

**ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI**

**FAKULTA EKONOMICKÁ**

Bakalářská práce

**Kooperace podniků v konkurenčním prostředí**

**A cooperation of enterprises in the competitive  
environment**

Radek Proch

Plzeň 2019

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

Fakulta ekonomická

Akademický rok: 2019/2020

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení:	<b>Radek PROCH</b>
Osobní číslo:	<b>K17B0025K</b>
Studijní program:	<b>B6208 Ekonomika a management</b>
Studijní obor:	<b>Podniková ekonomika a management</b>
Téma práce:	<b>Kooperace podniků v konkurenčním prostředí</b>
Zadávací katedra:	<b>Katedra podnikové ekonomiky a managementu</b>

### Zásady pro vypracování

1. Zpracujte úvodní teoretickou část bakalářské práce.
2. Analyzujte vybranou organizaci z hlediska jejího postavení v konkurenčním prostředí.
3. Navrhněte opatření pro eliminaci slabých stránek zjištěných v analytické části bakalářské práce.
4. Posuďte ekonomickou efektivnost navržených opatření.

Rozsah bakalářské práce: **40 – 60 stran**  
Rozsah grafických prací: **neuveden**  
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

#### Seznam doporučené literatury:

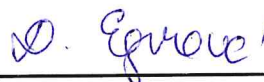
- COLLINS, James C., PORRAS, Jerry I. *Jak vybudovat trvale úspěšnou firmu: úspěšné návyky vizionářských společností: překlad bestselleru Built to last*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2016. ISBN 978-80-247-5638-7.
- JOHN, Vladimír. *How to run a business without risk: The truth revealed about business risk*. London: Meriglobe, 2017. ISBN 978-1-911511-14-4.
- KIM, W. Chan a MAUBORGNE, Renée. *Nová strategie modrého oceánu: pět kroků jak se posunout do modrého oceánu, vyhnout se konkurenci a zajistit si tak ziskový růst*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2018. Knihovna světového managementu. ISBN 978-80-7261-547-6
- PAVLÁK, Miroslav, NOVOTNÝ, Jiří, VACEK, Jiří, *Základy podnikání*. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 2017. ISBN 978-80-261-0669-2
- VEBER, Jaromír a kol. *Digitalizace ekonomiky a společnosti: výhody, rizika, příležitosti*. V nakladatelství Management Press vydání 1. Praha: Management Press, 2018. ISBN 978-80-7261-554-4.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Miroslav Pavlák, Ph.D.**  
Katedra podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: **22. října 2019**  
Termín odevzdání bakalářské práce: **22. dubna 2020**



**Doc. Ing. Michaela Krechovská, Ph.D.**  
děkanka



**Doc. PaedDr. Dana Egerová, Ph.D.**  
vedoucí katedry

## Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

*„Kooperace podniků v konkurenčním prostředí“*

vypracoval samostatně pod odborným dohledem vedoucího bakalářské práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

V Plzni dne 31.03.2020



.....  
Radek Proch

## **Poděkování**

Poděkování patří mé partnerce Ing. Ditě Kubíčkové za osobní podporu během studia i zkoušek a Ing. Miroslavu Pavlákovi, Ph.D. D za odborné vedení, znalosti a čas věnovaný v průběhu celého studia.

Mé poděkování patří i všem ostatním vyučujícím, kteří mi umožnili hladký průběh studia.

## Obsah

Úvod.....	8
1. Teoretické pojmy .....	10
1.1 Podnik a podnikání.....	10
1.2 Konkurence, konkurenceschopnost.....	12
1.2.1 Monopol, oligopol .....	14
1.3 Kooperace, koncentrace.....	15
1.4. Modrý a rudý oceán.....	19
1.5 Vhodné partnerství .....	20
1.5.1 Riziko.....	21
1.5.2 Podnikatel jako osobnost .....	24
1.6 Prostředí podniku a jeho analýza .....	25
1.6.1 Mikroprostředí.....	26
1.6.2 Mezoprostředí.....	26
1.6.3 Makroprostředí .....	27
1.6.4 SWOT Analýza - teorie .....	28
2. Analýza podniku .....	29
2. 1 Mikroprostředí zvoleného podniku .....	29
2. 2 Mezoprostředí zvoleného podniku .....	35
2.3 Makroprostředí zvoleného podniku .....	41
2.4 SWOT – sumarizace podniku .....	45
3. Návrhy budoucího postupu.....	47
3.1 Pokračování v živnostenském podnikání .....	47
3.2 Spojení se spřáteleným živnostníkem .....	51
3.3 Přátelská akvizice .....	53
4. Závěr .....	57

Seznam tabulek.....	58
Seznam obrázků.....	59
Seznam grafů.....	60
Seznam použitých zkratk.....	61
Seznam použité literatury.....	62
Seznam internetových zdrojů.....	63
Seznam příloh.....	64

## Úvod

Dnešní doba je velmi proměnlivá. Podniky, které jsme ještě včera navštěvovali, dnes již neexistují. Naproti tomu se v našem okolí vynořují nově vzniklé firmy, o kterých jsme ještě donedávna netušili, že existují. Živnostníci jsou nezdědka odkázáni na zakázky či materiál od větších podniků, které na oplátku často potřebují služby živnostníků ve formě krátkodobé i dlouhodobé výpomoci. Velké podniky také často raději najímají subdodavatele, aby nemusely plýtvat vlastními zdroji.

Proč spolu podniky musí spolupracovat? Jak spolu podniky kooperují? Je tato kooperace vždy přínosná pro obě strany? O tom všem bude pojednávat tato bakalářská práce. I přes její obecné zadání na všechny podniky se v rámci práce převážně zaměříme na malé a střední podniky.

Otec partnerky autora má vlastní podnikání, zabývá se kovovýrobou a obráběním. Jde o podnikání jednotlivce, kterému se věnuje již od roku 1998, k dnešnímu datu má dva zaměstnance. Dílna se nachází v Plzni-Liticích. Protože se jedná o fyzicky velmi náročnou a nebezpečnou práci, vyvstala otázka, zda bude schopen tuto činnost vykonávat do doby, než bude moci nastoupit do důchodu.

Naším hlavním cílem proto bude zjištění možností efektivní spolupráce zkoumaného podniku. Zaměříme se na jeho primární silné i slabé stránky, posoudíme vyvstalou situaci. Na základě těchto informací vypracujeme několik variant vedoucích k eliminaci slabých stránek a vyhodnotíme ekonomickou efektivitu vypracovaných možností.

První část práce bude zaměřena na teoretické pojmy a základní definice. Podíváme se také na možnosti přístupu ke spolupráci mezi podniky, budou probrány postupy nezbytné k analýze podniku. Ke vhodné definici základních pojmů využijeme rešerše z odborné literatury a využití osobních znalostí a zkušeností.

Druhá část bude zaměřena praktičtěji, rozebereme si podnik z několika hledisek, abychom na tomto základu mohli vhodně navrhnout praktická řešení současné situace. Zajímá nás především, co může podnik dlouhodobě negativním způsobem ovlivnit, případně v čem podnik zaostává za konkurencí. Oddíl zakončíme takzvanou SWOT analýzou. K efektivnímu vypracování využijeme informace z první kapitoly k sestavení logické struktury dat. Samotný sběr informací bude vycházet z osobní praxe autora bakalářské práce v podniku, internetových zdrojů, velká část údajů bude pocházet z konzultací s vlastníky podniku a jejich interních reportů.



Ve třetí a poslední části se budeme věnovat vytvoření návrhů a jejich ekonomických dopadů pro vybraný podnik s následnou identifikací optimální varianty. Ta by měla nejlépe vytyčit ideální kroky, kterými by se měl podnik řídit. K tomuto využijeme teoretických poznatků z první části práce a výsledky analýz z druhé kapitoly. Samozřejmostí bude i závěrečné zhodnocení.

# 1. Teoretické pojmy

Protože je naší úlohou vybrat optimální řešení výše uvedeného problému, je nutné si nejdříve nadefinovat základní pojmy, se kterými bude tento text pracovat. V ideálním případě bychom se měli snažit, aby byl text srozumitelný nejenom pro členy akademické obce, ale také neodborné veřejnosti.

Teprve tehdy, když bude tato práce srozumitelná a aplikovatelná i pro laickou veřejnost neznalou pojmů, se kterými se ve výuce setkáváme na denním pořádku, můžeme prohlásit náš cíl za úspěšně splněný. Proto prosíme čtenáře o shovívavost při vysvětlování některých, pro akademiky až banálních, pojmů.

## 1.1 Podnik a podnikání

Ze začátku je nutné nadefinovat subjekty, které se na trhu pohybují. Jako první bychom mohli zmínit domácnosti, které ovšem pro potřeby této práce nemusíme uvažovat. Zajímají nás totiž předně podniky jako takové. Co to vlastně podniky jsou? Dělíme je následovně:

Nejmenší jednotkou, se kterou se můžeme setkat, je podnikání jednotlivce neboli fyzické osoby, které blíže definuje *Občanský zákoník, zákon 89/2012 Sb.* Jako jednoduchou definici můžeme uvést, že podnikatelem se běžně rozumí osoba, která vykonává na vlastní jméno, účet a odpovědnost soustavnou činnosti za účelem dosažení zisku.

Zákon definuje bližší podmínky nezbytné pro získání živnostenského oprávnění v některých speciálních případech, například u **koncesované živnosti**, kdy je zapotřebí, aby podnikatel měl nejenom osvědčení o řádné způsobilosti, ale také souhlas příslušných orgánů. V praxi se s tímto oprávněním setkáme například u cestovních kanceláří.

Oproti koncesované živnosti stojí **ohlašovací živnost**, kdy nejčastější formou je volná živnost. Spousta z nás se jistě v praxi setkala s někým, kdo vlastní živnostenské oprávnění. Šance jsou, že se jedná právě o volnou živnost, neboť k ní není zapotřebí ani osvědčení o způsobilosti, ani souhlas orgánů, běžné je například zprostředkování obchodu a služeb. Další formou ohlašovací živnosti je vázaná živnost, například činnost účetních poradců, kdy žadatel musí předložit i osvědčení o způsobilosti dle příslušného zákona. Poslední možností je řemeslná živnost, kdy je opět nutné,

aby žadatel měl buď osvědčení o způsobilosti, nebo praxi v příslušném oboru, v ideálním případě samozřejmě obojí. Při různých akcích je možno vidět v Plzni na trzích umělecké kováře. Tito jsou typickými zástupci řemeslné činnosti.

Pokud nechceme podnikat jako fyzické osoby, můžeme využít možnost podnikání jako osoba právnická. Z hlediska podnikání existuje velká řada právnických osob, které blíže upravuje například *Občanský zákoník, Zákon o obchodních společnostech a družstvech, Zákon o účetnictví* a další. Protože tato tématica není hlavní náplní naší práce, uvedeme si pouze jednoduché dělení.

Z těch méně častých uveďme veřejnoprávní právnické osoby, kupříkladu stát či kraj, neziskové organizace, kam patří veškeré obecně prospěšné společnosti či spolky. Spousta z nás se ve svém životě také mohla setkat se společenstvím vlastníků bytových jednotek nebo družstvem.

Nejdůležitějšími jsou pro nás však **obchodní společnosti**, které se dále člení na osobní a kapitálové. Mezi osobní obchodní společnosti řadíme veřejnou obchodní společnost (v.o.s.) a komanditní společnost. (k.s.). Častěji se však běžné veřejnosti vybaví právě kapitálové společnosti, kam patří akciová společnost (a.s.) a její nadnárodní varianta zvaná evropská společnost, a společnosti s ručením omezeným (s.r.o.). Speciální formou je pak státní podnik, těchto se však na našem území vyskytuje poskrovnu.

Na základě těchto informací budeme v dalším textu používat tři pojmy – živnostník, jakožto podnik jednotlivce, malé a střední podniky (MSP) a velké podniky. Podnik jednotlivce je jasný již ze své podstaty, ale abychom od sebe odlišili MSP a velké podniky, budeme vycházet z čl. *I, odst. 1. a 3., přílohy č. I Nařízení komise (ES) č. 70/2001*, kde je uvedena definice MSP jako podnik, který:

- má méně než 250 zaměstnanců
- roční obrat nepřesahuje 40 milionů Euro
- bilanční suma rozvahy nepřesahuje 27 milionů Euro
- splňuje kritérium nezávislosti (více v příloze č. 3)

Pro účely naší práce nebudeme již dále rozlišovat mezi malým a středním podnikem, resp. mikropodnikem (Pavlaček, Novotný & Vacek, 2017). Je tomu hlavně proto, že jejich význam a úloha na trhu je de facto stejná. Je již zažitým rčením, že malé a střední podniky, včetně podniků jednotlivců, jsou opěrnou páteří každé ekonomiky. To je dáno hlavně jejich velikostí. Nejsou giganty, jsou daleko flexibilnější a situaci na trhu

se adaptují lépe, než velké korporace. Fungují jako tlumič v dobách stagnací a krizí, kdy zaměstnávají lidi propuštěné z jiných podniků pro nadbytečnost. Naopak v době růstu vznikají nové jednotky, které rychle zaplňují existující mezery. Kromě korigování nezaměstnanosti pomáhají také velkým firmám jako subdodavatelé materiálu a služeb. Dochází k tomu často v moment, kdy velký podnik raději volí možnost outsourcingu, (tento pojem bude blíže vysvětlen níže), aby ušetřil vlastní zdroje. Přestože tak mohou podporovat pozici monopolů, jsou spíše jejich protipóly. Je důležité mít ale na paměti, že právě MSP jsou často v ohrožení právě ze strany monopolů a oligopolů.

V neposlední řadě malé a střední podniky nejsou pro spoustu lidí bezejmennou studenou korporací, nýbrž lidé, se kterými jsou v denním kontaktu. Samoobsluhy, malé lokální pekárny a restaurace, řeznictví, a mnohé další MSP jsou tedy i jistým sociálním bodem pro občany v okolí, případně záštitou klidu a pohody.

Podle statistik vykonávalo na území ČR k 31.prosinci 2018 podnikatelskou činnost dohromady 1 154 687 subjektů, z toho 1 152 735 tvořily právě malé a střední podniky. Tímto MSP tvoří 99,83% aktivních podnikatelských subjektů. (MPO, 2019)

## **1.2 Konkurence, konkurenceschopnost**

S pojmem konkurence, případně konkurenceschopnost se setkáváme dnes a denně. Tento pojem se vyskytuje v novinách, na internetu, slyšíme o něm často v diskuzích v televizi. Je paradoxní, že přestože těmto pojmům všichni rozumíme, je těžké je vysvětlit někomu jinému.

Konkurenci jako takovou bychom mohli vysvětlit jako rivalitu mezi podnikatelskými subjekty, lze uvést i pojem „hospodářská soutěž“. Jde o soubor činností, které podnikatelské subjekty na trhu vyvíjejí, aby získaly určitou ekonomickou převahu nad svými soky. Chceme-li to ukázat na příkladu, můžeme si představit dva farmáře prodávající svou zeleninu se stánky naproti sobě.

Konkurenceschopnost můžeme na základě toho definovat jako schopnost podniku obstát v hospodářské soutěži v porovnání s ostatními. Tento ukazatel jde však velmi těžko změřit, jedná se spíše o soubor kvalitativních položek.

Konkurenceschopnosti je dosahováno pomocí takzvané konkurenční výhody. Je to soubor faktorů, vlastností či jiných specifík daného podniku, které, jak již název napovídá, dodávají podniku určitou výhodu proti rivalům podniku. Tyto výhody mohou

mít strukturální povahu, která vychází z vlastnictví lepších technologií, či předchozích úspěchů, nebo povahu funkční, kam patří předně schopnosti managementu a pracovníků podniku. Podstatnou konkurenční výhodou je vlastnictví patentu, za který musí ostatní soutěžící buď zaplatit, nebo jsou nuceni přijít s vlastním řešením. V neposlední řadě je zde také možnost zásahu ze třetí strany v podobě různých forem dotací, ale také možnost spolupráce se silnými partnery. V případě výše uvedených dvou farmářů je konkurenční výhodou prvního nižší cena jeho produktů, zatímco druhý nabízí velkou škálu bio produktů.

V ideálním světě bychom se mohli pohybovat v prostředí, jež se nazývá „**dokonalá konkurence**“. Zde se kromě jiného předpokládá dostatečné množství podniků na trhu a stejnorodost jejich produkce. Při vstupu do odvětví neexistují žádné bariéry, na trhu neexistují speciální podmínky nebo patenty. Je tedy zřejmé, že takovýto model je čistě teoretický, praxi ho nelze dosáhnout. Podniky budou vždy usilovat o konkurenční výhodu nad ostatními.

