavice). Poté již může začít finální montáž, testování jednotlivých kusů, vypracování protokolu a expedice. Kapacita výroby FT Czech, ve které pracuje okolo stovky zaměstnanců, je 100 pantografů měsíčně, v sériích po 4 až 10 kusech. Od druhého čtvrtletí roku 2016 se výroba v plzeňské továrně rozšíří i na brzdové a spojkové systémy a dveřní komponenty. A se svými 20 000 metry čtverečných se stane druhým největším

výrobním závodem společnosti, jako celku, na světě. Tento prostor si však společnost **pronajímá** od VGP Parku za vysoký měsíční nájem, ve kterém jsou zahrnuty veškeré provozní náklady areálu.

Obr. č. 8 Pantograf pro český trh



Zdroj: Czechtrams, 2016

Vybavenost FT Czech je na vysoké úrovni, a to jak v budovách výrobních, halách a skladech, tak v administrativních budovách, které se rozkládají na 3 000 metrech čtverečných, kde se nachází mnoho příjemných kanceláří a zasedacích místností. Ty si společnost udržuje v dobrém a čistém stavu prostřednictvím auditu 5S, který zajišťuje čistotu a celkové vylepšení pracovního prostředí. Ve výrobě pracují zaměstnanci s nejmodernějšími stroji, které zabezpečují nejen kvalitu výrobků, ale také bezpečnost práce. Ve skladech se nachází moderní regály a stroje pro přepravu většího materiálu, drobný materiál je skladován v přehledně uspořádaných krabičkách. Velkou výhodou je propojení administrativních a výrobních ploch do jedné velké budovy, což zajistí plynulejší přesun informací. (Area sales manager, 2016)

Výzkum a vývoj je pro FT obecně silnou stránkou, již od svého vzniku je společnost hlavním dodavatelem technických inovací pro železniční dopravce. Jako lídr v této oblasti společnost každý rok věnuje 2 % svých tržeb do výzkumu a vývoje výrobků a úrovně systému. Neustálými inovacemi si společnost nejen udržuje svou technologickou výhodu, ale také uspokojuje vyvíjející se přání zákazníků a zlepšuje svou konkurenceschopnost. Přímou v závodě FT Czech existují výzkumné a zkušební laboratoře, ve kterých zkušení technici pomocí nejmodernějších technologií testují a inovují především pantografy, ale i další výrobky společnosti. To představuje samozřejmě pro společnost nespornou výhodu, protože po provedení nutných testů je pro odběratele společnosti nevhodné přecházet na jiného dodavatele. Například v roce

2013/2014 společnost FT Czech vynaložila 1 447 000 Kč na výzkum a vývoj nových výrobků, nebo na inovace svých stávajících výrobků. (Activity report 2014/15, 2016) Jako výsledek vědecké práce ve společnosti se může uvést koncept IRISBUSU z roku 2010, který byl založený na pantografu LX upraveném na duální polaritu. Stejně jako ostatní vývoj a inovace, i tento pantograf si společnost nechala patentovat. (ACRI - Asociace podniků českého železničního průmyslu, 2016) Společnost dále představila například poloautomatický typ trolejbusových sběračů, který umožňuje manipulaci přímo z kabiny řidiče. Tím je zajištěno především bezpečí řidiče, který tak nemusí manipulovat se sběrači v hustém městském provozu pomocí provazů, ale také rychlejší a plynulejší doprava a přeprava osob. (Hospodářské noviny, 2016)

Kromě povinných certifikátů a norem **kvality** pro železniční dopravu společnost kvalitu svých výrobků řídí pomocí interního programu Faiveley Worldwide Excellence (FWE) 2016. Cíl tohoto programu je sjednocení kvality a služeb všech továren společnosti po světě tak, aby měl zákazník jistotu, že výrobek z České republiky bude mít stejnou kvalitu jako výrobek z Francie. Což představuje pro společnost FT Czech pozitivní fakt, díky kterému má zaručenou loajalitu zákazníků, a to i těch, kteří bezpodmínečně upřednostňují kvalitu. Společnost dále využívá i každodenní způsob kontroly kvality QRQC „Quick response quality control“. Tento systém spočívá v každodenních schůzkách zástupců všech oddělení, od výroby po vysoký management, na kterých se řeší všechny problémy ve spojení s výrobou a zajistí se tak jejich co nejrychlejší vyřešení. Dále například ve výrobě společnost využívá „quality wall“, nástěnku s vyvěšenými problémy z minulosti, která podléhá vstupní i výstupní inspekci a zajišťuje to, že se již zaznamenané problémy nebudou opakovat. Samozřejmostí je oddělení kvality, ve kterém působí odborníci kvality výrobků pro železniční trh.

Společnost dále vlastní mnoho certifikátů, norem a osvědčení platných nejen v České republice:

- ISO 9001:2008 – systém managementu jakosti
- ISO 14001:2004 – systém environmentálního managementu
- OHSAS 18001:2007 – systém řízení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci
- IRIS Revision 02:2009 – systém řízení jakosti v železniční dopravě
- ČD V95/5:2001 – norma Českých drah upravující techniky svařování, apod.
- ČD V6/2 – osvědčení dodavatele pro České dráhy
- ISO 3834-2 – norma určující požadavky na jakost při tavném svařování kovových materiálů
- EN 15085-2 – certifikát pro svařování železničních vozidel a komponent především pro německé železniční dopravce
- ZÁKON č. 513/2009 Z. z. SR – zákon upravující slovenské dráhy a železnice, oprávnění dodávek železničních komponent, atd.

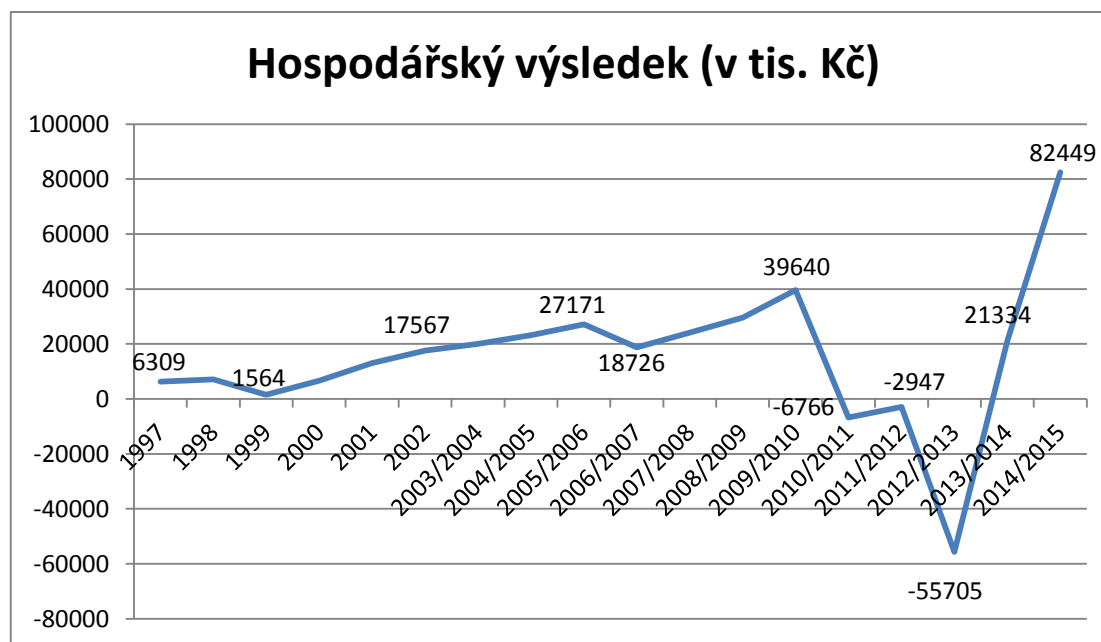
4.1.4 Marketingové faktory

Dobrá **image** společnosti Faiveley Transport Czech je na trhu se železničními komponenty zajištěna, jak v České republice - dlouhodobou působností společnosti Lekov na trhu, tak zároveň po celém světě tím, že je součástí nadnárodní společnosti Faiveley Transport. Dobrou vizitkou společnosti jsou zajisté kvalitní výrobky a přístup k zákazníkům. Další faktor tvořící dobrou image představuje pozitivní **přístup** společnosti **k životnímu prostředí**. Dále společnost tvoří svou kladnou image **sponzorováním**, ať už se jedná o sportovní akce, nebo podporu dětí a mládeže prostřednictvím podpory dětského domova či Studentské vědecké a odborné činnosti (SVOČ) fakulty strojní. Oblast vzdělávání podporuje FT Czech i jinými cestami, například 19. 5. 2015 ve firmě proběhla exkurze v rámci projektu „Technika a ICT“, jejímž hlavním cílem bylo zvýšení zájmu dívek o technické vzdělání. (Ženy a technika, 2014) Dalším důležitým faktorem tvořící image společnosti je **účast** firmy **na veletrzích a výstavách**, FT Czech se pravidelně účastní největšího veletrhu železničních vozidel v České republice, Czech Raildays, a mnoha dalších, zároveň se účastní i veletrhů pracovních příležitostí, jako příklad lze uvést Veletrh pracovních příležitostí na Západočeské Univerzitě v Plzni. Jedinou slabinou společnosti v oblasti kontaktu s veřejností je absence vlastních **internetových stránek**.

4.1.5 Finanční faktory

Finanční situaci FT Czech lze přiblížit pomocí grafu č. 3, který znázorňuje výši hospodářského výsledku společnosti od založení v roce 1997. Od počátku firma dosahovala zisku v řádech několika milionů korun, pátý rok své působnosti společnost překročila hranici deseti milionů korun. V roce 2003 se ve společnosti změnilo účetní období, proto rok 2003/2004 obsahuje informace a hodnoty za 15 měsíců, během kterých přesáhl zisk společnosti hodnotu 20 milionů korun. Zisk společnosti rostl další dva roky a dosáhl tak hodnoty 27 milionů korun. V roce 2006/2007 byl zaznamenán pokles hospodářského výsledku téměř o deset milionů korun, v dalších letech ovšem zisk opět rostl a v roce 2009/2010 překročil hodnotu 39 milionů korun. V dalších 3 letech vykazuje společnost v účetních výkazech ztrátu, která však není zapříčiněná špatným hospodařením společnosti, ale jedná se o náklady spojené s odkupem české společnosti nadnárodním celkem Faiveley Transport. Manažer společnosti potvrdil, že společnost i v těchto letech dosahovala přiměřeného zisku, dokonce s určitým procentním růstem oproti letům minulým. V roce 2013/2014 společnost už opět vykazuje zisk i ve svých účetních výkazech, a to s hodnotou přesahující 21 milionů korun.

Graf č. 3 Hospodářské výsledky společnosti



Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti FT Czech, 2016

Doposud nejziskovějším obdobím se stal pro společnost rok 2014/2015, ve kterém FT Czech těžila především ze zakázek pro vysokorychlostní vlaky v Číně a ve Francii.

Dále bude finanční situace společnosti popsána pomocí finanční analýzy. **Finanční analýza** je pro posouzení konkurenceschopnosti podniku velmi důležitá a poskytuje mnoho užitečných informací. Má však několik slabých stránek, lze jmenovat například vyovídací schopnost účetních výkazů, rozdílnost účetních praktik, nebo vliv mimořádných událostí na podnik. Před externí tvorbou finanční analýzy je důležité seznámit se jak s podnikem, tak s daným odvětvím a trhem, na kterém společnost působí. Poté se již může přistoupit k samotné analýze účetních výkazů. Nejoblíbenější metodou finanční analýzy je poměrová analýza, která využívá, jak již z názvu vyplývá, poměry mezi určitými položkami, které se vybírají právě z účetních výkazů podniku. Oblíbená je především díky možnosti vytvoření rychlé představy o finanční situaci podniku. (Knapková, 2013)

Protože bývá podnik a jeho finanční situace často složitá, je potřeba pro danou finanční analýzu využít více ukazatelů, které jsou také často označovány jako soustava ukazatelů. V této práci bude využita paralelní soustava ukazatelů, ve které jsou jednotlivé ukazatele položeny na stejnou rovinu důležitosti. Nejčastěji se mezi ně řadí ukazatele rentability, aktivity, zadluženosti, likvidity a produktivity práce. (Kislingerová, 2005)

Zjištěné hodnoty jednotlivých ukazatelů je na závěr analýzy potřeba zhodnotit, případně porovnat v čase, s odvětvím, s žádoucí hodnotou veličiny nebo s hodnotami daných veličin konkurence. (Knapková, 2013) V této práci se využije porovnávání zjištěných hodnot ukazatelů především v čase a také s průměrnými hodnotami pro dané odvětví, které jsou k dispozici na stránkách Českého statistického úřadu. Naopak zde nebudou výsledky porovnávány s výsledky konkurence, protože konkurenční podniky působí na zahraničních trzích a také jsou mnohem větší, než společnost FT Czech, a tak není vhodné porovnávat společnost s konkurencí.

4.1.5.1 Ukazatele rentability

Ukazatele rentability vyjadřují celkovou efektivnost, výnosnost či ziskovost. V podstatě to jsou poměry zisku a dané základny, pro kterou se tato veličina počítá. (Hinke, Bárková, 2010) Výsledky těchto ukazatelů společnosti budou porovnány s výsledky oborového průměru pro dané ukazatele v letech 2005-2013, jejichž statistiku vytvořilo Ministerstvo průmyslu a obchodu České republiky. Vypočtené hodnoty ukazatelů společnosti FT Czech se tedy porovnájí s hodnotami oborového průměru v odvětví

Výroba ostatních dopravních prostředků a zařízení dle klasifikace CZ-NACE. Pro výpočet ukazatelů rentability je v této statistice využito hospodářský zisk po zdanění/čistý zisk (EAT – Earnings after taxes), proto s touto veličinou bude počítáno dále. Výchozí data, ze kterých jsou čerpány hodnoty rentabilit oborového průměru, jsou v práci zařazena v přílohách. (Český statistický úřad, 2015)

Vzorec č. 1 **Rentabilita celkových aktiv** (ROA – Return on assets)

$$ROA = \frac{EAT}{\text{celková aktiva}}$$

Zdroj: Vlastní zpracování dle Knapkové, 2013; 2016

Vzorec č. 2 **Rentabilita vlastního kapitálu** (ROE – Return on equity)

$$ROE = \frac{EAT}{\text{vlastní kapitál}}$$

Zdroj: Vlastní zpracování dle Knapkové, 2013; 2016

Vzorec č. 3 **Rentabilita tržeb** (ROS – Return on sales)

$$ROS = \frac{EAT}{\text{celkové tržby}}$$

Zdroj: Vlastní zpracování dle Knapkové, 2013; 2016

Tab. č. 2 Rentabilita podniku a oborového průměru

Rentabilita podniku	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Celkových aktiv	11,16	6,26	6,67	6,98	7,19	-1,21	-0,51	-11,87	3,96
Vlastního kapitálu	17,42	11,49	13,40	14,90	16,81	-2,99	-1,33	-33,75	11,49
Tržeb	8,62	5,67	5,97	5,67	6,43	-1,03	-0,53	-10,51	3,40
Rentabilita odvětví	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Celkových aktiv	-4,15	-1,84	9,39	1,79	10,84	10,61	10,21	11,21	10,33
Vlastního kapitálu	-46,72	-28,77	23,69	4,66	24,05	23,65	27,47	26,44	24,47
Tržeb	-5,69	-2,28	8,19	2,08	14,21	16,21	13,34	14,06	12,79

Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů společnosti z let 2005-2014 (viz příloha A), dle dat Českého statistického úřadu, 2015 (viz přílohy B, C, D); 2016

Z uvedené tabulky vyplývá, že rentability společnosti mají v podstatě opačný vývoj, než rentability oborového průměru. Zatímco v letech 2005 a 2006 oborový průměr dosahoval záporných hodnot, společnost nabývala pro všechny tři uvedené druhy rentabilit oproti oborovému průměru dosti vysoké kladné hodnoty. V roce 2007 ale

rentability oborového průměru podstatně vzrostly, dokonce přerostly i hodnoty rentabilit v podniku, které v letech 2007-2009 rostly mírným tempem. Největší podíl na tomto růstu ukazatelů v podniku měl neustálý růst čistého zisku. Naopak oborový průměr v roce 2008 zaznamenal opět silný výkyv, a to pokles rentabilit. V roce 2009 ovšem hodnoty rentabilit nabývaly opět vysokých hodnot, které se opakují i v letech následujících. Výsledky rentabilit v letech 2010-2012 ve společnosti vykazují záporné hodnoty, které jsou ovlivněny zápornými výsledky hospodaření. Důvod ztrát v těchto letech byl již uveden v předchozím textu u grafu č. 3 s výsledky hospodaření společnosti. V roce 2013 se ale hodnoty rentabilit ve společnosti podstatně zlepšily, efektivnost podniku ale přesto nedosahuje ani oborového průměru, ani hodnot svých z minulých let. Naopak výnosnost kapitálu dosahuje alespoň hodnoty z roku 2006, což je jistě pozitivní ukazatel pro vlastníky a investory. Zisková marže se oproti předešlým rokům také zlepšila, ovšem ani ona nedosahuje hodnot oborového průměru. V následujícím roce **2014** (2014/2015) společnost dosáhla nejvyššího zisku, a tak i hodnoty rentabilit výrazně vzrostly, rentabilita celkových aktiv činila **14,46**, rentabilita vlastního kapitálu dosáhla hodnoty **30,88** a rentabilita tržeb nabyla hodnoty **9,21** a jako jediný ukazatel nepřesáhla hodnotu oborového průměru z roku 2013.

