

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

Kooperace podniků v konkurenčním prostředí

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

David Šmíd

Plzeň 2022

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

Kooperace podniků v konkurenčním prostředí

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

Plzeň dne 25.4.2022

.....

podpis autora/autorky

Poděkování

Poděkování patří Ing. Miroslavu Pavlákovi, Ph.D. D za odborné vedení, znalosti a čas věnovaný v průběhu celého studia.

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

Obsah

Obsah	7
Úvod	11
1 Teoretické pojmy	13
1.1 Podnik a podnikatel.....	13
1.2 Konkurence	16
1.2.1 Typy konkurence	17
1.2.2 Dokonalá konkurence	17
1.2.3 Nedokonalá konkurence	17
1.2.4 Monopol.....	17
1.2.5 Oligopol	18
1.3 Konkurenceschopnost	18
1.3.1 Konkurenční výhoda.....	19
1.4 Kooperace	20
1.5 Modrý a Rudý oceán	25
1.6 Chyby podnikatele	26
1.7 Prostředí podniku a jeho analýza	29
1.7.1 Mikroprostředí	29
1.7.2 Mezoprostředí	30
1.7.3 Makroprostředí.....	31
1.7.4 SWOT analýza.....	32
2 Analýza podniku	34
2.1 Mikroprostředí zvoleného podniku	34
2.2 Mezoprostředí zvoleného podniku	41
2.2.1 Stávající konkurence	41

2.2.2	Nová konkurence.....	42
2.2.3	Vliv odběratelů.....	43
2.2.4	Vliv dodavatelů.....	44
2.3	Makro prostředí zvoleného podniku.....	46
2.3.1	Politicko-legislativní faktory.....	47
2.3.2	Ekonomické faktory.....	47
2.3.3	Sociální prostředí.....	50
2.3.4	Technologické prostředí.....	51
2.4	SWOT analýza podniku.....	52
2.4.1	Silné stránky.....	52
2.4.2	Slabé stránky.....	52
2.4.3	Příležitosti.....	53
2.4.4	Hrozby.....	53
3	Návrhy budoucího postupu.....	55
3.1	Kooperace s menším podnikem.....	55
3.2	Vylepšení stávající situace.....	57
3.2.1	Strategie SO.....	58
3.2.2	Strategie WT.....	60
3.3	Vyhodnocení návrhů.....	62
4	Závěr.....	64
	Seznam tabulek.....	65
	Seznam obrázků.....	66
	Seznam grafů.....	67
	Seznam použitých zkratk.....	68
	Seznam použité literatury.....	69

Seznam internetových zdrojů	70
Seznam příloh.....	72

Úvod

V dnešní době mezi sebou lidé spíše výjimečně spolupracují a navzájem si pomáhají, není to tak dávno, co si například sousedé navzájem pomáhali při opravě střechy nebo jiných složitějších operacích okolo jejich bydlení. Dnes už tato kooperace není tak běžná a většina lidí se stará jen o své. V podnikání je kooperace v současné době běžnější, než by se mohlo zdát. Zvláště u malých a středních podniků je kooperace vlastně nezbytná pro jejich další fungování na trhu.

Konkurence je také nutná pro zdravé fungování trhu a podniků. Kdyby konkurence neexistovala nejvíce by byl poškozen konečný zákazník. Podniky by totiž nebyly nuceny snižovat své ceny a zvyšovat kvalitu, ale právě naopak, protože by věděly, daný produkt stejně jinde neseženeme.

Následující bakalářská práce bude pojednávat o tom, proč a jak spolu podniky mohou kooperovat, jak se kooperace projeví na fungování firmy a také, jestli je tato kooperace pro obě strany výhodná.

Zaměříme se na podnikání firmy Klimex-N vzduchotechnika s.r.o., která se zabývá výrobou a montáží vzduchotechnického potrubí a jednotek. Firma vznikla v květnu 1990 jako sdružení fyzických osob a od roku 2003 působí jako společnost s ručením omezeným. Dílna se nachází jižně od Plzně ve městě Nepomuk.

Naším hlavním úkolem bude zjistit, jaké jsou nejlepší možnosti pro kooperaci námi zkoumaného podniku. Pomocí analýzy a odhalení slabých stránek firmy nebo hrozeb posoudíme situaci a případná další opatření pro eliminaci.

Tato práce bude rozdělena na 3 části. Teoretické pojmy, analýzu podniku a ve třetí části vytvoříme návrhy opatření, které by podniku měly pomoci do budoucna. V části teoretické si vysvětlíme základní definice pro úplné chápání problematiky a představíme si analýzy, které budou potřebné pro další přiblížení okolí podniku. Dále již budeme analyzovat samotný podnik pomocí Porterova modelu pěti sil, PEST analýzy a marketingového mixu, díky kterým si odhalíme okolí podniku, a nakonec vše sumarizujeme ve SWOT analýze. V poslední části této práce se podíváme na návrhy budoucích opatření a jejich ekonomické dopady. Porovnáme možné varianty a na konec vybereme tu optimální. Pomocí této části práce by se daly

zvolit ideální kroky, kterými by se mohl podnik dále řídit. Práce bude zakončena závěrečným hodnocením s představením nejlepší varianty pro námi analyzovaný subjekt.

1 Teoretické pojmy

V této práci je nejprve nutné nadefinovat základní teoretické pojmy, které se budou dále v textu objevovat. Tyto pojmy mohou být pro většinu čtenářů této práce až banální, ovšem našim cílem je tuto problematiku předložit i široké veřejnosti mimo tento obor. Pokud se text stane srozumitelným i laikům můžeme tvrdit, že je naše práce úspěšná.

V následující kapitole budou vysvětleny veškeré pojmy potřebné k dalšímu pochopení dané problematiky. V rámci tématu této závěrečné práce jsou dále objasněny teoretické pojmy jako podnik, konkurence, kooperace, rudý a modrý oceán a v neposlední řadě jsou připomenuty analýzy podniku a jeho prostředí.

1.1 Podnik a podnikatel

Pro naši práci je důležité nadefinovat si ekonomické subjekty, které na trhu můžeme potkat. Pro nás bude nejdůležitějším subjektem právě podnik. Nejjednodušeji by se dal definovat jako subjekt, který přeměňuje vstupy na výstupy. Právně se dá podnik označit jako „soubor hmotných věcí, jakož i osobních a nehmotných složek podnikání. K podniku náleží věci, práva a jiné majetkové hodnoty, které patří podnikateli a slouží k provozování podniku nebo vzhledem ke své povaze mají tomuto účelu sloužit.“ (obchodní zákoník č. 513/1991 Sb.)

Podnikatele definuje občanský zákoník takto: „Kdo samostatně vykonává na vlastní účet a odpovědnost výdělečnou činnost živnostenským nebo obdobným způsobem se záměrem činit tak soustavně za účelem dosažení zisku, je považován se zřetelem k této činnosti za podnikatele“ (Zákon č. 89/2012 Sb.)

Předpoklady pro podnikatele se rozdělují na tři základní skupiny, které znázorňuje následující tabulka.

Tabulka č.1 – Předpoklady podnikatele

Mít odhodlání a motivaci podnikat	Osobní předpoklady pro podnikání	Podnikatelský nápad
Významný prvek. Motivace vychází z osobních přání, plánů podnikatele. Měla by být formulována do podoby osobních a podnikatelských cílů. Podstatné je uchovat smysluplnost, reálnost a kvalitu těchto cílů.	Řada předpokladů pro podnikání je vrozená, některé se ovšem musí naučit studiem nebo praktickými zkušenostmi. Podnikatel by také měl být schopen přijmout zodpovědnost a vyrovnat se s případným neúspěchem.	Na počátku každého podnikání by měl stát podnikatelský nápad, Ten by měl být založen na reálných základech a umožnit tak životaschopnost podnikatelského projektu a jeho uplatnění na trhu.

Zdroj: (Taušl Procházková, Horová, 2011)

Nejjednodušší právní formou podnikání je podnikání na základě živnostenského oprávnění jako fyzická osoba. Svou živnost může provozovat osoba starší osmnácti let způsobilá k právním úkonům a trestně bezúhonná. Živnosti se dále rozdělují na **ohlašovací** a **koncesované**. Ohlašovací, jak už z názvu vyplývá, jsou činnosti provozované na základě ohlášení, jsou to tedy **řemeslné** živnosti, kdy je potřeba minimálně výuční list z daného oboru (kadeřnictví, řeznictví, holičství apod.) nebo živnosti **vázané**. Vázanou živností můžeme provozovat jen v případě, že máme odbornou způsobilost, kterou stanovuje příloha živnostenského zákona. **Koncesovaná živnost** lze provozovat jen se státním povolením tzv. koncese. Koncese je získávána od živnostenského úřadu po schválení orgánem státní správy. Jsou to živnosti jako například taxislužba, pohřebnictví nebo cestovní kanceláře. Všechny živnosti označené jako koncesované jsou obsaženy v příloze živnostenského zákona. V případě, že nechceme podnikat jako osoba fyzická, můžeme podnikat jako osoba právnická. (Taušl Procházková a kolektiv, 2017)

Osobní obchodní společnosti jsou víceméně spojení několika živnostníků a jsou velmi podobné živnostem. **Veřejná obchodní společnost** dále jen v.o.s. je právnickou osobou, která se zapisuje do obchodního rejstříku. Založit ji mohou minimálně dvě fyzické nebo právnické osoby, které splňují požadavky živnostenského zákona. **Komanditní společnost** je druhou osobní obchodní společností, kterou stejně jako v.o.s. musí založit minimálně dvě osoby. Alespoň jeden ze zakladatelů ručí

za dluhy společnosti celým svým majetkem, říká se mu **komplementář**, druhým zakladatelem je **komanditista**, ten ručí za závazky podniku do výše svého vkladu, ovšem i podíly komanditistů jsou vypláceny dle poměru jejich vkladů. (Hyršlová, Klečka, 2008)

Mezi kapitálové společnosti řadíme společnost s ručením omezeným a společnost akciovou. Základní znaky kapitálových společností jsou podle (Taušl Procházková a kolektiv, 2017) tyto:

- Povinnost společníků (akcionářů vložit do společnosti určitý majetek – vklad.
- Povinnost společnosti mít při založení a v průběhu celé existence základní kapitál, jehož minimální přípustnou výši stanoví zákon.
- Účast společníků na řízení společnosti prostřednictvím orgánů společnost.
- Žádné nebo omezené ručení společníků za závazky společnosti v průběhu jejího trvání a jejich omezené ručení po zániku společnosti.
- Trvání a existence společnosti jsou nezávislé na konkrétních osobách společníků.

Pavlaček, Novotný a Vacek (2017) uvádí, že ve **společnosti s ručením omezeným** ručí všichni společníci stejně bez rozdílu jejich počátečního vkladu. Nejčastěji se můžeme setkat se zkrácenou verzí „spol. s r. o.“ nebo ještě kratší „s. r. o.“. Podíly se pak rozdělují podle výše vkladu společníka, pokud společenská smlouva neříká jinak. Minimálně výše vkladu do společnosti s ručením omezeným je podle zákona stanovena na jednu korunu. Nejvyšším orgánem této společnosti je valná hromada.

Akciová společnost je druhým případem obchodní korporace. Základní kapitál společnosti je rozdělen na určitý počet akcií, jehož výše musí být minimálně 2 000 000 Kč nebo 80 000 EUR. Každý společník je označován jako akcionář, protože vlastní akcie, ty vlastní formou cenného papíru.

Pro hospodářský růst regionů jsou v dnešní době velmi důležité malé a střední podniky. Tyto podniky v ekonomice vytvářejí příznivé podnikatelské prostředí, stabilizují ekonomický systém, zvyšují dynamiku trhu a mají schopnost zaměstnat pracovní síly, které opouštějí velké podniky. Působí často jako dodavatelé pro velké firmy, dokáží se velmi rychle přizpůsobit výkyvům trhu a výrazně podporují rozvoj menších obcí a měst. (Pavlaček, 2013)

Evropská komise (2001) rozčleňuje podniky dle následujících kritérií:

- Mikropodniky mají maximálně 10 zaměstnanců, jejich obrat nebo celková bilance nepřesahuje 2 miliony EUR.
- Malé podniky už zaměstnávají více než 10 zaměstnanců, ale zároveň méně než 50, obrat nebo celková bilance je pod hranicí 10 milionů EUR a více než 25 % kapitálu nesmí být drženo jednou nebo několika firmami, takzvané kritérium nezávislosti.
- Střední podniky jsou do 250 zaměstnanců, obrat do 50 milionů EUR nebo celková bilance do 43 milionů EUR a opět platí kritérium nezávislosti.

Význam podniků rozdělených výše se ovšem na trhu příliš nemění. Proto jsou často společně označovány zkratkou MSP (malé a střední podniky). (Pavláková, 2013) uvádí, že je možné předpokládat dominanci MSP v globální ekonomice v 21. století, a to zejména e-business, který se považuje za příležitost, která vymaže rozdíly mezi malými a velkými podniky.

Počet malých a středních podniků se v roce 2019 dle Asociace malých a středních podniků dosáhl čísla 1 160 898 z celkového počtu 1 162 838 podniků bez ohledu na velikost subjektu. To znamená, že MSP tvořilo 99,83 % všech aktivních podnikatelských subjektů. (MPO, 2021)

1.2 Konkurence

Pojem konkurence zná v současné době téměř každý bez ohledu na to, jestli se v ekonomii pohybuje, či nikoliv. Setkáváme se s ním prakticky dennodenně, ať už v novinách na internetu, nebo ve škole. Přesto však není jednoduché vysvětlit tento pojem ostatním. V následujících řádcích se pokusíme tento pojem definovat tak, aby byl po přečtení lépe pochopen.

Konkurence je odborněji řečeno hospodářská soutěž, která se vysvětluje jako souboj mezi subjekty o dosažení určitých výhod. Tyto výhody jsou výsledky a užitky, které ovlivňují chod podniku a postavení na trhu. V ekonomice je vlastně nutné, aby mezi sebou ekonomické subjekty soupeřily a permanentně se snažily vylepšit si svou pozici před konkurencí. (Nováček, 2016)

Hlavní cíl podniku je samozřejmě co nejvyšší zisk, ten je úměrný vyšším výnosům a menším nákladům. Subjekty se tedy snaží vytvořit co nejlepší strategii pro zlevnění nákladů na výrobu a propagaci, zároveň se snaží zvýšit poptávku po jejich zboží. Konkurence se nejvíce dotkne konečného zákazníka, a to v pozitivním směru. V prostředí hospodářské soutěže žádný subjekt nemůže záměrně podražít své zboží, protože by tím ztratil svůj podíl na trhu.

1.2.1 Typy konkurence

Na konkurenci lze nahlížet z několika pohledů a dělí se podle podmínek, které mají výrobci na trhu.