Lidová slovesnost říká „S poctivostí nejdál dojdeš“. Podnikatelé, ačkoliv jsou na trhu soupeři, by stále měli zachovávat určitou úroveň morálky, slušnosti a dobrého chování mezi sebou. Nicméně i zde by bylo utopické spoléhat na to, že vždy se vše odehrává jen v rámci „fair play“. Podnikání je dlouhá cesta a snad je to dáno lidskou nedočkavostí, že podnikatelé často hledají zkratky a úlevy. Dojde-li k porušení těchto základních pravidel, hovoříme o **nekalé soutěži**, kterou Občanský zákoník definuje následovně: (Zákony pro lidi, 2018)

- nekalou soutěží se rozumí stav, kde se subjekt dostane do rozporu s dobrými mravy hospodářské soutěže za účelem přivození újmy jiným soutěžícím nebo zákazníkům. Z pochopitelných důvodů je nekalá soutěž zakázána.
- nekalou soutěží může být:
  - klamavá reklama
  - klamavé označování zboží a služeb
  - vyvolání nebezpečí záměny
  - parazitování na pověsti závodu, výrobku či služeb jiného soutěžitele
  - podplácení
  - zlehčování
  - srovnávací reklama, pokud není dovolena jako přípustná
  - porušení obchodního tajemství

- dotěrné obtěžování
- ohrožení zdraví a životního prostředí

V případě, kdy se podnikatel dopustí nekalé soutěže a tento akt mu není dokázán, získává velmi cennou výhodu proti svým konkurentům. Sice existuje legislativní možnost obrany, ale často může být již pozdě, ne nadarmo lze mezi podnikateli slyšet „Dobré jméno buduješ roky, špatné jméno máš přes noc“. Trh je velmi nestabilním místem a tato špinavá výhoda může vést k poškození křehké rovnováhy. Typickým příkladem jsou podomní prodeji plynu, elektřiny, nebo mobilních paušálů.

V případě nekalé soutěže tak trpí celý trh. Jak spotřebitelé, tak konkurenti jsou nuceni v konečném důsledku platit za tato porušení, jak svými financemi, tak i časem stráveným nad obranou proti této zákeřnosti. Někdy se však mísky vah nakloní více na jednu stranu a umožní tím vznik monopolu.

### **1.2.1 Monopol, oligopol**

Abychom neuvědli čtenáře v omyl, v úvodu bychom měli uvést, že nekalá soutěž není jedinou formou, jak může monopol vzniknout. Existují samozřejmě další varianty, které budou blíže popsány v následujících podkapitolách.

Monopolem se na trhu rozumí stav nedokonalé konkurence, kdy existuje pouze jeden podnik na straně nabídky výrobků či služeb. Díky tomu, že nemá reálné soupeře, může podnik diktovat podmínky svým zákazníkům, cena výrobků a služeb monopolu je tak neúměrně vyšší, než by byla v konkurenčním prostředí. Pochopitelně takovýto podnik se snaží svou pozici bránit a vytváří tak bariéry ke vstupu do odvětví pro ostatní podniky.

V případě, že jeden monopolistický podnik je schopen pokrýt poptávku trhu za nižší náklady, než by tomu bylo v případě existence dalších firem v odvětví, hovoříme o takzvaném „přirozeném monopolu“. Chceme-li uvést příklad, můžeme uvést vodohospodářské služby, kde bariéru vstupu do odvětví tvoří nutnost výstavby potrubí, čističek a zásobáren vody, což je v dnešní době prakticky nemožné.

V podobných případech může stát uvažovat o vytvoření státního monopolu v rámci jakési ochrany svých občanů, avšak praxe ukázala, že se tento záměr mívá účinkem. V České republice existovalo v minulosti několik monopolů, jmenovitě Telecom, České dráhy, a. s., nebo ČEZ. V dnešní době je posledním monopolem Česká pošta v oblasti listovních služeb.

Obdobná situace jako v případě monopolu vzniká i při existenci oligopolu. Oligopolem se rozumí existence několika málo firem v odvětví. Může jít o velkou firmu monopolního charakteru a pár malých firem, kdy si lídr určuje pravidla sám, či o přibližně stejně velké podniky. Protože praxe ukázala, že vzájemné soupeření firem vede dlouhodobě k nižším ziskům firem, v případě rovnocenných partnerů může docházet k tajným schůzkám představitelů těchto společností, na kterých se domlouvají na dalším společném postupu. Tyto schůzky se nazývají **koluze**. Pochopitelně k těmto schůzkám nemusí fyzicky docházet, podniky se mohou držet zajetých kolejí, pak hovoříme o tacitní koluzi. Nejlepším příkladem za všechny je na českém trhu stav mobilních operátorů, kdy i přes několik snah v minulosti se nepodařilo prolomit bariéry vstupu a na trhu tak zůstali pouze tři giganti.

V současné době internetu a globalizace jsou nebezpečí existence monopolů a oligopolů o to reálnější. Ačkoliv je to smutné, jedna pomluva na internetu může zkažit celé roky podnikání, jedna poplašná zpráva, též známá jako hoax, může vést ke špatným obchodním rozhodnutím. Monopoly či velké firmy ze zahraničí mohou využívat svých technologických výhod a postupně začít ničit konkurenci v tuzemských zemích. Největší slovo má tak samotný spotřebitel, zda se rozhodně svými financemi podpořit malý podnik v jeho okolí, nebo velkého giganta.

### **1.3 Kooperace, koncentrace**

V případě **kooperace** podniků již není takový problém s definicí. Kooperace neboli spolupráce podniků je dobrovolné sdružování dvou či více podniků, ať už za účelem krátkodobé participaci na jedné zakázce, nebo dlouhodobé spolupráce na více možných projektech. Důležitý je fakt, kdy podniky neztrácí svou autonomii, tedy po ukončení projektu či projektů zůstává zachována jejich samostatnost.

Výše jsme uvedli, že vstup zahraničních firem může vést k destabilizaci trhu a eliminaci konkurence. To může pochopitelně hrozit i ze strany tuzemského podniku. V takových chvílích se MSP musí semknout stejně tak jako mravenci při obraně mraveniště. Spolupráce malých a středních podniků v rámci tuzemského trhu je nezbytná pro jejich přežití, neboť jim umožňuje přístup k výrobním postupům nebo technologiím, které by jinak neměly, existují i případy, kdy podnikatel může začít svou činnost bez vstupního kapitálu či na zahraničním trhu bez existence vlastních vstupů. Konkurenceschopnost podniků se tak vzhledem k „nečlenům“ zvyšuje a jejich

hospodářská síla roste. Již jsme zmínili, že spolupráce nemusí probíhat pouze mezi MSP. Tyto mohou také sloužit jako pomocná síla velkým podnikům, nicméně i zde se aplikují pojmy, které byly probrány výše. Existuje zřejmá přímá úměra mezi kooperací podniku se svými partnery a jeho konkurenceschopností.

Spolupráce však s sebou nese i jistou část negativních prvků. Jedná se o partnerství podniků, nikoliv diktátu, a tak je zde nutnost existence kompromisů, které jdou ruku v ruce s jistou dávkou sebezapření zúčastněných stran. Určité typy aliancí zároveň vyžadují sdílení obchodního tajemství, čímž vzniká riziko, že toto tajemství unikne do širšího povědomí, čímž podnik ztrácí svou výhodu.

Existuje několik pohledů, jak spolupráci podniků členit, například formální a neformální, kdy existuje písemná či pouze ústní dohoda. Nás však více zajímá členění na horizontální a vertikální úrovni. V případě horizontální úrovně spolupracují podniky v témže odvětví, aby si zajistily silnější pozici na trhu. Díky horizontálnímu společenství mohou dosáhnout větší kupní síly a získat s tím spojený množstevní rabat, odstraňuje se konkurence mezi členy skupiny. Při vertikálním rozdělení jsou podniky na sebe napojeny v navazujících etapách, kdy si jednotliví členové postupně předávají postupně upravený polotovár, čímž se na trh dostává až konečný výrobek. Vertikální úroveň napomáhá hlavně k efektivní a sladěné výrobě uvnitř společenství. Jako příklad horizontálního dělení můžeme uvést spolupráci realitních makléřů, vertikální je pak prosté spojení dřevorubce, tesaře a prodejce postelí.

V praktickém životě lze často vyzorovat stav, kdy některé podniky předávají výrobu svým partnerům. Pak hovoříme o **outsourcingu**, kdy na smluvním základě vykonává určitou činnost podniku jiný podnik. Dělá se tak za účelem ušetření interních zdrojů na efektivnější chod podniku, případně snížení nákladů jako takových. Jako extrémní případ outsourcingu můžeme vnímat **offshoring**, kdy je daná činnost podniku přesunuta do jiného státu. Tu pak může vykonávat jiná firma či nové oddělení podniku, důležitým je však splnění cíle, tedy snížení nákladů. Tyto pojmy však nesmíme zaměnit. Outsourcing i offshoring je typický hlavně pro IT činnosti.

Kooperaci podniků nesmíme v žádném případě zaměňovat s pojmem **kontrace** (Synek, 2007), kdy se jeden podnik stává podřízeným vůči jinému podniku. Na konci projektu tak ztrácí svou právní či ekonomickou suverenitu a stává se součástí partnera. Ke koncentraci může dojít jak vně, tak i uvnitř podniku.



Pro podnikatele je tak důležitá otázka, jak úzce chce, či dokonce musí, se svými partnery spolupracovat. Může jít o pouhou volnou spolupráci na jedné zakázce, stejně tak i o velmi úzkou a blízkou spolupráci či fúzi společností. Podle těsnosti spolupráce můžeme případy kooperace rozdělit na: (Synek, 2007)

- Kartel
- Konsorcium
- Koncern
- Trust
- Zájmová sdružení a spolky

V případě koncentrace rozlišujeme: (Synek, 2007)

- Akvizice
- Franšíza
- Fúze
- Joint Venture

Kartelem se rozumí společenství, kdy je zachována právní i ekonomická suverenity členů. Cílem kartelu je eliminace konkurence za účelem zvýšení zisku a upevnění pozice na trhu. Toto chování může připomínat oligopol. Z těchto důvodů jsou kartelové dohody ve většině zemí zakázány.

Konsorcium opět zachovává právní i ekonomickou suverenitu svých členů, avšak na rozdíl od kartelu se členové sdružují krátkodobě za účelem dosažení cíle, který by byl jinak pro jednotlivé členy nedosažitelný. Konsorcium může mít i svou vnitřní strukturu, v některých případech vystupuje i jako samostatný subjekt (při zachování suverenity členů).

Koncern je též známý jako holding. Jedná se o sdružení, kdy takzvaná mateřská společnost skrze akcie ovládá společnosti označené jako dceřiné. Nejčastěji k tomu dochází vlastnictvím kontrolního balíku akcií. V holdingu běžně vyskytují akciové společnosti.

Trust, jak již název napovídá, je varianta, kdy jedna osoba důvěřuje druhé osobě se správou svého majetku. Správce „trustu“ jedná s majetkem věřitele v jeho nejlepším zájmu. Využívá se hlavně kvůli daňovým zvýhodněním, neboť „trusty“ jsou často

zakládány v zemích označovaných jak daňové ráje. Správce i věřitel si zachovávají své právní i ekonomické nezávislosti.

Zájmová sdružení vznikala jako spolek právnických osob nejenom za účelem ochrany zájmů členů a dosažení jejich vzájemných cílů. Právní i ekonomická nezávislost podniků zůstává zachována i po vzniku sdružení. Na rozdíl od konsorcií se jedná většinou o menší útvary. Od roku 2014 již nemohou nová sdružení vznikat, avšak stále existující sdružení smí setrvat ve své činnosti. Zájmové sdružení byla v roce 2014 nahrazena spolky, které fungují na téměř identickém principu.

Akvizicí rozumíme stav, kdy jeden podnik koupí druhý podnik, který se pak stane součástí kupujícího, čímž úplně zaniká jeho ekonomicko-právní nezávislost. Pokud je podnik nabídnut k prodeji v důsledku ukončení činnosti, nebo ztrátě konkurenceschopnosti, hovoříme o přátelském převzetí. Pokud však management kupované společnosti s prodejem jednohlasně nesouhlasí, jedná se o nepřátelské převzetí. K tomuto kroku se často uchylují velké korporace za účelem eliminace konkurence.

Franšíza představuje možnost, při které je jeden subjekt podřízený druhému subjektu. Jedná se o dlouhodobou spolupráci mezi těmito subjekty, kdy nadřazený subjekt zvaný „franšízor“ poskytuje značku, zboží nebo know-how podřízenému subjektu nazývaný „franšizant“. Ten na oplátku dodržuje předem uvedená pravidla pro užívání franšizy a odevzdává část zisku franšízorovi. Jedná se tak o oboustranně výhodný, smluvně ošetřený pakt.

Fúze, někdy také označována jako merger, je stav, kdy je činnost dvou či více podniků převedena pod záštitu jednoho podniku. Jedním typem je fúze sloučením, kdy silnější společnost setrvává v činnosti a ostatní jsou pod ni převedeny. Oproti tomu fúze splynutím značí, že jedna či více společností ukončí svou činnost, aby mohly vytvořit úplně novou společnost. V obou případech za majetek i závazky společností je stále zodpovědná přetrvávající společnost. Fúze může probíhat uvnitř i vně podniku, stejně tak se lze setkat s vnitrostátní i přeshraniční fúzí. Pro zajímavost můžeme také uvést opak fúze, jež se označuje jako odštěpení či rozštěpení. V takovém případě je pak nutné předem definovat, která část majetku a závazků přejde na nově vzniklou společnost, a která část zůstane zachována u původní firmy.

Joint Venture je velmi podobný fúzi. Podniky se předem dohodnou a vymezí část svých zdrojů, které budou alokovány do nově vzniklé společnosti. Mateřské společnosti si zachovávají svou právní subjektivitu. Dle dohody ovládají nově vzniklou společnost, čímž je omezena jejich ekonomická nezávislost.

#### **1.4. Modrý a rudý oceán**

V návaznosti na téma konkurence a kooperace bychom ještě v rámci této práce měli alespoň stručně zmínit teorii rudého a modrého oceánu.

Jedná se o relativně mladý přístup k podnikání, který vznikl jako reakce na současnou situaci na trhu. Firmy spolu soupeří někdy až nesportovním chováním o zákazníky na trhu. Uvádějí stále nové a nové zboží, které je zapotřebí zákazníkům udat, žádný potenciální zákazník nesmí být jen uvažovat o konkurenci. To jsou pravidla, kterými se všichni řídí, která všichni znají. Dochází k takřikajíc „hře s nulovým součtem“, neboť zisk jedné firmy je vykonáván na úkor zisku firmy druhé. Stavebním pilířem podniku tak přestává být zákazník, nýbrž se jím stává soupeření s ostatními konkurenty na trhu. Autoři teorie přirovnávají takovou situaci k oceánu, který se barví do ruda krví poražených protivníků.

Jako protiklad někdy až hyenistickému přístupu rudého oceánu uvádí autoři strategii modrého oceánu. Velmi jednoduše řečeno tento přístup spočívá v nalezení nových cest a způsobů, kterými lze zaujmout zákazníky. Tímto se odvrací od teorie soupeření na trhu a nabádá podniky, aby nové trhy vytvářely pomocí inovací. Strategie modrého oceánu však rozlišuje mezi technologickou a hodnotovou inovací. Zatímco technologická inovace je zde chápána v klasickém pojetí, hodnotová inovace je brána jako stavební pilíř celé strategie a spočívá ve skokovém přírůstku hodnoty pro zákazníka, čímž společnosti získává výhodu proti ostatním bez vynakládání zdrojů na samotné soupeření. Výsledný užitek tak plyne jak pro obchodní společnost, tak pro zákazníka. (Kim &Mauborgne, 2018)

*„Na prvním místě jsou nezákazníci“* (Kim &Mauborgne, 2018, str. 146) zní základní heslo strategie modrého oceánu, čímž dává jasně najevo, že se snaží o vytvoření nových příležitostí, chce zaujmout ještě nevyužitou část trhu. Úloha stratégů modrého oceánu tedy spočívá i v odpovědění na otázku, jak velká je potenciální nabídka, kterou díky svojí strategii mohou získat. Jako jeden z příkladů užití strategie modrého oceánu v praxi lze uvést Cirque du Soleil.(Kim &Mauborgne, 2018)

## 1.5 Vhodné partnerství

Staré úsloví říká, že řetěz je pouze tak silný, jak silný je jeho nejslabší článek. Z toho nám vyplývá, že pokud chceme usilovat o silné partnerství, musíme se spojit se silnými partnery. Postavíme-li se do pozice podnikatele, pak ovšem i my bychom měli usilovat o to, abychom sami byli vhodnými partnery. Někdo může i vycházet z ověřeného poznatku, kdy pokud se naučíme správně spravovat a budovat naše podnikání, šance, že nás někdo obalamutí, se nepřímou úměrou snižuje s přibývajícím zkušenostmi. Jak ale poznáme, že naše podnikání směřuje správným směrem?

Začněme otázkou, co stojí za příčinou krachu společností? Vycházíme-li z literatury, zjistíme, že podvodné jednání a zásah vnějších vlivů není hlavním důvodem likvidace podniku.

**Tabulka č. 1:** Rozložení příčin zániku podniků

% podíl	Příčina
44	Neschopnost, špatné finanční řízení
17	Nedostatek zkušeností s managementem
16	Nevyvážené zkušenosti
15	Nedostatek zkušeností v oboru
6	Namyšlenost, nekompetentnost
1	Zanedbání
1	Podvod, přírodní katastrofa

Zdroj: Vlastní zpracování dle literatury (Pavláková, Novotný & Vacek, 2017)

Mezi lidmi se často říká, že k vybudování úspěšné společnosti je zapotřebí skvělý nápad a charismatický, vizionářský zakladatel. Kniha *Jak vybudovat trvale úspěšnou firmu* tyto mýty však vyvrací. (Collins&Porras, 2016). Je to snad tím, že je v mnoha případech při začátku podnikání důležitější dodržovat „základní pravidla hry“.