4.1.5.2 Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity poukazují na zbytečné vázání peněz v aktivech, jako například v nadměrných zásobách. Celkově jsou ukazatele zaměřeny na určení schopnosti podniku využívat vložené prostředky a rychlosti využití těchto prostředků. (Hinke, Bárková, 2010) Tyto ukazatele budou porovnány v čase a s doporučenými hodnotami.

Vzorec č. 4 **Ukazatele aktivity**

$$\text{Obrat celkových aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{aktiva}}$$

$$\text{Obrat zásob} = \frac{\text{tržby}}{\text{zásoby}}$$

$$\text{Doba obratu zásob} = \frac{\text{zásoby}}{\frac{\text{tržby}}{360}}$$

$$\text{Doba splatnosti pohledávek} = \frac{\text{krátkodobé pohledávky}}{\frac{\text{tržby}}{360}}$$

$$\text{Doba splatnosti závazků} = \frac{\text{krátkodobé závazky}}{\frac{\text{tržby}}{360}}$$

Zdroj: Vlastní zpracování dle Knapkové, 2013; 2016

Tab. č. 3 Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Obrat celkových aktiv	1,29	1,10	1,12	1,23	1,12	1,17	0,96	1,13	1,16	1,57
Obrat zásob	6,15	5,35	4,53	4,12	5,27	7,06	7,73	5,92	5,00	7,48
Doba obratu zásob	59	67	79	87	68	51	47	61	72	48
Doba splatnosti pohledávek	98	130	118	114	165	155	178	148	119	121
Doba splatnosti závazků	52	100	110	98	130	151	182	154	164	82

Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů společnosti z let 2005-2014; 2016

Obrat celkových aktiv udává, kolikrát se aktiva obrátí v tržbách za rok, Knapková uvádí minimální hodnotu 1. Jak je vidět v tabulce, společnost tuto minimální hranici nesplnila pouze jednou, a to v roce 2011 z důvodu poklesu tržeb o 100 000 korun a navýšení aktiv. Podle jiných autorů se ovšem za minimální hranici považuje hodnota 1,5, této hodnoty však společnost dosáhla pouze v roce 2014 (2014/2015), a to díky vysokým tržbám. Hodnoty předchozích let svědčí o vysokém stavu majetku a jeho neefektivním využívání. Obrat zásob vykazuje vyšší hodnoty, než obrat celkových aktiv, což svědčí o efektivnějším využívání zásob v podniku. Doba obratu zásob vyjadřuje počet dní, po které jsou zásoby vázány ve společnosti, než jsou spotřebovány nebo prodány. Oproti předchozím dvěma veličinám se hodnota tohoto ukazatele požaduje co nejnižší, v podniku má tento ukazatel dosti kolísavý vývoj, a to především díky různě vysokým zásobám v jednotlivých letech. Doba splatnosti pohledávek vyjadřuje počet dní, po které firma čeká na inkaso peněz od zákazníků za své výkony. Naopak doba splatnosti závazků vyjadřuje počet dní, po které firma dluží svým dodavatelům, v podstatě od nich čerpá bezplatný obchodní úvěr. Z uvedené tabulky vyplývá, že společnost své dluhy hradí rychleji, než jí jsou hrazeny pohledávky za výkony. Pouze v letech 2011-2013 tomu bylo naopak. (Knapková, 2013)

4.1.5.3 Ukazatele zadluženosti

Jak již z názvu vyplývá, tento ukazatel vyjadřuje zatížení podniku dluhy. Zadluženost podniku neboli podkapitalizování podniku samozřejmě vyvolává určité věřitelské riziko. Ovšem ani financování vlastními zdroji (překapitalizování) vždy podniku nesevřdí. Podnik by totiž tento vložený kapitál mohl využít efektivnějším způsobem. (Hinke, Bárková, 2010) Tyto ukazatele budou porovnány především s požadovanými hodnotami.

Vzorec č. 5 Ukazatele zadluženosti

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{cizí kapitál}}{\text{celková aktiva}}$$

$$\text{Koeficient samofinancování} = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{celková aktiva}}$$

$$\text{Míra zadluženosti} = \frac{\text{dlouhodobé cizí zdroje}}{\text{vlastní kapitál} + \text{dlouhodobé cizí zdroje}}$$

$$\text{Úrokové krytí} = \frac{\text{zisk před zdaněním a úroky}}{\text{nákladové úroky}}$$

Zdroj: Vlastní zpracování dle Knapkové, 2013; 2016

Tab. č. 4 Ukazatele zadluženosti

Ukazatele zadluženosti	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Celková zadluženost	35,9	45,5	50,3	53,2	55,0	56,9	58,8	61,7	63,3	51,4
Koeficient samofinancování	64,1	54,5	49,7	46,8	42,7	40,3	38,2	35,2	34,4	46,8
Míra zadluženosti	11,5	9,0	8,4	11,4	12,4	16,0	21,2	27,5	23,2	25,2
Úrokové krytí	36,9	22,0	16,8	18,2	28,4	-4,2	-0,3	-31,8	20,5	111,8

Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů společnosti z let 2005-2014; 2016

Celková zadluženost v podstatě udává, jak je společnost zadlužena, doporučovaná hodnota se udává v rozmezí 30 – 60 %, čím nižší tato hodnota bude, tím lépe pro věřitele společnosti. Z tabulky lze vyčíst, že se společnost do roku 2013 stále více zadlužovala, a to z důvodu neustálého růstu podílu cizího kapitálu na celkovém financování společnosti. V roce 2014 se zadluženost snížila, především díky snížení cizích zdrojů. Doplňujícím ukazatelem celkové zadluženosti je koeficient

samofinancování, který poměřuje vlastní kapitál s aktivy. Z uvedeného je pochopitelné, že se hodnota tohoto ukazatele snižuje až do roku 2013. Míra zadluženosti je klíčový ukazatel například pro finanční instituce poskytující úvěry, Knapková uvádí, že by tato hodnota měla dosahovat hodnoty nižší než 100 %. V tabulce lze vidět, že nejvyšší míry zadluženosti společnost dosáhla v roce 2012, naopak nejnižší v roce 2007. Úrokové krytí vyjadřuje schopnost podniku splácet úroky, doporučená hodnota je vyšší než 5, což společnost splňuje ve všech letech, kromě tří let, ve kterých dosahovala ztráty. Výrazný nárůst tohoto ukazatele v roce 2014 zapříčinil nejen růst zisku, ale také pokles nákladových úroků. Podnik má tedy dostatek financí na pokrytí svých úroků. (Knapková, 2013), (Kislingerová, 2005)

4.1.5.4 Ukazatele likvidity

Ukazatele likvidity vyjadřují platební schopnost podniku. Jedná se znovu o poměrové ukazatele, které se obvykle vyjadřují ve třech stupních dle likvidity oběžných aktiv, která se poměřují s krátkodobými závazky společnosti. Doporučené hodnoty pro běžnou likviditu jsou nad 1,5, pro pohotovou likviditu se tyto hodnoty pohybují v rozmezí 1-1,5 a pro okamžitou likviditu se nejčastěji udává rozmezí 0,2-0,5. (Hinke, Bárková, 2010)

Vzorec č. 6 Ukazatele likvidity

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{krátkodobý finanční majetek}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

Zdroj: Vlastní zpracování dle Knapkové, 2013; 2016

Tab. č. 5 Ukazatele likvidity

Ukazatele likvidity	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Běžná likvidita	2,19	1,58	1,46	1,52	1,55	1,61	1,67	1,58	1,52	2,52
Pohotová likvidita	1,43	1,07	0,92	0,88	1,12	1,27	1,42	1,18	1,08	1,93
Okamžitá likvidita	0,15	0,07	0,12	0,05	0,05	0,21	0,29	0,17	0,31	0,34

Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů společnosti z let 2005-2014; 2016

Likvidita obecně poměřuje dostupné platební prostředky s tím, co je potřeba zaplatit. Běžná likvidita konkrétně oběžná aktiva s krátkodobými závazky, čím vyšší je tato likvidita, tím lepší má společnost platební schopnost, respektive tím rychleji přemění oběžná aktiva v peníze. Z tabulky vyplývá, že kromě roku 2007 běžná likvidita dosahovala hodnot vyšších, než je doporučovaná hodnota 1,5. To samé lze tvrdit i o likviditě pohotové, která doporučených hodnot nenabyla pouze v letech 2007, 2008 a v roce posledním. Okamžitá likvidita ale doporučených hodnot nabývá pouze v letech 2010, 2011, 2013 a 2014, příčina této nízké okamžité likvidity tkví v malém množství peněžních prostředků na bankovních účtech a v hotovosti. (Knapková, 2013)

4.1.5.5 Ukazatele produktivity práce

Produktivita práce vyjadřuje poměr výstupů (výrobků, tržeb, výkonů, ...) ke vstupům, které byly potřeba pro vytvoření daných výstupů, nejčastěji se jedná o přepočtený počet zaměstnanců. Z uvedeného vyplývá, že se zvýšeným počtem výstupů za stejného počtu vstupů bude produktivita práce růst. (Hinke, Bárková, 2010)

Vzorec č. 7 Ukazatele produktivity práce

$$\text{Produktivita práce z tržeb} = \frac{\text{tržby}}{\text{počet zaměstnanců}}$$

$$\text{Produktivita práce z přidané hodnoty} = \frac{\text{výkony}}{\text{počet zaměstnanců}}$$

Zdroj: Vlastní zpracování dle Knapkové, 2013; 2016

Tab. č. 6 Ukazatele produktivity práce

Ukazatele produktivity práce	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Produktivita práce z tržeb	1676	1667	1793	2046	2308	2689	2274	2154	2438	2851
Produktivita práce z přidané hodnoty	1635	1636	1825	2083	2135	2476	1974	2183	2613	2822

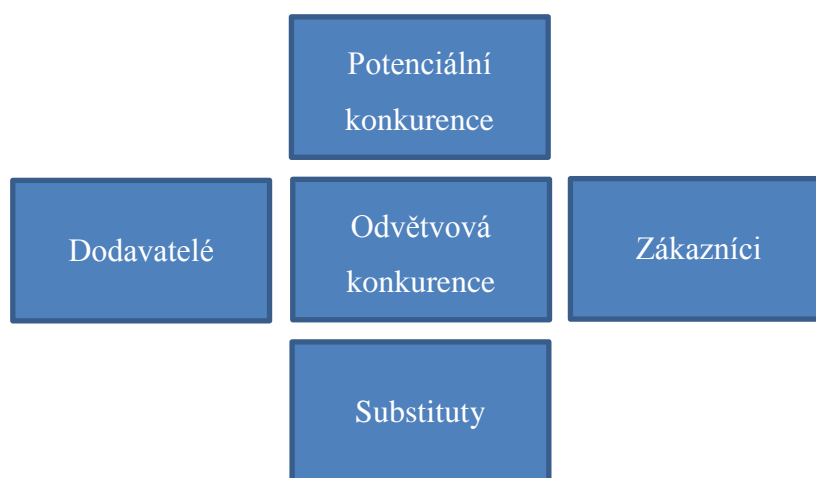
Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů společnosti z let 2005-2014; 2016

Ukazatele produktivity práce se ve sledovaných letech vyvíjely především dle výše tržeb a výkonů. Tržby i výkony dosahovaly nejvyšší hodnoty v roce 2014, a tak i produktivita práce počítaná z tržeb a z přidané hodnoty nabývá nejvyšších hodnot v roce 2014 (2014/2015). Celkový trend produktivity práce je rostoucí, což dokládá uvedená tabulka.

4.2 Analýza mezoprostředí

Mezoprostředí je v tomto pojetí definováno pomocí Porterova modelu pěti sil, jehož dynamické faktory ovlivňují výnosnost a přitažlivost daného odvětví. Jelikož se tyto faktory, stejně jako konkurenční postavení firmy na trhu, neustále mění, je potřeba i toto prostředí neustále monitorovat. Mezi tyto faktory patří odvětvoví konkurenti, potenciální konkurenti, substituční produkty, zákazníci a dodavatelé, což zobrazuje následující obrázek. (Porter, 1997)

Obr. č. 9 Porterův model pěti sil



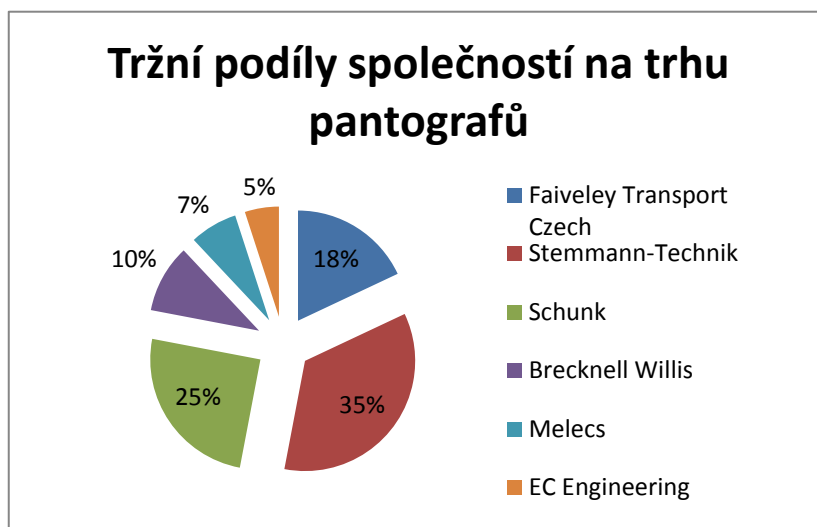
Zdroj: Vlastní zpracování dle Portera, 2015

4.2.1 Odvětvová konkurence

Odvětvová konkurence je tvořena firmami v daném odvětví, které spolu navzájem soutěží a konkurují si, zejména ve velikosti podílu na trhu. Tento boj spočívá zejména v cenové válce, zavádění nových výrobků nebo propagačním souboji. (Kotler, 2001) Tento konkurenční boj je ovlivněn zejména počtem konkurentů a jejich velikostí a silou nebo růstem odvětví, čím pomalejší, tím více podniky usilují o získání tržního podílu. (Dvořáček, 2012)

Faiveley Transport patří na trhu železničních komponentů k nejvýznamnějším hráčům. Práce se soustředí na **konkurenceschopnost společnosti v oblasti pantografů**, které představují pro firmu stěžejní výrobky. S 18% podílem na trhu se řadí na třetí místo hned za německou firmu Schunk, se kterou vyzývá v konkurenčním boji lídra trhu – společnost Stemmann-Technik.