1.2.2 Dokonalá konkurence

Dokonalá konkurence je situace na trhu, kdy existuje mnoho výrobců, kteří mají stejné podmínky a jejich výrobky jsou úplně totožné, kupujícím je tedy jedno, který výrobek si koupí. Důsledkem této skutečnosti je jednotná cena produktu. Na trh může vstoupit v podstatě každý, jeden výrobce nedokáže ovlivnit cenu. Princip dokonalé konkurence je v tom, že jediný způsob, jak se prosadit na trhu, je co nejvíce snížit své náklady při výrobě, a tím zvýšit svůj zisk. Dokonalá konkurence je však jen teoretickou záležitostí a v realitě a běžné praxi se nevyskytuje. (Landsmann, 2020)

1.2.3 Nedokonalá konkurence

Nedokonalá konkurence se naopak vyskytuje v praxi stále. V nedokonalém konkurenčním prostředí neexistuje volný vstup do odvětví, nulové náklady na změnu dodavatele ani perfektní informovanost prodávajících a kupujících. Produkty jsou diferencované, tudíž se od sebe liší a výrobce cenu na trhu může ovlivnit. Cenu práce může ovlivnit firma. My si představíme monopol a oligopol, časté reprezentanty nedokonalé konkurence. (Landsmann, 2020)

1.2.4 Monopol

Monopol je zapříčiněn tím, že na trhu existuje pouze jediný podnik, který vyrábí daný produkt a nemá žádnou konkurenci. Výhodou monopolu je stanovení podmínek pro zákazníka a nastavení ceny výše, než by bylo možné v přítomnosti konkurence. Tato významná výhoda je pochopitelně chráněna podnikem a brání ostatním závodům

vstoupit do odvětví. Podruh monopolu může být takzvaný „přirozený monopol“. Pro přirozený monopol jsou typické vysoké náklady pro vstup do odvětví jako například výstavba železničních tratí, nákup vlaků nebo vlastní výrobní linka na vlaky. Pokud se přece jen konkurenční firma do odvětví dostane, znamená to výrazně nižší zisky pro stávající firmy. Monopol může být i státní. Tisk a emise peněz je výhradně ve státní režii a jakékoli pokusy o vydávání peněz soukromě je považováno za trestný čin. Jako státní monopol se dále uvádí policie, která se výhradně stará o bezpečnost stejně jako armáda. Dalšími v pořadí jsou školy, zdravotnictví nebo hasiči ČR, tedy složky nemající konkurenci. Monopoly jsou regulovány ze strany státu, aby stále nemohly zvyšovat ceny za své služby nebo produkty. (Landsmann, 2020)

1.2.5 Oligopol

Pro oligopol je charakteristický malý počet firem, a to minimálně dvě. Produkty oligopolu mohou být diferencované, ale i homogenní. Platí zde vysoký stupeň vzájemně rozhodovací závislosti, to znamená, že firmy často vzájemně napodobují produkci. Oligopol může vznikat v odvětvích, kde jsou vysoké bariéry pro vstup nových firem na trh, nejsou však nepřekonatelné. V praxi oligopol funguje tak, že nabídku tvoří jen několik málo firem, podle nich se pak odvíjí dění na trhu, respektive ceny a celkový vývoj tohoto odvětví. V případě zvýšení ceny jedné z oligopolních firem, ostatní ji nenásledují. Dále se v praxi můžeme setkat s tím, že ceny a chování mají oligopolní firmy podobné, a tím se blíží k monopolnímu trhu. Ceny často bývají téměř totožné, protože mezi účastníky oligopolu velmi často existuje tajná dohoda o cenách, takzvaná kartelová dohoda. Typickým příkladem v České republice jsou mobilní operátoři. V dobách minulých i současných zde vládli vždy pouze tři mobilní giganti. Ohrozit se je snažili další operátoři, avšak neúspěšně.

Nakonec je to vždy zákazník, který si zvolí, zda podpoří nějaký místní menší podnik, anebo spíše velkou firmu. (Landsmann, 2020)

1.3 Konkurenceschopnost

Pojem konkurenceschopnost je nejčastěji spojen s podnikáním a velmi těžko se měří. Nejlépe vystihujícím popisem pro konkurenceschopnost je schopnost prosadit se v určitém oboru v porovnání s ostatními. Ačkoliv však může být firma velmi

úspěšná, nemusí být konkurenceschopná. Pro lepší pochopení problematiky, konkurenceschopnost je pouze jeden z mnoha faktorů pro úspěšnou firmu, a tudíž není nutností pro její zdar. Ovšem je nutno brát na vědomí, že konkurenceschopnost patří mezi ty důležitější faktory pro dosažení úspěchu a neměli bychom ji přehlížet. Konkurenceschopnosti je především dosahováno díky konkurenční výhodě.

1.3.1 Konkurenční výhoda

Podnikatelé často vůbec nevědí, co to konkurenční výhoda je, nebo na ni při zahájení svého podnikání jednoduše zapomněli. Konkurenční výhoda je v podstatě nejdůležitějším předpokladem, abychom ve svém podnikání uspěli, nejlépe dlouhodobě. Konkurenční výhodu ale nikde nekoupíte, musíte si ji na trhu tvrdě vybojovat.

Tyto výhody jsou například monopolní výrobce nebo monopolní poskytovatel služeb, často jsou to dodavatelé energií. Mohou to být unikátní technologie, nadčasový výrobek nebo nízké ceny výrobku a služeb. Dnes často bývá výhodou výroba s ohledem na životní prostředí a bio produkty. Mezi další konkurenční výhody může patřit vlastní obchodní značka, poloha umístění firmy (například restaurace v centru města nebo v obchodním centru). Osobní přístup a kvalita jsou neodmyslitelně velmi důležité aspekty pro konkurenční výhodu. Automobily Porsche jsou známy kvalitou i luxusem a přes velmi vysokou cenu vozidel si stejně svého kupce najdou. Dalším příkladem může být pekař s originální recepturou, kvalitou výrobků a osobním přístupem, díky čemuž si Vás získá snadněji než jiné pekárny. Konkurenční výhoda se na trhu těžko vybojuje, ale je téměř nemožné ji ztratit. (John, 2016).

Konkurenceschopnost je tvořena konkurenčními výhodami, které tvoří základ výkonnosti podniku. Konkurenční výhodu lze určit pouze v porovnání nejméně dvou aktérů v určitém tržním kontextu.

Tyto výhody se dělí na:

- **Strukturální** – je důležitým aspektem pro konkurenceschopnost. Především jsou zastoupeny výhodami technologickými, předchozím úspěchem nebo nízkými náklady.
- **Funkční** – jsou většinou více početné na sebe navazující výhody související s chodem firmy. Jedná se o schopnosti a dovednosti

zaměstnanců, jež jsou dál zlepšovány a vyvíjeny k dokonalosti. Tím se liší od strukturální, protože ty bývají stálé a neměnné.

- Tento typ výhod není nijak pojmenován a patří sem nejrůznější dotační programy, ochrany trhu nebo kooperace se silnějšími partnery.

(John, 2016).

Konkurenční výhoda tedy podnikatele staví do výhodnější pozice před zbytkem trhu. Další takovou výhodou před ostatními konkurenty může být nekalá soutěž. Podnikatelé na trhu soupeřit v podstatě musí, ale měli by dodržovat morálku a „fair play“ souboj, jakým nekalá soutěž opravdu není.

1.4 Kooperace

Kooperace může být někým popisována jako koordinace, spolupráce nebo partnerství. Nejčastěji se však charakterizuje jako spojení dvou nebo více podniků se zachováním své samostatnosti, jak právní, tak ekonomické. Může se jednat o krátkodobou spolupráci nebo spolupráci na více projektech, která trvá roky. Například podnikání formou franchisingu, činnosti v rámci hospodářských svazů, asociací nebo podobných organizací charakteru zájmových sdružení. (Jelínková, Taušl Procházková, 2018)

Kooperace bývá prováděna na smluvním základu. Dnes, v době globální ekonomiky, je fungování malých a středních podniků bez dalších vazeb na vnější okolí nemyslitelné. Tyto „vazby na vnější okolí“ samozřejmě nejsou myšleny v rámci nekalé soutěže. Je to spíše ochota komunikovat a vzájemně spolupracovat. Malé a střední podniky, zkráceně MSP ve vyspělých zemích spolupracují stále častěji. Obvykle v sítích v rámci nějakého regionu. Vytvářejí sítě, aliance, klastry, nebo joint ventures. Kooperace tohoto typu pomáhá majitelům menších firem komunikovat s podobně rozsáhlými podniky a učit se z jejich zkušeností a praxe týkající se nákupní, odbytové, marketingové a personální politiky. „Na základě zkušeností, v současné době hlavně zahraničních, se prokazuje, že zapojení do některé z forem kooperace je pro další existenci a postavení malého a středního podnikání na trhu významnější než účast na státních programech a prostředcích podpory podnikání.“

(Pavlaček, Novotný, Vacek, 2017, s. 86)

Sítě MSP mohou být organizovány takto: (Pavlaček, 2013)

- **Vzájemná nezávislost.** Žádný podnik nemá navrch, síť je složena z nezávislých podniků, kde existují dvoustranné obchodní vztahy. Neexistují žádné vnitřní vztahy.
- **Vzájemná preference.** Přednost členských podniků při zadávání kontraktů, kontrakt však může být zadán i podniku mimo tuhle síť.
- **Vzájemná nekonkurence.** Důvěra mezi členy sítě závisí na tom, aby si členské podniky vzájemně nekonkurovali.
- **Vzájemné nevykořisťování.** Členské podniky spolu spolupracují a na spolupráci se nesnaží nějak výjimečně vydělat. Cíl je zisk z externích obchodů – vzájemné obchody jsou prostředky jejich úspěšné realizace. (Pokud by tohle pravidlo neexistovalo, vedlo by to k vytvoření hierarchie silných a slabých členů skupiny.)
- **Flexibilita a podnikatelská autonomie.** Je to schopnost reakce podniků ze sítě na tržní příležitosti. Operují na „vlastní pěst“ a nepotřebují souhlas ostatních členských podniků.
- **Demokracie v síti (neexistuje žádný vlastník či kontrolor sítě).** Tato síť díky obchodním vazbám mezi podniky pracuje pohromadě. Transakce provádí centrální účetní oddělení nebo podnik. Jednotlivé podniky mohou mít podíl v dalším členském podniku stejně jako v podnicích třetích stran.
- **Nedodržení pravidel vede k vyloučení.** Nedodržování pravidel může vést k vyloučení podniku ze sítě.
- **Všichni členové mají přístup k externím dodavatelům.** Hierarchie subdodavatelů a zprostředkovatelů neexistuje.
- **Členové sítě mohou odejít dle svého uvážení.** Odchod ze skupiny není problematický. Pokud nejsou ve skupině žádné závazky, zbývající členové odchod podniku nekomplikují.

Postup pro vytváření sítě MSP může být takový. (Pavláková, 2013)

- **Stanovení strategických cílů sítě.** Nejčastějším důvodem vytvoření sítě je posílit konkurenceschopnost a zlepšit hospodářské postavení podniku.

- **Rozhodnutí, jakých zdrojů bude potřeba k zahájení spolupráce a k jejímu udržení.** Je důležité provést analýzu vnějšího okolí podniku a provést rozbor své podnikatelské situace.
- **Výběr strategických partnerů, posouzení jejich cílů a jejich přínosu pro síť.** Strategický partner by měl mít podobné vize. Další aspekty, které jsou třeba brát v úvahu, jsou strategické cíle, poslání, inovační aktivity, vztahy k okolí, vlastnické vztahy a podobně.
- **Určení zaměření činnosti sítě a sladění potřeb strategických partnerů.** (společný podnikatelský záměr obvykle obsahuje: vymezení účelu budoucí strategie; charakteristiku společných aktivit; hlavní cíle a možnosti jejich dosažení; představu o řízení sítě; očekávání přínosů a zisku apod.)
- **Organizování pracovních schůzek zaměřených na plnění stanovených cílů.** Síť se může rozpadnout, pokud cíl nebude motivující. Nejčastěji je pak síť ukončena z důvodu dosažení cíle, nesplnění cíle nebo rozchodu obchodních partnerů.

V praktickém životě se často setkáváme se stavem, kdy podniky přenechávají výrobu jinému podniku, se kterým je v partnerském vztahu. To se nazývá **outsourcing**. Dá se říci, že podnik v dané situaci řeší situaci „dělej nebo nakup“ (*make or buy*). Pokud podnik není schopen finančně nebo personálně zajistit vlastní silou například údržbu nebo výrobu, je nejlepší možností právě outsourcing. Činnost je tedy přenesena na externího dodavatele. Outsourcovat lze činnosti od výrobní oblasti po personální, ekonomické a další podpůrné činnosti. V praxi se nejčastěji používá jen částečný outsourcing například účetní služby, právnické služby nebo IT služby. Při rozhodování o zavedení je důležité, aby vedlo k ekonomické efektivnosti. Rozhodnutí se dělí na taktická a strategická. Taktické zpravidla představuje nárazové řešení při velkém vytížení výroby nebo v administrativě. Často je to kvůli přetížení zaměstnanců nebo kvůli úspoře nákladů. Strategické rozhodnutí je součástí strategie podniku. Tento typ je už spíše určitá forma partnerství mezi dodavatelem a zadavatelem. (Jelínková, Taušl Procházková, 2018)

V následující tabulce můžeme vidět, kdy se outsourcing vyplatí a kdy naopak nepřispěje k hospodářskému růstu.

Tabulka č.2 – Kdy outsourcovat a kdy ne

Kdy outsourcovat	Kdy neoutsourcovat
Pokud to, co podnik dělá, je schopen dodavatel vyrobit levněji a ve stejné kvalitě (ideálně i vyšší)	Pokud si podnik není jistý, že by to nevedlo k úniku citlivých informací – o zákaznících, používané technologii či jiném know-how.
Pokud je dodavatel schopen provést činnost v lepší kvalitě i za předpokladu vyšší ceny. Není-li náš podnik schopen dosáhnout potřebné kvality, je nutné sáhnout po tomto řešení i za cenu, že bude dražší.	Pokud by outsourcování vedlo dlouhodobě k provozním či jiným problémům v provozu podniku. V takovém případě je určitě lepší aplikovat metodu „udělej“ než „nakup.“
Kromě financí, kvality a schopností by se podnik měl určitě zamyslet nad mírou rizika. Jakou míru rizika mu přináší, že některé činnosti neoutsourcuje nebo outsourcuje? Nepřijde mu méně rizikové rovnou některé činnosti outsourcovat – z hlediska času, nepředvídaných událostí atd.?	
Pokud to povede k ekonomické efektivnosti (snížení nákladů/zvýšení výnosů) nebo i zjednodušení řídicích vztahů, procesů v podniku dlouhodobě podporujících konkurenční výhodu podniku	

Zdroj: Vlastní zpracování dle literatury (Jelínková, Taušl Procházková, 2018)

V této tabulce můžeme vidět ve stručnosti některé výhody a nevýhody zavedení a převod činnosti na externí podnik, protože každé rozhodnutí s sebou nese vždy řadu výhod, ale i nevýhod.