Literatury zabývající se tématem úspěšného podnikání je nespočet, ať už v českém nebo cizím jazyce. Legislativní podmínky podnikání se v různých zemích liší, avšak základní principy zůstávají stejné. Proto pro účely naší práce budeme vycházet z knihy *How to run a business without risk*, kde se hned první kapitola nazývá „**Deset přikázání dobrého podnikatele**“ (překlad autora bakalářské práce).(John, 2017)

Jedná se o interview mezi projektovým manažerem nadnárodní společnosti Meriglobe Advisory House, která pomáhá malým a středním podnikům. Jako stěžejní body byly uvedeny následující: (John, 2017)

- To, kým jste, se odráží i ve vašich obchodních jednáních
- Při návrhu podnikatelského záměru berete v potaz rizika
- Vyberte si oblast podnikání tak, abyste měli konkurenční výhodu
- Držte rodinné, osobní a podnikatelské zdroje oddělené od sebe
- Vyberte si správné zaměření podnikání
- Podnikejte sami, v případě partnerství učiňte řádná opatření
- Správně oceňte své podnikání
- Mějte připraveny finance pro svůj projekt včetně rezerv předem
- Myslete na náklady společnosti předem a průběžně se snažte je optimalizovat
- Již od začátku uzavírejte obchodní dohody písemně

*(překlad autora bakalářské práce)*

Co to pro nás z pozice podnikatele znamená? Podíváme-li se na tyto poznatky blíže, zjistíme, že se pohybujeme hlavně mezi dvěma body, jež můžeme jednoduše definovat jako riziko a osoba podnikatele. Proto těmto dvěma bodům budou věnovány následující podkapitoly.

### **1.5.1 Riziko**

Při podnikání je nezbytné připustit si určitou míru rizika, kalkulovat s hrozbami, které v případě neúspěchu mohou nastat, ale i příležitostmi, které v případě úspěchů získáme. Bez akceptování určité míry rizika jsou totiž naše možnosti značně omezeny a šance na úspěch minimální.

Začínající podnikatelé si však často pletou akceptaci rizika s jeho zanedbáním či banalizováním. Každý, kdo uvažuje o podnikání, by měl mít neustále na paměti, že neúspěchy v podnikání se neodmyslitelně promítají do osobního a rodinného života a vice versa, a proto je vhodné tyto dimenze od sebe oddělit, což je zmíněno i v doporučení výše.

Nejdůležitější je již od začátku vědět, s čím je možno počítat. Je samozřejmostí, že nezkušený podnikatel nikdy neodhadne všechna rizika, stejně tak nebude moci všechny expertně ohodnotit. Existuje mnoho přístupů k této problematice, například

metoda RIPRAN využívající kvantifikaci rizik. Naneštěstí tato metoda může být pro člověka bez zkušeností a znalostí příliš složitá, či dojde ke špatnému pochopení. Každý z nás by však měl být schopen alespoň velmi jednoduchého rozdělení na 4 kvadranty podle pravděpodobnosti nastání rizika a jejího dopadu na podnikání.

**Obrázek č. 1 – Kvadranty rizik**

<b>Pravděpodobnost nastání</b>	Malá pravděpodobnost Malý dopad	Malá pravděpodobnost Velký dopad
	Velká pravděpodobnost Malý dopad	Velká pravděpodobnost Velký dopad
	<b>Dopad na podnikání</b>	

Zdroj: Vlastní

Toto zobrazení, anžto velmi zjednodušené, je dostačující. Do zeleného kvadrantu umístíme rizika, které lze řešit ad-hoc, tedy až v případě jejich nastání. Žluté kvadranty jsou pro rizika, na jejichž eventuality musíme být předem připraveni. Rizika v červeném kvadrantu jsou pro nás nepřijatelná. Pokud nejsme schopni je eliminovat, je vhodné zvážit, zda vůbec s podnikáním začít. S přibývajícimi zkušenostmi může podnikatel kvadranty postupně rozšířit na tabulku 3x3, či rovnou přejít na často používanou tabulku 5x5 s možnou kvantifikací rizik. To však není náplní této práce.

Většinu rizik mohl čtenář vyčíst již v desateru, včetně možné ochrany před nimi. Účinnou prevencí je také velmi dobře sestavený podnikatelský záměr, jehož součástí by měl být právě i seznam rizik. Z podnikatelského záměru by mělo být i čitelné, zda podnikáme ve správném odvětví, abychom podle lidového úsloví nedělali „kozla zahradníkem“. Naopak pokud vlastníme know-how, které konkurenci v odvětví chybí, je vhodné zauvažovat právě o vstupu do dané oblasti.

U lidových rčení ještě chvíli zůstaneme. Všichni jsme již slyšeli, že „Co je psáno, to je dáno“, což v podnikání platí dvojnásobně. Ačkoliv je to smutné, doba je taková, že podnikatel by neměl věřit pouze orální úmluvě ani v případě svých přátel, natož u cizích osob, s nimiž obchoduje.

Samotnou složkou rizik jsou finance. Jedním z největších omylů nevyzrálých podnikatelů je záměna peněz v pokladně se ziskem k použití v osobním životě.

(Pavlaák, Novotný & Vacek, 2017) Často podceňovaným je i počáteční rozpočet v podnikatelském záměru, kdy jsou rozpočtové položky podhodnoceny. Při euforických jednáních máme jako lidé tendence naopak některé složky přeceňovat a platit za ně vyšší sumu, než je jejich skutečná hodnota. V mnoha případech si noví podnikatelé půjčí finance čistě od bank, či jiných, méně věrohodných subjektů. Přeuvěrovaný podnik se akorát stává zdrojem stresu, nikoliv zisku.

Téma, o kterém se spousta starších, ale mnohdy i mladších, publikací nezmiňuje, je internet. Tento mocný nástroj je dnes již součástí běžného života každého z nás. Webové stránky, či alespoň profily firem na sociálních sítích, jsou prakticky nutností. Firma, která není na internetu, jako kdyby nebyla. Na internetu existuje spousta registrů firem s příslušným hodnocením, včetně těch na sociálních sítích. Co když ale zrovna měla obsluha špatný den, nebo jsme museli propustit zaměstnance, který si následně ventiloval zlost? V takových chvílích může náš podnik sbírat neoprávněně negativní hodnocení a zbytečně dochází k poškození dobrého jména společnosti. Dalším úskalím může být SPAM, kterým rozumíme otravující zprávy často reklamního charakteru, phishing, což bychom mohli vysvětlit jako podvodné cílené získávání citlivých údajů, například hesla, přihlášení do bankovních účtů a podobně, či virus v e-mailové zprávě. (Veber, 2018) Jedná se o nebezpečné praktiky, kdy krátkodobá nedbalost podnikatele či jeho zaměstnance může vést ke zneužití dat v počítači. V případě, že firma vede své podnikání na sociálních sítích, může dojít ke krádeži identity a podvodník následně pokračuje v obelhávání spřátelených profilů jménem firmy. Pokud dojde k cílenému útoku na firemní stránky situaci nazýváme DDoS útokem, účelem je znepřístupnění stránek pro veřejnost. I přes velké snahy se může stát, že útok bude úspěšný a webové stránky se stanou nepřístupnými i na několik dní, než je společnost bude schopna znovu obnovit. Největším rizikem pro jakýkoliv podnik je však krádež citlivých dat a jejich zneužití konkurencí. (Veber, 2018) V případě velkých podniků může dojít i ke zneužití interní sítě jako takové, neboť spousta podniků užívá možnost intranetu. Takové kyberútoky jsou již velmi propracované a vyžadují často kombinaci několika metod, například vytvoření mezery v zabezpečení sítě a phishingu.

V rámci textu jsme to zmínili několikrát a platí to stále. Chceme-li mít co nejméně rizikový průběh podnikání, musíme si rizika, ať už jsou povahy osobní, strukturální či finanční, vytyčit již před samotným podnikáním. Stejně jako podnikání samotné se však časem mění, a proto bychom měli čas od času provést zkoumání rizik znovu.

## 1.5.2 Podnikatel jako osobnost

Prvním bodem výše uvedeného desatera bylo řečeno, že osobnost podnikatele reflektuje i jeho podnikání. Ležerní životní styl je bez diskuze spojen s pozdním placením závazků, arogantní člověk jedná panovačně i při obchodních jednáních, pilná osoba se naopak snaží dotahovat vše do konce. Největším protivníkem člověka je on sám.

Spoustu vlastností mohl čtenář vytušit již v rámci čtení textu, avšak co je záhodno mít na paměti je i míra, s jakou se daná vlastnost projevuje. Žádný extrém není v dlouhodobém měřítku dobrý. Následující tabulka ukazuje základní vlastnosti, které by každý podnikatel měl mít, včetně extrémů, kterým bychom se naopak měli vyhýbat.

**Tabulka č.2** – Vlastnosti podnikatele

<b>Charakteristika</b>		
Extrém	Vyrovnaná vlastnost	Extrém
<b>Ego</b>		
Egoismus a egocentrismus	Vyrovnanost osobnosti	Podceňování sebe sama
<b>Jednání s ostatními</b>		
Arogance	Asertivita	Vyhýbání se kontaktu
<b>Kreativita a nové postupy</b>		
Denní snění	Otevřenost k inovacím	Nevole k inovacím
<b>Koncentrace</b>		
Přeskakování mezi úkony	Vědět, kdy pokračovat a kdy od problému odejít	Neschopnost odpoutat se od problému
<b>Nakládání se zdroji</b>		
Plýtvání bez podkladů	Rozhodnutí na základě propočtů	Úspora za každou cenu
<b>Motivace</b>		
Přemotivování	Udržovaná vnitřní motivace	Syndrom vyhoření
<b>Pracovní tempo</b>		
Workoholismus	Vědět, kdy si odpočinout	Odpor k práci
<b>Přijímání rizika</b>		
Spekulace	Zdravá ochota riskovat	Úzkost
<b>Snášení kritiky</b>		
Nepřipouštění si omylu	Akceptace opodstatněné kritiky	Přehnaná sebekritika
<b>Snášení stresu</b>		
Hroší kůže Adaptační syndrom	Odolnost vůči stresovým situacím	Přecitlivělost
<b>Reakce na příležitosti</b>		
Bezmyšlenkovité jednání	Umírněná iniciativa	Pasivita

Zdroj: Vlastní zpracování s dopomocí literatury (Pavлак, Novotný & Vacek, 2017)



Pochopitelně o tomto tématu bychom mohli polemizovat dlouho a samotná tabulka k obsáhnutí tak složitého tématu nestačí. V rámci naší práce však slouží jako ukázka základních vlastností, které by podnikatel měl mít.

Je samozřejmé, že prakticky nikdo z nás nemá pouze vyrovnané vlastnosti. Všichni máme tendenci směřovat k jednomu či druhému extrému. Někdo více, někdo méně. Jedním z mnoha úkolů podnikatele je tedy i vhodná volba partnerů tak, aby nám pomohli pomyslné miský vah dorovnat.

Nejdůležitějším faktorem jsou zkušenosti podnikatele. Začíná-li někdo takzvané ze „zelené louky“, tyto zkušenosti citelně chybí. Často podnikatelům chybí dokonce i potřebné základní znalosti pro výkon jejich činnosti. Jak ukazuje *tabulka č. 1* v úvodu tohoto tématu, absence zkušeností a znalostí je největším problémem a příčinou krachů společností.

„Žádný učený z nebe nespádl“ praví lidová slovesnost, proto je asi nejdůležitější vlastností podnikatele schopnost jeho adaptace. Nemá-li potřebné vlastnosti a není-li vedoucí podniku schopen a ochoten se přizpůsobit, je podnik předem odsouzen k zániku, tím spíše v případě MSP. (Pavláková, Novotný & Vacek, 2017)

## 1.6 Prostředí podniku a jeho analýza

V závěru teoretické části se podíváme na možnosti analýzy podniku nezbytnou pro co neobjektivnější pohled na podnik jako celek. Chceme-li se dostat k co nejméně zkreslenému závěru, neobejdeme se bez rozdělení na menší segmenty.

V ekonomické teorii platí, že vše souvisí se vším. Tím je míněno, že vše, co podnik obklopuje, s čím je v přímém i nepřímém kontaktu, má na chod podniku vliv. Soubor takovýchto faktorů můžeme pak celistvě nazvat jako okolí podniku. To pak v ekonomické teorii dělíme na následující tři skupiny:

- Mikroprostředí
- Mezoprostředí (v některých literaturách uváděno jako součást mikroprostředí)
- Makroprostředí

V následujících podkapitolách rozebereme každý z jednotlivých segmentů, abychom si utřídili, kterou část okolí reprezentuje, jak může na podnik působit, a v neposlední řadě zmíníme možnost analýzy pro daný segment. To vše by nám mělo sloužit jako podklad ke komplexní analýze podniku.

### 1.6.1 Mikroprostředí

Mikroprostředím rozumíme podnik jako takový. Spousta potíží pramení právě z podniku samotného, je tedy logické při analýze začít od tohoto bodu. Základním rysem mikroprostředí je to, že jej podnik může přímo ovlivnit. Vychází to z logické podstaty definice mikroprostředí.

Analýza mikroprostředí je něco, co by měl vlastník podniku provádět na pravidelné bázi. Pomáhá nám odpovědět na otázky, zda není plýtváno zdroji podniku, jestli je zapotřebí zvolit jiného dodavatele, nebo se díky ní ukáže, že současný přístup k zákazníkům je nevyhovující. Protože každý podnik je jiný, je při analýze mikroprostředí vhodné přistupovat individuálně podle potřeb podniku či jeho úseků, obecně je možné použít několik základních nástrojů.

**Finanční analýza** je používána ke sledování finančního zdraví podniku. Obsahuje především poměrové ukazatele rentability, likvidity nebo zadluženosti podniku.

**Analýzou interních zdrojů** rozumíme přehled podniku o jeho aktivech neboli majetku. Je logické, že každý vlastník podniku by měl mít přehled o tom, co vlastní. V případě malých podniků může stačit pouze účtová osnova, případně skladová karta, někdy ani to není zapotřebí. Čím větší však podnik je, tím větší by měl vynaložit úsilí k udržení kontroly a přehledu nad svými zdroji.

V případě výrobních podniků je vhodné provést **analýzu marketingového mixu**, která je zaměřena hlavně na 4 stěžejní body, anglicky nazývané „4P“. Jedná se o analýzu výrobku (Product), ceny (Price), distribuční cesty (Place) a propagace produktu (Promotion). (Pavláková, Novotný & Vacek, 2017)

V dnešní době se velké podniky zaměřují i na další otázky, jimiž jsou firemní kultura, společenské poslání, ekologická zodpovědnost, styl vedení pracovníků a mnohé další. Pro účely naší publikace si však vystačíme s výše zmíněnými nástroji.

### 1.6.2 Mezoprostředí

V mnoha literaturách se mezoprostředí neuvádí a je automaticky bráno jako součást mikroprostředí. Pokud můžeme prvky v mikroprostředí ovlivnit přímo a v plné míře, pak na úrovni mezoprostředí můžeme tyto prvky ovlivnit jen částečně.

Jako součást mezoprostředí počítáme konkurenci podniku, jeho dodavatele a odběratele, distribuční články a reklamní společnosti, v neposlední řadě veřejnost.

Nejčastějším nástrojem pro analýzu mezoprostředí je **Porterův model pěti sil**. Z názvu vyplývá, že míří na pět vlivů, jimiž jsou (Pavláková, Novotný & Vacek, 2017):

- Stávající konkurence
- Nová konkurence
- Síla vlivu odběratelů
- Síla vlivu dodavatelů
- Substituty

Pojmy stávající a možnost nově vznikající konkurence je jasná již z názvu. Pro úplnost tedy velmi stručně doplníme, že pojmy síly vlivu odběratelů a dodavatelů nám určují, jak moc jsme na dané skupině závislí, respektive jak moc si daná skupina může diktovat podmínky. Pod substituty se pak rozumí produkty, které v myslích zákazníka mohou vyměnit za jiný, stejně hodnotný produkt při zachování stejného užítku, například rohlíky a housky.

### 1.6.3 Makroprostředí

Poslední a nejobsáhlejší součástí okolí je makroprostředí firmy. Toto již podnik nemůže prakticky nijak ovlivnit a je nucen se mu přizpůsobit. Řadíme sem mnoho různých prvků, z nichž bychom měli určitě zmínit geografickou polohu podniku, sociální, kulturní a historické zázemí, technologickou vyspělost státu, ekonomickou situaci země a politické a právní zřízení. Rozsah, v jakém tuto analýzu podniky provádějí, se opět může lišit podnik od podniku.

Jako základní nástroj pro analýzu makroprostředí je používána **PEST analýza**. Jejím úkolem je pomoci nám definovat následující faktory reprezentovány počátečními písmeny (Pavláková, Novotný & Vacek, 2017):

- Politicko-právní faktory
- Ekonomické faktory
- Sociálně-kulturní faktory
- Technologické faktory

Tato analýza již v průběhu času prošla několika nadstavbami, které přidali další písmena L-Legal pro mezinárodní legislativní vlivy a E-Ecological v rámci řešení otázek životního prostředí. Její základní verze je však pro potřeby tohoto textu dostačující.