Graf č. 4 Tržní podíly společností na trhu pantografů



Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti FT Czech, 2016

Jako **vyzyvatel lídra trhu** využívá společnost svých **konkurenčních výhod**, a to zejména výroby celého spektra pantografů, celosvětového zastoupení (poskytnutí servisu do 24 hodin), možnosti spojení pantografů s ostatními komponenty (přístroje, brzdy,...). Naopak **konkurenční nevýhody**, plynoucí hlavně z velikosti společnosti, představují vysoké interní náklady, pocit nadřazenosti nad svými obchodními partnery a neohroženosti společnosti, nebo také pomalé reakce na nové trendy a dlouhé inovace. **Konkurenční boj** v tomto odvětví probíhá hlavně v oblastech kvality a ceny. Na konkurenční boj svých protivníků společnost donedávna reagovala velmi rychle a důrazně a snažila se reagovat na všechny pohyby konkurenta, toto chování lze označit za chování konkurenta – tygra. V současnosti si společnost uvědomuje, že není potřeba reagovat na všechny změny a útoky a zaměřuje se jen na některé. Společnost se například soustředí, vybírá, jen takové obchodní příležitosti, které mají vysokou hodnotu a hlavně velkou pravděpodobnost obdržení zakázky. Tyto trendy společnost označuje jako „mustwinn“, v českém překladu „nutnost vyhrát“.

Konkurenty společnosti FT Czech představují velké společnosti, které jsou často členem nadnárodních korporací. Konkurence na českém trhu je v porovnání s konkurencí zahraniční zanedbatelná. Jako konkurenta společnosti na českém trhu lze označit společnost Alfa Union a. s., která se však zabývá výrobou přístrojů, a proto se tomuto konkurentovi nebude práce věnovat.

Lídr trhu, německý **Stemmann-technik**, obstarává 35 % trhu a je součástí skupiny Fandstan Electric Group, která je vlastněná americkou korporací Wabtec. Konkurenční

výhodu společnosti představují nízké náklady, vysoká kvalita, rychlost přizpůsobení designu a nízká potřeba údržby. Každý projekt plánuje do nejmenšího detailu, a to jak technologii, tak ekonomické aspekty. V Evropě je společnost silná hlavně ve výrobě lokomotiv (až 60 % trhu). V ČR je zastoupená téměř všude, kde není FT, například pantografy na tramvajích v Praze, Brně, nebo také v Bratislavě. Pantograf této společnosti je pevný, z lehkého materiálu a vysoce výkonný (pro lokální dopravu až 380 km/h). Jako lídr společnost nezaostává ani ve vývoji a inovacích, do kterých hodně investuje. Společnost si střeží své postavení a trh a zároveň podniká útoky, například velmi agresivní je na trhu v Číně, kde nasadila dumpingové ceny a získává tak mnoho velkých projektů. Na konkurenční boj reaguje Stemmann-technik vybíravě, protože si uvědomuje, že není potřeba reagovat na vše a šetří tak prostředky na obranu svých slabých míst.

Německá společnost **Schunk** vlastní 25% tržní podíl, vyrábí uhlíkové lišty (hlavní komponent pantografů) a samotné pantografy, působí ve 29 zemích díky svým 60 společnostem. Úspěšná je především v tramvajových projektech v zahraničí, často dodává pantografy společnosti Alstom. Provádí generální opravy pantografů, testy souprav a výrobků, dále repasuje výrobky jiných výrobců po celém světě. Konkurenční výhoda spočívá v rychlosti a flexibilitě dodání a v nízkých skladovacích nákladech. Dále se Schunk výrazně zapojuje do investic v oblasti elektromobility, čímž podchycuje hrozbu substitutů a rozšiřuje svůj trh. V konkurenčním boji se jako vyzyvatel lídra trhu snaží využít většiny změn a útoků.

Brecknell Willis, britský výrobce pantografů, je členem stejné skupiny jako Stemmann-technik. Lídra trhu následuje a pantografy si upravuje, zdokonaluje a hledá své vlastní cesty distribuce, atd. Jeho technické řešení pantografů je ale méně technicky vyspělé a firma těží převážně ze specifických projektů, které přesně odpovídají jejich pantografům. Je to lokální výrobce, v Anglii obstarává 90 % trhu, úspěšný projekt měl ale i v JAR. Při konkurenčním boji se chová spíše vybíravě, zaměřuje se totiž na svou silnou stránku, a to specifičnost výrobků.

Dále **Melecs**, rakouská firma, která byla původně ve vlastnictví Siemensu, se po čase odpojila, ale v roce 2015 se společnost dostala do finančních potíží a Siemens ji odkoupil zpět. I díky tomu společnost zpracovává projekty převážně pro Siemens. Vlastní licence na 7 typů pantografů pro africký trh a dále se soustředí na trh střední

a východní Evropy. Pantografy vyrábí hlavně pro vysokorychlostní vlaky, jako příklad můžeme uvést vlak v Eurotunelu, na který Melecs dodává 2 pantografy, stejně jako FT. Podobně jako Brecknell Willis se řadí do následovatelů lídra, kteří své výrobky upravují a poskytují různé služby, kterými se odlišují od konkurence. Na konkurenční boj odpovídá laxně, zejména díky menšímu vlivu společnosti na trhu železničních komponent.

Posledním konkurentem společnosti je polská společnost **EC Engineering**, která vedoucím společností na trhu ukradla know-how na výrobu pantografů. Od roku 2010 tak nabízí pantografy za polovinu původní tržní ceny. Obsluhuje převážně polský trh a nabízí jednoduché technické řešení pantografů pro vozidla s rychlostí do 140 km/h. Proto vyrábí převážně pantografy pro nákladní lokomotivy a tramvaje. V současnosti společnost zaměstnává více než 200 speciálně vyškolených zaměstnanců. V konkurenčním boji se řadí do následovatelů, a jelikož kompletně kopíruje výrobky a distribuci lze ji označit za parazita. Navíc reaguje na všechny změny a příležitosti na svém trhu a díky nízkým cenám často vyhrává. (Area sales manager, 2016), (Interní materiály společnosti FT Czech, 2016)

4.2.2 Potenciální konkurence

Potenciální konkurence musí před vstupem na nový trh především zvážit velikost vstupních a výstupních bariér. Pokud jsou vstupní bariéry vysoké, je daný trh méně atraktivní než trh s nízkými vstupními bariérami. Nejméně atraktivní trh je ovšem ten, na který působí vysoké vstupní i výstupní bariéry, a sice proto, že daná firma investuje při vstupu a navíc, v případném nezdaru, i do výstupních bariér. (Kotler, 2001) Dále musí zvažovat, s jakou velkou kapacitou výroby na daný trh vstoupí, loajalitu zákazníků k dosavadním výrobcům na trhu, možnosti financování a samozřejmě reakce od podniků, které již na daném trhu působí. (Dvořáček, 2012)

Obecně jsou **vstupní bariéry** na trh s komponenty pro železniční vozidla poměrně velké, nový podnik by musel nejen nakoupit nová zařízení, linky, materiál, ale hlavně získat technologické a konstrukční postupy, pro své výrobky získat předepsané a požadované normy a testy, jejichž provedení je velice nákladné, jak časově, tak finančně. Navíc zde existuje další nevýhoda v podobě nízké pravděpodobnosti prodeje výrobků ušitých na míru jinému odběrateli než původnímu. Další bariéru lze nalézt v národních omezeních, která vyžadují pro povolení prodeje výrobků společnosti v dané

zemi zároveň lokální výrobu. To pro potenciální konkurenci znamená nutnost výstavby výrobních závodů v několika zemích, aby v nich mohly podniky následně své výrobky i prodávat. Dále musejí samozřejmě podniky zaměstnávat kvalifikovanou a zkušenou pracovní sílu, ať už v oblasti výroby, konstrukce, technologií, nebo prodeje, marketingu a vedení. Ze všech těchto důvodů není hrozba od potenciálních konkurentů nikterak velká. Kromě toho je tento trh dostatečně zásoben nabídkami velkých mezinárodních firem, které si navzájem konkurují a často mají své výhradní odběratele i dodavatele. Proto je velice obtížné si na takto nasyceném trhu vybudovat v současnosti dobrou, udržitelnou pozici. (Area sales manager, 2016)

4.2.3 Substituty

Substituty jsou výrobky, které jsou podobné jiným výrobkům, a ty dokážou plnohodnotně nahradit. O substituční efekt se jedná, pokud růst ceny jednoho výrobku, vyvolá zvýšení poptávky po výrobku druhém. (Samuelson, 2010) Pokud je na trhu takovýchto substitučních výrobků více, je tento segment nepřitažlivý. A to hlavně z důvodu určování a limitování cen právě substituty. Bránit se proti těmto výrobkům lze pomocí reklamy nebo unikátnosti daného výrobku a velice důležitým faktorem je zde také ochota zákazníků přejít k těmto substitutům. (Kotler, 2001)

Substituční výrobky v tomto sektoru se u jistých výrobků objevují, u jiných ale naopak neexistují. Například u vlaků a tramvají zkrátka pantograf nebo klimatizaci ničím nenahradíme. U metra lze pantograf nahradit tzv. **třetí kolejí**, ze které si metro sbírá energii, ale to je málo využívané řešení, a tak pro firmu nepředstavuje hrozbu fakt, že tento výrobek nevyrábí. U trolejbusů lze trolejové sběrače nahradit samozřejmě samotným **motorovým pohonem**, což je ale z hlediska ceny pohonných hmot dosti nevýhodné. Jiná situace nastává u přístrojů, které jsou mnohem snadněji nahraditelné. Zákazníci se však často spoléhají na spolehlivost a kvalitu přístrojů od FT a nepřechází k substitutům. Firma se tedy nemusí obávat hrozby ze strany substitutů u pantografů, klimatizací, atd., ale naopak by měla přinejmenším monitorovat substituční výrobky ke svým přístrojům. V budoucnosti by mohly částečnou hrozbu substitutů představovat elektrobusesy, jejichž první verze a prototypy jsou v testovacím provozu. Těžko si lze ale v současnosti představit podobný typ substitutu u vlaků a tramvají. (Area sales manager, 2016)

4.2.4 Dodavatelé

Vliv dodavatelů se projevuje především požadavky na zvýšení cen své produkce a snížením požadavků na kvalitu svých výrobků. Tento vliv je silný, pokud jsou dodavatelé koncentrovaní, jejich výrobky jsou důležitým vstupem pro odběratele, je-li těžké pro odběratele sehnat jiného dodavatele a naopak mohou-li dodavatelé snadno získat jiné odběratele. Z uvedeného vyplývá, že účinnou obranou je využití více menších dodavatelů, než jednoho velkého. (Dvořáček, 2012)

Dodavatelé firmy **Faiveley Transport** jsou především velké firmy, často s oligopolním postavením, které vyrábějí a dodávají své výrobky ve velkých zakázkách do automobilového průmyslu. Tato skutečnost staví FT Czech do nevýhodné pozice odběratele, který odebírá, ve srovnání s automobilovými výrobci, malé množství výrobků, a tak nemá výhodnou vyjednávací pozici. Podobné **nevýhodné postavení** má FT Czech i při nákupu elektrosoučástek z velkoobchodů, pro které nákupy FT Czech opět představují malé množství. Společnost má pro dané komponenty vybrané prověřené dodavatele dle poměru ceny a kvality a také spolehlivosti, u významných komponent se snaží mít takto vybrané dodavatele **alespoň dva** z důvodu možnosti volby a menšího tlaku ze strany dodavatele.

Důležitou roli při výběru dodavatele hraje skutečnost, že si zákazník společnosti FT Czech často předepíše ve specifikaci výrobku pro dané komponenty svého vlastního dodavatele. Velkou část dodavatelů tvoří dodavatelé francouzští (cca 30 %) a zbytek dodavatelů je tvořen dodavateli německými a tuzemskými.

Ve společnosti probíhají **dva druhy nákupů**. Strategický nákup, při kterém se vybírá nový dodavatel, jedná se o ceně konkrétního komponentu, kvalitě, počtu a periodicitě dodávek. Druhý nákup, operativní, probíhá na základě požadavků systému a pracovníci nákupu mají za úkol požadavky jednotlivých pracovišť slučovat a objednávat je ve větším množství od předepsaného dodavatele za sjednanou cenu. (Area sales manager, 2016)

Hlavní dodavatelé uhlíkových lišt do pantografů, CZ Carbon – Pantrag a Mersen, se o dodávky do FT Czech dělí přesně na polovinu. Česká společnost **CZ Carbon - Pantrag** je největším dodavatelem společnosti, se kterým má FT sepsanou rámcovou smlouvu na dodávky uhlíkových lišt a zároveň i úmluvu o exkluzivitě prodeje těchto lišt

přes FT Czech. Společnost **Mersen** je dodavatelem lišt a zároveň konkurentem společnosti v oblasti přístrojů. I přesto spolu mají společnosti také sepsanou smlouvu. Navíc Mersen spolupracuje při testování lišt přímo u odběratelů. Dalším dodavatelem je výrobce spínačů s monopolistickým postavením **Schaltbau**. Ten je pro firmu také zároveň konkurentem, a to v oblasti přístrojů. I proto měla společnost FT snahu s tímto dodavatelem omezit obchod, od té se ale odstoupilo, protože spínače od firmy Schaltbau jsou nejspolehlivější a zákazníci je často vyžadují. Dodavatel **Harting** vyrábí konektory pro pantografy a přístroje, dále elektronické komponenty a stejně jako Schaltbau je často předepsaným dodavatelem již od zákazníka společnosti FT Czech. Firma **Radox** vyrábí kabely pro velmi nízké a nízké napětí, které mají velmi vysokou citlivost. Ta se využívá například pro aplikaci Death man, která pomocí stisknutí tlačítka řidičem tramvaje nebo vlaku zajišťuje bezpečnost cestujících před nebezpečím, které by mohlo vzniknout v případě nečinnosti řidiče. (Area sales manager, 2016)

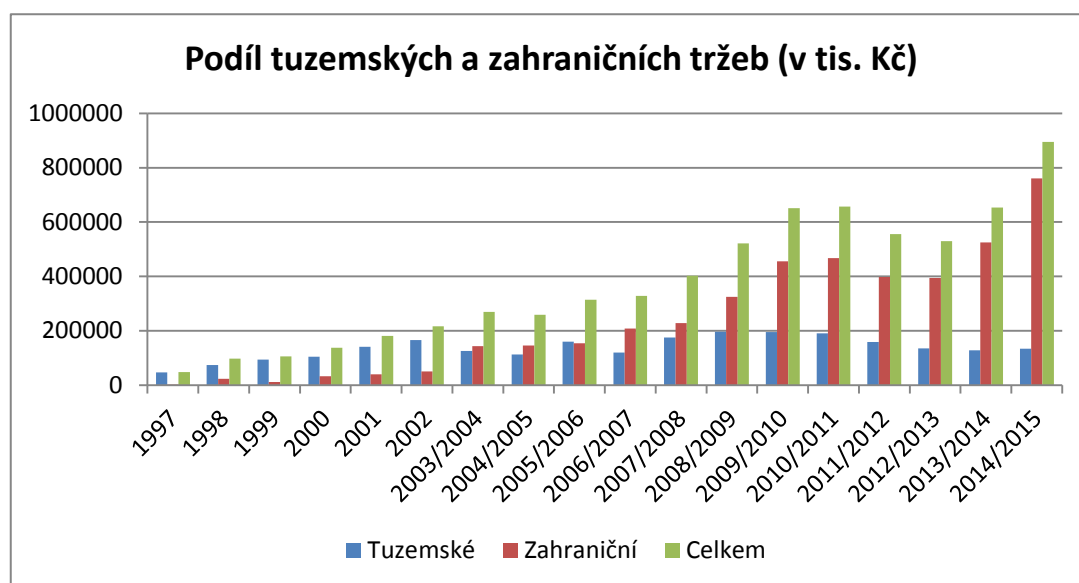
4.2.5 Odběratelé

Vyjednávací vliv odběratelů může ovlivnit ziskovost firmy nebo celého segmentu, a to stlačováním cen, tlakem na vysokou kvalitu výrobků a lepší služby. Jejich vliv je velký především, pokud jsou koncentrování a jejich nákup tvoří velkou část firemního odbytu, nebo mají možnost využít substituty. Nejlepší obranou je vytvoření kvalitní nabídky výrobků, kterou nebude žádný odběratel odmítat. (Kotler, 2001) Vhodné je své zákazníky segmentovat, a to částečně stejně jako na trhu spotřebitelském, například dle geografických a demografických kritérií, dále dle provozních proměnných, nákupních přístupů, situačních hledisek a i zde dle osobních charakteristik. (Kotler, 2001)

Velká změna ve složení a podílu odběratelů ve firmě nastala po akvizici společnosti Lekov firmou FT. Poměr lokálních a zahraničních zakázek se nyní pohybuje na 75 až 85 % zahraničních zakázek, zatímco před akvizicí tomu bylo přesně naopak. Samozřejmě se zvýšila i velikost objemu zakázek, před akvizicí se jednalo o 200-300 milionů korun ročně, dnes se tato hodnota pohybuje okolo 800 milionů korun, což zachycuje následující graf. Odběratele a zákazníky společnosti tvoří **přední světoví výrobci železničních vozidel**, jedná se o společnosti Alstom Transportation, Bombardier Transportation, Siemens, General Electric, Mitsubishi Electric, Hyundai Rotem, Stadler, Hitachi (dříve AnsaldoBreda) a několik dalších menších odběratelů, jako například švýcarský výrobce trolejbusů Hess nebo španělský odběratel Talgo.