Tabulka č.3 – Výhody a nevýhody outsourcingu

Výhody	Nevýhody
Lepší kontrola a úbytek odpovědnosti za řízení určité oblasti.	Někdy vede naopak ke snížení flexibility (jste závislý na činnosti dodavatele).
Úspora nákladů ve vybraných oblastech.	Vzniká potřeba managementu těchto aktivit.
Uvolnění rukou a umožnění vyšší flexibility	Může vést k úniku citlivých informací mimo podnik.
Dodavatel má vyšší kvalifikaci, zkušenosti nebo i lepší vybavení/technologie pro danou aktivitu.	Zvýšení transakčních nákladů.
Umožní koncentraci na klíčové aktivity podniku.	Nutnost zapracovat do procesů podniků včetně administrativních náležitostí.

Zdroj: Vlastní zpracování dle literatury (Jelínková, Taušl Procházková, 2018)

Běžně se v můžeme setkat i s pojmem **insourcing**. Jedná se o situaci, kdy naopak podnik převezme externí zakázky. Cílem může být lepší využití fixních nákladů, zvýšení hospodárnosti v podniku a vyrovnání výkyvů v zaměstnanosti podnikových zaměstnanců. Insourcing se může označit i stav, kdy se zpětně začne provozovat aktivita, která byla dříve outsourcována. K tomu může vést, pokud je horší koordinace s externím partnerem nebo mít nižší náklady přepravy. (Jelínková, Taušl Procházková, 2018)

Offshoring je podobně jako outsourcing případ, kdy přenecháme konkrétní činnost na někom jiném. Offshoring je ale takový „outsourcový extrém“ a činnost je přesunuta do jiného státu za účelem snížení nákladů a je typický zejména v IT službách. V podstatě se jedná o outsourcing na velkou vzdálenost. (Jelínková, Taušl Procházková, 2018)

Franchising je také běžným případem kooperace. Laicky řečeno je to povolení používat obchodní jméno, značku, produkt, službu, logo nebo technologii za určitý finanční obnos. Podle smlouvy zaručuje Franchisor právo i povinnost provozovat obchodní činnost stejně jako on. (Jelínková, Taušl Procházková, 2018)

Základní principy franchisingu jsou podle (Jelínková, Taušl Procházková, 2018):

- Dlouhodobá podnikatelská spolupráce dvou nebo více subjektů.
- Každý ze subjektů poskytuje ve prospěch konceptu své silné stránky.
- Dochází zde k logické dělbě práce, z níž koncept profituje.
- Dodává podnikům (především malým a novým) možnost získat podobné konkurenční výhody jako silné a zavedené podniky.

Franchising se dá jednoduše označit za opakování úspěšného podnikatelského záměru stále pod stejnou značkou, ale s jiným majitelem. Podobně jako domy na klíč – jeden úspěšný nápad, který se prodá mnohokrát. Přesto, že franchising se zdá jako jednoduchý způsob, jak být úspěšný podnikatel, ani zde to není fakt. Ovšem podnikatelské riziko je tu výrazně sníženo.

Kooperaci podniků však nikdy nemůžeme plést s pojmem koncentrace.

1.5 Modrý a Rudý oceán

Modrý a rudý oceán ještě není znám veřejnosti tak dlouho, jako ostatní přístupy ke konkurenci a kooperaci. Zakladateli tohoto přístupu je dvojice profesorů W. Chan Kim a Renné Mauborgne. Jedná se o pojetí trhu novým způsobem. Jak už jsme si vysvětlili, podnikatelé bojují na trhu s konkurencí a snaží se ji předběhnout legálně – svou kvalitou, cenami a jinými konkurenčními výhodami, anebo nelegálně – nekalou soutěží. Je to boj o zisk a podíl na trhu, který nebývá vždy „fair play“. Takové ekonomické teorii se říká rudý oceán a je takto autory nazván díky barvě krve poražených protivníků, anebo si jej můžeme představit jako oceán plný žraloků.

Rudý oceán je nám bližší a známější, i když ne pod tímto názvem. Rudý oceán představuje trh tak, jak ho známe zahrnující všechna existující odvětví, mající vymezené hranice a jejichž pravidla hry dnes všichni znají.

Strategie rudého oceánu jsou podle (Kim, Mauborgne, 2018) tyto:

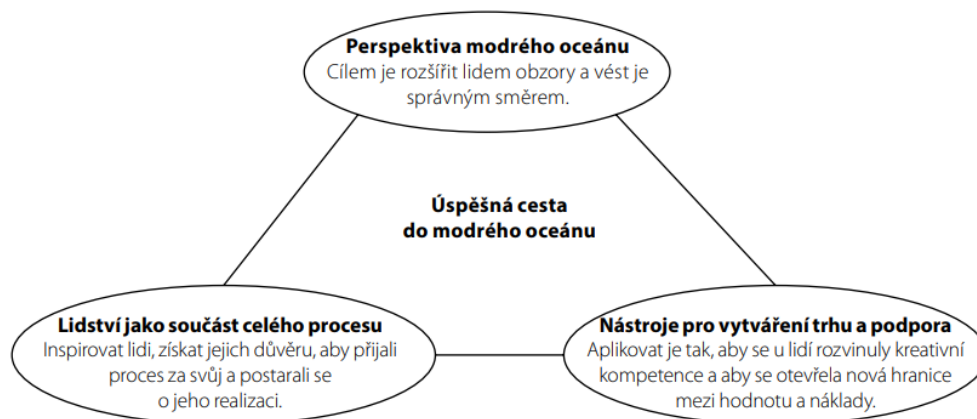
- konkurovat na existujícím trhu
- porážet konkurenci
- využívat existující poptávku
- nalézat kompromis mezi kvalitou a cenou

- adaptovat systém činností podniku v souladu s jeho strategickou volbou: jedinečná kvalita nebo nízká cena

Cesta do **modrého oceánu** je proces, který společnost dostane z drsných trhů, kde si konkurence „jde po krku“, do modrého oceánu bez konkurenčních bojů a na nové trhy, a to tak, aby vás ostatní následovali. Modrý oceán představuje odvětví, která mají teprve vzniknout, jsou tedy nedotčené, a kde je neomezený růst a vysoké zisky. Vlastně jde o přijetí toho, co by mohlo přijít, podnikatel se tedy neomezuje pouze na to, co doteď zná. (Kim, Mauborgne, 2018)

Příkladem pro modrý oceán může být například Cirque du Soleil. Tato společnost posunula své odvětví novým směrem. Cirque du Soleil spojil dvě odvětví zábavy a ukrojil si tím poptávku z obou uměleckých oborů. Navíc si z každého vzal to nejlepší, co daný obor nabízel. Došlo ke spojení cirkusu (klauni, šapitó, skvělí akrobati) a divadla či baletu (uměleckost, hudba, tanec a příběhy). Zákazníky tohoto nového tržního prostoru se stali lidé, kteří by dříve do cirkusu ani nevstoupili. Modrý oceán je tak inovací hodnoty, a ne inovací technologie. (Kim, Mauborgne, 2018)

Obrázek č. 1 – Úspěšná cesta do modrého oceánu



Zdroj: (Kim, Mauborgne, 2018, s. 31)

1.6 Chyby podnikatele

Říká se, že chybami se člověk učí, pravdivější je však tvrzení, že chybami by se člověk učit měl. Podnikatelé na celém světě se často dostávají do situací, kdy své chyby

opakují a nepoučí se z těch předcházejících. Důvodem, proč dělají podnikatelé stále stejné chyby jsou nejčastěji nezkušenost, naivita, důvěřivost a také nedostatečné vzdělání. Je velmi těžké se vzdělávat konkrétně na téma podnikání.

V následující tabulce se můžeme přesvědčit, že příčiny zániku podniků jsou především chyby samotného podnikatele.

Tabulka č. 4 – Příčiny zániku podniků

% krachujících podniků	Příčina krachu	Odůvodnění krachu
44	Neschopnost, především nezvládnutí finančního řízení	Nedostatek schopností vést podnik – fyzických morálních, intelektuálních
17	Nedostatek zkušenosti s řízením	Žádné nebo velmi malé zkušenosti s řízením lidí před zahájením podnikání
16	Nevyvážené zkušenosti	Malé zkušenosti s účetnictvím a výrobou
15	Nezkušenost v oboru	Malé zkušenosti s výrobou před zahájením
6	Namyšlenost, nekompetentnost	Mohu si dělat se svojí firmou co chci
1	Zanedbávání podniku	Podnikání je věnována malá pozornost pro špatné návyky, špatný zdravotní stav, manželské neshody
1	Podvod nebo přírodní katastrofa	Falšování dokladů, stávka, požár, povodeň, ale i pojišťovací podvody nebo vyloupení

Zdroj: Vlastní zpracování podle (Pavláková, Novotný, Vacek, 2017)

Nejčastější podnikatelskou chybou bývá „nerozpoznání, že na to nemám“, nemluvíme však o penězích ty jsou v tomto případě nedůležité. Pro potreby úspěšného podniku je

zapotřebí mnohem více než peníze. Zejména je to flexibilita, všestrannost a mnoho dalších předpokladů. Každý podnikatel by měl mít svou firmu pod kontrolou, a hlavně mít o firmě přehled. Měl by být příkladem pro své zaměstnance a umět je řídit. Musí umět prodávat svůj produkt či službu a vžít se do kůže zákazníka, aby co nejlépe rozpoznal jeho přání a potřeby. V konečné řadě významně záleží na velikosti podniku, počtu zaměstnanců a výši tržeb. Čím větší podnik je, tím musí být podnikatel zkušenější a kvalitnější. (John, 2016)

Další častou podnikatelskou chybou je špatný výběr oboru podnikání. Můžete mít všechny osobní předpoklady dobrého a úspěšného podnikatel, ale „kámen úrazu“ může být chybně vybraný obor podnikání. Podnikatel by si měl vybrat obor, kterému rozumí, má ho tedy vystudovaný nebo v něm má letitou praxi. Není vždy nutné vybírat podle těchto předpokladů a zkušeností, ale je to vždy výhodou. (John, 2016)

Špatný výběr obchodního partnera je dalším z obvyklých chyb začínajícího podnikatele. Výběr špatného partnera může být dvojitý. Ať už partner, který s vámi společně podniká nebo díky přehnané důvěře dáme zboží na fakturu někomu, kdo nám ji neuhradí. (John, 2016)

V praxi se pak může stát, že podnikatel nezvládne rychlý růst své společnosti. Je to velmi jednoduché, podniku se daří, má konkurenční výhodu a jeho produkty se stanou žádanějšími než kdy dříve. Mezi zákazníky se rychle rozkřikne o existenci podniku, což přitáhne další potenciální zákazníky, ale zde může nastat problém. Podnikatel nestihá zboží nakupovat od dodavatelů, jeden dodavatel zkrachuje a další vypoví smlouvu. Z důvodu malých skladovacích prostor a nedostatku kvalitních pracovních sil může přijít klidně zničení daného podniku a zvládnout rychlý rozvoj vyžaduje opravdu velké manažerské umění. (John, 2016)

Dalšími opakovanými chybami mohou být podle (John, 2016):

- Nesledovat efektivitu svého podnikání – Příčinou bývá nedostatek času majitele na přemýšlení nad celkovou strategií.
- Nechat se pohlcovat svou firmou – Ředitel firmy je od toho, aby firmu řídil, a ne se přímo zapojoval do chodu firmy.

- Nesledovat dění v okolí – Důležité je sledovat, jak si stojí konkurence, co nového nabízí na trhu, jaké má hospodářské výsledky nebo jestli se jí příliš nedaří s ohledem na uvedení nového výrobku na trh.
- Nerozpoznat, že už nemá význam pokračovat – Pokud upadá obor podnikání.
- Vzdát to předčasně

1.7 Prostředí podniku a jeho analýza

V této teoretické části jsme si objasnili téměř vše, co je nezbytné vědět a znát pro pochopení problematiky. Ještě, než přistoupíme k praktické části této práce, podíváme se na možné analýzy podniku, které nám podnik dokáže představit jako celek a je nezbytné se jim věnovat při jakékoli chystané změně, která bude navržena.

Okolí podniku je vše, co stojí mimo podnik jako organizaci a může ovlivnit jeho činnost. Je možno jej rozdělit podle ekonomické teorie na Mikroprostředí, Mezoprostředí a Makroprostředí. Jednotlivá prostředí si dále rozebereme později spolu s jejími analýzami, které má každý segment specifické. (Jiří Dvořáček, 2012)

1.7.1 Mikroprostředí

Mikroprostředí je úplně nejbližší okolí podniku a samotný podnik je pak jádrem. V mikroprostředí se dále nachází dodavatelé, distribuční mezičlánky, zákazníci, konkurence a veřejnost. Má-li být podnik úspěšný, musí své mikroprostředí znát, vědět o své roli a globálně pochopit mikroprostředí. Závísí to především na výši zdrojů a schopnostech či možnostech vyvíjet, vyrábět a prodávat výrobky dle potřeb zákazníků a současně se vyvíjet jako podnik samotný. (Kopečná, 2020)

Analýzu mikroprostředí by měl každý podnik provádět v pravidelných intervalech. Analýza nám totiž ukáže, zda se neplýtvá zdroji a není tedy lepší vyhledat výhodnějšího dodavatele nebo můžeme dojít k výsledku, že nemáme správný přístup k našim zákazníkům. Analýzy v mikroprostředí mohou být následující.

Finanční analýza, ta odpovídá na otázku, jestli je firma úspěšná, zkoumá aktiva podniku a zdroje krytí. Můžeme se dále dozvědět, jestli z dlouhodobého hlediska míří spíše k zisku nebo ztrátě. Obsahuje také ukazatele rentability, likvidity nebo zadluženosti podniku. Tato analýza tedy slouží nejenom danému podniku, ale i jeho

obchodním partnerům, potenciálním investorům nebo bankám. Pro finanční analýzu nejlépe slouží výkaz zisků a ztrát, výkaz cash flow nebo rozvaha. V rámci mikroprostředí existují ještě další analýzy, jako jsou analýzy lidských zdrojů nebo analýzy prodejů, my se však dále zaměříme na marketingový mix. (Pavláková, Novotný, Vacek, 2017)

Nejčastěji se můžeme setkat s takzvanými **4P marketingového mixu**:

- Product – výrobek nebo služba
- Price – cena
- Place – místo
- Promotion – propagace

(Pavláková, Novotný, Vacek, 2017)

1.7.2 Mezoprostředí

Mezoprostředí není již tak ovlivnitelné a možné kontrolovat jako mikroprostředí. Lze je ovlivňovat jen částečně. Do mezoprostředí se řadí konkurence, dodavatelé, odběratelé, distribuční články a reklamní společnosti. Analýzu prostředí nám nejlépe ukáže **Porterův model pěti sil**, ten je založen na pěti klíčových faktorech ovlivňující konkurenceschopnost podniku.