### 1.6.4 SWOT Analýza - teorie

V moment, kdy jsme zevrubně prošli skrze všechna prostředí ovlivňující zkoumaný podnik, je vhodné výsledek sumarizovat v přehledném formátu. Velmi oblíbeným nástrojem je SWOT analýza. Její počáteční písmena tvoří zkoumané prvky, jež jsou znázorněny v následujícím obrázku:

**Obrázek č. 2:** SWOT Analýza

<b>Strenghts</b> Silné stránky podniku	<b>Weaknesses</b> Slabé stránky podniku
<b>Opportunities</b> Příležitosti podniku	<b>Threats</b> Hrozby pro podnik

Zdroj: Vlastní

Silné a slabé stránky podniku jsou zástupci vnitřního prostředí podniku, zatímco příležitosti a hrozby prostředí vnějšího. (Pavláková, Novotný & Vacek, 2017)

Výhodou SWOT analýzy je možnost její realizace i bez předchozích kroků. V takovém případě však riskujeme její neúplnost a tedy nižší vypovídající hodnotu. V případě velmi malých projektů a podniků je rozdíl minimální, avšak u velkých firem či komplikovanějších projektů dochází k opomenutí některých bodů a následky mohou být až fatální.

## 2. Analýza podniku

Nyní bychom měli mít dostatek teoretických poznatků, abychom si byli schopni vytvořit obrázek o podniku. Tato bakalářská práce se bude věnovat podnikání pana Igora Kubíčka a jeho manželky.

Jedná se o podnik jednotlivce, přesněji ohlašovací řemeslnou živnost. Pan Kubíček založil své podnikání již v roce 1998, přestože se zaměření podnikání od svého vzniku změnilo. Původně se jednalo pouze o prodej hutního materiálu, na přelomu milénia se pomalu začalo přeorientovávat na kovovýrobu, která v roce 2003 tvořila 95% obratu, tedy prakticky celé zaměření bylo již plně přeorientováno na kovovýrobu. Od roku 2006 rozšířil své podnikání a zaměstnal i své první pracovníky.

Předem upozorňujeme čtenáře na to, že u některých údajů využil podnikatel svého práva je nezveřejnit. Z těchto důvodů budou i částky, se kterými budeme v následujících podkapitolách kalkulovat, často zaokrouhleny.

### 2.1 Mikroprostředí zvoleného podniku

Chceme-li začít analyzovat podnik, měli bychom začít jeho **organizační strukturou**. V současné době se jedná o malý podnik dvou manželů s dvěma zaměstnanci. Zaměstnanci jsou u podniku zaměstnáni přes deset let a s jejich setrvaní by se dalo počítat i na další roky, avšak jeden zaměstnanec v brzké době odchází do důchodu. Najít za něj náhradu bude obtížné. Na současném pracovním trhu je v tomto oboru nejenom nedostatek pracovníků obecně, ale pokud se už některý najde, je většinou nešikovný, líný, nebo odejde z vlastní vůle ve zkušební lhůtě. Výpomoc skrze pracovní agenturu není pro pana Kubíčka přijatelnou alternativou z důvodu nestálosti poskytnutých pracovníků. Každému novému zaměstnanci je nutné vysvětlit pracovní postup, zacházení s vybavením a podobně. Zaměstnanec by měl i vlastnit svářečské oprávnění, což je v případě agenturních pracovníků velmi vzácný jev. Agenturní pracovníci se tak stávají drahou a nekvalifikovanou pracovní silou.

Vedení podniku je logicky na manželích Kubíčkových. Ti mají zaměření jednoznačně rozvrhnuté. Pan Kubíček se stará o výrobu a vše, co je s ní spojené, zatímco paní Kubíčková se stará o administrativní chod podniku, případně dokupování ochranných oděvů a kancelářských pomůcek. Účetnictví, výkazy a reportování na příslušné úřady jsou taktéž v plné režii paní Kubíčkové. Naštěstí se nejedná o nepřekonatelný problém

a všechna hlášení se daří odesílat včas a bez problémů. Platby závazků a první pokusy vymáhání pohledávek jsou i přes časovou náročnost taktéž v plné režii manželky Kubíčkové. Pan Kubíček se tedy stará hlavně o obstarání materiálu, dostatek pomůcek k práci a funkčnost vybavení. V případě, že je zapotřebí dokoupit materiál k výrobě, nové vybavení, anebo doplňující příslušenství, taktéž zařizuje nákup, avšak fakturu z účetních důvodů předává při nejbližší příležitosti své ženě. Pro toto dělení se manželé rozhodli již při založení podniku, neboť pan Kubíček se nerad zabývá administrativními činnostmi, zatímco paní Kubíčková v nich díky své důkladnosti exceluje. Z hlediska podnikání se tak jedná o vyrovnaný a fungující partnerský vztah.

Osobní rysy a vlastnosti manželů Kubíčkových jsou rozhodující pro úspěšnost podnikání. Snad právě jejich rozdílnost přispěla k dělbě práce tak, jak jsme si osvětlili. Společným negativním rysem obou manželů je jejich věk, který jim již neumožňuje tak velkou flexibilitu a proces adaptace na případné novinky. Paní Kubíčková je velmi společenská a ráda si povídá. Na rozdíl od svého manžela má trpělivost s byrokracií úřadů a je schopně vyřídit potřebné záležitosti i bez pomoci svého manžela, udržuje pořádek jak na pracovišti, tak ve svých výkazech. Fyzická složka práce v podniku je však příliš náročná a nemá možnost se takto angažovat. Velmi problematickou je i malá počítačová gramotnost. V případě komplikací či některých aktualizací systému musí vyhledat odbornou asistenci. Jako ukázkový příklad můžeme uvést daňový portál pro hlášení DPH, kdy je asistence zapotřebí minimálně dvakrát ročně. Pan Kubíček je povahy spíše introvertní, příliš nediskutuje, pokud se nejedná o pracovní záležitosti. To však vynahrazuje svou odborností, které si zákazníci váží spíše než společenské konverzace. Nemá problém s adopcí nových technologií, při práci mu nechybí píle a trpělivost. Ty naopak citelně chybí v případě administrativních úkonů, které bez své ženy řeší pouze velmi obtížně a často neefektivně.

Dalším krokem naší analýzy bude zkoumání **interních zdrojů**. Stav majetku na konci roku 2019 zachycuje následující tabulka.

**Tabulka č. 3:** Stav dlouhodobého majetku podniku

<b>Položka DLM</b>	<b>Účetní hodnota (CZK)</b>
Dodávkový automobil	0
Osobní PC	0
SUV Honda CR-V	60'000
Opel Insignia	130'000

Zdroj: Vlastní

Z tabulky je vidět, že jediným dlouhodobým majetkem podniku jsou automobily. Je zřejmé, že pouze tyto k výkonu zámečnické a kovodělné činnosti nestačí. Příčina je však velmi jednoduchá, většina pořízeného majetku totiž nedosáhla na zákonnou minimální hranici pro zařazení do dlouhodobého majetku, v současné době nastavenou na 40'000 CZK. Pouze pro upřesnění uvedeme, že z hlediska daňových zákonů majetek, který užíváme po dobu kratší než jeden rok, nebo jehož pořizovací cena nedosahuje minimální zákonem stanovené hranice, smí být účtován jako přímý náklad podniku a rovnou odepsán v daném roce. Blíže se problematice účetních a daňových odpisů věnují jiné práce a publikace.

Chceme-li být důslední, měli bychom věnovat svou pozornost i takovému majetku. Podnik jej totiž také užívá v průběhu několika let své existence a jeho vlastnictví je pro plynulý chod nezbytné. Stejně jako vše ostatní, i tento majetek bude nutné obnovit. Soupis těchto jednotek zachycuje tabulka níže. Pro potřeby budoucích rozhodnutí v tabulce uvedeme i současnou sumu, kterou by bylo nutné vynaložit v případě znovupořízení. Částky byly konzultovány s panem Kubíčkem na základě jeho dlouholetých zkušeností. Protože podnikatelé jsou plátcí DPH, jsou ceny v tabulce uvedeny bez daně.

**Tabulka č. 4:** Stav ostatního majetku dlouhodobé povahy

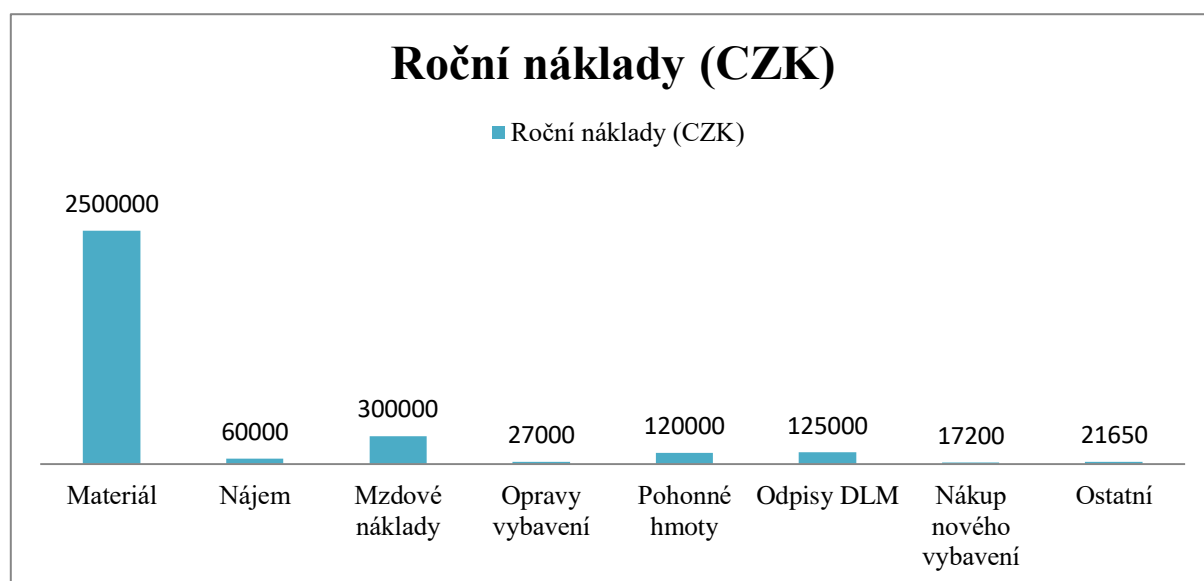
<b>Položka</b>	<b>cena bez DPH / ks</b>	<b>Počet ks</b>
Vrtačka s příklepem	1 200	1
Bruska	1 600	4
Svářečská kukla	3 000	2
Svářecí invertor	6 000	2
Válcový dopravník k pile	6 000	1
Akumulátorová vrtačka (včetně příslušenství)	6 600	2
Centrála	8 000	1
Svářecí poloautomat	14 500	1
Pásová pila na kov	30 000	1
Mobilní buňka-kontejner (použitý)	55 000	1
Přívěsný vozík	35 000	1
Vysokozdvíhový vozík (spalovací motor, použitý)	60 000	1

Zdroj: Vlastní

Za povšimnutí stojí poslední dvě položky. Mobilní buňka je používána pro nedostatek prostor jako kancelář, vozík je nezbytný pro přesun materiálu a hotových výrobků, které k enormní váze nelze přenášet ručně. Obojí musí být pořízeno již jako použité zboží, hodnota nového vybavení by byla pro podnik příliš vysoká a ohrozila by finanční stabilitu podniku. Zároveň se jejich hodnota v případě znovupořízení pohybuje velmi těsně kolem hranice pro zařazení do DLM. Při začátku podnikání se je však podařilo nakoupit za cenu nižší.

Kromě zdrojů podniku je vhodné rozklíčovat i **strukturu nákladů podniku**. Je pochopitelné, že se v různých letech budou tyto hodnoty měnit v závislosti na nasmlouvaných zakázkách, hodnotě inflace a dalších faktorech (například skokové navýšení cen pohonných hmot). Tento bod byl konzultován s paní Kubíčkovou, neboť vede agendu nákladů od začátku podnikání. Zachycené náklady jsou uvedeny za rok a jedná se o zaokrouhlené průměry z období posledních tří let.

**Graf č. 1:** Roční náklady podniku



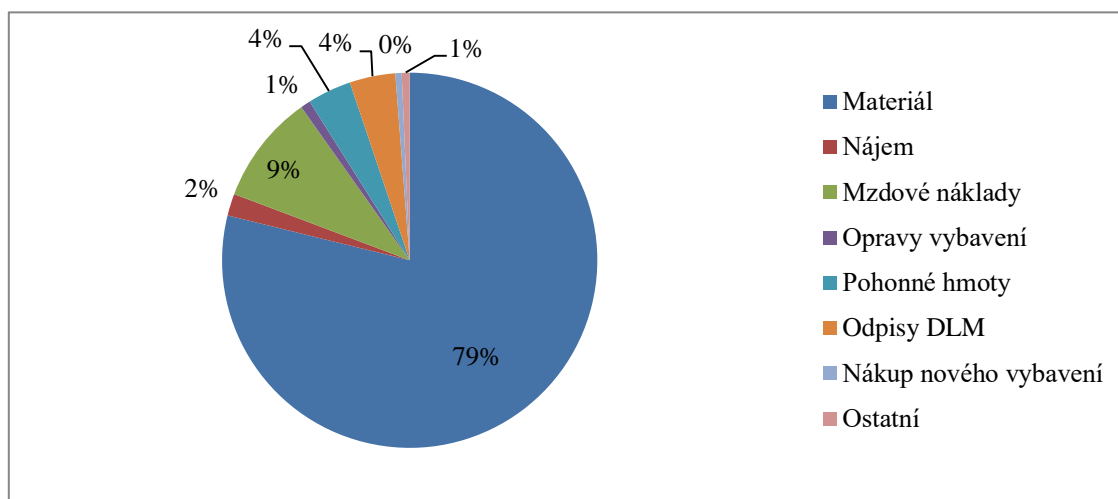
Zdroj: Vlastní

Celkové náklady podniku vycházejí ve výši 3'170'850 CZK. Povšimněme si, že podnik v současné době neneviduje žádné dlouhodobé půjčky, jedinými závazky jsou krátkodobě nesplacené faktury a odvody záloh.

Abychom měli lepší možnost formulace výsledků, využijeme i možnosti výsečového grafu k zobrazení procentuálních hodnot jednotlivých položek. Tyto jsou zachyceny v grafu číslo 2.



**Graf č. 2:** Struktura nákladů podniku



Zdroj: Vlastní

Z grafu je viditelné, že drtivá většina nákladů je spojena s materiálem k výrobě, a tedy by měl podnik této položce věnovat zvýšenou pozornost. Je logické, že změna ostatních hodnot nebude mít takový razantní vliv na hospodářský výsledek. Pokud to bude možné, měl by podnik otevřít jednání s dodavateli o lepších cenách materiálu.

Ke zjištění hospodářského výsledku musíme znát i **příjmy podniku**. Dnes se podnik zabývá pouze kovodělnou výrobou, jiné příjmy již neeviduje. Ze zaokrouhlených údajů paní Kubičkové z posledních tří let vycházejí příjmy průměrně ve výši necelých 3'700'000 CZK ročně.

Podnik dlouhodobě dosahuje hospodářského zisku ve výši téměř 530'000 CZK ročně, výdaje jsou uplatňovány v reálné výši. Daňové zákony umožňují živnostníkům s řemeslnou činností uplatňovat 80% z příjmů jako náklady. Použijeme jednoduchý výpočet  $3'700'000 * 0,8 = 2'960'000$ , což je o více jak 200 tisíc menší hodnota, než je tomu v případě reálných nákladů. Z hlediska daní není možné zaměstnat manžela/manželku podnikající osoby, avšak je možné převést až 50% příjmů dle statutu „spolupracujícího manžela/manželky“ a podnik této možnosti daňové optimalizace využívá v plné míře. Blíže se problematice daní věnují jiné práce a publikace, proto se jí nebudeme dále zabývat.

Nyní prozkoumáme **marketingový mix podniku**. První položkou je výrobek, který podnik na trhu nabízí. Jak již bylo řečeno, podnik se dnes zabývá pouze kovovými výrobky, což obnáší zakázkovou výrobu různých kovových konstrukcí, nejčastěji z pozinkovaného a nerezového železa. Jako konkrétní příklady můžeme uvést

balkonové konstrukce, kovová schodiště či bezpečnostní mříže. Samozřejmostí je dodání výrobků i montáž na předem smluveném místě, není-li klientem uvedeno jinak. Výroba je prováděna jak pro soukromé subjekty, tak pro stavební firmy, o přijmutí rozhoduje hlavně složitost zakázky.

Neboť se jedná o zakázkovou výrobu, neexistuje pevná cena zakázek. Z tohoto důvodu je i srovnání s konkurencí téměř nemožné, avšak dle vyjádření pana Kubíčka drží cenu své práce lehce nad úrovní konkurence. Kromě rozdílných rozměrů výrobků je i montáž různě obtížná. Oceňování jednotlivých zakázek provádí sám pan Kubíček na základě e-mailové objednávky. Díky svým dlouholetým zkušenostem dokáže odhadnout jak potřebné množství materiálu pro výrobu konstrukce, tak i čas potřebný k dodání a výrobě. Dle jeho vlastních slov je podle velikosti projektu zapotřebí i předem započítat několik hodin práce navíc pro dobu strávenou dodatečnými úpravami konstrukce na místě. Tyto ve většině případů vznikají kvůli špatně dodaným rozměrům ze strany klienta.