Z tuzemských odběratelů je potřeba zmínit především společnost Škoda Transportation, Škoda Electric a Vagonka, to znamená přední výrobce železničních vozidel na tuzemském trhu. Dalšími zákazníky na českém trhu odebírajícími nejenom pantografy jsou společnosti Pragoimex, Inekon, jejich podíl na zakázkách společnosti FT Czech je však zanedbatelný. Společnost Cegelec od FT Czech odebírá větší množství výrobků, než přechází dvě zmíněné společnosti, jedná se ale většinou o trolejbusové sběrače a jiné přístroje. (Area sales manager, 2016)

Graf č. 5 Podíly tuzemských a zahraničních tržeb společnosti



Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti FT Czech, 2016

Velikost odběratelů jim snadno dovoluje definovat si cenu i kvalitu výrobků, kromě toho se musí společnost FT Czech řídit navíc podle cen a tlaku konkurence. **Výhoda** pro FT Czech plyne ze skutečnosti, že pro své zákazníky připravují **zakázky v podobě platform**, které jsou v podstatě univerzální a lze je poté nabízet i ostatním zákazníkům. Navíc po všech časově a finančně náročných testech a schvalováních nutných ke svolení použití daného výrobků je pro odběratele velice neefektivní si pro další nákup hledat nového dodavatele, nebo dodavatele zcela změnit již v průběhu výroby zakázky. Společnost musí zajímat i **postoj uživatelů**, což jsou ve většině případů dopravní podniky, jako jsou České nebo Slovenské dráhy, a **železniční dopravci**. Ti se však samotným nákupem jednotlivých komponent na vozidla příliš nezabývají, nebo se spíše obrací na své přímé dodavatele, výrobce železničních vozidel. Na společnost FT se obrací jen v případech modernizace nebo údržby jednotlivých komponent. (Area sales manager, 2016)

Dříve největší tuzemský odběratel společnosti, firma **Škoda**, po transformaci společnosti Lekov do FT se společností ochladila své obchodní vztahy a nyní podíl této společnosti na celkových zakázkách firmy představuje jen 12 %. I přesto FT dodává společnosti hodně široké spektrum výrobků, jak pro lokomotivy, tak pro regionální vlaky Regio Panter, a to jak do Škody Transportation, Škody Electric, tak i do ostravské Vagónky.

Objemově největší odběratel FT, **Alstom Transportation**, se na zakázkách společnosti FT podílí 25 %. Spolupráce společností je dlouholetá, dříve v těchto vztazích platilo heslo – co projekt, to produkt FT. To se po akvizici s firmou Lekov změnilo a Alstom začal hledat i jiné dodavatele, například Stemann nebo Schunk. V letech 2011-2014 společnost procházela krizí, která se však transformací firmy zažehnala a dnes představuje Alstom jednoho z lídrů na trhu výrobců železničních vozidel a klíčového odběratele společnosti FT. Společnost má po světě mnoho divizí, především ve Francii, dále v Itálii, Indii nebo Brazílii.

V současnosti druhý největší odběratel FT je společnost **Bombardier**, jeho podíl na zakázkách společnosti představuje 25 %. Společnost vyrábí nejen železniční vozidla, ale také letadla, tzv. aerospace, kvůli kterým se v poslední době dostala do velké finanční krize. FT dodává společnosti především pantografy do Francie a přístroje do Německa, dále pak do Rakouska a snaží se znovu obnovit dobré vztahy ve Švédsku. Bombardier má své pobočky také v Číně, kam FT dodává především vysokorychlostní pantografy. Společnost získává zakázky i v Indii, například projekt metra v Dillí, nebo USA či v Kanadě, kde se věnuje převážně tramvajím.

Dalším odběratelem společnosti je německá společnost **Siemens**, se kterou má FT také dlouhodobé vztahy, především v oblasti přístrojů. Siemens upřednostňuje projekty s pantografy se speciálními požadavky, například pantografy do Sochi, dále se pak společnost zaměřuje na vysokorychlostní vlaky, především v Německu, Velké Británii a Francii. Celkový podíl zakázek od Siemensu na celkovém počtu zakázek činí 7 %.

Hyundai Rotem je dalším klíčovým zákazníkem společnosti s podílem 10 % na zakázkách firmy FT. Společnost z Jižní Koreje vstoupila na trh s pantografy v roce 2010, obchodní vztahy mezi společnostmi jsou řízeny především přes agenty na pobočce v Soulu. Faiveley Transport dodává své výrobky pro 95 % exportních projektů Hyundai Rotem.

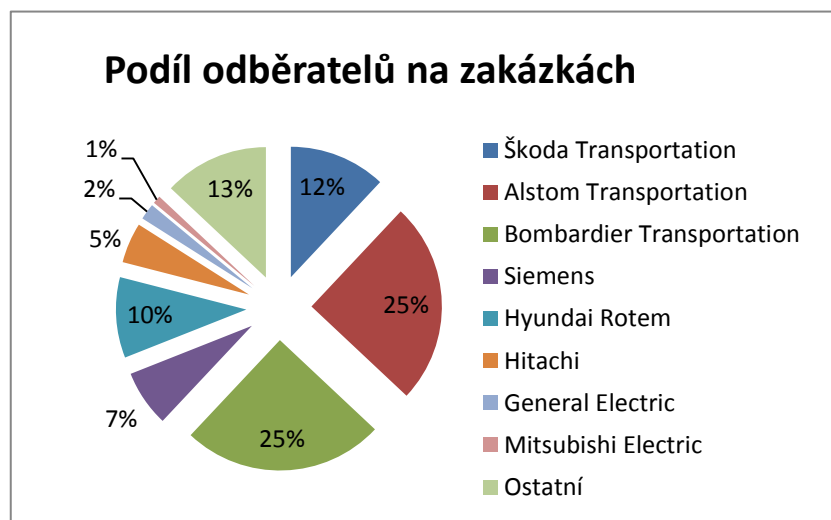
Italská společnost **Hitachi** (AndaldoBreda) odebírá od FT pantografy i přístroje. Poslední projekt společnosti se uskutečnil v Peru. Společnost často mění zadání projektů a navíc má horší platební morálku, i proto je podíl zakázek Hitachi jen 5 %.

Minoritním odběratelem je společnost **General Electric** s 2% podílem na zakázkách FT, který od FT odebírá pouze přístroje pro dieselové lokomotivy.

Mitsubishi Electric je japonská společnost, která má často speciální požadavky a extrémní požadavky na kvalitu, díky kterým se často objevují i reklamace. Podíl společnosti na zakázkách je minimální.

Podíl jednotlivých odběratelů na všech zakázkách společnosti shrnuje následující graf. Dva největší odběratelé společnosti, Alstom a Bombardier, se podílejí na polovině všech zakázek společnosti v oblasti prodeje pantografů. Tyto dva zákazníky následuje česká společnost Škoda, která je zároveň největším tuzemským odběratelem společnosti a má 12% podíl na zakázkách FT Czech.

Graf č. 6 Podíl odběratelů na zakázkách společnosti FT Czech



Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti FT Czech, 2016

Stadler je představitelem nového švýcarského zákazníka, tato rodinná firma má pouze jednoho majitele, se kterým FT navazuje dobré vztahy a tudíž zde vzniká předpoklad dlouhodobé spolupráce v oblasti obchodování s pantografy, střešními odpojovači, atd. Faiveley Transport Czech dodává společnosti Stadler v současnosti svůj první projekt. (Area sales manager, 2016)

4.3 Analýza makroprostředí

Jak je již uvedeno výše, makroprostředí nejlépe vymezí PESTLE analýza, která obsahuje faktory politické, ekonomické, sociálně-demografické, technické, legislativní a environmentální. (Dvořáček, 2012)

4.3.1 Politické faktory

Obecně k politickým faktorům řadíme typ vlády a její stabilitu, úroveň byrokracie a korupce, regulaci ekonomiky a její trendy a především změny v politice. (Dvořáček, 2012) Stále silnější vliv v poslední době získávají vládní organizace a nátlakové skupiny, které podniky dokážou omezovat a ovlivňovat. Tyto skupiny často hájí zájmy zákazníků prostřednictvím kontrol úrovně cen, kvality výrobků, dodržování předepsaných dodacích a záručních lhůt, apod. (Kotler, 2001)

Firmu a její výrobu ovlivňují **nařízení** státních dopravních podniků nebo přímo Ministerstva dopravy, v oblasti pantografů se jedná například o fakt, že pantografy v České republice musejí mít žlutou barvu. Toto nařízení je jedním z mála národních nařízení, která jsou ještě v platnosti. V současnosti se trh se železničními komponenty řídí především **evropskými standardy**. Jako příklad lze uvést normu EN 45545, která vymezuje požadavky na požární vlastnosti materiálů a součástí drážních vozidel. Tato norma se stále více zpřísňuje, a to hlavně z důvodu těžkých nehod, při kterých umírá mnoho lidí kvůli následně vzniklému požáru. Dále lze zmínit normu Technické specifikace pro interoperabilitu (TSI), která dříve sloužila jen pro vlaky mezinárodní, nyní je však rozšířena i na vlaky vnitrostátní. Tato norma určuje šířku a jiné parametry vedení tak, aby nedošlo k jeho stržení. Obecným trendem v oblasti politických nařízení je tedy přechod od národních norem k evropským, které jsou často mnohem přísnější a náročnější.

Velký vliv mají na společnost **politická rozhodnutí o obchodu s ostatními zeměmi**. Po zavedených sankčních opatřeních proti Rusku společnost zaznamenává téměř destrukci obchodu na ruském trhu, dříve činily tržby na ruském trhu 80 milionů korun, dnes se jedná o 15 až 20 milionů korun. Podobně je společnost omezena i v případě Iránu, kde vyhrála zakázku na dodávání pantografů pro metro Shiraz, která se však neuskutečnila kvůli embargu na dodávky do této země. V současném dění, kdy se

Rusko a i ostatní země východu chovají dosti nevyzpytatelně, mohou v úvahu připadat další sankční opatření a embarga.

Dalším politickým vlivem ovlivňujícím společnost jsou **dotace**, a to jak přímá podpora od státních institucí, tak podpora nepřímá, kterou tyto instituce poskytují dopravním podnikům, které díky ní uskutečňují nákupy nových vozů. Jako příklad přímé podpory společnosti Faiveley Transport lze uvést podporu státní agentury Czech Invest, která se týkala stěhování Faiveley Transport Czech z Blovic na jižním Plzeňsku do průmyslového areálu VGP Parku v Plzni.

Clo a celní politika jsou dalším faktorem, který společnost vnímá. Společnost obchoduje nejen v Evropě, v Schengenském prostoru, kde se uplatňuje princip volného pohybu zboží, ale po celém světě. Své zboží posílá například do Ameriky, Číny, nebo Brazílie. Ve většině případů dodávek zboží mimo Evropskou unii se FT Czech snaží využívat dodacích podmínek Incoterms, a sice FOB (Free On Board) – dodání zboží dopravci do ujednaného přístavu nalodění, a FCA (Free Carrier) – dodání zboží dopravci na ujednané místo. Těmito dodacími podmínkami se FT Czech v podstatě vyhýbá placení cla, obzvláště při dodávkách zboží do zemí s vysokým celním poplatkem.

Další politická **rozhodnutí**, která ovlivní společnost, a to především nábor kvalifikovaných zaměstnanců ze zahraničí, vydává **Ministerstvo vnitra a zahraničních věcí ČR**. Jelikož je kvalifikovaných odborníků na českém trhu nedostatek, především kvůli odchodu vystudovaných specialistů do zahraničí, společnost hledá tyto specialisty i na trzích zahraničních. Nejvýznamnější je v této oblasti zákon o zaměstnanosti, který chrání český trh před zahraniční pracovní silou. Dle tohoto zákona jsou nutná dvě povolení, a to povolení pro zaměstnavatele získávat pracovní sílu ze zahraničí a poté povolení k zaměstnání zahraničního pracovníka. Obecným trendem je v současnosti snižování požadavků a usnadnění vstupu kvalifikované zahraniční síly na český trh. Jako příklad lze uvést zkrácení doby pobytu na území České republiky nezbytné pro povolení k trvalému pobytu z pěti let na 30 měsíců. (Kafka, 2016)

4.3.2 Ekonomické faktory

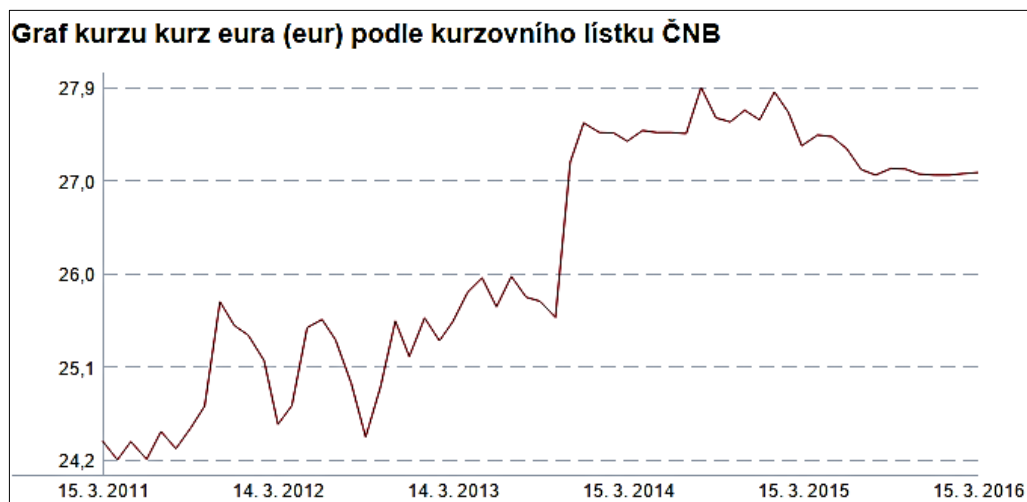
Mezi rychle se měnící ekonomické faktory patří fáze ekonomického cyklu, hospodářská politika státu a především vývoj cen a koupěschopné poptávky. (Dvořáček, 2012)

Velikost této poptávky určují příjmy a výdaje organizace, jejich trendy a struktura. Výdaje a jejich struktura jsou závislé na dlužích, úsporách a především dostupností úvěrů pro danou organizaci. (Kotler, 2001)

Mezi nejpodstatnější ekonomický faktor, který ovlivňuje společnost, patří **poptávka**. V současnosti se očekává stagnace, dokonce mírný pokles poptávky v Evropě, protože evropské dopravní společnosti mají své vozové parky dostatečně vybavené nebo obnovené. Naopak v Americe je zaznamenán nárůst poptávky, a to především v oblasti nákladních kolejových vozidel. Důvodem tohoto nárůstu je především pokles ceny energií v železniční dopravě. Nárůst poptávky je zaznamenán také v Číně, kde je v železniční dopravě viděn velký potenciál, především díky hromadné osobní dopravě ve vysokorychlostních vlacích. Dále vývoj poptávky závisí na poptávce po kolejových vozidlech, kterou ovlivňuje poptávka železničních dopravců. Ti své vozové parky rozšiřují a obnovují na základě zájmu veřejnosti o železniční dopravu. Ta však soupeří s velkou oblibou dopravy silniční, ať už se mluví o nákladní či osobní dopravě.