- Stávající konkurence
- Nová konkurence
- Zákazníci
- Dodavatelé
- Substituční produkty

(Pavláková, Novotný, Vacek, 2017)

Pod stávající konkurenci patří zejména schopnost ovlivnit cenu a nabízené množství daného statku. Nová konkurence (potenciální) hrozí svou možností vstupu na trh a ovlivnění ceny nebo nabízeného množství stejného statku. Zákazníci mohou také ovlivnit cenu a nabízené množství svou poptávkou. Vliv dodavatele vlastně značí, jak moc si může smluvní strana poroučet podmínky spolupráce. Substituční produkty

jsou produkty, které by mohly nahradit daný produkt. Hrozbou pro společnost pak může být i pouhá existence takového substitutu. (Pavlaák, Novotný, Vacek, 2017)

1.7.3 Makroprostředí

Tento pojem nám značí vnější prostředí podniku, ve kterém se pohybuje konkrétní firma. Složky, ze kterých se makroprostředí skládá mohou firmu ohrozit, ale také jí můžou přiblížit k příležitosti a tím k rozvoji společnosti. Prostředí je tvořeno širokým okolím podniku a v podstatě jim nařizuje, co mohou provozovat a co naopak provozovat nesmí. Elementy, které ovlivňují makroprostředí se však nedají kontrolovat, i když mají za následky postavení i chování podniku. Samozřejmě je tím myšlen úspěch či neúspěch společnosti. Makroprostředí podniku je tvořeno těmito faktory:

- Demografické prostředí
- Ekonomické prostředí
- Přírodní prostředí
- Technologické prostředí
- Politické prostředí
- Kulturní prostředí

(Kopečná, 2020)

Podle (Pavlaák, 2013) se pro strategickou analýzu vnějšího prostředí, tedy makroprostředí, nejčastěji využívá PESTLE analýza, název PESTLE je akronym a jednotlivá písmena znamenají různé typy vnějších faktorů.

- Political – politické
- Economical – ekonomické
- Social – sociální
- Technological – technologické
- Legal – legislativní
- Ecological – ekologické

Často se používá zjednodušená verze této analýzy, PEST analýza, která je tvořena faktory politickými, ekonomickými, sociálními a technologickými. Ta je pro naše potřeby dostačující a dále budeme pracovat jen s touto zkrácenou verzí.

1.7.4 SWOT analýza

(Pavlaák, 2013) říká, že „SWOT analýza je jednoduchým nástrojem zaměřeným na charakteristiku klíčových faktorů ovlivňujících strategické postavení firmy. Je přístupem, který umožňuje konfrontaci vnitřních zdrojů a schopností firmy se změnami v okolí.“

Zjednodušeně řečeno SWOT analýza se dá využít jako prezentace výsledku všech prostředí, které ovlivňují daný podnik. Tato analýza je pojmenována stejně jako PEST, podle počátečních písmen prvků, které jsou zkoumány.

- Strengths – silné stránky firmy
- Weaknesses – slabé stránky firmy
- Opportunities – příležitosti v okolí firmy
- Threats – hrozby v okolí firmy

Analýza silných a slabých stránek je v podstatě analýza vnitřního prostředí firmy, naopak analýza příležitostí a hrozeb představuje analýzu vnějšího prostředí podniku. (Pavlaák, Novotný, Vacek, 2017)

V následující přehledné tabulce můžeme vidět, jak by mohla tabulka pro SWOT analýzu vypadat. Tato tabulka nám tak podává výchozí informace, které nám pomohou k nalezení nejideálnější strategie.

Tabulka č. 5 – SWOT analýza

SWOT analýza		
Vnitřní prostředí	Silné stránky	Slabé stránky
	<ul style="list-style-type: none">• Unikátní produkt• Dobrá likvidita podniku• Výhoda v nákladech	<ul style="list-style-type: none">• Nedostatečná kvalita zboží a služeb• Špatná marketingová strategie
Vnější prostředí	Příležitosti	Hrozby
	<ul style="list-style-type: none">• Strategické postavení• Inovace produktů• Inovace procesů	<ul style="list-style-type: none">• Konkurence na trhu• Ekonomická krize• Regulace trhu

Zdroj: Vlastní zpracování podle (Otáhal, 2013, <https://mladypodnikatel.cz>)

Ideální strategii je možné najít pomocí tzv. konfrontační matice, kdy jednotlivé kvadranty SWOT analýzy klasifikujeme do bodů a konfrontujeme mezi sebou.

Maticice se zobrazuje ve formě tabulky, do které se zapisují buď číselné škály, nebo plusy a mínusy. Většinou v rozmezí -2 až +2, ale je možné hodnocení rozšířit. (EPM, 2016)

Obrázek č. 2 – Konfrontační matice

		Opportunitues				Threats			
		O1	O2	O2	O4	T1	T2	T3	T4
Strengths	S1								
	S2								
	S3								
	S4								
Weaknesses	W1								
	W2								
	W3								
	W4								

Zdroj: <https://expertprogrammanagement.com/2011/08/the-confrontation-matrix/>

Možné výstupy strategií jsou následující: (EPM, 2016)

- SO – strategie, při které se firma snaží využít své silné stránky k podchycení příležitostí, které se naskytnou
- WT – při této strategii se podniky většinou snaží eliminovat hrozby pomocí minimalizace svých slabých stránek
- WO – v tomto případě se jedná o velmi riskantní věc, a to podchycení příležitostí, aniž by na to měla dostatečně silné stránky. Tato strategie si vyžádá velké množství úsilí a nákladů
- ST – v poslední strategii by se měly podniky soustředit na využití svých silných stránek k eliminaci hrozeb (EPM, 2016)

2 Analýza podniku

V současnosti již máme dostatečné znalosti teoretických pojmů, abychom se mohli začít věnovat praktické části, kde se zaměříme na podnikání firmy Klimex – N vzduchotechnika.

Firma Klimex se již více než 20 let zabývá výrobou a montáží vzduchotechnických zařízení a své sídlo má již od založení v Nepomuku, v jižním Plzeňsku. V současné době poskytují komplexní služby v oblasti vzduchotechniky a klimatizace, měření a regulace, projekce, dodávek, montáží a servisu pro velkoodběratele i maloodběratele. Majitele má firma dva, těmi jsou Václav Junek a Václav Baroch, kteří jsou také zakladateli společnosti. Dílenská výroba zahrnuje klempířskou výrobu, svářecí dílnu a je zde možné vyrobit téměř cokoli z pozinku, nerez, hliníku nebo ALP. Montáže jsou prováděny na celém území ČR, ať už se jedná o velké průmyslové haly nebo jednorázové menší akce.

2.1 Mikroprostředí zvoleného podniku

Pro začátek analýzy podniku bychom měli definovat velikost podniku. Jak už jsme zmínili majiteli firmy jsou Václav Junek a Václav Baroch, kteří firmu na konci devadesátých let minulého století založili a s pomocí schopností nabytých v jejich bývalém zaměstnání, které bylo ve stejném oboru, úspěšně začali podnikat spolu s několika přáteli. Podnik v současné době zaměstnává přibližně čtyřicet zaměstnanců. Z toho patnáct pracujících ve výrobě, dalších patnáct jsou zaměstnání jako montéři vzduchotechnických zařízení a jednotek, dále jeden skladník a zbylých deset zaměstnanců jsou administrativní pracovníci. Ti se dále dělí na pět účetních. Dva lidé se zabývají hledáním pracovních zakázek a poslední tři zaměstnanci pracují jako mistři dílny/šéfmontéři a jejich hlavní pracovní činnost je kontrola výroby, montáží a přiřazování různých zakázek jednotlivým montérům.

Momentálně firma hledá další pracovní síly do oblasti montáže vzduchotechniky, aby bylo možné přijímat více zakázek, protože přes pandemii Covid-19 se mnoho podniků pustilo do rekonstrukcí a spoustu nových podniků vzniká, proto je pracovní vytíženost montérů vysoká.

Firma Klimex působí v současné době pouze na tuzemském trhu, ovšem nebylo tomu tak vždy. V minulosti spolupracovali s firmami na území Německa, ale z důvodu jazykové bariery byla tato kooperace ukončena.

V blízké budoucnosti můžeme očekávat změny ve vedení podniku, protože oba majitelé se již dostali do důchodového věku, a tak je třeba vyřešit převzetí firmy. To by však nemělo být vůbec problémové, protože Václav Junek má dva syny, kteří ve firmě pracují mnoho let téměř od svého vyučení a o vedení firmy mají značné povědomí. Z druhé strany má Václav Baroch dceru, která také ve firmě pracuje, a to na pozici účetní.

Dále bychom měli zohlednit stav majetku firmy na konci roku 2021. Následující tabulka zachycuje interní zdroje podniku.

Tabulka č. 6 – Stav dlouhodobého majetku podniku

Položka DM	Pořizovací cena	Účetní hodnota (CZK)
Plynová přípojka	105 357,50	21 301,50
Zakružovačka	81 000,00	0
Ohýbačka	90 000,00	0
Lešení Saleko	108 000,00	0
Zakružovačka	108 000,00	0
Spojovač plechu	88 200,00	0
Přístavba kanceláří	84 231,00	28 635,00
ITECO – pracovní plošina	105 000,00	0
Vysokozdvihný vozík Balkancar	80 500,00	64 400,00
Fiat Doblo	355 550,41	0
Fiat Doblo	355 550,41	0
Fiat Doblo	355 550,41	0
Fiat Doblo	355 550,41	0
Fiat Doblo	355 550,41	0
Hyundai ix 35	465 000,00	0
Hyundai ix 20	229 255,00	0
Mercedes-Benz E 220 d	1 149 900,00	0
Mercedes-Benz GLB 250	840 592,00	403 483,00

Zdroj: Vlastní zpracování

V předchozí tabulce můžeme vidět, že většina dlouhodobého majetku jsou osobní automobily. Do tabulky se dále dostaly položky jako například pracovní plošina, vysokozdvihný vozík, lešení nebo ohýbačka, tedy majetek velmi důležitý pro výkon práce podniku na montážích nebo v dílně. Samozřejmě, že se do tabulky nemohl dostat veškerý majetek firmy, a to proto, že od roku 2021 se dlouhodobý majetek považuje jen ten majetek, který svou pořizovací cenou přesáhl hranici 80 000 Kč nebo jeho doba

užívání je menší než jeden rok. Takový majetek, který těmto podmínkám nevyhovuje, je účtován jako přímý náklad a odepisuje se v daném roce.

Dále firma Klimex vlastní majetek, který neodpovídá požadavkům dlouhodobého majetku, přesto je ale jeho doba používání často delší a v minulých letech by i pořizovací cenou zasáhl do předcházející tabulky.

Tabulka č. 7 – Ostatní majetek dlouhodobé povahy

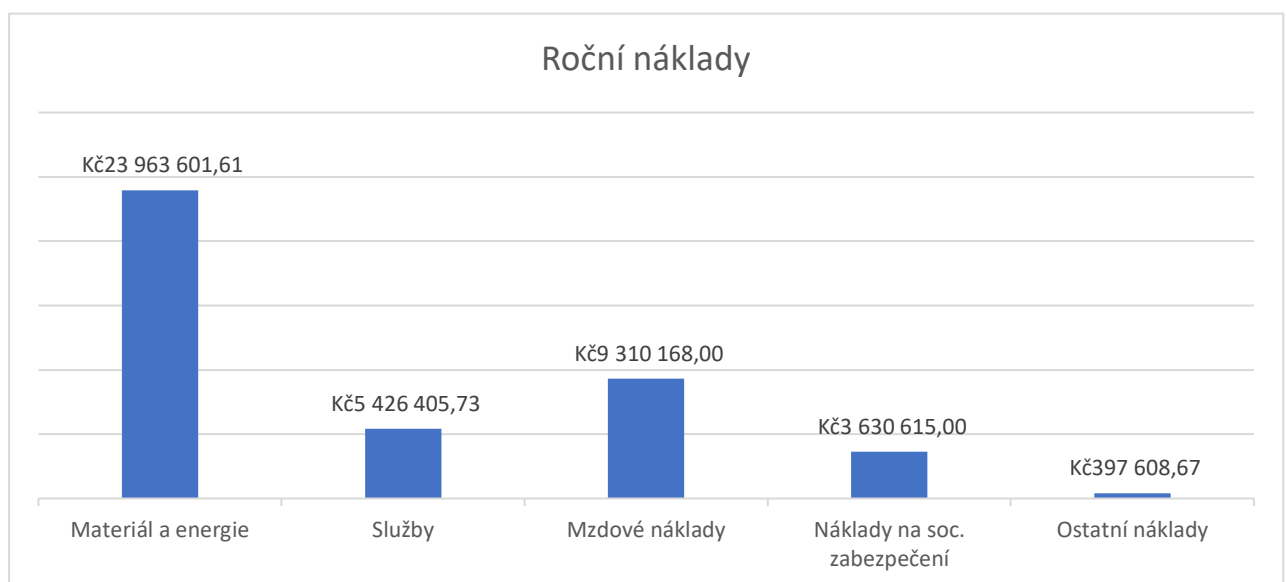
Položka	Pořizovací cena za ks	Počet ks
Válcovačka	65 700,00	2
Spojovací kleště	54 000,00	1
Svářečka PILOT	40 500,00	2
Obrubovací stroj	54 000,00	1
XEROX Copycentre	54 837,00	1
Bodovací stroj	46 172,00	2
COMPACT pracovní plošina	75 000,00	3
Nůžky tabulové	50 990,00	1
Server LENOVO	58 946,00	1
Vrtačka s příklepem NAREX	3318,18	5
Úhlová bruska MAKITA 250	3290,00	7
Úhlová bruska MAKITA 125	908,26	7
Svářečská kukla	2065,00	2
Akumulátorová vrtačka	3690,00	7
Pásová pila na kov	53 303,36	2

Zdroj: Vlastní zpracování

Všechny výše uvedené položky jsou majetkem, který je každodenně využíván zaměstnanci firmy při výkonu montáže vzduchotechnických zařízení a jednotek nebo při dílenské výrobě, a to zejména výrobě potrubí. Většina položek na seznamu je využívána hlavně montéry na stavbách, a tak vzniká větší riziko poškození, a tím pádem častější potřeba výměny náradí.