Hotové výrobky je nutno dodat na místo sjednané s klientem. Nezní-li dohoda jinak, odvoz zařizuje přímo pan Kubíček. Pro tyto účely užívá dodávkový automobil, v případě větších zakázek využívá i vlastního vleku. Ve velmi výjimečných případech je nutno vypůjčit si přepravník na abnormálně objemné konstrukce. Celé obchodní jednání je tedy vedeno napřímo, první kontakt obvykle začíná e-mailovou či telefonickou komunikací, zakončeno však bývá osobně. Tím je pan Kubíček v kontaktu se zadávajícím objednávkou, což často umožňuje i rychlou reakci v případě reklamace montáže nebo výrobku samotného.

Podnik se posledních několik let reklamě z vlastní iniciativy příliš nevěnuje, neboť musí spoustu zakázek pro nedostatek svých kapacit odmítat. I webové stránky jsou velmi jednoduché a nepříliš obsáhlé. (Kovovýroba Igor Kubíček, 2011) Stejně tak ani dodávkový automobil není polepen reklamou společnosti. Je pochopitelné, že většina zakázek je realizována v prostředí Plzeňska, avšak služby pana Kubíčka jsou díky skvělému hodnocení doporučovány i v jiných částech republiky. O nové zakázky a dobré jméno mezi zákazníky tak podnik nemá v žádném případě nouzi.

Díky analýze marketingového mixu jsme zjistili, že existuje viditelný prostor pro zlepšení hlavně z hlediska reklamy podniku. V současné chvíli není nutnost se tomuto bodu věnovat, ale z dlouhodobého hlediska se to může stát podniku osudným.

## 2. 2 Mezoprostředí zvoleného podniku

O vybraném podniku bychom nyní měli mít dostatek informací, pojďme se tedy podívat na jeho nejbližší okolí. Jak bylo probráno v teoretické části práce, dle Porterovy analýzy pěti sil podrobíme zkoumání pět oblastí – stávající a novou konkurenci, vyjednávací sílu dodavatelů a odběratelů, v neposlední řadě i možnosti substituování produktů kovovýroby.

Z hlediska již **existující konkurence** nás zajímá hlavně počet zámečníků a kovovýrob v Plzni a okolí. Těch se zde nachází pouze několik desítek, většinou se jedná pouze o malé firmy nepříliš rozdílné od námi vybraného podniku. Konkurenční výhoda pana Kubíčka spočívá v diferenciaci od konkurence, nabízí kvalitnější konstrukce než většina ostatních konkurentů s kratší dobou dodání. Nabídka služeb mezi podnikateli je jinak obdobná a příliš se neliší. Je to dáno hlavně pracovním postupem, dostupnými technologiemi a dostatečným prostorem pro skladování materiálu a hotových výrobků před expedicí, což podniky a živnostníky limituje právě na velmi malou diverzitu. V případě větších podniků, kterých není ani deset, se taktéž nemusí podnik bát, neboť tyto větší jednotky se věnují výrobě skladových konstrukcí a sil, které jsou pro ně daleko výnosnější, než běžná výroba. Ne každý z menších podniků dosahuje potřebné úrovně služeb, čímž může stávající konkurence dokonce skrývat i výhodu pro vyspělejší jednotky. Jak jsme již konstatovali, zakázek je příliš mnoho a je nutné velkou část z nich odmítnout, neboť nejsou pro podnik příliš lukrativní. V takovýchto případech je vhodné nejenom zakázku odmítnout, ale rovnou předat kontakt na některý ze spřátelených podniků.

Zde se ukazují pozitiva přátelské spolupráce mezi MSP, firmy se mezi sebou pochopitelně znají. Podnikatel se tak nejenom může věnovat výnosnějšímu obchodu, ale zároveň nutně neztrácí kontakt s klientem pro budoucí zakázky. Je pak otázkou, zda rovnou postoupit danou objednávku, či si najmout služby kolegiálního podniku a objednávku vést na vlastní zodpovědnost. V případě pana Kubíčka jsou pohledávky přímo předávány dál, z pochopitelných důvodů nechce nést zodpovědnost za cizí práci a reklamační povinnosti s ní spojené. Někdy se stane, že se výroba opozdí hlavně z důvodů, které si uvedeme za chvíli. V takových momentech je pak těžké dodržet hraniční termíny dodání. Další možností jsou velké zakázky mimo Plzeňsko, kdy je největší překážkou samotná doprava pracovníků i výrobků. Přestože mají všichni takřkajíc „práce nad hlavu“, jsou ve velmi výjimečných případech ochotni

se jednorázově domluvit na společné práci na jednom projektu. Jedná se o rychlou, i když vzácnou, vzájemnou výpomoc, která je nakonec výhodná pro všechny zúčastněné strany, včetně zákazníka samotného.

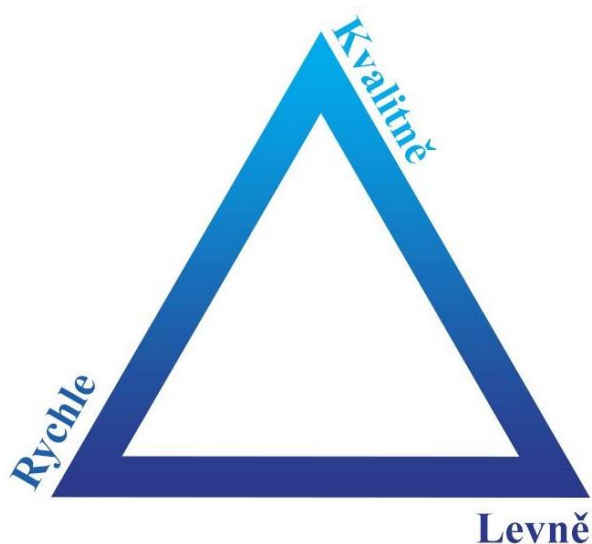
Stav s nedostatkem firem na straně nabídky však netrvá věčně a může se objevit i **nová konkurence** v okolí s cílem využít tento potenciální trh. Někteří čtenáři již nejspíš tuší, že by tuto situaci někdo z podnikatelů jistě i uvítal. Současná situace tomu však příliš nenapovídá, vstupu do odvětví brání několik bariér. První z nich je nedostatek kvalifikovaných pracovních sil. Při analýze podniku jsme došli ke zjištění, že chybí mladí pracovníci se svařovacími průkazy. Tito jsou většinou zaměstnání u velkých podniků situovaných na Borských polích, menší podniky nemají srovnatelné možnosti z hlediska mezd a benefitů. Druhou bariérou jsou samotné prostory výroby. Kovovýroba je velmi hlučná a náročná na místo, nemůže tedy být umístěna poblíž míst s hustou zalidněností, ale ani nesmí být příliš vzdálená. Dlouhé dojíždění by se negativně promítlo na nákladech za převoz materiálu. Pokud se náhodou někomu podaří překonat tyto dvě bariéry, musí počítat i se třetí a největší překážkou, skrývající se v zásobách. Graf číslo 1 jasně ukazuje, že v materiálu k výrobě je uloženo nejvíce kapitálu. Čím větší zakázka, tím více materiálu je zapotřebí, ale také tím později je proplacena faktura za zakázku. Podnikatel tak musí mít dostatečnou finanční zásobu, aby byl schopen toto období přečkat. Komplikace pak nastávají v případě nutnosti vymáhání pohledávek. Tyto tři faktory dohromady způsobují, že i přes nedostatek výrobců nové jednotky nevznikají, spíš naopak jich ještě ubývá. Kvůli problémům s prostory není ani scénář fúze několika stávajících podniků příliš realistický.

V posledním roce stavební firma Miras s.r.o. s odštěpným závodem v Plzni, která je zároveň i jedním z velkých odběratelů námi vybraného podniku, postavila na okraji Plzně nové prostory včetně dílny pro tento obor. Podotýkáme, že celý tento projekt byl financován skrze finanční podporu z Operačního programu Podnikání a inovace pro konkurenceschopnost. (Miras, 2019) Bez ní by tento projekt nebyl možný. Cílem však není konkurovat ostatním, nýbrž vyrábět potřebné konstrukce pro vlastní potřeby podniku a tím i snížení nákladů. Jde tedy spíše o snížení na straně poptávky, než konkurencí na straně nabídky. I přesto je záhodno tento fakt zmínit.

Jako další bod našeho zájmu je **vliv odběratelů a zákazníků**. V textu opakovaně zaznívá, že je jich příliš mnoho a trh je není schopen pokrýt. To znamená, že jejich vliv jakožto celistvé skupiny není v současnosti příliš velký, rozhodují spíše jejich

individuální možnosti. Pokud nemají možnost připlatit si za dodané služby, musejí čekat někdy i v řádu měsíců na dodání zboží. Zároveň však má-li odběratel dostatek financí a nechce čekat, je často upřednostněn. Pohybujeme v pomyslném trojúhelníku se třemi body, jak znázorňuje obrázek číslo 3.

**Obrázek č. 3:** Trojúhelník nákupu



Zdroj: Vlastní

Nelze dosáhnout všech tří vrcholů, zákazníci jsou nuceni si zvolit kompromis mezi nimi. Zároveň, protože většina výroby je v případě našeho podniku orientována na jednotlivce, nikoliv poptávku firem, jedná se spíše o jednorázové zakázky nežli dlouhodobou spolupráci, čímž jednotliví zákazníci mají o to menší vliv na chod podniku. Problémy s jednotlivci nastávají v momentech, kdy z často neopodstatněného důvodu odmítají převzít dílo. S těmito je pak nutno se domluvit či zahájit řízení. Konzultace s manželi Kubíčkovými potvrdila, že přes 95% reklamací bylo neopodstatněných, přesto však některé z nich musely být odepsány, odběratelé za ně nikdy nezaplatili.

Z hlediska velkých firem jakožto odběratelů jsou pak firma Stafin a.s. a již zmíněná společnost Miras s.r.o. Přestože občas dochází ke zpoždění proplacení faktur, na rozdíl od jednotlivců u nich nehrozí vymáhání pohledávky, své závazky v historii spolupráce vždy uhradily. Bylo by tedy logické zaměřit se pouze na tyto velké podniky, které by byly schopny plně vykrýt kapacitu podniku, avšak zakázky jsou často příliš velké a podnik není schopen je jednorázově pokrýt. Podíl příjmů z firemních

a soukromých zakázek zachycuje následující graf. Pro úplnost zde jsme s manželi Kubíčkovými museli učinit jistého kompromisu ve výpočtu. Zatímco firma Miras s.r.o. generuje stabilní výnos každý rok, firma Stafin a.s. je spíše nárazová a byl pro ni použit roční průměr z posledních tří let.

**Graf č. 3:** Poměr obrátu firemních a soukromých zakázek



Zdroj: Vlastní

Z grafu je zřetelné, že polovinu příjmů tvoří soukromé zakázky a druhou polovinou firemních zakázky, přičemž poměr mezi firmou Miras s.r.o. a Stafin a.s. je dvě ku jedné. Pro náš podnik je tedy nejdůležitějším partnerem firma Miras s.r.o., čímž jako jediný subjekt může mít vliv na chod podniku.

Dalším předmětem našeho zájmu je **vliv dodavatelů**. Ty si rozdělíme do dvou kategorií, a to dodavatelé příslušenství, pod kterým pro naše účely budeme chápat hlavně spojovací materiál, běžné vybavení uvedené mimo jiné v *tabulce č. 4* (vyjma posledních tří položek), pracovní oděvy a podobně. Druhou zkoumanou skupinou pak budou dodavatelé hutního materiálu užívaného k výrobě konstrukcí a společnosti zabývající se antikoročním ošetřením hotových výrobků. Toto rozhodnutí činíme na základě grafu č. 2.

V první skupině existuje v oblasti Plzně spousta dodavatelů, od menších živnostníků, po velké řetězce jako je například OBI s.r.o., BauMax a.s., případně

HORNBACH BAUMARKT CS spol. s r.o. Vybraný podnik se tedy nemusí obávat nedostatku spojovacího, ochranného a řezného příslušenství, vždy bude existovat vhodná alternativa v případě, kdy jeden či několik nejbližších dodavatelů nebude schopno dodat potřebné zboží. Podnik pana Kubíčka dlouhodobě spolupracuje s podniky Pematex s.r.o. a Ingomat s.r.o., od kterých dlouhá léta odebírá spojovací technologii. Přestože jejich cena není nejnižší na trhu, spolupráci s nimi si pan Kubíček vybral hlavně díky šíři a téměř stoprocentní dostupnosti sortimentu. Navíc mu obě společnosti umožňují nákup po celý měsíc, na konci měsíce je mu pak vystavena faktura podle nakoupeného množství. Tento způsob spolupráce umožňuje podniku nevázat příliš mnoho peněz v zásobách a pružněji expedovat hotové konstrukce, nicméně jsou taktéž nahraditelné. Jedinou výjimku v nabídce příslušenství tvoří dodavatelé svařovacích technologií, jmenovitě elektrody, bomby se svařovacími plyny, měděný drát a ochranné příslušenství. Ti se v Plzni nacházejí pouze tři. Nejdůležitějším dodavatelem je pro podnik Svařovací technika SV Ivo Vyzrál. Pan Vyzrál již několikrát po dobu podnikání pana Kubíčka mu umožnil nákup příslušenství bez platby předem, což v případě nákladných svářecích zařízení hraje podstatnou roli v cash-flow podnikatele. Bezproblémovost a možnost dodání i mimo otevírací hodiny, férová dohoda a otevřený přístup. To vše označil pan Kubíček jako hlavní důvod, proč svařovací technologii i doplňky nenakupuje u jiného dodavatele. V momentě, kdy by tento dodavatel vypadl z dodavatelského řetězce podniku, jednalo by se sice o řešitelný problém, nicméně velmi nepříjemný a zcela jistě by mělo i citelný dopad na chod podniku.

V druhé skupině, tedy dodavatelů materiálu, nás zajímají ještě dvě podskupiny. Tou první jsou dodavatelé samotných kovů. Vybraný podnik pracuje pouze s železem a korozivzdornou ocelí. Na ostatní kovy není dostatečně vybaven a jejich odbytí je minimální, tedy se ani nevyplatí do této oblasti investovat. V Plzni přicházejí do úvahy pouze 4 dodavatelé:

- FERONA a.s.
- FOINIA STEEL spol. s.r.o.
- TECHNIMAT s.r.o.
- FERRUM Plzeň s.r.o.

Společnost FERONA a.s. je podnik s celostátní působností. Díky tomu je stabilním dodavatelem kovů za příznivé ceny, zvládne dodat většinu materiálů, přesto v některých

speciálních případech je zapotřebí specializovaný sortiment, který nedodává. Podnik FOINIA STEEL spol. s.r.o. je malá plzeňská firma s méně než dvaceti pěti zaměstnanci. Navzdory tomu si však drží dobré jméno díky kvalitě dodávaných materiálů a největší dostupnou šíří sortimentu na skladě. V případě vytížení společnosti FERONA a.s. nebo nutnosti nákupu specializovaných materiálů je schopna dodat vše potřebné. Jedinou nevýhodou jsou však delší dodací lhůty a je s nimi třeba počítat předem. Jedná se však o lhůtu v rámci několika dnů, tedy není důvod vylučovat tohoto dodavatele z řetězce, spíše naopak. Zbylé dvě společnosti TECHNIMAT s.r.o. a FERRUM Plzeň s.r.o. mají v Plzni pouze malé zastoupení, drží malé zásoby materiálu na skladě, nezřídka za vyšší ceny než předchozí konkurenti. Společnosti FERONA a.s. a FOINIA STEEL spol. s.r.o. jsou tak prakticky jedinými hlavními dodavateli přicházející v úvahu a podnik je na ně plně odkázán, od společností TECHNIMAT s.r.o. a FERRUM Plzeň s.r.o. podnik odebírá pouze v případě největší nouze, kdy termín dodání zakázky nelze odložit. K takové situaci dochází v průměru pouze dvakrát do roka.

Jako poslední zbývá ošetřit kovové části zinkem, aby se zajistila jejich odolnost proti korozi. Službu v Plzni poskytuje žárová zinkovna MEA Metal applications s.r.o., naneštěstí žádná jiná společnost v okolí není. V případě, že by tato zinkovna nebyla schopna dodávat své služby, nejbližší další možná společnost je Wiegel CZ žárové zinkování s.r.o. v Žebráku u Prahy. Dodávky do této provozovny by byly příliš nákladné, a buď by podnik musel značně snížit své zisky, nebo skokově zvýšit cenu objednávek. V Plzni se dále nachází několik jiných společností, ty ovšem používají technologie galvanizace a nástřiku, které jsou určeny spíše pro okrasné užití, ale hlavně nespĺňují potřebné normy pro kvalitu konstrukce. Podnikání pana Kubička je tak závislé nejenom na dvou dodavatelích materiálu, ale dokonce pouze na jednom dodavateli potřebné služby.