Dalším významným faktorem ovlivňujícím společnost a především nákup a prodej výrobků a materiálů je **směnný kurz** zahraničních měn s českou korunou. Ze zahraničních měn společnost nejvíce obchoduje v eurech. Vývoj eura k české měně zobrazuje následující graf. Společnost oslabení české měny nijak neohrožuje, ba naopak, protože 80 % jejích zakázek je tvořeno exportem. Zajištění, neboli hedging, proti měnovému riziku společnosti FT Czech probíhá prostřednictvím mateřské společnosti, především tomu tak je u dlouhodobých projektů. Vývoj kurzu české koruny a eura se v následujícím roce předpokládá stálý, bez výrazného posílení české měny, a to z důvodu prohlášení bankovní rady České národní banky ze dne 4. února 2016 na měnovém zasedání, ve kterém jednoznačně potvrdila svůj závazek intervenovat v případě potřeby na oslabení kurzu tak, aby se tento kurz pohyboval poblíž hladiny 27 korun za euro. (Česká národní banka, 2016)

Obr. č. 10 Kurz české koruny k euru v průběhu 5 let



Zdroj: Peníze, 2016

Další z faktorů, který se ve společnosti výrazně projevil v poslední době, je **zlevnění cen materiálů**, jako je ocel, hliník nebo měď. Tohoto zlevnění si samozřejmě všimají i zákazníci společnosti a vyžadují tak přiměřenou slevu. Oproti zmíněnému snížení cen barevných kovů však stojí **zdražení elektrokomponentů** a zvýšený podíl práce.

4.3.3 Sociálně-demografické faktory

Sociálně-demografické faktory, někdy označované jako faktory kulturní, zahrnují historii podniku, jeho systém hodnot (úspora nákladů/kvalita), úroveň vzdělanosti zaměstnanců dané organizace, geografické rozložení firem, jejich velikost, postoje a chování a očekávané rozvojové trendy. I na trzích organizací je potřeba neopomíjet věkovou, pohlavní, náboženskou nebo etnickou příslušnost, a to především vedoucích pracovníků. (Dvořáček, 2012)

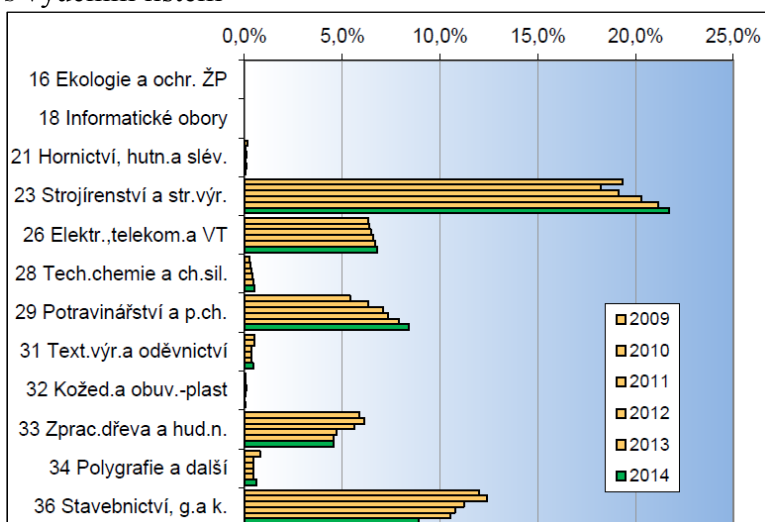
Dalšími vlivy, které ovlivňují nejen společnost, ale celkově železniční průmysl, jsou neustále rostoucí **urbanizace a globalizace**. Díky těmto skutečnostem se nechá očekávat rozšiřování a zavádění nových železničních sítí a s tím spojená poptávka po nových kolejových vozidlech.

Dále lze zmínit **populační růst**, díky kterému by se mělo mnohem více využívat hromadných dopravních prostředků, jako jsou vlaky. Preferenci železniční dopravy před silniční, ze strany veřejnosti, může v současnosti ovlivnit stále více diskutované téma životního prostředí. Jelikož nepříznivým dopadem tohoto druhu dopravy je pouze hluk,

který je problémem hlavně v obydlených oblastech. I na tomto problému však pracují týmy vědců a techniků a hluk postupně eliminují.

Dalším sociálně-kulturním faktorem, který ovlivňuje společnost, a sice oblast personalistiky a vzdělanost jejích zaměstnanců, je **oblíbenost technických oborů**. V minulých letech tyto obory zaznamenaly silný pokles zájmu, a to vyvolalo vlnu propagace technických oborů, ať už ze strany škol, ministerstva školství, nebo asociací průmyslových podniků či krajů. Aktivita Plzeňského kraje v podpoře technických oborů je pro společnost pozitivním faktorem, protože s ní spojený růst zájmu o tyto obory v kraji představuje nabídku kvalitních potenciálních zaměstnanců. V současnosti je zaznamenán růst zájmu o strojírenské obory, a to především středního vzdělání, tento zvýšený zájem ze strany studentů potvrzuje následující obrázek.

Obr. č. 11 Podíly žáků nově přijatých do 1. ročníků oborů středního vzdělání s výučním listem



Zdroj: Vojtěch, Paterová, 2015

Tento zájem však nemusí být stálý, a tak by měla společnost nadále podporovat studenty technických oborů. Navíc se tento trend zvyšování zájmu o technické obory nepotvrzuje v oblasti vyššího vzdělání. Zatímco je zájem ze strany studentů o technické obory, dle počtu podaných přihlášek, až čtvrtý v pořadí, zájem a uplatnění kvalifikovaných techniků ve strojírenských firmách je velmi vysoký, především ve Středočeském a Plzeňském kraji.

Obr. č. 12 Podíl podaných přihlášek na vysoké školy dle oborů

	Název oboru	Přihlášek v oboru
1.	Ekonomie a management	40 %
2.	Humanitní a společenské vědy	32 %
3.	Jazyky a mezinárodní studia	29 %
4.	Technika a informatika	22 %
5.	Právo a veřejná správa	16 %

Zdroj: VysokeSkoly, 2012

Obr. č. 13 Srovnání oborů dle uplatnění

	Název oboru
1.	IT - vývoj aplikací a systémů
2.	Náročná technická zaměření - konstruktér, inženýr v energetice...
3.	Prodej a obchod - obchodní zástupci
4.	Medicína (stomatologie) a farmacie
5.	Přesah, schopnost dále se učit, analytické myšlení, znalost cizích jazyků, soft skills...

Zdroj: VysokeSkoly, 2012

4.3.4 Technické faktory

Technické faktory se dělí na základní, které ovládají všechny podniky, klíčové, které umožňují podniku odlišit se od ostatních a na faktory, které jsou teprve v zárodku, vyvíjí se, a je v nich velký potenciál. (Dvořáček, 2012) Každá nová technologie posune daný podnik dál, a to hlavně v oblasti konkurenčního boje. V současné době se technologie rychle mění, a to především díky větším výdajům do výzkumu a vývoje. Vznikají tak neomezené příležitosti pro inovace, kterými si podniky nesporně konkurují. (Kotler, 2001)

Mezi technické faktory ovlivňující společnost patří **potřeba neustálých technologických a technických inovací a úprav** dle přání zákazníků. Inovace jsou v železniční dopravě stále rychlejší a dokonalejší, což v podstatě potvrzuje fakt, že se železniční průmysl více a více přibližuje průmyslu automobilovému. Problémem je ale skutečnost, že inovace a technická řešení v železničním průmyslu jsou mnohem časově a především finančně nákladnější.

Dříve se vedl konkurenční boj především v oblasti kvality, nyní je však vysoká kvalita na trhu železničních komponent považována za standard a hlavním konkurenčním faktorem se stávají **náklady na údržbu a provoz pantografů během 30 let doby užívání**. Tuto skutečnost společnost nesmí opomíjet a musí se tedy snažit tyto náklady

u svých výrobků neustále snižovat, a sice vývojem nových a inovacemi současných pantografů.

Mezi další základní přání zákazníků na železničním trhu patří snížení hmotnosti výrobků, zvýšení jejich kvality a snížení spotřeby energií. Pro výzkum a vývoj takovýchto výrobků může společnost žádat o mnoho dotací od státu a Evropské unie. Trendem ve vývoji a inovacích výrobků je samozřejmě narůstající podpora, kterou by společnost měla využít. Nabízí se Operační program Podnikání a inovace pro konkurenceschopnost, pod záštitou Ministerstva průmyslu a obchodu ČR, v období 2014 – 2020, který obsahuje celkem 24 různých programů podpory. (CzechInvest, 2016)

Neopomenutelným faktorem této skupiny, a to platí pro všechny podniky, se stává **rozvoj výpočetní techniky**. Pro společnosti dnes již výpočetní technika představuje neodmyslitelnou součást jejich chodu, ale zároveň i nebezpečí v podobě ohrožení viry, internetovými piráty, ztráty cenných dat, jedinečného know-how nebo tajných informací. Před všemi těmito hrozbami je třeba společnost chránit, i proto jsou IT oddělení běžnou součástí každé firmy. S vývojem antivirových programů a bezpečných vnitřních sítí však neodmyslitelně souvisí progresivnější vývoj virů a dalších nebezpečí internetu, kterých může kdokoliv využít k získání chráněných dat a know-how. Tento vývoj je očekáván i v budoucnosti, a tak bude ve firmách vždy nutná podpora specializovaných výpočetních techniků a bezpečnostních programů.

4.3.5 Legislativní faktory

Legislativní faktory jsou tvořeny pravidly, která stanoví, určí a jejich dodržování kontroluje stát. Velké podniky si často kvůli těmto faktorům zřizují právní oddělení. (Dvořáček, 2012) Tyto zákony a nařízení zajišťují ochranu firem před nekalou konkurencí, ochranu spotřebitelů před nekalými praktikami podniků a ochranu společnosti před bezohledným podnikovým chováním. (Kotler, 2001)

Legislativní faktory jsou velice úzce spjaty s výše zmíněnými faktory politickými, proto je zde zmíněno jen několik zákonů, které musí společnost dodržovat. Jako každý podnik se musí i FT řídit platnými **zákony** a normami v ČR, jedná se především o zákon o obchodních korporacích, zákoník práce, české účetní standardy, atd. Dále musí společnost dodržovat povinné normy kvality či bezpečnosti.

4.3.6 Environmentální faktory

Environmentální faktory se v posledních letech, z důvodu zhoršení životního prostředí, stávají důležitým faktorem při výběrů dodavatelů a výrobků. Obecně se usiluje o snižování produkce průmyslových odpadů, šetrného využívání zdrojů (hlavně obnovitelných) a úspory energie, jejíž cena se neustále zvyšuje. (Kotler, 2001)

Ochrana životního prostředí představuje v současnosti hodně diskutované téma, což nahrává právě rozvoji železniční dopravy. I proto zákazníci společnosti FT Czech požadují především výrobky s co nejvyšší úsporou energie. Zároveň si také všímají celkového postoje FT Czech k životnímu prostředí.

Kromě nutnosti dodržování norem ISO 14001 a OHSAS 18001 se společnost ve vnitřní směrnici zavazuje ke snížení spotřeby elektrické energie, vody a zemního plynu o 5 % oproti roku minulému. A dále ke snižování produkce směsného komunálního odpadu o 7 %. Trend snižování spotřeby energií a materiálů pro výrobu, společně se snižováním produkce odpadů, je aktuální ve všech rozvinutých zemích světa a přikládá se mu stále větší význam.

5 SWOT analýza

SWOT analýzu je často vhodné řadit až na samotný konec strategických analýz, a to z důvodu využití poznatků z již provedených analýz vnitřního (mikrookolí) a vnějšího (makrookolí) prostředí. (Keřkovský, 2003)

„SWOT analýza je jednoduchým nástrojem, koncepčním rámcem pro systematickou analýzu, zaměřeným na charakteristiku klíčových faktorů ovlivňujících strategické postavení podniku.“ (Sedláčková, Buchta, 2006, str. 91)

SWOT analýza tedy představuje hodnocení silných (S – strong) a slabých (W – weakness) stránek podniku společně s hodnocením příležitostí (O – opportunities) a hrozeb (T – threats). (Dvořáček, 2012) Silné a slabé stránky mají svůj původ většinou uvnitř podniku, který je může často ovlivnit, a proto je velice důležité tyto faktory sledovat a hodnotit, a to z hlediska důležitosti a vlivu daného faktoru. Příležitosti a hrozby pak vznikají obvykle v makroprostředí podniku, a ten je ovlivňuje jen těžko, ale i přesto je důležité tyto příležitosti a hrozby sledovat se stejnou pozorností jako prostředí vnitřní. Příležitosti jsou pro firmu pozitivním faktorem a je vhodné je využít. Naopak hrozby jsou pro firmu negativním faktorem a je vhodné se jim vyvarovat. (Kotler, 2001)

„SWOT analýza je velmi cenným informačním zdrojem při formulaci strategie.“ (Keřkovský, 2003, str. 99) Využitím zjištěných a identifikovaných silných stránek a příležitostí by se měly eliminovat stránky slabé a hrozby, a sice přiřazením ke každé slabině a hrozbě odpovídající opatření v podobě příležitosti nebo silné stránky. Použitím vhodné strategie by se měly určit hlavní konkurenční výhody společnosti a její klíčové faktory úspěchu v konkurenčním boji. (Keřkovský, 2003)

Tab. č. 7 SWOT analýza společnosti FT Czech, a. s.

Vnitřní prostředí	
Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> ○ dobré jméno a image firmy, tradice ○ silné portfolio výrobků, úplné spektrum pantografů ○ člen FT Group, celosvětové zastoupení ○ certifikáty, licence a normy kvality, jedinečné know-how ○ kvalifikovaní zaměstnanci, pravidelná školení ○ kvalitní výrobky, výroba v podobě platforem, servis do 24 hodin ○ vlastní výzkumné a zkušební laboratoře ○ vybavenost výrobních i kancelářských prostor ○ úzké dodavatelsko-odběratelské vztahy 	<ul style="list-style-type: none"> ○ vysoké interní náklady ○ pomalé reakce na trendy na trhu, dlouhé inovace, orientace na tradiční výrobky ○ vysoká byrokracie ○ pronajaté průmyslové prostory ○ internetové stránky společnosti ○ motivace a loajalita zaměstnanců ○ vysoká fluktuace zaměstnanců
Vnější prostředí	
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> ○ čerpání dotací, Operační program Podnikání a inovace pro konkurenceschopnost ○ možnost zaměstnávání zahraničních specialistů ○ rostoucí poptávka (Amerika, Čína) ○ urbanizace, globalizace a populační růst ○ veletrhy, výstavy, expozice ○ zvětšující se ohled na životní prostředí ○ nízká hrozba potenciální konkurence a substitutů ○ možnost propojení s ostatními výrobky 	<ul style="list-style-type: none"> ○ konkurenti (růst, akvizice,...) ○ přerozdělování zakázek mezi společnostmi FT Group ○ nízká obliba technických oborů ○ IT ohrožení, ztráta know-how a cenných dat ○ vyjednávací síla zákazníků ○ přibližování trhu železničních komponent k trhu automobilovému

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

6 Návrhy a opatření

Při vytváření SWOT analýzy, a o to více při vytváření návrhů a opatření, je potřeba mít neustále na paměti účel celé práce a tedy i dané analýzy. Účelem této práce je analýza konkurenceschopnosti, nalezení hlavních konkurenčních výhod a klíčových faktorů úspěchu společnosti. Právě proto jsou ve výše vytvořené SWOT analýze uvedeny dané silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby, které ovlivňují konkurenceschopnost společnosti FT Czech. Všechny tyto faktory SWOT analýzy jsou popsány podrobněji výše, v příslušných analýzách okolí. K zajištění konkurenceschopnosti a vylepšení tržního postavení je potřeba především **využít silné stránky a příležitosti k eliminaci slabých stránek a vyhnout se hrozbám.**

6.1 Eliminace slabých stránek

První uvedenou slabou stránkou společnosti FT Czech jsou **vysoké interní náklady**, které jsou způsobeny vysokým podílem fixních nákladů. Ty vznikají především kvůli skutečnosti, že ve společnosti působí mnoho podpůrných oddělení výroby, která v podstatě negenerují žádný zisk. Příkladem může být oddělení kontroly kvality. Společnost by se měla tyto náklady snažit snížit, a to pomocí pozornějšího sledování náplní práce jednotlivých oddělení a následné restrukturalizace, která zaručí efektivnější fungování a spolupráci těchto podpůrných oddělení.