V předchozích několika stránkách jsme se věnovali zdrojům podniku a konkrétně majetku, kterým podnik disponuje. Pro potřeby poznání námi analyzovaného podniku je třeba se zaměřit i na náklady firmy. Ve spolupráci s paní účetní jsme vytvořili jednoduchý graf nákladů firmy na minulý rok. Hodnoty se samozřejmě mohou v průběhu let lišit kvůli inflaci nebo dalším neočekávaným faktorům, jako je nárůst pohonných hmot, který se zde neprojevil z důvodu získaných informací pouze do 31. 12. 2021. Ovšem je zde znatelný růst cen materiálu, který od pandemie COVID-19 enormně vzrostl.

Graf č.1 – Roční náklady podniku

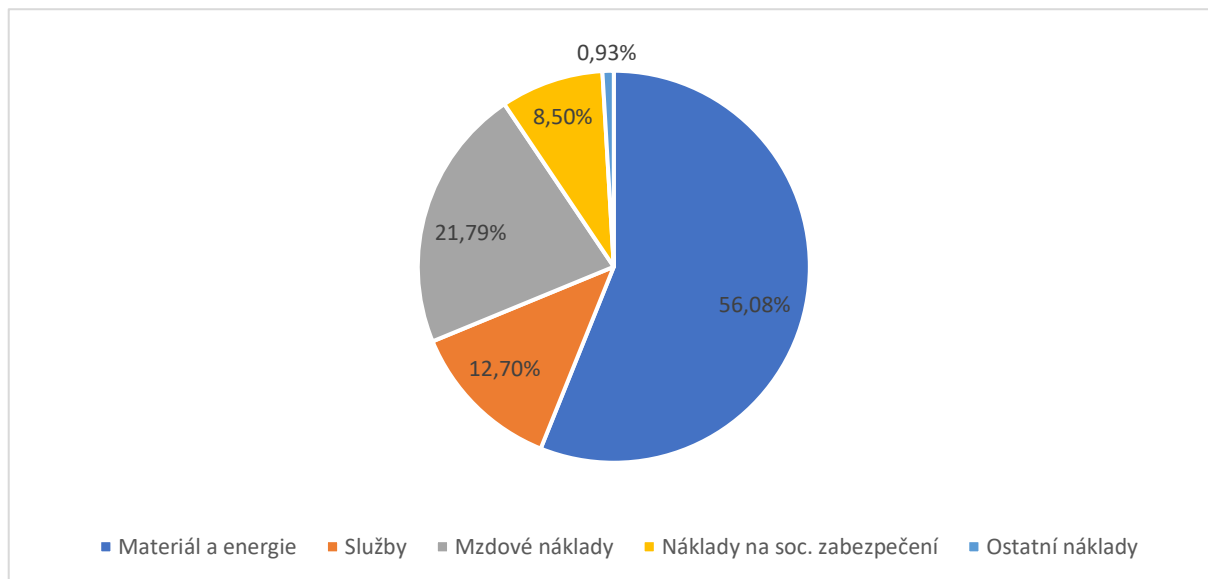


Zdroj: Vlastní zpracování

Celkové roční náklady podniku v roce 2021 byly 42 728 399,01 Kč. Největší podíl na ročních nákladech firmy má pochopitelně materiál a energie spojené s výrobou a službami firmou uskutečňovanými.

Pro větší přehlednost podílů různých položek v ročních nákladech podniku využijeme jiný typ grafu, konkrétně výsečový graf, který nám ukáže procentuální podíl všech nákladů.

Graf č. 2 – Struktura nákladů



Zdroj: Vlastní zpracování

Jak už bylo zmíněno výše, největší část nákladů zahrnuje materiál a energie, a to necelou polovinu všech nákladů. Ovšem pod touto položkou se skrývá několik pod bodů, které by mohly mít v grafu samostatnou položku. Samotný materiál, jako jsou plechy, hliník, ocelové profily tzv. jekly, speciální materiál zvaný ALP a další materiály, tvoří 94,7 % této hodnoty, pod ním se nachází pohonné hmoty, které jsou využívány nejenom na služební cesty a montáže, ale také jako čističe a celkem za ně firma v minulém roce utratila téměř půl milionu korun. Dále je zde spojovací materiál, jako jsou matky podložky, šrouby, vruty apod. Energie pro firmu znamenala skoro 200 000 Kč v minulém roce. Dále jsou zde například kancelářské potřeby, čisticí prostředky drobný majetek do 5 000 Kč a ostatní režijní náklady.

Pod náklad služby jsou zařazeny v největší míře subdodávky na zakázku a opravy dopravních prostředků, které v minulém roce potkaly snad všechna vozidla ve firmě Klimex. Firma za ně zaplatila přesně 376 743,54 Kč. Pod službami bychom dále našli ostatní opravy strojů, nástrojů a náradí nebo cestovné, dopravu, práce výpočetní techniky a v neposlední řadě nájemné a půjčovné.

Další větší položkou jsou pochopitelně mzdové náklady na mzdy a výplaty zaměstnanců firmy. S tím souvisí také náklady na sociální zabezpečení, které lehce přesáhlo

tři miliony a šest set tisíc. Pod položkou ostatní náklady bychom našli náklady na pracovní oděvy, obuv a bezpečnost práce nebo také preventivní prohlídky a příspěvky na stravné.

Z předchozích zjištění jsme dospěli k tomu, že firma má největší náklady na materiál. Firma spolupracuje dlouhodobě s dodavatelem materiálu, a tak je jasné, že jsou zvýhodněni lepšími cenami za dodávky.

Pro výpočet zisku nebo ztráty, odborněji hospodářského výsledku firmy, je však třeba znát více než pouze majetek podniku nebo jeho náklady. Pro další hodnocení „kondice“ společnosti musíme znát i příjmy. Již při představení firmy jsme si řekli, že se firma zabývá dílenskou výrobou vzduchotechnického potrubí a jiného zařízení, dále se v dílně vytvářejí různé klempířské a svářečské výrobky. Následně mimo dílnu na takzvaných montážích zaměstnanci montují vzduchotechnické jednotky, potrubí a klimatizace. Firma za poslední kalendářní rok měla příjmy ve výši 53 230 486,08 Kč.

Podnik tedy dosahuje hospodářského zisku a tyto zisky dále může využít pro zlepšení situace v podniku jako například nové stroje, nářadí nebo odměny pro zaměstnance, kteří mají na tomto výsledku hospodaření nemalý podíl.

V marketingovém mixu, který jsme si představili v teoretické části této práce budeme nadále zkoumat tzv. 4P. Jako první se podíváme na produkt neboli výrobek, který podnik vyrábí. Firma Klimex se při své výrobě zabývá plechovým potrubím pro účely vzduchotechniky, které zvládne bez problému vyrobit z celé škály materiálů. Nejčastěji je to však pozinkový nebo nerezový plech, pro náročnější zákazníky ALP a ve výjimečných případech i z mědi. Dále se firma věnuje dodání potrubí a následné montáži na předem smlouvaných zakázkách. Výroba je nejčastěji pro stavební firmy po celé republice, ale i pro soukromé subjekty.

Jelikož jsou zakázky velmi individuální a každý smlouvaný subjekt žádá jiné rozměry potrubí závislé na výkonu vzduchotechnické jednotky, délky trasy, ale i materiálu, ze kterého je potrubí vyrobeno, nedá se určit jednotná cena za zakázku, protože některé zakázky jsou jednodenní v řádech tisíců korun, ale také mohou být několikátýdenní, tam cena za zakázku pochopitelně roste. Přesto, že je Firma Klimex pravděpodobně největší výrobce v Plzeňském kraji a okolí, ceny výrobků a služeb jsou v porovnání s konkurencí srovnatelné. Podobně jako s výrobou, je to i s montáží vzduchotechniky.

Pokud je potřeba využít hydraulickou plošinu na zakázce, cena se opět zvedá stejně jako s časem stráveným na zakázce. Pro oceňování jednotlivých zakázek je ve firmě pan Jedlička, který ve firmě pracuje dlouhodobě a díky svým zkušenostem dokáže odhadnout, za jak dlouho se zakázka vyrobí na dílně, jak dlouho se přibližně bude montovat nebo kolik materiálu je potřeba využít na výrobu.

Dopravu potrubí nebo jednotek si firma zařizuje sama. Buďto svými pracovními auty přímo montéři nebo pomocí dlouhodobě spolupracujícího autodopravce.

Propagaci se podnik nevěnuje ve velkém, ale většina zaměstnanců, dokonce i majitelé jsou spojeni s místním fotbalovým klubem, na jehož dresech se reklama na firmu objevuje již několik let, stejně jako v okolí hřiště na plechových tabulích. Webové stránky firmy jsou velmi jednoduché a několik let neaktualizované, jsou zde ale všechny důležité informace a kontakty pro případnou budoucí spolupráci (klimex-n.cz). Pracovní vozidla montážníků mají elegantní polep s názvem firmy a nejdůležitějšími kontakty. Většina zakázek se realizuje v Plzeňském kraji a pro firmu tedy není tak důležité vkládat finance do reklamy, protože se firma na trhu pohybuje již spoustu let a je zde už známá. Stavební firmy v okolí po předchozích pozitivních zkušenostech s firmou automaticky zakázky nabízí právě firmě Klimex.

Pro zlepšení situace do budoucna je pravděpodobně nejlepší možnost investovat ze zisků podniku do reklamy a zvýšit tak povědomí o firmě ještě více, než je tomu doposud.

2.2 Mezoprostředí zvoleného podniku

Další důležitou informací, kterou potřebujeme pro analýzu podniku, je okolí námi zvoleného podniku. Pro nejbližší okolí podniku máme Porterovu analýzu pěti sil, kterou jsme si vysvětlili dříve, která obsahuje oblasti – stávající konkurence, nová konkurence, zákazníci, dodavatelé a nakonec substituci produktů, které firma vyrábí.

2.2.1 Stávající konkurence

Pokud mluvíme o stávající konkurenci, musíme vědět, kolik dalších podniků, které se zabývají výrobou a montáží vzduchotechniky, se v Plzeňském kraji nachází. Takových firem se v okolí nenachází mnoho. Nejčastěji jsou to navíc malé firmy,

kteřé firmě, jako je Klimex nemohou svou velikostí konkurovat a nejčastěji se zabývají jen montáží vzduchotechniky s externí výrobou na zakázku. Nejčastěji jsou jejich zakázky menší jako například sociální zařízení ve firmách nebo bytech. Takové zakázky by se větším firmám ale nevyplatily. Konkurenční výhodou námi analyzované firmy je tedy kvalitní velkovýroba potrubí s dlouhodobou tradicí s možností úprav podle potřeby zákazníka a také vlastní doprava potrubí na zakázky. Montáž vzduchotechniky se od konkurence liší pouze detaily, jako jsou například zavěšení potrubí nebo jiný spojovací materiál. Pracovní postupy a technologie jsou více méně stejné, jako má konkurence. V Plzeňském kraji se nachází pouze další dvě podobně velké firmy s obdobným zaměřením, ale ani v tomto případě to pro firmu nepředstavuje hrozbu, jelikož je práce v kraji více než dost a zakázky si zpravidla nepřebírají, ba naopak si občas z důvodu zaneprázdněnosti a velkého množství zakázek některé zakázky mezi sebou předávají a doporučují se navzájem, často také tyto firmy spolupracují s různými stavebními firmami, které jim zakázky nabízejí automaticky stejně jako v případě firmy Klimex.

Stále častěji se stává, že firma si vezme celou stavební zakázku pro sebe tzv. na klíč, to znamená, že firma, která dostane stavbu na starost se zavazuje k předání stavby do určité doby, kdy již bude vše hotové. Zavázaná firma si tedy musí domluvit např. své zedníky, plynáře, elektrikáře a jiné řemeslníky a v těchto případech jsou všechny starosti ohledně nově stavěné nebo rekonstruované budovy na ni. Není to běžný způsob pro firmy s podobným zaměřením jako má firma Klimex, ale díky dlouhodobým zkušenostem a přátelskými vztahy s firmami v Plzeňském kraji je to pro firmu dobrý způsob pro zvýšení povědomí v kraji. Zde se také dostáváme k dříve zmíněným kooperacím, a to kooperace s podniky, které spolupracují na již vysvětlené stavbě na klíč. Tyto spřátelené firmy pak také mohou firmě domluvit nějakou zakázku, kde současně pracují.

2.2.2 Nová konkurence

V otázce nové konkurence je pro nás důležité si říci, jaké bariéry vstupu do odvětví se zde nachází. Nejspíše nejdůležitější bariérou vstupu jsou kvalifikovaní zaměstnanci, kterých je stále méně a bohužel i námi analyzovaná firma s tím má v posledních letech značné problémy. Z tohoto důvodu je velmi těžké najít alespoň několik zkušených

pracovníků, kteří by mohli předat své zkušenosti méně kvalifikovaným, avšak učenlivým mladším pracovníkům. Další významná bariéra může být celkem vysoký počáteční kapitál pro zahájení podnikání v této oblasti. Pokud chce nově založená společnost i vyrábět své vlastní potrubí, je třeba pronajmout výrobní halu a nakoupit mnoho strojů, které jsou nutné pro práci s plechem. Dalším výdajem do začátků je nákup pracovního auta a náradí do něj pro možnost montáží na smluvených zakázkách. Největší finanční položkou v tomto seznamu je samotný materiál a energie, které tvoří v námi analyzovaném podniku více než 56 % a zde se pohybujeme v řádech milionů. Poslední bariérou na pomyslném seznamu je celkem početné zastoupení firem v tomto oboru. Jak jsme si již řekli výše, několik podniků se v Plzeňském kraji nachází, i když svou velikostí patří k menším podnikům. Samozřejmě pro začátek nového podnikání v oboru by se noví konkurenti museli potýkat právě s těmito menšími podnikateli a vydobýt si své místo na trhu, to ale nemusí být vůbec lehké, protože stávající podniky mají své stálé zákazníky a mají dlouhodobě nasmlouvané zakázky v délce několika let, které se týkají např. servisu a výměny filtrů. Pokud by tedy nově vznikající podnik zvládl překonat finanční bariéru a nedostatek kvalifikovaných pracovníků v oboru, měl by se zaměřit na to, stát se spíše větším podnikem v tomto oboru a podělit se s většími firmami o početné zakázky, ke kterým patří i firma Klimex, které by menší podnik nemohl zvládnout.