Finálním bodem Porterova modelu je existence substitutů, které by mohly výrobky nahradit. Odpověď je však v tomto případě jednoduchá, neboť substituty neexistují. Aby plnily svůj účel, bezpečnostní schodiště musí být bytelné, mříže musí být pevné a upevněné hluboko ve zdi, konstrukce balkonů musí být přesná a kovová, aby vydržela dlouhá léta. Jistě se již našli někteří zákazníci, kteří raději zvolili jiné řešení, to však nemůže být z podstaty věci adekvátní a tedy ho nepočítáme mezi substituty. Lze tedy konstatovat, že podnik je tak ohrožen pouze stejnými výrobky pocházejícími od jiného výrobce na trhu.



## 2.3 Makroprostředí zvoleného podniku

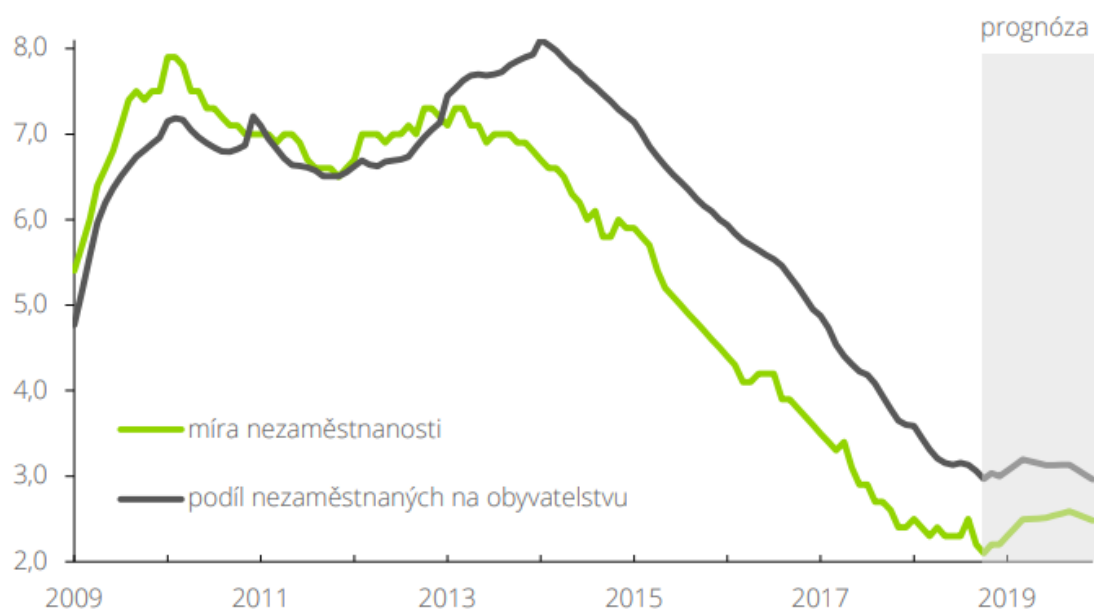
Poslední prostředí, které nás ve vztahu k vybranému podniku zajímá, je makroprostředí, jehož vlivům se musí podřídit. Jak již bylo předesláno, zajímat nás budou čtyři složky, které postupně prozkoumáme za pomoci PEST analýzy.

**Politické prostředí** podniku je dlouhodobě stabilní, je nakloněno podpoře podnikání, zastupitelské demokratické zřízení napomáhá udržovat vyrovnaný stav. Již po několik měsíců probíhají celorepublikové protesty proti současnému premiérovi, avšak nynější situace nenasvědčuje destabilizaci politického prostředí. Česká republika je součástí Evropské Unie, což umožňuje bezcelní obchod se Spolkovou republikou Německo, od které Plzeň není příliš vzdálená. Díky existenci Schengenského prostoru je i možné využívat volné pohybu pracovních sil. S tím jsou pochopitelně z druhé strany spojené i regulace ze strany Evropské unie, nicméně tyto se přímo podnikání pana Kubíčka nedotýkají. Je možné, že v rámci ochrany životního prostředí, ale i ochraně nerostných surovin dojde ze strany České republiky či Evropské unie v budoucnu ke změnám v oblasti regulace zpracování hutního materiálu, což by s největší pravděpodobností vedlo ke zvýšení cen železa a oceli. Zde se však jedná čistě o pesimistickou spekulaci a nelze ji podložit. Naopak aktuální situace nenaznačuje omezení v oblasti zpracování kovů, lze tedy předpokládat zachování bezproblémového vývoje v rámci příštích několika let. Důležitá je v rámci České republiky ochrana spotřebitele, kde asi nejdůležitějším je pro nás možnost reklamací ze strany zákazníků. Pokud budeme chápat pana Kubíčka jako zákazníka, pak v případě materiálu není příliš co reklamovat, ba dokonce si pan Kubíček ani nevybavuje, že by k takové situaci došlo. Případné vady na dodaném materiálu jsou okamžitě viditelné, a pokud se čistě teoreticky nějaké opravdu objevily, díky dlouhodobé spolupráci s dodavatelem by došlo k téměř okamžité výměně. Na ostatní vybavení se vztahuje standardní záruka dle § 13 zákona č. 634/1992 Sb., o ochraně spotřebitele. Uvažujeme-li o panu Kubíčkově jako dodavateli, pak na své zboží poskytuje pětiletou záruku. Je to dáno z podstaty kovového zboží, jehož chyby jsou patrné buď již v prvopočátku, nebo se projeví až vlivem koroze za daleko delší dobu. Případné reklamace tak přicházejí hned při montáži, což díky mobilitě většiny vybavení umožňuje předělání ihned na místě. Velmi zřídka se objeví reklamace po převzetí zboží, podnik pana Kubíčka takovouto situaci musel řešit za celou dobu svého podnikání pouze v sedmi případech, přičemž většinou šlo o rychlé přemontování uchycených zakotvení.

Poslední dva případy byly bytové jednotky, které omítly proplatit dodanou fakturu a celé jednání úmyslně protahovaly na co nejdelší dobu. To mělo za následek, že tato reklamovaná zakázka nebyla nikdy proplacena, naneštěstí celý případ byl promlčen. Nejvíce se podniku dotýká pracovní právo. Zákony České republiky nařizují zaměstnavatelům poskytnout minimálně 3 měsíce zkušební lhůty. V rámci této doby smí zaměstnanec kdykoliv odstoupit z výkonu své pozice bez udání důvodu. V mnoha případech spousta nových zaměstnanců nevydrží ani po zkušební dobu. Opačně tento faktor však neplatí, potřebuje-li pan Kubíček s někým rozvázat zaměstnanecký poměr, musí zaměstnanci poskytnout odstupné, případně zaměstnanec setrvává na své přidělené pozici po období výpovědní lhůty. Podnik tak může velmi snadno o zaměstnance přijít, avšak je velmi těžké ho získat.

**Ekonomická situace** České republiky se vyvíjí velmi pozitivně z hlediska HDP, jež po několik let stabilně rostlo. Trh je taktéž stabilní, netrpí finanční nerovnováhou. S tím jde ovšem ruku v ruce i historicky nejnižší nezaměstnanost od vzniku republiky, což má za následek nejenom fatální nedostatek pracovníků, ale také razantní nárůst mezd, které jsou firmy nuceny vynakládat, aby si udržely své stávající zaměstnance. Tento fakt byl taktéž již několikrát v průběhu textu zmíněn, situace je znázorněna na následujícím grafu. (Deloitte, 2019)

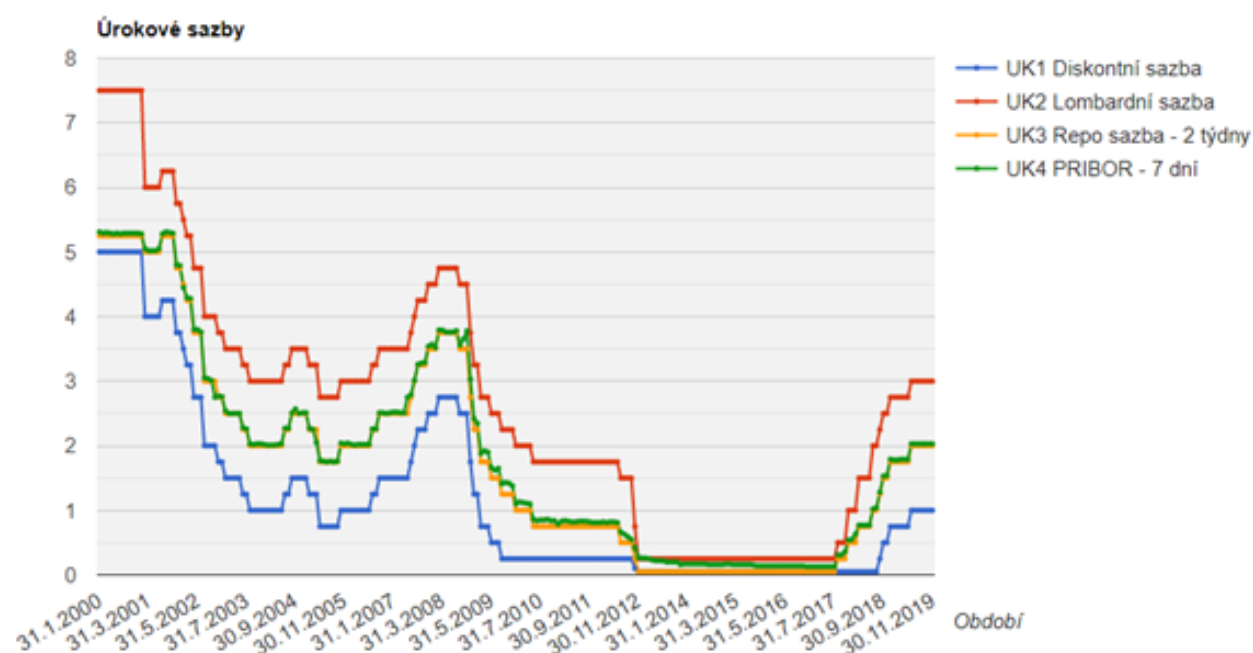
**Graf č. 4:** Vývoj nezaměstnanosti ČR



Zdroj: (Deloitte, 2019, strana 5)

Pro nadcházející roky je však predikováno postupné ochlazování ekonomiky s lehkým nárůstem míry nezaměstnanosti. Tento stav by však neměl být likvidační či jinak devastující, prozatím se jedná pouze o menší zpomalení růstu. (Deloitte, 2019) Přestože někteří lidé hlásají přicházející krizi umocněnou pravděpodobným odchodem Velké Británie z EU, není zatím nutno se obávat takového scénáře. Díky hospodářskému růstu v posledních letech stoupla i kupní síla obyvatel republiky. Ti jsou i přes omezení poskytování hypoték a rostoucím cenám nemovitostí stále schopni si pořizovat vlastní byty a domy. V Plzni jsou tak k vidění stále nové bytové výstavby, které si dozajista brzy najdou své nové majitele. Tento fakt je pro podnik důležitý, neboť i přes pokles růstu ekonomiky značí dostatek příležitostí pro nové zakázky. Podobně příznivý je i vývoj úrokových sazeb, který napovídá, že i nadále bude možné pro občany i podniky využívat poskytovaných půjček za přijatelný úrok.

**Graf č. 5:** Vývoj úrokových sazeb



Zdroj: Česká Národní Banka (2019), výběr z dat

Posledním důležitým bodem z hlediska nastavení ekonomiky je daňové zatížení subjektů. V našem případě se jedná o dvě fyzické osoby, které si dělí zisk z podnikání rovným dílem. Pro fyzické osoby vedena sazba daně 15%, po výpočtu samotné daně je pak možnost pro fyzické osoby si navíc odečíst příslušné slevy na dani dle § 35ba a § 35c Zákona o daních z příjmů. V případě, kdy by se podnik rozhodl změnit formu na právnickou osobu, například s.r.o., byla by sazba daně ve výši

19%. Přestože by se jednalo o bezpečnější formu podnikání, nebylo by již možné uplatnit slevy na dani jako je tomu v případě fyzických osob a samotná sazba daně by byla vyšší. Podnik nemá vlastní výzkum a vývoj, stejně tak z podstaty podnikání nemůže zaměstnávat osoby se změněnou pracovní schopností. To vše by vedlo k vyšší daňové zátěži, tedy i nižšímu čistému zisku obou manželů. Z hlediska daňové zátěže můžeme hovořit o povinnosti vedení elektronické evidence tržeb, neboť v případě menších zakázek jsou stále přijímány i úhrady v hotovosti. V případě, že pan a paní Kubíčkoví budou v nadcházejícím roce stále přijímat platby v hotovosti, vznikne jim povinnost od 1. května 2020. (EET od A do Z, 2017) Vzhledem k tomu, jak vzácné jsou platby v hotovosti, jednalo by se o zbytečnou investici.

**Sociální a kulturní faktory** makroprostředí nemají na chod podniku přílišný vliv. Lidé vždy potřebovali a budou potřebovat kovové konstrukce bez ohledu na aktuální životní trendy. Dokonce i v teoretickém případě odlivu obyvatel z Plzeňska by služby podniku byly potřebné. Sám pan Kubíček podotýká, že jeho práce se od přechodu na kovovýrobu příliš nezměnila. Jako jediný faktor můžeme uvažovat pouze kladnější vztah obyvatel k volnému času. Ten je bez pochyby jednou z příčin úbytku pracovních sil, neboť zaměření podniku je fyzicky i časově náročné.

O něco více ovlivňují chod podniku **dostupná technologie**. Na rozdíl od kulturních faktorů mají technologické faktory naopak silný vliv na chod podniku, nicméně za poslední roky nedošlo kromě jedné výjimky k výraznému posunu v této oblasti. Tvrzení pana Kubíčka se totiž vztahuje k oběma faktorům. Tento stav je opět dán pracovními postupy a neměnných způsobů přepravy. Výroba železa a oceli je prakticky stejná a revoluční změna ve výrobě není zatím v dohledu a to samé platí i pro technologii žárového zinkování. V případě zpracování materiálu samotného jsou pracovní postupy stále stejné, není ani možnost je změnit či upravit. Zlepšení z hlediska výroby přišlo spíše z druhé ruky. Díky moderním technologiím se stala dostupnější svářecí technologie, což vedlo ke zlevnění invertorů i poloautomatů. Zároveň se i trh v průběhu let zaplnil větším množstvím vysokozdvihných vozíků, a tedy i použité zboží je lépe dostupné. Díky tomu se výroba mohla částečně zlevnit a zefektivnit, ne však nijak výrazně. Velký dopad mělo však značné rozšíření informačních technologií od počátku milénia. E-mailová komunikace, vzniky e-shopů, elektronická hlášení na instituce, rozšíření internetového bankovníctví a mnoho dalších. To vše i jakýkoliv budoucí vývoj bude mít obrovský vliv na efektivní chod podniku.

## 2.4 SWOT – sumarizace podniku

Po analýze všech tří prostředí bychom měli mít dostatek údajů k sestrojení komplexní SWOT analýzy. Pro jednoduchý přehled pro čtenáře z dat výše vytkneme hlavní body a každý sektor SWOT analýzy doplníme stručným komentářem.

### **Silné stránky podniku:**

- Bezúhonnost na úřadech
- Dobré dodavatelsko-odběratelské vztahy
- Dostatek nasmlouvaných zakázek
- Historie, dobré jméno, kvalita služeb
- Podnik je bez dlouhodobých závazků
- Přehled na trhu
- Vyváženost vlastností podnikatelů

Podnik je velmi stabilní a dlouhodobou jednotkou na trhu s dobrou pověstí mezi odběrateli a dodavateli, ale také státními institucemi. Dlouholeté zkušenosti se projevují na dobré orientaci na trhu a možností rychlých odhadů potřebného času a materiálu v případě nutnosti. Podnik není zadlužen, musí hradit pouze krátkodobé závazky vůči svým dodavatelům. Vlastnosti podnikajících manželů se dokonale doplňují a tvoří tak silný tým.

### **Slabé stránky podniku:**

- Marketing
- Nedostatek pracovních sil v podniku
- Omezení pro rozšíření výroby
- Plocha provozovny je v pronájmu
- Relativně malá kapacita výroby
- Věk podnikatelů
- Zastaralé vybavení
- Závislost manželů jeden na druhém
- Zvyšující se riziko zranění či nemoci z povolání

Podnik silně zanedbává marketingové propagace, jako důvod uvádí nutnost zakázky odmítat. Obecně není schopen pokrýt více zakázek z důvodu fyzického omezení pronajatého prostranství a nedostatku pracovního kapitálu. V následujících dvou letech

bude nutné dokoupit vybavení dlouhodobé povahy, jmenovitě mobilní buňku, vysokozdvížený vozík, elektrocentrálu, pásovou pilu a dopravník k ní. Vzhledem k rostoucí poruchovosti bude nutné koupit i nový dodávkový vůz. Tyto vysoké výdaje mohou způsobit nestabilitu podniku. Oba podnikatelé jsou omezeni vyšším věkem. Roste riziko zranění pana Kubíčka, inovace v informačních technologiích mohou způsobit, že paní Kubíčková nebude schopna plně vykonávat svou úlohu. V případě vypadnutí jednoho z manželů z podnikání je velká pravděpodobnost, že podnik nebude schopen pokračovat ve své funkci.