Druhá slabá stránka, **pomalé reakce na trendy na trhu**, se v současnosti projevuje více než dříve. A to z důvodu větší podobnosti trhu se železničními komponenty trhu automobilových komponentů, kde změny a trendy probíhají velmi rychle. Tuto slabou stránku může společnost eliminovat vyčleněním speciálního zaměstnance, nejlépe technika z oblasti výzkumu a vývoje, který by trh pravidelně, například jednou týdně, sledoval a podával hlášení o nejnovějších trendech na trhu v oblasti železničních komponentů. Tomuto pracovníkovi by pochopitelně příslušela řádná odměna či navýšení platu. Tato odměna by měla být složena z fixní části a části variabilní. Variabilní část odměny by měla být závislá na praktickém využití a přínosech z vysledovaných trendů a také na délce věnovaného času tomuto sledování trendů na trhu. Fixní část odměny by činila 10 000 korun měsíčně, ročně tedy 120 000 korun, po zahrnutí dalších nákladů společnosti toto opatření bude ročně stát 160 800 korun.

K těmto nákladům se samozřejmě v průběhu roku připojí variabilní složka, která je však závislá na konkrétních výsledcích daného pozorování trhu.

Další slabou stránkou společnosti je **vysoká byrokracie**, kterou vyžaduje francouzské vedení po zaměstnancích FT Czech. To samozřejmě zatěžuje většinu vedoucích oddělení a manažerů společnosti a odvádí je od jejich běžné činnosti. Řešením této skutečnosti je především omezení reportingu, porad a telekonferencí. Další řešení, ke kterému se již některá oddělení společnosti vzhledem k náročné byrokracii chystají, je zaměstnání nových pracovníků na pozice sekretárek a asistentů. Tito pracovníci nastupují do společnosti s počátečním platem 25 000 korun, společnost by pro eliminaci této slabé stránky měla zaměstnat 4 pracovníky na danou pozici. Celkem tedy toto opatření vyjde na 100 000 korun měsíčně za mzdy pracovníků, po zahrnutí nákladů na sociální a zdravotní pojištění toto opatření společnost bude stát 134 000 korun měsíčně, tedy 1 608 000 korun ročně.

Čtvrtou slabou stránku společnosti představuje fakt, že **nové prostory** ve VGP Parku v Plzni, ve kterých společnost nyní sídlí a vyrábí, si FT Czech **pronajímá**. Tato slabá stránka společnosti by se nechala eliminovat odkupem areálu od průmyslového parku, to je ale v současném rychle se rozvíjejícím trhu práce pro společnost nereálná představa. Důvodem je fakt, že se může cena práce během několika let v České republice zvýšit a vedení společnosti rozhodne o přesunutí výroby do země s levnější pracovní silou, a tak je obecným trendem současnosti pronájem průmyslových areálů.

Další slabinou společnosti jsou **webové stránky** FT Czech. Společnost jako taková žádné své vlastní internetové stránky nemá a odkazuje se na web skupiny Faiveley Transport. Ten je proveden v anglické a francouzské verzi, v podstatě na něm nelze najít žádné podrobnosti o české společnosti, nebo podrobnější informace o výrobcích společnosti. Řešením tohoto problému je vytvoření vlastních stránek společnosti FT Czech, jejichž vytvoření je dle manažera podniku vyčísleno na 100 000 korun.

Poslední slabé stránky představují **slabá motivace a loajalita zaměstnanců**. S těmito slabinami je spojena **vysoká fluktuace**, na kterou se váže i ztráta a odchod know-how společně se zaměstnanci. Opatřením této slabé stránky může být navýšení benefitů a dalších zaměstnaneckých výhod. Jako nejvýhodnější řešení se nabízí stravenky, které jsou v tuzemsku nejrozšířenějším a zároveň nejoblíbenějším benefitem. Hlavním důvodem této obliby je fakt, že stravenky jsou daňově výhodné pro zaměstnance

i zaměstnavatele, protože se z nich neodvádí zdravotní a sociální pojištění. Zároveň jsou o 48 % úspornější než finanční odměna, která danění a pojistnému podléhá. Při využití stravenek Gastro Pass v nominální hodnotě 104 Kč (což je dle portálu Sodexo nejvýhodnější hodnota stravenky) pro 250 zaměstnanců vynaloží společnost 300 300 korun měsíčně (104 korun * 21 pracovních dnů v měsíci = 2 184 korun; daňově uznatelné náklady (55 %) z této částky činí 1 201,2 korun, které vynaloží společnost na jednoho zaměstnance; na 250 zaměstnanců celková suma tedy činí 300 300 korun). Roční náklady na tento benefit činí 3 603 600 korun. (Sodexo ČR, 2016)

6.2 Vyhnutí se hrozbám

První hrozbu pro společnost představuje **možnost růstu či akvizice** největších **konkurentů** s jinými společnostmi na trhu a s tím spojený růst podílu na trhu. Tento trend je na trhu kolejových vozidel v současnosti běžným jevem, jak je již popsáno v předchozím textu. Opatření proti této hrozbě společnost již v podstatě provádí spojením celku FT s mezinárodní korporací Wabtec, což vylepší pozici na trhu oběma společnostem a zároveň tak zmírní dopad případného spojení ostatních konkurentů.

Dalším ohrožením prosperity společnosti může být **přerozdělování zakázek** mezi společnostmi FT Group. V praxi se jedná o stav, kdy FT Czech získá zakázku, ale francouzské vedení přidělí tuto zakázku například do Indie. Tím se společnosti samozřejmě snižují tržby a případný zisk. Tuto hrozbu může jen velice slabě ovlivnit management FT Czech, který je oprávněn o těchto záležitostech jednat s vedením ve Francii.

Hrozba, kterou je schopna společnost jen částečně ovlivnit, je **obliba technických oborů**. Počet žáků je obecně nižší než dříve a není žádným tajemstvím, že technické obory ztrácí u uchazečů o studium oblibu. Hrozba tedy spočívá v potenciálním nedostatku kvalifikovaných uchazečů o práci, který se ještě navyšuje, vezmeme-li v potaz fakt, že strojírenských firem v Plzeňském kraji působí mnoho a o kvalifikované pracovníky v oboru mají velký zájem. Společnost je již v současnosti zapojena do několika programů na podporu studentů v technických oborech, nebo se zúčastňuje pracovních veletrhů pro studenty na ZČU. Jako další opatření proti této hrozbě se nabízí dojednání o poskytování praxe žákům s technickými školami v Plzni a okolí. Tím si společnost zajistí kvalifikované potenciální zaměstnance, kteří navíc budou po praxi

seznámení s chodem společnosti a snadno se tak zapojí do běžného rytmu společnosti. Navíc toto opatření pro společnost představuje minimální náklady.

Další ohrožení spočívá v problematice **IT kriminality** a s ní spojenými problémy, jako nabourání interního systému, **ztráty know-how a cenných dat**. Tomuto ohrožení se společnost vyhne především díky svému IT oddělení, bezpečnostními a antivirovými programy a ochranou před hackery. Všechna tato opatření společnost v současnosti již využívá, ale zároveň nesmí zapomínat na správnou prevenci v podobě školení zaměstnanců, kteří s citlivými údaji a interním systémem pracují. Školení o bezpečném pohybu na internetu může společnost výhodně spojit se školením o novinkách a změnách v kancelářských programech, které zaměstnanci používají při výkonu své práce. Cena takového školení se pohybuje okolo 7 000 korun, toto školení by mohlo být doporučeno jedenkrát ročně pro 2 pracovníky IT oddělení, kteří pak získané poznatky vhodným způsobem rozšíří mezi ostatní zaměstnance společnosti, kteří pracují na internetu, nebo s kancelářskými programy. Celkem by toto školení stálo 14 000 korun ročně.

Vyjednávací síla zákazníků, předních výrobců kolejových vozidel, představuje další hrozbu v podobě diktování cen, dodacích a platebních podmínek či kvality. Této skutečnosti se společnost vyhýbá prostřednictvím sepsaných smluv a dobrých dodavatelsko-odběratelských vztahů. Společnosti může být tento postup jen doporučen i do budoucna.

Poslední hrozbu představuje **přibližování se trhu železničních komponent k charakteristikám trhu automobilového**, jako je automatizace, kvalita a rychlost dodávek. Tuto hrozbu společnost nemůže nijak ovlivnit, jediným vhodným prostředkem obrany je již často zmiňovaný výzkum, vývoj a inovace.

6.3 Shrnutí a vyčíslení opatření

Z předchozích návrhů na eliminaci slabých stránek a hrozeb jsou shrnuty takové, které by měla společnost realizovat pro **zvýšení své konkurenceschopnosti** na trhu železničních komponent. V tabulce č. 8 jsou vyčísleny jednotlivé návrhy, a to jak měsíční náklady, tak náklady roční. Nejnákladnějším opatřením je zavedení příspěvků na stravování ve formě stravenek, tyto náklady tvoří téměř 66 % celkového ročního

rozpočtu na všechna opatření. Naopak nejméně nákladné opatření představuje školení dvou IT pracovníků, které ale může zabránit ztrátě velmi cenných dat.

Tab. č. 8 Vyčíslení návrhů opatření pro FT Czech

Návrh opatření	Měsíční náklady	Roční náklady
Sledování trendů na trhu	13 400,-	160 800,-
Asistenti a sekretářky (4)	134 000,-	1 608 000,-
Tvorba internetových stránek	x	100 000,-
Stravenky pro 250 zaměstnanců	300 300,-	3 603 600,-
Školení IT pracovníků	x	14 000,-
Celkem	447 700,-	5 486 400,-

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

V tabulce č. 9 jsou vyjádřeny **dopady** jednotlivých opatření, na základě kterých lze určit **vliv jednotlivých opatření** na zvýšení konkurenceschopnosti podniku. Z tohoto pohledu lze za významné opatření určit sledování trendů na trhu, protože je na současném trhu nezbytné inovovat a vyvíjet nová řešení výrobků co nejrychleji. Dále zvýšená motivace zaměstnanců, která nejenom zvýší produktivitu práce, ale zároveň zamezí odlivu know-how spolu se zaměstnanci opouštějícími společnost. Dopady ostatních opatření jsou dále popsány v tabulce.

Tab. č. 9 Opatření a jejich dopady na konkurenceschopnost společnosti

Návrh opatření	Dopad opatření
Sledování trendů na trhu	rychlé reakce na trendy na trhu, rychlé inovace
Asistenti a sekretářky (4)	úspora času manažerů pro obchod a hlavní činnost podniku
Tvorba internetových stránek	zvýšení podvědomí o společnosti mezi veřejností, zvýšení tržeb
Stravenky pro 250 zaměstnanců	zvýšení motivace zaměstnanců, vyšší produktivita práce, nižší fluktuace
Školení IT pracovníků	ochrana cenných know-how, vzdělávání zaměstnanců v oblasti moderních trendů kancelářských programů

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Závěr

Jak už je řečeno v úvodu, cílem této práce byla analýza konkurenceschopnosti FT Czech, dále nalezení hlavních konkurenčních výhod a navržení opatření pro vylepšení postavení společnosti na trhu pantografů a trakčních přístrojů.

Pro splnění tohoto cíle bylo potřeba provést situační analýzy okolí podniku. Po analýze vnitřního okolí podniku se jako hlavní konkurenční výhody jeví kvalitní a včasná výroba společně s vlastním výzkumem a vývojem společnosti. Naopak nevýhodu lze najít v oblasti personalistiky.

Mezookolí bylo definováno pomocí Porterova modelu pěti sil, ze kterého vyplývá, že největší hrozbu pro společnost představuje vyjednávací síla odběratelů, světových výrobců železničních vozidel. Společnost se naopak nemusí obávat hrozby ze strany substitutů a vstupu nových konkurentů.

PESTLE analýza byla využita pro popis vnějšího okolí a vyplývá z ní několik příležitostí a hrozeb. Z politických faktorů představují hrozbu embarga a národní omezení, naopak příležitosti jsou zastoupeny možnostmi čerpání dotací a přílivu zahraničních kvalifikovaných pracovníků. Další příležitost je faktorem ekonomickým, jedná se o rostoucí poptávku, především po vysokorychlostních vlacích v Asii. Sociálně-demografické faktory představují jak příležitost v podobě urbanizace a populačního růstu, tak hrozbu způsobenou nezájmem studentů o technické obory. Další hrozbu, tentokrát technický faktor, přináší rozvoj IT, se kterým je spojeno ohrožení v podobě ztráty cenných dat. Poslední příležitost, stále větší důraz na ochranu životního prostředí, plyne logicky z faktorů environmentálních.

Po provedených analýzách byly shrnuty hlavní silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby do SWOT analýzy, na základě které bylo společnosti doporučeno využít své silné stránky a příležitosti k odstranění stránek slabých a eliminaci hrozeb. Následně byla navržena a vyčíslena opatření pro odstranění těchto konkurenčních nevýhod.

Pokud společnost využije navržená opatření, může očekávat vylepšení konkurenceschopnosti a postavení společnosti na trhu trakčních přístrojů. Doufám, že přínos z této práce bude pro společnost alespoň takový, jako pro mne.