2.2.3 Vliv odběratelů

V Porterově analýze pěti sil se pod třetím bodem skrývá vliv odběratelů, tedy zákazníků. V současné době stále ještě postižené pandemií Covid-19 je zakázek čím dál více. Velké podniky nezhálely a rozhodly se pro velké rekonstrukce svých firem a výrobních hal, proto bylo, je a bude práce v tomto oboru mnoho. Samozřejmě nejen kvůli pandemii se pracovní nabídky množí. Nové výrobní podniky se vytvářejí stále a vzduchotechnika bývá většinou nutná pro každou halu, výrobní nebo i sociální zařízení. Tím se dostáváme k tomu, že vliv zákazníků zde není velký a firma se rozhoduje individuálně, které zakázky splní a které přenechá konkurenci. Podstatným zákazníkem pro firmu Klimex je již několik let Plzeňský Prazdroj s obchodním názvem Pilsner Urquell. Tam firma pravidelně jezdí dělat servisy vzduchotechniky a výměny filtrů v jednotkách. Výjimkou není ani částečná

nebo komplexní rekonstrukce vzduchotechnického potrubí nebo nová zařízení v nových divizích pivovaru. Dalším významným partnerem a odběratelem je síť nákupních středisek Billa. Firma Klimex je tedy první volbou pro vzduchotechniku, ať už se jedná o rekonstrukci obchodu nebo vystavení kompletně nové prodejny. Také většina plzeňských muzeí a dalších kulturních objektů jsou servisovány námi analyzovanou firmou včetně sportovních stadionů hokejových i fotbalových. Již dříve zmíněné stavební firmy jsou také zajímavými partnery podniku jako například Lesní stavby, Metrostav a podobně. Skvělá kooperace funguje také mezi plzeňským Daikinem, kde je firma aktivní celoročně.

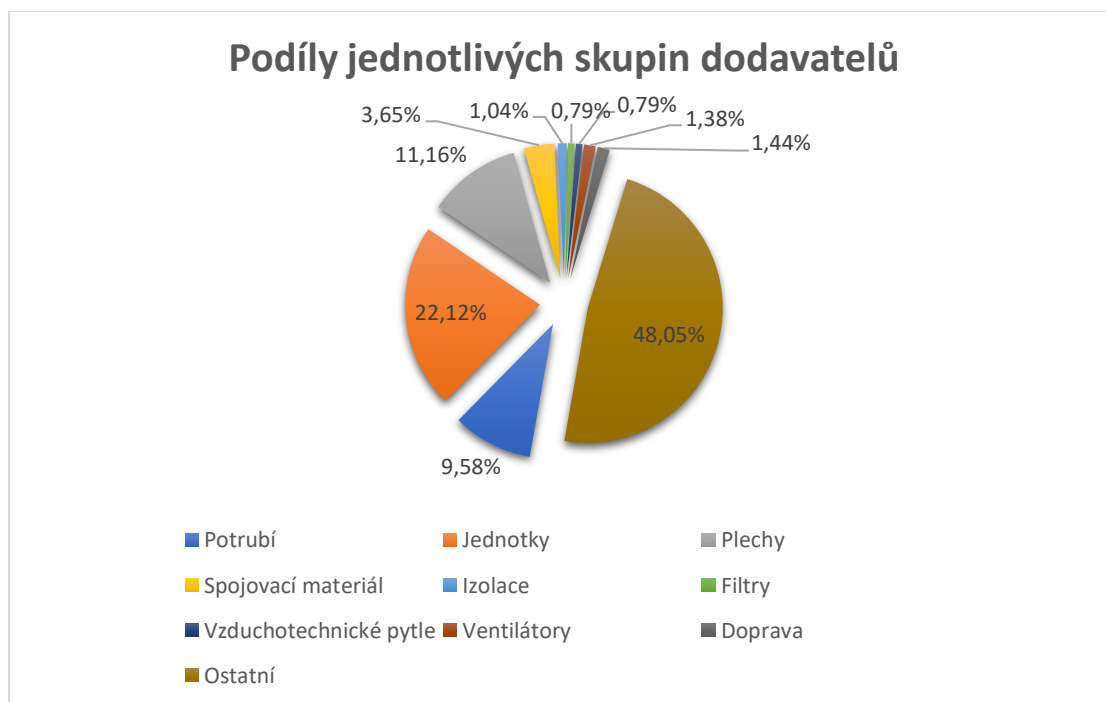
2.2.4 Vliv dodavatelů

Pokud se zaměříme na dodavatele, musíme zmínit opět Daikin, Daikin je japonská firma a světový lídr v oblasti klimatizační technologie a výrobce vzduchotechnických jednotek, od kterého firma odebírá tyto jednotky spoustu let. Vzduchotechnické jednotky jsou ovšem dodávány více dodavateli kvůli specifickým požadavkům zákazníků. Některé firmy se specializují spíše na větší jednotky, které jsou využitelné pro rozvod delších a větších tras, jako je například německá firma FläktGroup Czech Republic a.s. se sídlem v Liberci, která jednotky vyrábí sériově. V případě specifických požadavků na středně velké jednotky se firma spoléhá na výrobce vzduchotechnických jednotek C.I.C. Jan Hřebec s.r.o., ta dokáže firmě vyrobit jednotky přímo podle požadavků, jako jsou například přídavná tepelná čerpadla, filtry a podobně. Dalším dodavatelem jednotek je například plzeňský Comfort sdružení a.s., který spolupracuje s Klimexem přes dvacet let. Pro výrobu vzduchotechnického potrubí v místní dílně jsou zapotřebí plechy, ty firmě dodává Metal Trade Comax, a.s. a CS Steel a.s. Spojovací materiál, který je nedílnou součástí montáže vzduchotechniky a bez kterého by nefungovalo žádné zařízení, firma odebírá od VZ-Systém s.r.o a Koňářík s.r.o. Dalším specifickým požadavkem a často i nutností při montáži vzduchotechniky je její izolace. Izolace je nutná především v místech s odlišnou teplotou prouděného vzduchu a venkovní teplotou kvůli kondenzaci a následné nežádoucí vodě v rozvodu potrubí. Dodavatelem izolace, především skelné vaty a armaflexu, je Sykoizol s.r.o. Samozřejmě se firma specializuje především na montáž vzduchotechniky a její izolaci provádí jen ve velmi malém rozsahu. Pokud se jedná

o velké zakázky a dlouhé trasy izolovaného potrubí, najímá si firma pana Davida Světlíka nebo firmu Ch – Izolace s.r.o. Ostatními dodavateli jsou například Příhoda s.r.o., který dodává vzduchotechnické pytle, České filtry s.r.o., DALAP s.r.o. dodávající nástěnné ventilátory a v neposlední řadě pan Martin Benedikt, který pomocí své autodopravy pomáhá dodat materiál a potrubí na firemní zakázky. Jedním z nejdůležitějších dodavatelů firmy je Lindab Sales CZ s.r.o., který se také věnuje výrobě vzduchotechnických zařízení, ale ne hranatých, které většinou známe, ale kulatých potrubí tzv. spiro. Spiro se používá při menších zakázkách na celé akci a při větších montážích jako konečné ventily nebo menší větve vzduchotechnického potrubí. Firma má tedy více dodavatelů a není tak velké riziko problémů v případě ukončení spolupráce s některými dodavateli nebo jejich krachu. A ve velmi nepravděpodobném scénáři zániku i ostatních dodavatelů je stále velké množství dalších dodavatelů stejného nebo podobně kvalitního materiálu v tomto oboru. Samozřejmě dodavatelů je mnohem více a není potřeba je pro tuto práci sepsovat všechny. Pro lepší představu, celkem firma dodavatelům v předchozím roce zaplatila více než 31 500 000 Kč a pouze necelých 52 % dodavatelů je zmíněno v předchozích řádcích. Pod položkou ostatní můžeme nalézt mnoho dalších malých dodavatelů, které není třeba více představovat, ale pro přehled je to například HORNBACH BAUMARKT CS spol. s.r.o., dodavatelka barev Marcela Cuplová nebo Ivana Knappová, projektantka vzduchotechniky.

V následujícím grafu můžeme vidět, jak velký finanční obnos firma zaplatila jednotlivým skupinám dodavatelů, který je znázorněný v procentech.

Graf č. 3 – Podíly jednotlivých skupin dodavatelů



Zdroj: Vlastní zpracování

Jako poslední bod v této Porterově analýze máme výrobky, které by mohly nahradit ty naše, tedy substituty. Existence substitutů v tomto oboru prakticky neexistuje. Vzduchotechnické potrubí musí být rozvedeno v nevětraných místnostech, v sociálních zařízeních a hlavně ve velkých výrobních halách, ať už z důvodu bezpečí pracovníků (v případě možnosti úniku nebezpečných látek do ovzduší) nebo zlepšení podmínek pro pracovníky, a to zejména pomocí klimatizace při horkých letních dnech.

2.3 Makro prostředí zvoleného podniku

V teoretické části jsme si řekli, že pro analýzu makro prostředí podniku je nejlepším pomocníkem PESTLE analýza, zkrácená o legislativní a ekologické vlivy, tedy PEST analýza. V této analýze bychom měli zjistit, které faktory mají vliv na podnik, jaké jsou účinky těchto faktorů a které z nich jsou pro podnik v nejbližší době nejdůležitější.

Prvním faktorem v této analýze je politické prostředí, ve kterém se firma nachází.

2.3.1 Politicko-legislativní faktory

Jedním z hlavních politických faktorů, které firmu ovlivňují, je pandemie COVID a s ní spojená vládní nařízení. V případě firmy Klimex se jednalo o zejména pozitivní změnu. Jelikož mnoho podniků nemohlo nějaký čas provozovat svou činnost, docházelo k rekonstrukcím a vylepšování prostor pro následné obnovení provozu. Tento fakt dokázal zvýšit počet objednávek až o 20 %. Momentálně je pandemická situace v normálu, ovšem stále je potřeba s tímto předpokladem pracovat, jelikož ke zhoršení a restrikcím dochází zejména v podzimních měsících. (covid.gov.cz, 2022) Státním zdravotním ústavem bylo také vydáno doporučení pro používání vzduchotechniky a jakéhokoli přívodu čerstvého vzduchu v místech, kde byla velká koncentrace lidí a tím pádem i ohniska nákaz. Naopak výrazně nedoporučují využívání klimatizací a jiných recirkulačních systémů, které nepřivádí čerství vzduch, jelikož díky nim by se mohla nákaza ještě více rozšířit. (szu.cz, Kazmarová, Kotlík, 2020)

Dne 1.8.2013 vešla v platnost vyhláška č. 193/2013 Sb. o kontrole klimatizačních systémů, která jasně ustanovuje, v jakém stavu musí být klimatizační jednotky při provádění kontroly. Ta zahrnuje několik bodů, které musí každá jednotka splnit, aby mohla být i nadále využívána v místech, kde se nacházejí lidé. Hodnotí se dokumentace, doklady, údržba, účinnost, vzhled a na závěr jsou dána doporučení pro zlepšení stávajícího stavu zařízení. Četnost těchto kontrol se uvádí podle jejich výkonu. První kontrola od uvedení do provozu je 4 roky nebo 10 let. (zakonyprolidi.cz, 2013)

Celková politická situace ve státě je momentálně velmi napjatá a nejistá kvůli válečnému konfliktu na Ukrajině. Nejenže se tento fakt odráží na celkové ekonomice státu, ale i na politické stabilitě a jistotě firem i obyvatel.

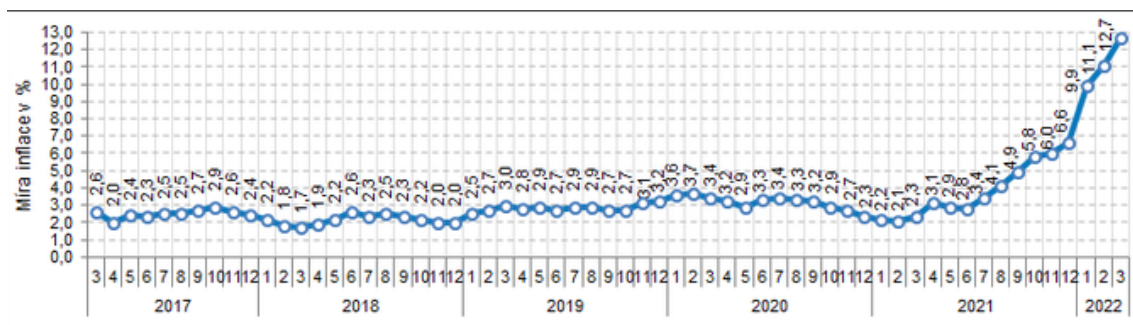
2.3.2 Ekonomické faktory

Když se zaměříme na **ekonomické faktory**, jako první nás v současné době musí napadnout inflace. Inflace má samozřejmě také vysoký vliv na prosperitu firmy, a to právě proto, že jde o všeobecný růst cenové hladiny v čase, a tudíž si za stejnou finanční částku pořídíme méně než v dřívějších dobách. Vysoká inflace zpomaluje ekonomický růst a zároveň snižuje úroveň obyvatel. Podle ministerstva financí

by průměrná míra inflace měla pro tento rok být vysokých 12,3 %. K takovému růstu přispělo především zvýšení cen ropy, elektřiny nebo zemního plynu. Tyto náklady, které se výrazně promítnou v hospodaření firmy samozřejmě nelze přehlížet, a tak se i ceny zboží a služeb podniku budou muset zvýšit. Takové zdražování pak může negativně ovlivnit poptávku, a tím pádem samozřejmě i zisky firmy. (mfcz.cz, 2022)

V následujícím grafu můžeme vidět míru inflace vyjádřenou přírůstkem indexu spotřebitelských cen ke stejnému měsíci předchozího roku.