#### **Příležitosti:**

- Dostatek soukromých zakázek pro rozšíření výroby
- Velké množství nových stavebních projektů na Plzeňsku

Bude-li možnost přestěhování výrobní dílny, podnik si může být jist dostatkem zakázek jak ze strany soukromých, tak i developerských subjektů. Vzhledem k výstavbě nové dílny ze strany jednoho z odběratelů může v případě zájmu otevřít jednání o fúzi s odběratelem.

#### **Hrozby:**

- Druhotná platební neschopnost
- Malé množství dodavatelů materiálu
- Pouze jedna zinkovna v okolí
- Skoková změna v informačních technologiích
- Trh nebude schopen dlouhodobě dodat zaměstnance
- Změna cen materiálů
- Miras s.r.o. vystavěl novou dílnu, tím hrozí snížení zakázek od této společnosti

Zakázky vyžadují vázání kapitálu ve velkém množství materiálových zásob. Pokud odběratelé nebudou hradit své závazky včas, může být podnik ohrožen druhotnou platební neschopností. Podnik je ohrožen silnou závislostí na pouhých dvou dodavatelích hutního materiálu a výhradním ošetřovatelem kovů zinkováním. Může dojít k náhlému zvýšení cen materiálu/služeb. Podniku hrozí ukončení činnosti z důvodu nedostatku pomocných pracovních sil na trhu, také je zde velké riziko snížení zakázek od majoritního odběratele.

### 3. Návrhy budoucího postupu

V tento moment máme k dispozici dostatek údajů k tomu, abychom mohli rozhodnout o vhodném budoucím postupu. Jak již bylo napsáno v úvodní části práce, pan Kubíček má před sebou ještě deset let, než bude moci odejít do starobního důchodu. V této kapitole budou obsaženy tři varianty, u kterých posoudíme nejenom jejich ekonomické dopady, ale také jejich realističnost.

První varianta bude zaměřena na ignorování jakýchkoliv doporučení, tedy setrvání v pozici živnostníka za současného stavu. Druhou možností je kooperace se spřáteleným živnostníkem. Nakonec třetí variantou bude prozkoumání možnosti přátelské akvizice ze strany společnosti Miras s.r.o., kdy půjde o ukončení podnikatelské činnosti, likvidaci podniku pana Kubíčka a nastoupení do zaměstnaneckého poměru.

#### 3.1 Pokračování v živnostenském podnikání

Každý podnikatel se může svobodně rozhodnout ignorovat doporučení, která mu jsou prezentována, a proto jako první prozkoumáme tuto variantu. V případě, že by pan Kubíček chtěl pokračovat jako samostatná osoba – živnostník, zůstala by struktura nákladů vyjma těch na obnovu majetku téměř stejná. Protože by tento návrh měl sloužit také jako pomůcka pro osobu bez vysokoškolského vzdělání, budeme uvažovat hodnotu nákladů k současnému dni. V případě živnostníka je o to jednodušší navýšit prodejní cenu svých výrobků o takovou míru, aby pokryla případné navýšení nákladů.

V první řadě jsou pro nás důležité roční náklady na údržbu a běžný chod podniku. Vrátime se ke **grafu č. 1**, který zachycuje roční náklady ve výši 3'170'850 CZK; tyto náklady ponížíme o částku 17'200 CZK, která zachycuje nákup nového vybavení pro podnik. Tyto položky jsou disproporcionálně rozdílné od průměru, který vychází pouze ze tří let činnosti. Tímto se dostáváme k částce 3'153'650 CZK ročně, tedy po dobu deseti let uvažujeme náklady na běžný provoz podniku ve výši **31'536'500 CZK**.

Další položkou je samotné nové vybavení v podniku. Využijeme upravenou verzi *tabulky č. 4*, která zachycuje nejenom cenu za položku, ale také kolikrát bude nutné danou položku obnovit. Údaje vycházejí z konzultace s panem Kubíčkem o průměrné životnosti vybavení.

**Tabulka č. 5:** Odhad nákladů na obnovu vybavení

<b>Položka</b>	<b>Cena bez DPH / ks</b>	<b>Obnova (ks)</b>	<b>Celkem za položku</b>
Vrtačka s příklepem	1 200	5	6 000
Bruska	1 600	20	32 000
Svářečská kukla	3 000	6	18 000
Svářecí invertor	6 000	10	60 000
Válcový dopravník k pile	6 000	2	12 000
Akumulátorová vrtačka (včetně příslušenství)	6 600	10	66 000
Centrála	8 000	1	8 000
Svářecí poloautomat	14 500	3	43 500
Počítač (včetně SW)	15 000	1	15 000
Pásová pila na kov	30 000	1	30 000
Přívěsný vozík	35 000	1	35 000
Mobilní buňka-kontejner (použitý)	55 000	1	55 000
Vysokozdvíhací vozík (spalovací motor, použitý)	60 000	2	120 000
Osobní automobil	200 000	2	400 000
Dodávkový automobil	280 000	2	560 000
<b>Celkem</b>			<b>1 460 500</b>

Zdroj: Vlastní

Z tabulky je patrné, že podnik bude muset dokoupit nejenom drobné vybavení, ale také několik položek spadajících do dlouhodobého majetku. Nákup nového vybavení těsně před ukončením podnikání není za běžných okolností racionálním rozhodnutím, a proto budeme pro účely této práce uvažovat o odepsání plné hodnoty celého majetku dlouhodobé podstaty. Celkové náklady pro obnovu vybavení po celých deset let jsme ohodnotili na **1'460'500 CZK**.

Jako třetí a poslední bod bychom měli uvažovat i náklady, které můžeme označit jako „náklady na prevenci“. Jedná se o náklady, které by měly být vynaloženy pro eliminaci slabých stránek podniku, či předcházení kritickým scénářům.

V prvé řadě je důležitá ochrana zdraví obou manželů. Úrazům a nemocem nejde vždy zabránit, ale je možné zmírnit jejich dopady. Pro tyto případy je běžné sjednání úrazového pojištění, v tomto případě je vhodná i možnost kombinace s životním pojištěním. V tomto případě není ani tak důležitá samotná kalkulace, neboť díky pokročilému věku a vyšší rizikové skupině budou připojištění velmi drahá, a tak nás



spíše zajímá, kolik by byl pan Kubíček ochoten na tuto položku vynaložit. Dle jeho osobního vyjádření je 1'500 CZK měsíčně strop. Paní Kubíčková se nepohybuje v rizikovém prostředí a v případě nemoci je většinou možné akceptovat krátký výpadek, a proto rizikové připojištění není zapotřebí. Náklady na rizikové připojištění po dobu deseti let ohodnotíme na **180'000 CZK**.

Druhým citlivým bodem bude prevence platební neschopnosti. Dobývání pohledávek paní Kubíčkovou není vždy účinné či efektivní. Pro tyto účely by podnik měl zauvažovat o využití externí firmy, která se zabývá touto službou. Problém ovšem nastává v případě, kdy chceme vypočítat tyto náklady. Pohledávku lze postoupit či rovnou prodat. Postoupení však postrádá smysl, jednalo by se o zbytečné navýšení nákladů, a proto v úvahu připadá pouze odprodání pohledávky třetí osobě. V takovém případě však dochází k ponížení částky o provizi prostředníkovi. Tato provize je individuální podle dané pohledávky a nejde ji předem přesně vyčíslit. I přesto je však dobré zauvažovat o využití těchto služeb v případě nedobytných pohledávek.

Třetí bod, který musí podnik vyřešit pro budoucí pokračování ve své funkci, je nedostatek pracovníků umocněný o fakt, že jeden ze současných dvou zaměstnanců v brzké době odchází do důchodu. Je pochopitelné, že tuto práci nebude chtít vykonávat déle, než je nutné. Podniku se dodnes nepodařilo získat dlouhodobě nového zaměstnance. Nevyřeší-li se tento problém, bude podnik muset svoji činnost v současné míře ukončit.

Nekvalifikovaná pracovní síla, pod kterou si můžeme představit běžné řadové dělníky přenášející materiál a obsluhující stroje, vyjde podle zkušeností pana Kubíčka na 170-200 CZK na hodinu. Jak již bylo zmíněno, tato varianta však není příliš použitelná. Dělníci se příliš často mění, je nutné jim vysvětlovat postupy, což je nejenom časově, ale i psychicky náročné. To je také důvodem, proč pan Kubíček této možnosti nevyužívá. Jedinou možností je tak využití agentury práce. O této možnosti oba manželé již uvažovali, avšak zatím ještě tuto variantu nevyužili. Je tomu proto, že pracovník se svářečským průkazem stojí 35 – 55 tisíc měsíčně bez zákonného sociálního a zdravotního pojištění. Takto velký rozsah je dán nejenom rozdílností ceny práce různých agentur, ale také oprávněním ke svařování různých materiálů. Budeme-li uvažovat střední hodnotu mzdy 45 tisíc měsíčně, dochází tak k navýšení mzdových nákladů o 30 tisíc měsíčně oproti původnímu plánu. To je hlavní důvod, proč podnik zatím tuto variantu nevyužil, avšak je zřejmé,

že tato změna bude nezbytná a podnik jí bude muset využít. Celkově se tak náklady za deset let navýší minimálně o **3'600'000 CZK**. V tomto případě se jedná o výrazný zásah do rozpočtu, je velmi nepravděpodobné, že podnik bude schopen takto zaměstnat více než jednoho pracovníka. Z tohoto důvodu je i rozšíření výroby nereálné.

Analýza nám ukázala, že investice do marketingu podniku není v současné době nutná, nebudeme ji pro naše účely řešit. Další slabou stránkou podniku je fakt, že provozovna se nachází na pronajatém prostoru, pořízení vlastního areálu však nepřipadá v úvahu. Celkový odhad nákladů v případě, kdy by pan Kubíček zůstal jako samostatná jednotka, můžeme sečíst a jejich výši vykázat v tabulce:

**Tabulka č. 6:** Celkový odhad nákladů na 10 let – živnostník

Náklady - položka	Částka
Běžný provoz	31 536 500
Obnova vybavení	1 460 500
Prevence	3 780 000
<b>Celkem</b>	<b>36 777 000</b>

Zdroj: Vlastní

Na straně výnosů je opět velmi složité odhadnout jejich výši v průběhu 10 let, nicméně budeme-li vycházet z dlouhodobě úspěšného fungování podniku, lze využít průměr uvedený v kapitole 2.1. Příjmy v deseti letech tak vyčíslíme na **37'000'000 CZK**. Je jasně viditelné, že zisk 223'000 CZK v rámci deseti let je nesmyslný, samotný roční zisk je téměř nulový.

Současný meziroční zisk za poslední tři roky byl vypočítán ve výši 530'000 CZK (viz oddíl 2.1). Pro udržení současné životní úrovně tak logicky musíme i příjmy podniku navýšit o desetinásobek této částky, tedy 5'300'000 CZK po celý zbytek podnikání, což odpovídá 15% současných odhadovaných příjmů. Je důležité mít na paměti, že pro účely této práce neuvažujeme další navyšování nákladů ze strany dodavatelů. Dohromady tak při takto razantním navýšení nákladů bude konkurenceschopnost podniku silně ohrožena.

Snížení konkurenceschopnosti je však méně závažná, než úplné ukončení činnosti podniku. Bude-li pan Kubíček chtít setrvat v pozici autonomního živnostníka, bude muset počítat s komplikacemi v podobě jednání s pracovními agenturami, vyrovnávání se s ubývajícím zájmem odběratelů kvůli navyšování cen služeb,

či jeho žena bude muset shánět vhodného kupce pro nedobytné pohledávky. Největší komplikace nastane v momentě, kdy dojde ke zranění pana Kubíčka. Přestože výpadek příjmů alespoň z části pokryje úrazové pojištění, zpoždění zakázek povede k navýšení stresu a pravděpodobně i dalšímu opadnutí zájmu odběratelů.

Dohromady tato varianta není ekonomicky ani duševně příliš vhodná. Je také velmi riziková a toto riziko se s přibývajícými léty bude jen navyšovat. Stále však jde o reálný scénář a je možno tuto variantu využít.

### **3.2 Spojení se spřáteleným živnostníkem**

Protože se pan Kubíček pohybuje ve svém odvětví již delší dobu, přišel do kontaktu s mnoha dalšími zámečníky. Je tedy nasnadě se podívat na variantu, kdy by došlo ke kooperaci s dalším živnostníkem. Při odhadech budeme postupovat obdobně jako v prvním případě.

Spolupráce takovýchto dvou subjektů musí probíhat v jedné provozovně. Pokud by každý subjekt chtěl setrvat ve své dílně, bylo by nutné dokupovat a udržovat dvě sady vybavení včetně automobilů. Dělbá práce by příliš nepomohla, vznikaly by velké časové i finanční manipulační náklady. Jediný přínos by tak byl ve spojení klientského kmenu, který však nevynahradí všechna ostatní negativa.

Spolupráce v jednom provozu však také není tak jednoduchá. Analytická část nám ukázala, že sehnat větší provozovnu je složité, spřátelení živnostníci pana Kubíčka podnikají v podobných podmínkách. Pochopitelně je stále možné využít pomoc druhého živnostníka jako zaměstnance, tuto variantu však nebudeme uvažovat. Jednalo by se totiž o prakticky stejné výsledky, jako v první variantě.

Největší komplikací této varianty nebude nutnost samotného přesunu do větší provozovny, jako spíše nalezení vhodného objektu. I přesto se však několik vyhovujících objektů dá v oblasti Plzeňska najít.

Pokud by byla realizována tato varianta, bylo by nasnadě zachovat současné rozložení povinností. Paní Kubíčková by se i nadále starala o účetnictví a hladký chod podniku, pan Kubíček s jeho kolegou by obstarávali zakázky. Větší problém nastává v případě dělení nákladů, resp. zisku. I v případě spolupráce dvou subjektů můžeme využít již jednou vypracované odhady nákladů v kapitole 3.1, jejich účel ani teoretická výše

se nemění. Tyto výpočty pak lehce upravíme o rozdíly mezi původními a novými hodnotami.

Pronájem vyhovujících objektů v okolí Plzně se dle pana Kubička pohybuje od 40-60 tisíc měsíčně, pro účely naší práce budeme tak opět uvažovat reálnou střední hodnotu ve výši 50'000 CZK měsíčně. Stále bychom měli uvažovat odchod jednoho zaměstnance a náklady na dodatečného pracovníka dle sekce „prevence“. V neposlední řadě i spolupracující podnikatel bude potřebovat možnost vlastní dopravy v podobě dodávkového i osobního automobilu. Celkovou výši těchto nákladů zachycuje následující upravená tabulka:

**Tabulka č. 7:** Celkový odhad nákladů na 10 let – kooperace živnostníků

Náklady - položka	Částka
Běžný provoz	31 536 500
Obnova vybavení	1 460 500
Prevence	3 780 000
Vyšší nájem	5 400 000
Dodatečný osobní automobil	200 000
Dodatečný dodávkový automobil	280 000
<b>Celkem</b>	<b>42 657 000</b>

Zdroj: Vlastní

V ideálním světě by dva živnostníci byli schopni vytvořit i dvojnásobný výkon, to ovšem není náš případ. Možný partner by byl čtvrtou jednotkou ve výrobě. Díky tomu by bylo možné rozdělit účastníky na dvě skupiny, vždy jeden vedoucí a jeden pomocný pracovník. Díky tomu by bylo možné vyrábět nové výrobky ve stejný moment, kdy by docházelo k montáži již hotových výrobků. Samotné procesy pozinkování či přípravy na montáž však nelze urychlit, tedy i přes toto urychlení by stále docházelo ke klesající návratnosti zdrojů.

Z těchto důvodů se jako velmi strážlivý odhad zdá potenciální navýšení příjmů o 25%, což je podpořeno i expertním odhadem pana Kubička. Vycházíme-li z již vypočteného částky, za deset let by nová výše příjmů činila **46'250'000 CZK**, čistý zisk v průběhu deseti let by při těchto odhadech činil **3'593'000 CZK**.

Roční zisk ve výši necelých 360'000 CZK za celý podnik se tak opět nejeví jako příliš vhodnou variantou. Kromě toho, že toto společenství nenabízí žádné reálné řešení slabých stránek podniku a je stále nutné vynakládat dodatečné náklady na plynulý chod

podniku jako v prvním případě, ztratil by pan Kubíček částečně svou autonomii. Zároveň by došlo i k omezení flexibility jeho podniku, neboť by vše muselo být probráno s případným kolegou. Kromě možnosti vzniku konfliktů a nutnosti dohodnutí se na dělení zisku by docházelo i k problémům s preferencí klientů, kdy by každý chtěl upřednostnit právě svůj klientský kmen. Případný dodatečný zisk je minimální, podnik by tak opět musel navýšit ceny svého zboží a služeb, čímž by opět došlo ke snížení konkurenceschopnosti.

Celkově tak tato varianta nepřináší žádné reálné řešení ve srovnání s první možností. V lepším případě pomůže trochu stabilizovat současnou situaci a lehce navýšit kapacitu výroby. Toto však nevyváží nově vzniklé problémy a částečnou ztrátu osobní svobody, čímž tuto možnost můžeme prohlásit za nevyhovující.

### **3.3 Přátelská akvizice**

Jako poslední variantu zanalyzujeme možnost přátelského převzetí odběratelskou společností Miras, s.r.o. Tato společnost mohla díky dotacím Evropské Unie vystavět novou výrobní halu, kterou hodlá využít pro zámečnické práce, převážně pro realizaci interních zakázek. Jako logický krok se tedy ukázalo otevřít jednání o akvizici s majitelem společnosti.