Seznam tabulek

Tab. č. 1	Velikost podniku.....	8
Tab. č. 2	Rentabilita podniku a oborového průměru	34
Tab. č. 3	Ukazatele aktivity	36
Tab. č. 4	Ukazatele zadluženosti	37
Tab. č. 5	Ukazatele likvidity	38
Tab. č. 6	Ukazatele produktivity práce	39
Tab. č. 7	SWOT analýza společnosti FT Czech, a. s.	59
Tab. č. 8	Vyčíslení návrhů opatření pro FT Czech	64
Tab. č. 9	Opatření a jejich dopady na konkurenceschopnost společnosti.....	64

Seznam obrázků

Obr. č. 1	Spojení Faiveley Transport s Wabtec	13
Obr. č. 2	Pantograf AX	15
Obr. č. 3	Organizační struktura FT Czech	16
Obr. č. 4	Energie a komfort	16
Obr. č. 5	Podíl na trhu stavitelů železničních vozů	17
Obr. č. 6	Faktory podnikového okolí (1. přístup)	25
Obr. č. 7	Faktory podnikového okolí (2. přístup)	26
Obr. č. 8	Pantograf pro český trh	29
Obr. č. 9	Porterův model pěti sil	40
Obr. č. 10	Kurz české koruny k euru v průběhu 5 let	53
Obr. č. 11	Podíly žáků nově přijatých do 1. ročníků oborů středního vzdělání s výučním listem	54
Obr. č. 12	Podíl podaných přihlášek na vysoké školy dle oborů	55
Obr. č. 13	Srovnání oborů dle uplatnění	55

Seznam grafů

Graf č. 1	Prodeje Faiveley Transport Group dle divizí.....	14
Graf č. 2	Průměrný přepočtený počet zaměstnanců.....	27
Graf č. 3	Hospodářské výsledky společnosti	32
Graf č. 4	Tržní podíly společností na trhu pantografů	41
Graf č. 5	Podíly tuzemských a zahraničních tržeb společnosti.....	47
Graf č. 6	Podíl odběratelů na zakázkách společnosti FT Czech	49

Seznam vzorců

Vzorec č. 1	Rentabilita celkových aktiv (ROA – Return on assets)	34
Vzorec č. 2	Rentabilita vlastního kapitálu (ROE – Return on equity)	34
Vzorec č. 3	Rentabilita tržeb (ROS – Return on sales)	34
Vzorec č. 4	Ukazatele aktivity	35
Vzorec č. 5	Ukazatele zadluženosti	37
Vzorec č. 6	Ukazatele likvidity	38
Vzorec č. 7	Ukazatele produktivity práce	39

Seznam použitých zkratek

5 S	Audit pro udržení čistoty na pracovišti složený z pěti japonských slov – RozděL, Setříd', Uspořádej, Zdokumentuj, Dodržuj
a. s.	Akciová společnost
ACRI	Asociace podniků českého železničního průmyslu
apod.	A podobně
atd.	A tak dále
CCTV	Kamerový systém - Closed Circuit Television
CIE	Centre for industrial engineering
CZ-NACE	Česká klasifikace ekonomických činností
ČD	České dráhy
ČNB	Česká národní banka
ČR	Česká republika
EAT	Čistý zisk
EBIT	Zisk před zdaněním a úroky
EN	Evropská norma
FCA	Free Carrier
FOB	Free on Board
FT	Faiveley Transport
FWE	Faiveley Worldwide Excellence – program kvality
HVAC	Heating, Ventilation and Air Conditioning = topení, ventilace a klimatizace
ICT	Information and Communication Technologies = informační a komunikační technologie
ISO	Mezinárodní organizace zabývající se tvorbou norem
IT	Information Technologies = informační technologie

Kč	Koruna česká
km/h	Kilometr za hodinu
mil.	Milion
mld.	Miliarda
NOZ	Nový občanský zákoník
OHSAS	Norma zabývající se ochranou zdraví a bezpečnosti při práci
P&I	Power and Information = síla a informace
PESTLE	Politické, ekonomické, sociálně-demografické, technické, legislativní a environmentální faktory makroprostředí
QRQC	Quick Response Quality Control – program kvality
ROA	Rentabilita celkových aktiv
ROE	Rentabilita vlastního kapitálu
ROS	Rentabilita tržeb
SD	Slovenské dráhy
SR	Slovenská republika
SVOČ	Studentské vědecké a odborné činnosti
SWOT	Analýza silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb
TGV	Vysokorychlostní vlaky Train à Grande Vitesse
tis.	Tisíc
tj.	To je
TSI	Technické Specifikace pro Interoperabilitu
tzn.	To znamená
USA	Spojené státy americké
VGP Park	Průmyslový park

Seznam použité literatury

Knížní zdroje

BARTES, František. Konkurenční strategie firmy: Vyd. 1. Praha: nakladatelství MANAGEMENT PRESS, 1997. ISBN 80-85943-41-7.

DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK. Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí. Vyd. 1. V Praze: C. H. Beck, 2012, Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-224-3.

HINKE, Jana, BÁRKOVÁ, Dana. Účetnictví 2. Pokročilé aplikace. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3516-0.

KEŘKOVSKÝ, Miloslav, VYKYPĚL, Oldřich. Strategické řízení: teorie pro praxi. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2003. ISBN 80-7179-578-X.

KISLINGEROVÁ, Eva, HNILICA, Jiří. Finanční analýza: krok za krokem. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2005. ISBN 80-7179-321-3.

KNAPKOVÁ, Adriana, PAVELKOVÁ, Drahomíra a ŠTEKER, Karel. Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady. 2. vyd. Praha: Grada, 2013, ISBN 978-80-247-4456-8.

KOTLER, Philip, KELLER, Kevin Lane. Marketing management. 10. vyd. Praha: Grada, 2001. ISBN 80-247-0016-6.

MAGRETTA, Joan a Michael PORTER. Jasně a srozumitelně: o konkurenci a strategii. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2012, Knihovna světového managementu. ISBN 978-80-7261-251-2-1.

MIKOLÁŠ, Zdeněk. Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: Konkurenční potenciál a dynamika podnikání. 1. vyd. Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-1277-6.

PORTER, Michael E. Konkurenční výhoda: Jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon. Praha: Victoria, 1997, 626 s. ISBN 80-85605-12.

SAMUELSON, Paul A., NORDHAUS, William D. Ekonomie. 18. vyd. Praha: NS SVOBODA, 2010. ISBN 978-80-205-0590-3.

SEDLÁČKOVÁ, Helena, BUCHTA, Karel. Strategická analýza. 2. přepracované a doplněné vydání, Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-367-1.

SUCHÁNEK, Petr. Kvalita jako faktor konkurenceschopnosti podniku. Brno: Masarykova univerzita, 2011. ISBN 978-80-210-5688-6.

SYNEK, Miloslav a kol. Podniková ekonomika. 3. přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C. H. Beck, 2002, xxv. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 80-7179-736-7.

Internetové zdroje

ACRI - Asociace podniků českého železničního průmyslu. Pantograf dvojí polarity – inovace a spolupráce mezinárodního týmu společnosti Faiveley Transport Lekov a. s. [online]. ACRI - Asociace podniků českého železničního průmyslu, 2016, 29. 11. 2010 [cit. 07-03-2016]. Dostupné z: <http://www.acri.cz/news/288/42/Pantograf-dvoji-polarity-Inovace-a-spoluprace-mezinarodniho-tymu-spolenosti-Faiveley-Transport-Lekov-a-s>.

Businesscenter.cz. Občanský zákoník [online]. HAVIT, s. r. o., 2015 [cit. 26-11-2015]. Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/obcansky-zakonik/cast1h4d2.aspx>.

Cie - CENTRE FOR INDUSTRIAL ENGINEERING. Lexikon metod. Tok jednoho kusu. One piece flow [online]. CIE-PLZEN.CZ, 2013 [cit. 24-02-2016]. Dostupné z: <http://www.cie-plzen.cz/index.php/cz/lexikon-metod/tok-jednoho-kusu-one-piece-flow>.

CzechInvest. OP Podnikání a inovace pro konkurenceschopnost [online]. CzechInvest. Agentura pro podporu podnikání a investic, 2016 [cit. 07-03-2016]. Dostupné z: <http://www.czechinvest.org/op-podnikani-a-inovace-pro-konkurenceschopnost>.

Czechtrams. Svět mezi trolejí a kolejí. Pantograf Lekov [online]. Czechtrams, 2016, 5. 6. 2010 [cit. 07-03-2016]. Dostupné z: <http://www.czechtrams.drat.eu/foto/5834/>.

Česká národní banka. Prohlášení bankovní rady na tiskové konferenci po skončení měnového zasedání [online]. Česká národní banka, 2016, 4. 2. 2016 [cit. 10-03-2016]. Dostupné z: https://www.cnb.cz/cs/menova_politika/br_zapisky_z_jednani/2016/160204_prohlaseni.html.

Český statistický úřad. Ekonomické výsledky průmyslu ČR – 2013 [online]. Český statistický úřad, 1. 9. 2015 [cit. 07-03-2016]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/ekonomicke-vysledky-prumyslu-cr-2013>.

E15.cz. Faiveley postaví v Česku novou továrnu na díly pro vlaky [online]. Mladá fronta a. s., 2016, 27. 5. 2015 [cit. 15-02-2016]. Dostupné z: <http://zpravy.e15.cz/byznys/reality-a-stavebnictvi/faiveley-postavi-v-cesku-novou-tovarnu-na-dily-pro-vlak-1193289>

Faiveleytransport. Corporate over 90 years [online]. Faiveleytransport, 2011a, [cit. 25-01-2016]. Dostupné z: <http://www.faiveleytransport.com/products/activity/energy-comfort>.

Faiveleytransport. Products by activity: Energy & Comfort [online]. Faiveleytransport, 2011b, [cit. 26-01-2016]. Dostupné z: <http://www.faiveleytransport.com/products/activity/energy-comfort>.

Hospodářské noviny IHned.cz. Výrobky z Blovic se osvědčují ve světě [online]. Economia, a. s., 2016, 11. 9. 2006 [cit. 07-03-2016]. Dostupné z: <http://archiv.ihned.cz/c1-19271300-vyrobky-z-blovic-se-osvedcuji-ve-svete>.

KAFKA, Pavel. Migrující zahraniční pracovníci – postoj a zkušenosti českých zaměstnavatelů [online]. Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2016 [cit. 06-03-2016]. Dostupné z: http://www.mpsv.cz/files/clanky/6392/Pavel_Kafka.pdf.

Knorr-bremse AG. Systémy pro kolejová vozidla [online]. Knorr-bremse AG, 2016 [cit. 26-02-2016]. Dostupné z: <http://www.knorr-bremse.cz/cz/railvehicles/einleitung.jsp>.

ObchodníRejstřík.cz. Faiveley Transport Czech a. s. [online]. ObchodniRejstrik.cz, 2016, [cit. 15-02-2016]. Dostupné z: <http://obchodnirejstrik.cz/faiveley-transport-lekov-a-s-25213423/>.

Parlamentnílisty.cz. Ministr Mládek: Zvyšování konkurenceschopnosti českých firem musíme stavět především na inovacích [online]. OUR MEDIA a. s., 2016, 14. 1. 2016 [cit. 16-03-2016]. Dostupné z: <http://www.parlamentnilisty.cz/politika/politici-volicum/Ministr-Mladek-Zvysovani-konkurenceschopnosti-ceskych-firem-musime-stavet-predevsim-na-inovacich-417096>.

Peníze.CZ. Kurz Eura [online]. Partners media, s.r.o., 2016 [cit. 15-03-2016]. Dostupné z: <http://www.penize.cz/kurzy-men/6596-euro>.

Sodexo ČR. Služby pro kvalitní život. Stravenka Gastro Pass [online]. Sodexo ČR, 2016 [cit. 13-02-2016]. Dostupné z: <http://cz.benefity.sodexo.com/benefity/stravenka-gastro-pass>.

VOJTĚCH, Jiří. PATEROVÁ, Pavla. Vývoj vzdělanostní a oborové struktury žáků a studentů ve středním a vyšším odborném vzdělávání v ČR a v krajích ČR a postavení mladých lidí na trhu práce ve srovnání se stavem v Evropské unii [online]. Národní ústav pro vzdělávání, Praha, 2015 [cit. 06-03-2016]. Dostupné z: http://www.nuv.cz/uploads/Vzdelavani_a_TP/VYVOJ2014_final_pro_www.pdf.

VysokeSkoly.cz. Exkluzivně: Žebříček nejoblíbenějších oborů a uplatnění absolventů [online]. VysokeSkoly.cz, 2016, 6. 12. 2012 [cit. 13-02-2016]. Dostupné z: <http://www.vysokeskoly.cz/clanek/zebricek-o-jake-obory-je-nejvetsi-zajem-a-upatneni-absolventu>.

Ženy a technika. Realizované akce: Exkurze do firmy Faiveley Transport Lekov 19. 5. 2015 [online]. Ženy a technika, 2014 [cit. 15-02-2016]. Dostupné z: <http://www.zeniatechnika.cz/realizovane-akce-exkurze-faiveley-transport-lekov.php..>

Nezařazené zdroje

HUGGINS, Trevor. Activity report 2014/15: one faiveley. Paris: Babel, 2015.

Interní materiály FAIVELEY TRANSPORT CZECH a. s. [cit. 2015-01-27]. Veřejně nepublikovatelné, dostupné pouze ve společnosti.

Investor presentation: Full-year results 2014/15, 2016.

Investor presentation: Half-year results 2015/16, 2016.

Kuták Tomáš, Ing. Area sales manager. Ústní rozhovor dne 2. února 2016.

Svejkovský Martin, Mgr. Area sales manager. Ústní rozhovor dne 11. února 2016.

Seznam příloh

Příloha A: Vybrané položky z výkazů hospodaření společnosti z let 2005-2014

Příloha B: Rentabilita celkových aktiv oborového průměru

Příloha C: Rentabilita vlastního kapitálu oborového průměru

Příloha D: Rentabilita tržeb oborového průměru

Přílohy

Příloha A: Vybrané položky z výkazů hospodaření společnosti z let 2005-2014

Položky (v tis. Kč)	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Aktiva	243408	299215	361176	423958	551661	561370	580599	469424	539296	570178
Oběžná aktiva	147048	189785	240849	303212	417699	444028	471530	357565	433799	511927
Zásoby	51220	61749	89020	126595	116968	93320	72119	89562	125233	119649
Krátkodobé pohledávky	85638	119321	132266	165395	282505	282762	274792	217572	207142	301872
Kr. finanční majetek	9963	8715	19563	10602	14098	59353	82589	38970	88603	68267
Vlastní kapitál	155938	163030	179678	198607	235800	226379	221947	165073	185601	267035
Cizí kapitál	87470	136185	181498	225351	303218	319687	341593	289605	341262	293023
Dl. cizí zdroje	20342	16063	16394	25528	33514	43178	59627	62618	56086	89869
Kr. závazky	45330	91438	123287	141793	223351	275909	281966	226987	285176	203154
Kr. bankovní úvěry	21798	28684	41817	58030	46353	600	0	0	0	0
Celkové tržby	315164	330133	403631	521722	616178	658780	557178	529923	626596	895241
Výkony	307471	324012	410764	531165	570074	606577	483528	537062	671648	886173
Nákladové úroky	1031	1206	1985	2245	1847	1369	2407	1695	1024	928
EAT	27171	18726	24080	29584	39640	-6766	-2947	-55705	21334	82449
EBIT	38041	26561	33321	40903	52542	-5792	-713	-53977	20999	103747