Graf č. 4 – Míra inflace

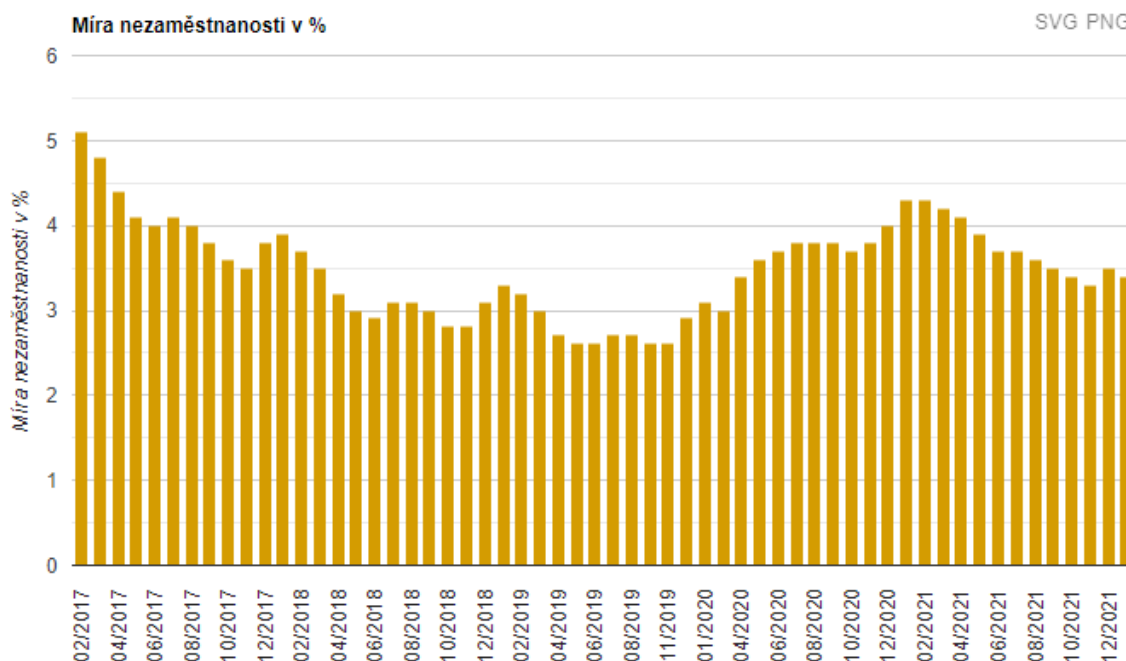


Zdroj: Kurzy.cz

Důležitým ekonomickým faktorem číslo dvě je vývoj nezaměstnanosti. Nezaměstnanost má výrazný vliv na podnik. Pokud bude přibývat lidí bez zaměstnání, negativně se to promítne i na podnikatele, kteří tím pádem prodají méně zboží a služeb, protože nezaměstnaní lidé přežívající z podpory v nezaměstnanosti si samozřejmě nemohou dovolit nakupovat tak, jako lidé s pravidelným a samozřejmě vyšším příjmem než lidé bez práce. „Podpora v nezaměstnanosti je první dva měsíce 65 % předchozího průměrného měsíčního čistého výdělku, pro OSVČ (osoba samostatně výdělečně činná) je to 65 % vyměřovacího základu na důchodové pojištění, přepočteného na měsíc. Další dva měsíce je to 50 % a zbývající dobu 45 % čistého výdělku nebo vyměřovacího základu. Maximálně může ale podpora dosáhnout 0,58násobku průměrné mzdy.“ (peníze.cz, 2022)

Již jsme si řekli, že na trhu práce není dostatečné množství kvalifikovaných pracovníků v tomto oboru. Nezaměstnanost se v současné době pohybuje okolo hodnoty 3,5 %, to je sice lepší situace, než byla před rokem, ale vlastně srovnatelná s hodnotou, která byla před začátkem epidemie koronaviru. To bylo bez práce přibližně 230 000 lidí. V následujícím grafu se můžeme přesvědčit o procentech nezaměstnanosti v posledních pěti letech.

Graf č. 5 – Vývoj nezaměstnanosti v % za posledních pět let



Zdroj: Kurzy.cz

Co se týče HDP (hrubý domácí produkt), ekonomika v Česku loni rostla. HDP se v roce 2021 zvýšilo o 3,3 % oproti minulému roku. Výrazný propad v roce 2020 způsobilo šíření nákazy a HDP za celý rok dosáhlo pouhých 5,8 %. K poklesu došlo ve všech oblastech domácího užití s výjimkou veřejných výdajů. Ke zlepšení v roce 2021 podle průzkumů přispívalo očkování a s tím související uvolňování protipandemických opatření. V letošním roce se pak očekává další nárůst HDP, a to až o 4,2 % oproti předchozímu roku. (mfer.cz, Žurovec, 2021)

Jak napovídá tisková zpráva ČNB (Česká národní banka) z posledního března tohoto roku, od 1. dubna vstupují v platnost nové vyšší úrokové sazby. Bankovní rada ČNB zvýšila dvoutýdenní repo sazbu již na 5 % a zároveň zvýšila i diskontní sazbu o 0,5 % na celkem 4 %, lombardní sazba dosáhla 6 %. (cnb.cz, Fišerová, 2022)

Posledním ekonomickým faktorem, který si zde zmíníme, je průměrná mzda. Průměrná mzda neznáčí pouze průměr z mezd zaměstnanců v České republice. Pomocí průměrné mzdy se také vypočítá výše minimálních záloh na pojistné u OSVČ nebo na ní závisí příjem zaměstnanců na nemocenské. Průměrná mzda však není skutečnou průměrnou mzdou, ale pouze její odhad. Přesnou průměrnou mzdou můžeme

zjistit až na konci roku. Pro rok 2022 je odhad průměrné mzdy 38 911 Kč. (behounek.eu, Běhounek, 2022)

2.3.3 Sociální prostředí

Sociální prostředí nehraje v tomto případě významnou roli, protože montáž vzduchotechniky je potřebná nehledě na společenské nebo kulturní trendy. Ovšem momentální situace na Ukrajině a tím způsobený přísun ukrajinských obyvatel do Česka zvýšil pracovní poptávku a pomohl tak nedostatečnému počtu pracovníků. Nejedná se sice o kvalifikované zaměstnance v oboru, ale při spolupráci se zkušeným montérem se cizinec brzy naučí techniky a způsoby montáží.

Sociálním prostředím se může také rozumět vzdělání občanů české republiky. Tento přehled nám poskytuje český statistický úřad a podle jejich statistik dosahuje vysokoškolského vzdělání stále méně studentů. Před deseti lety se průměr absolventů pohyboval okolo 90 000 studentů ročně, dnes je to již pouze kolem 60 000 studentů ročně. Když se zaměříme na studenty středních škol s výučním listem, zde se počet absolventů příliš nezměnil. Před deseti lety bylo absolventů něco přes 100 000, dnešní čísla jsou jen o trochu nižší, a to okolo 90 000 vyučených studentů ročně. V následujícím grafu můžeme vidět porovnání počtu absolventů středních škol s vyučením a absolventů vysokých škol bez ohledu na konkrétní titul za posledních sedm let.

Graf č. 6 – Absolventi vysokých škol a středních škol s výučním listem



Zdroj: Vlastní zpracování podle (czso.cz, 2022)

Z předešlého grafu můžeme porovnat počty absolventů v daných letech. Absolventi v roce 2015 byli ještě početně vyvážení, ovšem v průběhu dalších let se propast mezi počty vysokoškolských absolventů a absolventů středních škol zvětšuje.

2.3.4 Technologické prostředí

Technologické prostředí naopak od sociálního výrazně ovlivňuje obor podnikání firmy Klimex, nicméně v poslední době se technologie v tomto oboru nijak výrazně neposunula a technologie používané před deseti lety se používají stále. Stejně jako výroba materiálu, tedy výroba plechů, se nikam neposunula a principy jsou stále obdobné a pravděpodobně se ani v nejbližších dobách měnit nebudou. Technologické změny tedy nepotkaly výrobu nebo montáž, ale výrazné ovlivnění přišlo ze strany moderních technologií, a to zejména v účetnictví, objednávkách apod. Vývojem těchto technologií se výrazně zjednodušila komunikace s odběrateli a dodavateli, a to hlavně díky e-mailu a e-shopům, které jsou v dnešní době naprostou samozřejmostí. Lepší situace nastala i na trhu strojů využívaných v tomto oboru. Díky většímu množství výroby a více výrobcům na trhu se ceny snižují a stále častěji jsou k dispozici použité, avšak velmi zachovalé stroje za přijatelné ceny. Nižší ceny a větší dostupnost pomohly zlevnit výrobu.

2.4 SWOT analýza podniku

Když už máme zanalyzovaná všechna prostředí podniku od mikroprostředí přes mezoprostředí až k makroprostředí, je zapotřebí si z těchto analýz vzít nejdůležitější informace o podniku a vložit je do tzv. SWOT analýzy. Ta nám odpoví na komplexní situaci podniku v současné době. Pro zjednodušení si tuto analýzu představíme postupně po svých hlavních bodech.

2.4.1 Silné stránky

Prvním bodem ve SWOT analýze jsou silné stránky podniku. Podnik je ve velmi dobrém stavu a momentálně výrazně prosperuje i s dopomocí pandemie, která zvýšila počet zakázek. Dalším pozitivem firmy je dobré jméno na trhu a fakt, že firma v tomto oboru působí již více než dvě dekády. Kvalita výrobků a služeb prováděných firmou Klimex je také na vysoké úrovni. Výhodou oproti konkurenci je pro podnik také možnost vlastní dopravy potrubí na stavbu a momentálně žádné dlouhodobé finanční závazky. Silnou stránkou můžeme nazvat i postavení podniku na trhu, kde se jedná o jeden z největších podniků v tomto oboru v republice. Tím je ovlivněn i počet zakázek, které jsou raději zadávány takovéto větší firmě než nováčkovi v oboru. Díky spolupráci se stavebními firmami se firma do budoucna nemusí bát nedostatku pracovních příležitostí a s tím související stabilita podniku je téměř zajištěna.

2.4.2 Slabé stránky

Opakem silných stránek podniku jsou stránky slabé. Stejně jako každý podnik i firma Klimex má několik slabších stránek, které by se měly časem zlepšit a na kterých určitě stojí za to zapracovat. Nejvýraznější slabou stránkou je momentální nedostatek zaměstnanců. Jak již bylo zmíněno pandemie pro firmu měla spíše než negativní dopad, příliv nových zakázek, které za současného stavu není možné stihnout. Proto by bylo v zájmu majitelů přivést nové zaměstnance do podniku, a tím zvýšit počet splnitelných zakázek, které přináší další zisky. V minulých letech byla bohužel ukončena velmi lukrativní spolupráce se zahraničním partnerem v Německu. Tato spolupráce přinášela firmě vysoké zisky těžko porovnatelné se zakázkami v Čechách, zaměstnanci museli být také spokojeni, protože i díky tzv. dietám si z těchto montáží přiváželi i více než dvojnásobek průměrné měsíční mzdy. Spolupráce byla ukončena kvůli jazykové

bariéře, kdy tehdy nikdo neuměl cizí jazyk na takové úrovni, aby spolupráce mohla pokračovat. Již jsme si řekli, že firma marketingu nevěnuje velkou pozornost, a to zejména proto, že momentálně nemá o zakázky nouzi a povědomí v kraji má vysoké. V následujících letech bude nutné obnovit výrobní stroje v dílně. To bude firmu stát velké množství peněz a tato investice může způsobit nestabilitu podniku. Posledním negativem na tomto seznamu je riziko pracovního úrazu, protože montáž vzduchotechniky je fyzicky velmi náročná a často se pracuje ve výškách a na střeších. To by mohlo odradit potenciálně nové zaměstnance, ale i starší pracovníky, u kterých je riziko úrazu vyšší.

2.4.3 Příležitosti

V současné době má firma zakázek více, než dokáže zvládnout. Dá se to považovat za příležitost k tomu, aby firma rozšířila výrobu plechového potrubí, a tím ještě zlepšila již tak dobrou situaci v podniku. V posledních letech firma ukončuje hospodářský výsledek v zisku, je zde proto možnost tento zisk přeměnit na investici do budoucna a rozšíření podnikání. Zisky z předchozích období by se také daly využít na koupi nových strojů a obnovit ty staré. V předchozím bodu jsme si řekli, že obnova strojů by mohla přinést finanční nestabilitu, ale pokud by se vše dobře propočítalo, mohlo by to jen prospět a získat konkurenční výhodu díky novým technologiím. Další příležitostí pro podnik jsou stavby na klíč, které jsme si vysvětlili dříve. Přestože se jedná o větší a komplikovanější zakázky, generují tyto stavby také vyšší zisky, a proto se firmě vyplatí více než pouhé zakázky vzduchotechniky.

2.4.4 Hrozby

Komplikací se může stát odchod stávajících majitelů do důchodu a převod podniku na jejich potomky. Přestože se jedná téměř o rodinný podnik, tak spolu potenciální noví majitelé občas mají spory a každý by firmu chtěl vést trochu jiným směrem. To by mohlo být hrozbou pro budoucnost podniku a v nejhorším případě by to mohlo vést i k prodeji nebo zániku společnosti. Další hrozbou pro firmu může být stále zvyšující se cena materiálu, který za poslední rok více než zdvojnásobil svou hodnotu. Vysoké ceny za materiál nutí zvyšovat ceny i majitele firmy, a proto se počty zakázek mohou snižovat. To by mohlo mít za následek nestabilitu podniku v budoucnu.

Poslední hrozbou jsou již tolikrát zmiňovaní zaměstnanci znalí oboru. Absolventů střední školy s výučním listem je pořád stejně jako před lety, ale i tak není na trhu dostatečný počet těchto zaměstnanců. Zdá se, že o tento obor je stále nižší zájem, a tak je zde hrozba, že v následujících letech nebude výroba a montáž vzduchotechniky tak kvalitní, jako je teď z důvodu toho, že tohle řemeslo budou provozovat nekvalifikovaní lidé.

V následující tabulce můžeme přehledně vidět souhrn naší SWOT analýzy.

Tabulka č. 8 – SWOT analýza podniku

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> • Vlastní doprava • Silná pozice na trhu • Přehled na trhu • Spolupráce se stavebními firmami • Žádné závazky 	<ul style="list-style-type: none"> • Stávající počet zaměstnanců • Nedostatečná znalost cizího jazyka • Marketing • Starší vybavení • Pracovní riziko úrazu
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> • Počet zakázek • Využití zisku k nákupu nových strojů • Rozšíření podnikání • Stavby na klíč 	<ul style="list-style-type: none"> • Zvýšení cen materiálu • Nedostatek kvalifikovaných zaměstnanců v oboru • Předání firmy další generaci

Zdroj: Vlastní zpracování

3 Návrhy budoucího postupu

V současnosti už známe všechny důležité teoretické pojmy k pochopení problematiky, ale také jsme si přiblížili firmu pomocí prozkoumání jejich mikro, mezo a makro prostředí s využitím příslušných analýz. V této kapitole se zaměříme na případné zlepšení situace námi analyzovaného podniku a rozebereme si možnosti dalších budoucích postupů, kdy posoudíme ekonomický přínos, ale také, jak moc je takový postup reálný a realizovatelný.

V prvním případě se zaměříme na kooperaci s menším místním podnikem, který podniká ve stejném oboru a pro který námi analyzovaná firma občas vyrobí menší množství vzduchotechnického potrubí. V případě druhém využijeme konfrontační matici, díky které zjistíme vhodnou strategii hodnocením toho, jak se navzájem ovlivňují položky ve SWOT analýze, kdy nakonec zvolíme tu nejideálnější a tu si také rozebereme.