Zde je důležité se vrátit k analýze příjmů pana Kubíčka. Firma Miras tvoří více než třetinu příjmů. V současné době nejsou evidovány žádné poklesy v produkci pro tohoto odběratele, je však nasnadě předpokládat, že v horizontu deseti let, který sledujeme, dojde k výraznému poklesu, ne-li úplnému vypadnutí tohoto odběratele z klientského kmene. Je samozřejmé, že tato situace by musela být řešena i v předchozích dvou variantách, avšak podle vyjádření pana Kubíčka by zakázky, které v současné době musí odmítat, pokryly tento výpadek. Stále se však jedná o riziko, které může vést k destabilizaci situace.

V tomto scénáři by došlo k plnému odkoupení současného vybavení, materiálu, pravděpodobně i části klientského kmene. Drobné vybavení dlouhodobé povahy má fakticky nulovou hodnotu a jeho ohodnocení by tvořilo zbytečné překážky, a proto nám stačí ocenit hlavně majetek dlouhodobé podstaty a nevyužitý materiál. Z dlouhodobého majetku budou vyňaty osobní automobily, přívesný vozík a osobní počítač, které budou manželé Kubíčkoví stále potřebovat pro své osobní potřeby. Cenu hmotných položek shrneme v tabulce níže:

**Tabulka č. 8:** Ohodnocení hmotného majetku při prodeji

<b>Položka</b>	<b>Prodejní cena (bez DPH)</b>
Ostatní vybavení	0
Pásová pila na kov	8 000
Mobilní buňka	25 000
Vysokozdvížený vozík	32 000
Dodávkový automobil	150 000
Materiál	150 000
<b>Celkem</b>	<b>365 000</b>

Zdroj: Vlastní

Fakt, že firma Miras stále poptává služby pana Kubíčka, si vysvětlujeme tím, že se potýká s obdobnými problémy, jako sám pan Kubíček, tedy nedostatkem kvalifikovaných pracovních sil. Jedná se však o spekulaci, jež nemáme z pochopitelných důvodů možnost podpořit. I přesto chceme z této myšlenky vycházet. Pan Kubíček totiž neprodává ani tak svojí společnost, jako spíš své know-how. Za více než dvacet let praxe se nezdráhá ohodnotit své zkušenosti na **500'000 CZK**.

Jako poslední chce pan Kubíček nabídnout i část svého klientského kmene. Je velmi těžké ohodnotit tuto položku, vzhledem k povaze výrobků se předpokládá životnost minimálně deseti, patnácti let. To znamená, že na jednu stranu je těžké vytěžit nějaký zisk ze stávajících klientů, na druhou stranu není problém rozdělit klienty do dvou skupin. Segment lukrativnějších klientů si tak pan Kubíček hodlá nechat v záloze. Větší, méně výnosnou skupinu, může bez výčitek nabídnout jako potenciální klientelu majiteli firmy Miras. Přestože tato část má vyšší realizovatelnou hodnotu, pan Kubíček si přeje ohodnotit nabízený kmen pouze na **135'000 CZK**. To proto, aby celková prodejní cena jeho podniku dosáhla vysněného milionu.

Příjmy z likvidace podniku nejsou jediným příjmem, o který lze usilovat. V případě akceptování této nabídky by po zrušení podniku nastoupili oba manželé do zaměstnaneckého poměru. Jako stěžejní bod musí smlouva bezpodmínečně obsahovat doložku o každoročním navýšení mzdy o míru odpovídající inflaci v daném roce. Tímto se oba manželé ochrání proti platové stagnaci a zaručí si tak odpovídající plat po zkoumaný horizont celých deseti let. Z těchto důvodů budeme opět uvažovat pouze v současných hodnotách. V případě mzdového ohodnocení se většinou uvádí cifry v hrubých hodnotách, tedy bez odečtu daní, sociálního a zdravotního pojištění.

Pokud však chceme, aby tato práce sloužila jako pomůcka běžným občanům, je záhodno uvažovat spíše v rámci čisté mzdy. Pro co nejjednodušší zobrazení výpočtu využijeme pomoc online kalkulačky, která nabídne i grafické zobrazení měsíční mzdy včetně odvodů. (Peníze.cz, 2020)

Úloha paní Kubíčkové by spočívala v administrativní podpoře, tvorbě rozpočtů projektů, pravděpodobně i účetnictví. Jako nástupní hrubou mzdu by v tomto případě bylo uvažováno pouze 20'000 CZK měsíčně, v čistém 15'850 CZK. Za deset let celkem **1'902'000 CZK**. Budeme-li stále vycházet z předpokladu, že i firma Miras se potýká s nedostatkem kvalifikovaných pracovních sil, pro pana Kubíčka lze uvažovat daleko vyšší mzdu. On sám však nechce dle lidové slovesnosti „příliš tlačit na pilu“, a proto si jako nástupní plat uvede částku 50'000 CZK měsíčně, avšak jako reálnější vidí částku 45'000 CZK každý měsíc. Pro náš odhad budeme počítat s bezpečnější nižší částkou, jejíž hodnota bez pojištění a zálohy na daň činí 33'075 CZK. Za horizont deseti let se tak dostáváme na obnos **3'969'000 CZK**.

Výnosy z likvidace podniku a následné příjmy ze zaměstnaneckého poměru nejsou tím jediným, o čem bychom měli uvažovat. V případě, kdy by podnikání pokračovalo dál, bylo by nutné obnovovat vybavení nezbytné pro pokračování. Náklady na obnovu jsme ohodnotili v *tabulce č. 5*. Zároveň bychom měli takto uvažovat i o nákladech na provoz, neboť již nebude nutné alokovat finance na jejich pořízení. V neposlední řadě se vraťme k rizikům, které bychom byli nuceni řešit v případě podnikání:

- Riziko zranění/nemoci
- Nedostatek pracovníků
- Dobývání pohledávek

Pracovní poměr by zcela jistě pokryl riziko výpadku příjmu v případě zranění či nemoci. Přestože by měsíční příjem nedosahoval plné částky, stále by byl pro přechodné období dostatečný. Je vhodné podotknout, že rizikové připojištění by taktéž nebylo schopné plně pokrýt tento výpadek, avšak bylo by nutné si za něj navíc připlatit. Potíže s nedostatkem pracovníků a dobýváním nesplacených pohledávek by sice zaměstnanecký poměr nevyřešil a je dosti pravděpodobné, že by tyto položky musela paní Kubíčková alespoň částečně řešit, nicméně by se jednalo o přesunutí zodpovědnosti na zaměstnavatele. Tyto položky pro naše účely nazveme „Uspořené náklady“. Vše zohledníme v *tabulce č. 9*.

Abychom mohli položky srovnat, suma mezd bude výjimečně uvedena jako brutto stejně jako ostatní položky.

**Tabulka č. 9:** Suma příjmů v případě prodeje

<b>Položka</b>	<b>Suma</b>
Likvidace podniku	1 000 000
Kubičková - mzda	2 400 000
Kubiček - mzda	5 400 000
Uspořené náklady - vybavení	1 460 500
Uspořené náklady - prevence	3 780 000
Uspořené náklady - provoz	31 536 500
<b>Celkem</b>	<b>45 577 000</b>

Zdroj: Vlastní

Zde necháme na čtenáři, zda bude chtít uvažovat o „Uspořených nákladech“ jako o dodatečných příjmech, či nikoliv. I v případě, že budeme tyto položky ignorovat, je zřejmé, že se jedná o ekonomicky nejvýhodnější variantu.

Zároveň, protože jsou oba manželé již vyčerpaní těžkostmi spojenými s podnikáním, jednalo by se díky přesunutí zodpovědnosti na zaměstnavatele o značnou psychickou úlevu. K tomu všemu se již nebudou muset strachovat pracovní neschopností, jejíž následky bude opět muset řešit zaměstnavatel, nikoliv podnikatelé. V neposlední řadě nám analýza společnosti ukázala, že by v následujících letech došlo k výrazné destabilizaci současné situace. To by však manžele v této variantě nemuselo trápit. Tato varianta je ve výsledku nejenom ekonomicky a psychicky odpovídající požadavkům pana Kubička, ale může z ní těžit i spřátelený podnik.

Jako finální dodatek ke konci kapitoly uveďme, že pan Kubiček chce s majitelem společnosti Miras jednat i o možnosti pronájmu výrobní dílny a ponechat si živnostenské oprávnění jako sekundární příjem. To by však bylo předmětem dalších jednání.



## 4. Závěr

Je podivuhodné, že i přes nouzi o pracovníky v řemeslných odvětvích a s tím spojené stále rostoucí ceny služeb, je tento segment stále nevytížený. Je možné, že tato situace se v budoucnu změní, zatím však nic návrat k řemeslům nenaznačuje.

Může tomu být snad právě proto, že tyto obory jsou fyzicky náročné, hrozí při nich trvalý úraz, v případě podnikání existuje i neustálý tlak ze strany úřadů a zároveň neochota odběratelů převzít své dílo. Čím dál tím více se tak tato odvětví podnikání profilují jako místo pro mladé, zručné a talentované podnikatele, než podnikatele před důchodem.

Jak jsme již v textu zmínili, jednání o akvizici společností Miras, s.r.o. jsou již v plném proudu a je velmi pravděpodobné, že velmi brzy dojde i k uzavření dohody mezi manželi Kubíčkovými a majitelem společnosti Miras. Toto jednání bylo možné hlavně díky několikaleté spolupráci a dá se chápat jako vyvrcholení kooperace obou podnikatelských jednotek.

Ztráta svobody a nezávislosti se pro unavené manžele zdá jako velmi malou cenou v porovnání s výhodami, jež by tato aliance představovala. Nám tak nezbyvá, než jim přát úspěchy v současném i budoucím jednání.

## Seznam tabulek

Tabulka č. 1: Rozložení příčin zániku podniků.....	20
Tabulka č. 2: Vlastnosti podnikatele .....	24
Tabulka č. 3: Stav dlouhodobého majetku podniku .....	30
Tabulka č. 4: Stav ostatního majetku dlouhodobé povahy .....	31
Tabulka č. 5: Odhad nákladů na obnovu vybavení .....	48
Tabulka č. 6: Celkový odhad nákladů na 10 let – živnostník .....	50
Tabulka č. 7: Celkový odhad nákladů na 10 let – kooperace živnostníků .....	52
Tabulka č. 8: Ohodnocení hmotného majetku při prodeji .....	54
Tabulka č. 9: Suma příjmů v případě prodeje .....	56

## **Seznam obrázků**

Obrázek č. 1: Kvadranty rizik .....	22
Obrázek č. 2: SWOT Analýza .....	28
Obrázek č. 3: Trojúhelník nákupu .....	37

## Seznam grafů

Graf č. 1: Roční náklady podniku .....	32
Graf č. 2: Struktura nákladů podniku .....	33
Graf č. 3: Poměr obratu firemních a soukromých zakázek .....	38
Graf č. 4: Vývoj nezaměstnanosti ČR .....	42
Graf č. 5: Vývoj úrokových sazeb .....	43

## **Seznam použitých zkratk**

a.s. – akciová společnost

CZK – koruna česká

DDoS – distributed denial of service

DLM – dlouhodobý majetek

DPH – daň z přidané hodnoty

EU – Evropská Unie

HDP – hrubý domácí produkt

k.s. – komanditní společnost

MSP – malé a střední podniky

s.r.o. – společnost s ručením omezeným

v.o.s. – veřejná obchodní společnost

## Seznam použité literatury

COLLINS, James C. a PORRAS, Jerry I. *Jak vybudovat trvale úspěšnou firmu: úspěšné návyky vizionářských společností: překlad bestselleru Built to last*. První vydání. Praha: Grada Publishing, 2016. 350 stran. ISBN 978-80-247-5638-7

JOHN, Vladimír. *How to run a business without risk: The truth revealed about business risk*. London: Meriglobe, 2017. 247 stran. ISBN 978-1-911511-14-4

KIM, W. Chan a MAUBORGNE, Renée. *Nová strategie modrého oceánu: pět kroků jak se posunout do modrého oceánu, vyhnout se konkurenci a zajistit si tak ziskový růst*. V nakladatelství Management Press vydání 1. Praha: Management Press, 2018. 264 stran. Knihovna světového managementu. ISBN 978-80-7261-547-6

PAVLÁK, Miroslav, NOVOTNÝ, Jiří a VACEK, Jiří. *Základy podnikání*. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 2017. ISBN 978-80-261-0669-2

VEBER, Jaromír a kol. *Digitalizace ekonomiky a společnosti: výhody, rizika, příležitosti*. V nakladatelství Management Press vydání 1. Praha: Management Press, 2018. 198 stran. ISBN 978-80-7261-554-4

## Seznam internetových zdrojů

ČESKÁ NÁRODNÍ BANKA (2019). *Výběr dat – úrokové sazby*. Cit. 31.12.2019.

Dostupné z:

[https://www.cnb.cz/cnb/STAT.ARADY\\_PKG.PARAMETRY\\_SESTAVY?p\\_sestuid=41549&p\\_strid=FBC&p\\_lang=CS](https://www.cnb.cz/cnb/STAT.ARADY_PKG.PARAMETRY_SESTAVY?p_sestuid=41549&p_strid=FBC&p_lang=CS)

DELOITTE (2019). *Výhled české ekonomiky na rok 2019 - Podzim hospodářského cyklu*. Cit. 31.12.2019. Dostupné z:

[https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/cz/Documents/deloitte-analytics/vyhled-ceske-ekonomiky-na-rok-2019\\_v2.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/cz/Documents/deloitte-analytics/vyhled-ceske-ekonomiky-na-rok-2019_v2.pdf)

ELEKTRONICKÁ EVIDENCE TRŽEB OD A DO Z (2017). *KOHO SE TÝKÁ ELEKTRONICKÁ EVIDENCE TRŽEB*. Cit. 31.12.2019. Dostupné z:

<https://eet.money.cz/koho-se-tyka-elektronicka-evidence-trzeb>

KOVOVÝROBA – IGOR KUBÍČEK (2011), *Oficiální stránky podniku*. Cit. 29.12.2019. Dostupné z: <http://www.kovovyroba-kubicek.cz/>

MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU (2019). *Zpráva o vývoji podnikatelského prostředí v České republice v roce 2018*. Cit. 27.12.2019. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/podnikani/male-a-stredni-podnikani/studie-a-strategicke-dokumenty/zprava-o-vyvoji-podnikatelskeho-prostredi-v-ceske-republice-v-roce-2018--251001/>

MIRAS S.R.O. (2019). *O nás - 6. Areál v Plzni - Křimicích*. Cit. 30.12.2019. Dostupné z: <https://www.mirascz.eu/o-nas.htm>

PENÍZE.CZ (2002-2020). *Výpočet čisté mzdy*. Cit. 02.02.2020. Dostupné z: <https://www.penize.cz/kalkulacky/vypocet-ciste-mzdy>

SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*. 4., aktualizované a rozšířené vydání [online]. Praha: Grada Publishing, a. s., 2007. Cit. 25. 02. 2020. ISBN 978-80-247-1992-4. Dostupné z:

<https://books.google.cz/books?id=qGIHLpxFJlgC&printsec=frontcover&hl=cs#v=onepage&q&f=false>

ZÁKONY PRO LIDI (2018). *Zákon č. 89/2012 Sb. Zákon občanský zákoník*. Cit. 27.12.2019. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-89#p2976-1>

## **Seznam příloh**



## **Abstrakt**

PROCH, Radek. *Kooperace podniků v konkurenčním prostředí*. Plzeň 2019. 64 s. Bakalářská práce. Západočeská univerzita v Plzni. Fakulta ekonomická.

**Klíčová slova:** konkurence, kooperace, SWOT analýza, podnikání

Předložená práce je zaměřena na možnosti, kterými se malé podniky či podnik jednotlivce může vydat, aby si zachoval svou pozici na trhu. Toto téma jsem si vybral hlavně proto, že v blízkém kruhu se tato situace objevila a je tak nutné ji řešit v praktickém životě.

První část je zaměřena hlavně na základní definice a poznatky, na kterých je stavěna praktická část bakalářské práce.

Druhá část zhodnocuje současnou situaci vybraného podniku, analyzuje slabé a silné stránky podniku. Tímto jsou získána data nezbytná pro návrh a rozhodnutí v dalším kroku.

Třetí část pak představuje tři varianty, pro které se lze rozhodnout a následně je vybráno optimální řešení současné situace.

## **Abstract**

PROCH, Radek. A cooperation of enterprises in the competitive environment. Plzeň 2019. 64 p. Bachelor Thesis. University of West Bohemia. Faculty of Economics.

**Keywords:** competition, cooperation, SWOT analysis, entrepreneurship

The submitted work is focused on the possibilities the small or individual enterprises can pursue in order to maintain their position on the market. I chose this topic mainly because this situation appeared in the close circle and it is necessary to solve it in practical life.

The first part focuses mainly on the basic definitions and findings on which the practical part of the thesis is based.

The second part evaluates the current situation of the selected company, analyses the strengths and weaknesses of the company. This provides the data necessary for options and decision in the next step.

The third part then presents three options for which the company can decide and subsequently the optimal solution of the current situation is chosen.