Zdroj: Vlastní zpracování dle výkazů hospodaření společnosti z let 2005-2014

Příloha B: Rentabilita celkových aktiv oborového průměru

Rentabilita celkových aktiv (ROA) Return on assets (ROA)											Per cent
Odvětví	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	Rozdíl Difference 2013-2012	CZ-NACE
Průmysl celkem	6,44	7,04	8,60	6,01	5,12	5,94	6,10	7,23	6,12	-1,10	Industry, total
B Těžba a dobývání	8,61	7,65	9,46	10,47	6,17	9,52	8,09	5,18	-7,27	-12,46	Mining and quarrying
C Zpracovatelský průmysl	6,76	7,72	8,67	4,90	3,69	6,17	6,13	6,12	6,14	0,02	Manufacturing
z toho:											
Výroba potravinářských výrobků	4,12	3,54	4,48	3,17	4,59	5,19	4,59	3,89	4,57	0,68	Manufacture of food products
Výroba nápojů	10,36	8,89	10,50	6,18	6,53	4,85	5,48	4,93	3,64	-1,29	Manufacture of beverages
Výroba textilií	3,45	1,48	4,54	0,66	1,57	5,20	3,93	5,34	4,66	-0,69	Manufacture of textiles
Výroba oděvů	3,16	9,31	9,35	-4,41	2,48	4,82	5,71	10,38	10,39	0,01	Manufacture of wearing apparel
Výroba usní a souvisejících výrobků	5,30	8,54	10,56	5,07	5,76	3,14	4,90	5,60	6,16	0,56	Manufacture of leather and related products
Zpracování dřeva, výroba dřevěných, korkových, proutěných a slaměných výrobků, kr. nábytku	10,03	13,39	14,47	9,20	6,65	6,93	7,38	7,12	7,73	0,61	Manufacture of wood and of products of wood and cork, except furniture; manufacture of articles of straw and plaiting materials
Výroba papíru a výrobků z papíru	7,83	6,32	8,23	4,84	4,88	5,65	4,36	4,99	3,76	-1,23	Manufacture of paper and paper products
Tisk a rozmnožování nahraných nosičů	9,50	9,86	7,94	7,50	6,54	5,80	5,63	6,40	6,93	0,52	Printing and reproduction of recorded media
Výroba koksu a rafinovaných ropných produktů	1,94	1,98	2,69	3,33	-3,26	0,94	-2,12	-1,14	-1,75	-0,61	Manufacture of coke and refined petroleum products
Výroba chemických látek a chemických přípravků	6,77	6,13	6,09	2,10	0,83	6,09	4,12	6,05	4,35	-1,69	Manufacture of chemicals, chemical products
Výroba základních farmaceutických výrobků a farmaceutických přípravků	7,26	8,61	7,95	15,32	2,19	13,91	7,40	7,04	5,43	-1,61	Manufacture of basic pharmaceutical products and pharmaceutical preparations
Výroba pryžových a plastových výrobků	8,20	7,89	9,19	5,90	7,46	9,43	9,63	10,69	11,76	1,08	Manufacture of rubber and plastic products
Výroba ostatních nekovových minerálních výrobků	7,06	7,78	12,87	7,19	5,30	5,99	5,50	4,56	4,94	0,38	Manufacture of other non-metallic mineral products
Výroba základních kovů, hutní zpracování kovů; slévárnictví	9,03	10,56	11,33	4,71	-1,87	1,79	2,46	-1,24	2,77	4,01	Manufacture of basic metals
Výroba kovových konstrukcí a kovodělných výrobků, kr.strojů a zařízení	10,27	10,55	11,45	8,16	5,05	6,81	7,41	8,02	8,79	0,77	Manufacture of fabricated metal products, except machinery and equipment
Výroba počítačů, elektronických a optických přístrojů a zařízení	3,06	7,08	-1,53	-5,40	-6,78	-1,39	-0,55	2,46	2,57	0,11	Manufacture of computer, electronic and optical products
Výroba elektrických zařízení	8,38	9,23	10,18	5,32	6,28	9,89	8,80	8,29	8,28	-0,01	Manufacture of electrical equipment
Výroba strojů a zařízení, j.n.	4,49	6,24	7,78	4,38	3,36	5,65	5,81	6,51	5,29	-1,22	Manufacture of machinery and equipment n.e.c.
Výroba motorových vozidel (kr.motocyklů), přívěsů a návěsů	5,97	8,25	8,62	4,14	2,57	6,07	7,77	6,83	5,66	-1,17	Manufacture of motor vehicles, trailers and semi-trailers
Výroba ostatních dopravních prostředků a zařízení	-4,15	-1,84	9,39	1,79	10,84	10,61	10,21	11,21	10,33	-0,88	Manufacture of other transport equipment
Výroba nábytku	6,74	5,90	6,98	5,47	3,19	4,09	4,60	5,60	5,71	0,11	Manufacture of furniture
Ostatní zpracovatelský průmysl	10,69	13,06	11,98	9,05	11,00	9,61	8,73	8,52	7,84	-0,68	Other manufacturing
D Výroba a rozvod elektřiny, plynu, tepla a klimatizovaného vzduchu	5,69	5,74	8,83	8,14	7,96	5,29	6,06	9,91	7,85	-2,07	Electricity, gas, steam and air conditioning supply
E Zásobování vodou; činnosti související s odpadními vodami, odpady a sanacemi	2,86	3,81	4,54	3,71	3,49	4,11	3,90	3,61	3,15	-0,45	Water supply; sewerage, waste management and remediation activities

Zdroj: Český statistický úřad, 2015

Příloha C: Rentabilita vlastního kapitálu oborového průměru

Rentabilita vlastního kapitálu (ROE) Return on equity (ROE)											Per cent
Ovětví	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	Rozdíl Difference 2013-2012	CZ-NACE
Průmysl celkem	12,30	13,49	16,37	12,37	10,36	12,24	12,90	14,97	12,69	-2,28	Industry, total
B Těžba a dobývání	13,40	13,89	15,96	16,98	9,70	15,32	13,29	9,04	-14,17	-23,21	Mining and quarrying
C Zpracovatelský průmysl	13,97	15,84	17,36	10,35	7,61	12,73	12,98	12,42	12,49	0,07	Manufacturing
z toho:											
Výroba potravinářských výrobků	9,78	8,41	11,21	8,24	11,32	11,68	10,31	8,59	9,42	0,83	Manufacture of food products
Výroba nápojů	17,43	14,42	16,11	10,42	10,99	10,30	12,15	13,62	8,34	-5,28	Manufacture of beverages
Výroba textilií	6,27	3,01	9,24	1,38	3,10	9,91	8,03	10,72	8,80	-1,92	Manufacture of textiles
Výroba oděvů	7,77	18,82	20,87	-12,24	7,29	14,82	18,26	32,86	22,62	-10,24	Manufacture of wearing apparel
Výroba usní a souvisejících výrobků	13,17	20,62	21,58	15,01	99,81	10,20	13,59	15,29	16,94	1,66	Manufacture of leather and related products
Zpracování dřeva, výroba dřevěných, korkových, proutěných a slaměných výrobků, kr. nábytku	20,87	27,97	30,02	20,75	14,89	15,89	16,21	15,52	16,52	1,00	Manufacture of wood and of products of wood and cork, except furniture; manufacture of articles of straw and plaiting materials
Výroba papíru a výrobků z papíru	14,75	11,73	14,99	8,74	8,90	10,08	8,06	9,88	7,64	-2,24	Manufacture of paper and paper products
Tisk a rozmnožování nahaných nosičů	21,78	22,86	19,79	20,03	16,70	14,37	14,15	14,56	14,56	-0,01	Printing and reproduction of recorded media
Výroba koksu a rafinovaných ropných produktů	3,92	3,91	4,08	5,00	-5,39	1,58	-3,69	-2,01	-2,73	-0,72	Manufacture of coke and refined petroleum products
Výroba chemických látek a chemických přípravků	12,12	10,77	11,11	4,31	1,73	12,40	8,92	12,64	9,73	-2,91	Manufacture of chemicals, chemical products
Výroba základních farmaceutických výrobků a farmaceutických přípravků	13,32	15,27	13,69	24,29	3,19	18,71	9,84	9,11	7,08	-2,04	Manufacture of basic pharmaceutical products and pharmaceutical preparations
Výroba pryžových a plastových výrobků	15,67	15,89	18,13	12,16	14,87	18,22	18,51	19,42	21,02	1,59	Manufacture of rubber and plastic products
Výroba ostatních nekovových minerálních výrobků	13,00	14,70	22,93	12,55	8,78	9,77	9,09	8,08	8,58	0,50	Manufacture of other non-metallic mineral products
Výroba základních kovů, hutní zpracování kovů; slévárenství	14,75	18,37	18,66	7,86	-2,85	2,83	3,86	-1,94	4,51	6,45	Manufacture of basic metals
Výroba kovových konstrukcí a kovodělných výrobků, kr.strojů a zařízení	21,00	20,89	22,35	18,63	11,23	14,93	16,46	16,80	17,92	1,12	Manufacture of fabricated metal products, except machinery and equipment
Výroba počítačů, elektronických a optických přístrojů a zařízení	8,04	23,96	-5,04	-20,15	-35,14	-7,64	-3,50	6,81	7,11	0,30	Manufacture of computer, electronic and optical products
Výroba elektrických zařízení	16,90	17,61	20,89	11,21	12,55	20,36	18,43	17,12	17,43	0,32	Manufacture of electrical equipment
Výroba strojů a zařízení, j.n.	10,39	14,39	18,79	10,73	7,71	12,29	12,56	13,47	10,63	-2,84	Manufacture of machinery and equipment n.e.c.
Výroba motorových vozidel (kr.motocyklů), přívěsů a návěsů	14,26	17,37	17,35	8,98	5,61	13,91	17,99	14,76	13,04	-1,72	Manufacture of motor vehicles, trailers and semi-trailers
Výroba ostatních dopravních prostředků a zařízení	-46,72	-28,77	23,69	4,66	24,05	23,65	27,47	26,44	24,47	-1,98	Manufacture of other transport equipment
Výroba nábytku	19,38	14,70	16,79	13,23	7,70	8,74	9,50	11,16	11,14	-0,01	Manufacture of furniture
Ostatní zpracovatelský průmysl	19,21	23,86	20,91	16,43	18,62	15,93	15,20	15,82	14,35	-1,47	Other manufacturing
D Výroba a rozvod elektřiny, plynu, tepla a klimatizovaného vzduchu	9,50	9,86	15,65	17,16	16,63	11,57	13,69	22,51	17,53	-4,98	Electricity, gas, steam and air conditioning supply
E Zásobování vodou; činnosti související s odpadními vodami, odpady a sanacemi	4,60	5,76	7,13	6,05	5,74	6,96	6,32	5,83	5,11	-0,72	Water supply; sewerage, waste management and remediation activities

Zdroj: Český statistický úřad, 2015

Příloha D: Rentabilita tržeb oborového průměru

Rentabilita tržeb (ROS)
Return on sales (turnover) (ROS)

v procentech

Per cent

Odvětví	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	Rozdíl Difference 2013-2012	CZ-NACE
Průmysl celkem	5,46	6,19	7,05	5,21	5,00	5,65	5,54	6,33	5,53	-0,80	Industry, total
B Těžba a dobývání	14,21	14,03	17,39	17,03	12,10	16,48	13,80	9,28	-12,68	-21,96	Mining and quarrying
C Zpracovatelský průmysl	4,60	5,37	5,80	3,50	3,01	4,73	4,54	4,45	4,67	0,22	Manufacturing
z toho:											
Výroba potravinářských výrobků	2,18	1,89	2,33	1,78	2,72	3,10	2,62	2,29	2,71	0,42	Manufacture of food products
Výroba nápojů	10,71	10,28	11,24	7,57	9,14	6,77	7,53	5,96	5,94	-0,02	Manufacture of beverages
Výroba textilií	3,31	1,57	4,42	0,74	1,88	5,72	4,07	5,43	4,75	-0,68	Manufacture of textiles
Výroba oděvů	1,88	7,60	5,72	-3,24	2,01	3,90	4,72	8,07	7,62	-0,44	Manufacture of wearing apparel
Výroba usní a souvisejících výrobků	3,07	4,69	5,49	2,82	3,74	2,02	3,10	3,62	4,13	0,51	Manufacture of leather and related products
Zpracování dřeva, výroba dřevěných, korkových, proutěných a slaměných výrobků, kr. nábytku	6,27	7,80	8,36	6,54	5,23	5,51	5,54	5,28	5,58	0,30	Manufacture of wood and of products of wood and cork, except furniture; manufacture of articles of straw and plaiting materials
Výroba papíru a výrobků z papíru	6,51	5,79	7,00	4,17	4,74	5,00	3,67	4,15	3,36	-0,78	Manufacture of paper and paper products
Tisk a rozmnožování nahanraných nosičů	6,71	7,00	5,74	6,06	5,72	5,23	5,36	6,33	6,67	0,34	Printing and reproduction of recorded media
Výroba koksu a rafinovaných ropných produktů	0,71	0,73	0,89	0,90	-1,32	0,28	-0,54	-0,26	-0,41	-0,15	Manufacture of coke and refined petroleum products
Výroba chemických látek a chemických přípravků	6,15	5,57	5,79	1,92	0,95	5,82	3,64	5,10	3,84	-1,26	Manufacture of chemicals, chemical products
Výroba základních farmaceutických výrobků a farmaceutických přípravků	7,26	9,36	8,77	19,31	2,73	17,26	9,39	9,84	7,89	-1,94	Manufacture of basic pharmaceutical products and pharmaceutical preparations
Výroba pryžových a plastových výrobků	5,42	5,81	6,12	4,10	5,62	6,68	6,71	7,30	8,50	1,20	Manufacture of rubber and plastic products
Výroba ostatních nekovových minerálních výrobků	7,63	8,51	13,04	7,38	6,30	7,35	6,58	5,57	6,03	0,47	Manufacture of other non-metallic mineral products
Výroba základních kovů, hutní zpracování kovů; slévárenství	6,77	7,87	9,11	3,96	-2,30	1,81	2,23	-1,15	2,63	3,78	Manufacture of basic metals
Výroba kovových konstrukcí a kovodělných výrobků, kr.strojů a zařízení	6,36	7,39	7,61	5,72	4,42	5,60	5,67	6,16	6,89	0,73	Manufacture of fabricated metal products, except machinery and equipment
Výroba počítačů, elektronických a optických přístrojů a zařízení	1,37	3,04	-0,62	-1,98	-2,64	-0,48	-0,26	1,16	1,39	0,23	Manufacture of computer, electronic and optical products
Výroba elektrických zařízení	5,57	6,04	5,92	3,32	4,56	6,82	6,01	5,54	5,69	0,14	Manufacture of electrical equipment
Výroba strojů a zařízení, j.n.	3,26	4,79	5,64	3,60	3,32	5,32	5,26	5,67	4,73	-0,94	Manufacture of machinery and equipment n.e.c.
Výroba motorových vozidel (kr.motocyklů), přívěsů a návěsů	3,74	4,95	5,02	2,75	1,77	3,91	4,65	4,01	3,46	-0,55	Manufacture of motor vehicles, trailers and semi-trailers
Výroba ostatních dopravních prostředků a zařízení	-5,69	-2,28	8,19	2,08	14,21	16,21	13,34	14,06	12,79	-1,27	Manufacture of other transport equipment
Výroba nábytku	3,90	3,30	3,87	3,57	2,40	3,15	3,54	4,19	4,44	0,26	Manufacture of furniture
Ostatní zpracovatelských průmysl	7,86	10,16	8,74	7,42	10,17	9,30	9,11	8,91	8,50	-0,41	Other manufacturing
D Výroba a rozvod elektřiny, plynu, tepla a klimatizovaného vzduchu	10,68	10,11	12,83	11,41	10,75	7,83	8,21	12,11	9,76	-2,35	Electricity, gas, steam and air conditioning supply
E Zásobování vodou; činnosti související s odpadními vodami, odpady a sanacemi	4,54	5,22	5,91	5,00	5,33	5,72	5,11	4,84	4,46	-0,37	Water supply; sewerage, waste management and remediation activities

Zdroj: Český statistický úřad, 2015

Abstrakt

KOVAŘÍKOVÁ, Alena. *Analýza konkurenceschopnosti vybraného podniku*. Plzeň, 2016. 76 s. Bakalářská práce. Západočeská univerzita v Plzni. Fakulta ekonomická.

Klíčová slova: konkurenceschopnost, konkurenční výhoda a nevýhoda, analýza mikroprostředí, Porterův model pěti sil, PESTLE analýza, SWOT analýza

Předložená práce je zaměřena na analýzu konkurenceschopnosti společnosti Faiveley Transport Czech a. s. na trhu pantografů. Pro zhodnocení konkurenceschopnosti společnosti je využito analýzy mikroprostředí, Porterova modelu pěti sil pro analýzu mezoprostředí a PESTLE analýzy pro vymezení makroprostředí. Z takto provedených analýz byla následně vytvořena SWOT analýza, která shrnuje silné a slabé stránky společnosti spolu s největšími příležitostmi a hrozbami, které mohou ovlivnit postavení společnosti na trhu. Na základě uvedených analýz a rozhovoru s manažerem prodejního oddělení společnosti jsou v samotném závěru práce navržena opatření, které společnosti mohou zajistit zvýšení konkurenceschopnosti a vylepšit postavení na trhu.

Abstract

KOVAŘÍKOVÁ, Alena. *Competitiveness analysis of the selected company*. Plzeň, 2016. 76 p. Bachelor Thesis. University of West Bohemia. Faculty of Economics.

Key words: competitiveness, competitive advantage and disadvantage, micro-environment analysis, Porter's five forces model, PESTLE analysis, SWOT analysis

The presented bachelor thesis is focused on the competitiveness analysis of the company Faively Transport Czech a. s. on the pantograph's market. In order to evaluate the company's competitiveness is used the micro-environment analysis, Porter's five forces model for mezo-environment analysis and PESTLE analysis for definition of macro-environment. From these performed analysis was subsequently created a SWOT analysis, which summarizes company's strengths and weaknesses along with the biggest opportunities and threats that may affect company's market position. Based on the above analysis and interview with manager of sales department are in the thesis conclusion suggested measures that can ensure the increased competitiveness of the company and improve company's market position.