3.1 Kooperace s menším podnikem

Pro začátek si musíme definovat tento menší podnik. Firma ClimaxMall s.r.o. je firma z Plzeňského kraje, konkrétně z Nepomuka, která se vzduchotechnikou zabývá od roku 1990, pod názvem Milan Česák – Zámečnictví. Tyto zkušenosti vedli k tomu, že firma fungovala dlouhá léta na tomto trhu. V roce 2019 se firma přejmenovala na Climax Mall a převzali všechny činnosti spjaté s podnikáním v tomto oboru. Stejně jako firma Klimex poskytují servis a revize vzduchotechniky, montáž vzduchotechniky, servis a revize chlazení, regulace a montáž el. zařízení, čištění a desinfekce vzduchotechniky a revize požárních klapek. Climax je malá firma a zaměstnává pouze pět montérů, výrobu si zařizují externě, výjimečně i od firmy Klimex. Veškeré účetnictví spravuje manželka majitele, který se také věnuje montáži vzduchotechniky v terénu. Teď když máme představu o firmě, se kterou by mohl Klimex kooperovat více, můžeme se zaměřit na to, jaká pozitiva kooperace oběma stranám přinese. Ze strany Klimexu by se jednalo o částečné vyřešení špatné situace ohledně nedostatku kvalifikovaných zaměstnanců na trhu práce, o které jsme se mohli dočíst v předchozí kapitole. Zaměstnanci firmy Climax pracují dlouhodobě v oblasti vzduchotechniky, a tak jsou jejich zkušenosti na dostatečné úrovni, aby mohli pokračovat ve větším podniku

s podobným, ale komplexnějším zaměřením. Dalším kladem pro Klimex by mohlo být převzetí zakázek firmy Climax. Jak už bylo zmíněno, firma Climax se v oblasti vzduchotechniky pohybuje podobně dlouho jako firma Klimex, ale jejich specializace byla a je z většiny zaměřena na regulaci a revizi klapek a dalších zařízení. Klimex se touto problematikou zabývá také, ale v menším množství, a proto by převzetí další oblasti v oboru bylo logickým krokem, zvláště proto, že většina nasmlouvaných zakázek firmy Climax se nachází v Plzeňském kraji a největší koncentrace zakázek je v okolí Nepomuka, kde mají obě firmy své sídlo. Z této strany by jediným negativem mohlo být navýšení nákladů, které by se promítlo hlavně kvůli pořízení nového pracovního vozidla a vybavení vozidla nářadím a dalšími nástroji potřebnými k provozu montáží vzduchotechniky, protože firma Climax má již zastaralé nářadí a na montáže se dopravují vlastními osobními automobily. V následující tabulce se můžeme podívat, jak vysoké by přibližně mohly být náklady na tuhle kooperaci pro firmu Klimex.

Tabulka č. 9 – Náklady pro kooperaci

Název položky	Pořizovací cena
Vrtačka s příklepem NAREX	3 318,18
Úhlová bruska MAKITA 250	3 290,00
Úhlová bruska MAKITA 125	908,26
Akumulátorová vrtačka	3 690,00
Fiat Doblo	355 550,41
Celkem	366 756,85

Zdroj: Vlastní zpracování

Když se na případnou kooperaci podíváme z druhé strany, je zapotřebí říct, že nejdůležitějším přínosem pro Climax je jistota dostatku práce. V současné době sice mají dostatek nasmlouvaných zakázek, ovšem těch postupem času také ubývá a díky kooperaci s firmou Klimex, která má v poslední době zakázek více než zvládne, by měli možnost pracovat na zakázkách, které Klimex nestíhá. Výhodou, kterou už jsme zmínili v předchozím odstavci, konkrétně v negativech kooperace z pohledu firmy Klimex, je zisk nového nářadí a pracovního vozidla, které pomohou ke zlepšení kvality jejich

montáží, a tím i k vyšším ziskům za svou práci. Samozřejmě i finanční výpomoc od firmy Klimex přichází v úvahu při případných problémech firmy.

Na předchozí straně jsme si vykalkulovali náklady, které by stála tato kooperace s menším podnikem. Nutno však říci, že návrh pro kooperaci vznikl hlavně z důvodu nedostatku pracovníků a s tím spojeným nestíháním ostatních zakázek, které se za dobu pandemie hromadí. Již jsme si řekli, že v případě dostatečné pracovní síly by se zakázky, a tedy i výnosy z montáží a výroby vzduchotechniky zvýšily o 20 %. V případě této kooperace by firma Klimex od svého spřáteleného podniku získala další zakázky, a tím by se i zisky zvýšily o dalších 10 %. Dále si tedy propočteme přibližný konečný zisk z této kooperace.

- Celkové roční příjmy z montáží – 53 230 486,08 Kč.
- Celkové roční náklady firmy – 42 728 399,01 Kč.
- $(53\,230\,486 \cdot 0,3) - (42\,728\,399 \cdot 0,3) - 366\,756 =$
- 2 783 870,10 Kč

Ve výsledku vyšlo, že kooperace by firmě přinesla přibližně dalších 2 783 870,10 Kč ročně.

Ve výsledku je kooperace velmi dobrým nápadem a pomohla by oběma podnikům v dalších letech a bylo by tak správným krokem začít o podobné kooperaci přemýšlet.

3.2 Vylepšení stávající situace

Dle tabulky, kterou jsme si vytvořili a která konfrontuje externí a interní faktory ovlivňující podnik, lze určit, na jaké strategie by se měla firma zaměřit. Pro účely této práce se budeme zabývat dvěma, které by mohly firmě nejvíce pomoci a pokusíme se je rozebrat.

Obrázek č. 3 – Konfrontační matice

		Silné stránky					Slabé stránky					
		Vlastní doprava	Silná pozice na trhu	Přehled na trhu	Spolupráce s firmami	Žádné závazky	Stávající počet zaměstnanců	Nedostatečná znalost cizího jazyka	Marketing	Starší vybavení	Pracovní riziko úrazů	
Příležitosti	Rozšíření podnikání	+	++	+	++	0	--	0	-	-	0	2
	Využití zisku k nákupu nových	0	+	0	+	++	0	0	0	--	-	1
	Stavby na klíč	+	+	0	++	0	-	0	0	-	--	0
Hrozby	Zvýšení cen materiálu	0	+	0	0	++	-	-	0	-	0	0
	Nedostatek kvalifikovaných zaměstnanců	0	+	+	++	0	--	--	-	0	--	-3
	Předání firmy další	0	+	+	0	+	-	0	-	0	0	1
		2	7	3	7	5	-7	-3	-3	-5	-5	

Zdroj: Vlastní zpracování

3.2.1 Strategie SO

Jako první bude rozebrána strategie SO, neboli využití příležitostí za pomoci silných stránek. Ze SWOT analýzy víme, že firma má velký potenciál rozvoje na trhu, což by s sebou neslo nějaké riziko. Pokud by byla využita silná stránka – spolupráce se stavebními firmami, mohlo by se toto riziko značně snížit, jelikož tato spolupráce přináší do společnosti stabilitu a jistotu, že neztratí pracovní příležitosti na úkor konkurence. Kdyby mělo dojít k rozšíření tržního potenciálu, jistě by bylo dobré navázat další spolupráce.

Rozšíření podnikání by se samozřejmě neobešlo bez zvýšených nákladů. Nejenže by se muselo nakoupit nové vybavení jako v případě kooperace, ale zároveň by se museli i přijmout noví zaměstnanci. Náklady budou odhadnuty dle stávajících cen na trhu práce.

Pokud by firma chtěla zvýšit svou pracovní činnost o 20 %, bylo by nutné přijmout alespoň 6 zaměstnanců. K tomuto výsledku jsme došli díky následujícímu výpočtu:

- Počet stávajících pracovníků – 30
- Počet pracovních dnů v roce – 252
- Průměrná nemocnost 3 % - 7,56 – 8 dnů + 20 dní dovolená
- Pracovní doba 8 hod
- Potřeba zvýšit pracovní činnost o 20 %
- Pracovní doba v hodinách pro momentální počet pracovníků: $((252-28)*8)*30 = 53\ 760$ hod
- Pracovní doba v hodinách po zvýšení o 20 %: $53\ 760*1,2= 64\ 512$ hod
- Potřebný počet pracovníků: $(64\ 512/8)/224=36$

Po domluvě s paní účetní jsme udělali návrh na firemní náklady týkající se této změny.

Tabulka č. 10 – Mzdové náklady

Výpočet:		Zaměstnanec	Náklady zaměstnavatele
Hrubá mzda		35 000,-	35 000,-
Zdravotní pojištění		1575,-	3150,-
Sociální pojištění		2275,-	8680,-
Základ daně = HM	35 000,-		
Záloha na daň (15 %)	- 5 250,-		
Základní sleva na poplatníka	- 2570,-		
Záloha na daň po slevě		2 680,-	
Čistá mzda		28 470,-	
Náklady zaměstnavatele			46 830,-
Náklady zaměstnavatele na 6 zam.			280 980,-

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka č. 11 – Náklady na strategii SO

Název položky	Požizovací cena
Vrtačka s příklepem NAREX	3 318,18
Úhlová bruska MAKITA 250	3 290,00
Úhlová bruska MAKITA 125	908,26
Akumulátorová vrtačka	3 690,00
Fiat Doblo	355 550,41
Roční náklady na nové zaměstnance	3 371 760,00
Pracovní oděvy pro nové zaměstnance	9 000,00
Celkem	3 747 516,84

Zdroj: Vlastní zpracování

Podobně jako v předchozí variantě, musíme se zaměřit i na výnosy z této strategie.

V tomto případě by se výnosy zvýšili pouze o již zmiňovaných 20 %.

- $(53\,230\,486 \cdot 0,2) - (42\,728\,399 \cdot 0,2) - 3\,747\,516 =$
- -1 647 098,60 Kč

Tato strategie nám vychází záporně, a tak je tedy více než jasné, že tato varianta není vhodná a je třeba zvolit jinou.

3.2.2 Strategie WT

Druhou strategií, která přichází v úvahu, je strategie WT, tedy minimalizace hrozeb pomocí minimalizací svých slabých stránek. Jak jsme si už mnohokrát řekli v tomto oboru je značný nedostatek kvalifikovaných zaměstnanců a ve firmě Klimex samozřejmě také.

V naší situaci by se nabízela možnost spolupráce se střední školou Oselce, která nabízí obor zámečnictví a uměleckořemeslné zpracování kovů, která by připravovala studenty této školy na možnost budoucího uplatnění ve firmě Klimex. Studenti středních škol s výučním listem mají při svém studiu povinnou praxi a zde je možnost využití pro náš podnik. Podchycení šikovní studenti by svou povinnou praxi mohli vykonávat ve firmě Klimex, která by jim praxi zaplatila a finančně je podpořila například v platbách

za dopravu. Na oplátku by jim tito sponzorovaní studenti přislíbili nástup do podniku po svém úspěšném absolvování střední školy. Podnik by mohl na jeden školní rok pojmout sedm studentů zámečnické školy.

V tabulce níže si můžeme prohlédnout přibližné náklady na studenty vykonávající praxi ve firmě Klimex.

Tabulka č. 12 – Náklady na studenty

Název položky	Požizovací cena
Mzdy studentů za školní rok	560 000,00
Příspěvky na roční dopravu	10 507,00
Pracovní oděvy pro studenty	10 500,00
Celkem	571 007,00

Zdroj: Vlastní zpracování

Druhou možností strategie WT je zřízení kurzů, či zprostředkování školení, které by laikům přiblížilo a částečně naučilo práci v kovovýrobě, konkrétně při výrobě a montáži vzduchotechniky.

Mnoho lidí by možná našlo zájem v tomto typickém řemeslu, ale bohužel se k němu nikdy nedostali, a tak vlastně ani neví, v čem spočívá kovovýroba a jak se vlastně například plechové potrubí pro vzduchotechniku vyrábí. Pro takové zájemce by byly právě kurzy kovovýroby s následným školením přímo od vedoucích zaměstnanců firmy Klimex. Takto vyškolení lidé, kteří by získali certifikát o absolvování zámečnického kurzu, by měli možnost být zaměstnání firmou Klimex. Další motivací pro absolvování kurzu a školení by dále mohl být náborový příspěvek v hodnotě 20 000 Kč pro každého, kdo by po tomto nabytí zkušeností v oboru začal pracovat ve firmě Klimex. Do kurzu bychom takto mohli přilákat přibližně 15 lidí pomocí billboardu v blízkosti firmy.

Do následující tabulky jsme vložili náklady pro tuhle možnost strategie WT.

Tabulka č. 13 – Náklady na nově vyškolené pracovníky

Název položky	Pořizovací cena
Náborový příspěvek 20 000,-	300 000,00
Pracovní oděvy pro nové pracovníky	22 500,00
Billboard	39 900,00
Kurz zámečnictví pro 15 lidí	180 000,00
Celkem	542 400,00

Zdroj: Vlastní zpracování

Pokud bychom tyto dvě možnosti zvládli konat současně, měla by firma Klimex do budoucna o kvalifikované zaměstnance postaráno. Celkové náklady na strategii WT by v tom případě byly 1 113 407 Kč.

Posledním výpočtem zjistíme, jak ekonomicky výhodná je poslední varianta, kterou nabízíme.

- $(53\,230\,486 \cdot 0,2) - (42\,728\,399 \cdot 0,2) - 1\,113\,407 =$
- 987 010,40 Kč

V poslední variantě nám vychází zisk, a tak je tato možnost, podobně jako varianta kooperace s menším podnikem, výhodná pro firmu Klimex.

Přestože se jedná o dlouhodobé řešení za celkem nízké náklady, na nové zaměstnance bychom si museli nějakou dobu počkat a vyřešení současné situace by proběhlo až v budoucnu. Je to ovšem velmi dobré řešení pro zvládnutí velkého počtu zakázek a samozřejmě pro budoucnost firmy Klimex.

3.3 Vyhodnocení návrhů

V předchozích řádcích jsme se věnovali návrhům budoucích opatření, které by měli firmě do budoucna přinést stabilitu a růst. Teď je na čase zvolit nejlepší variantu možného postupu.

Nejdražší variantou se pochopitelně stala strategie SO, kvůli vysokým nákladům na rozšíření podnikání. Přestože se tato možnost zdá jako nejlogičtější řešení, výpočty nám řekly, že se vůbec nevyplatí, a tak tuto možnost nedoporučujeme.

Nejlepší možností nám vyšlo kooperovat s menším podnikem, nejenže to firmě přinese další zakázky, ale také nové pracovníky, kteří se vyznají v oboru. Další výhodou jsou nízké náklady na tuto potenciální kooperaci. Současně nám také vyšel největší zisk z této kooperace, a tak se zdá být nejlepší řešení pro firmu Klimex.

Podobně výhodnou variantou by byla kooperace se střední školou, která by nabízela přísun budoucích zaměstnanců pomocí praxe ve firmě Klimex. Současně by byly provozovány kurzy pro další potenciální zaměstnance, kteří by měli zájem o takovou práci. Náklady jsou opět nízké, vzhledem k tomu, že by tato varianta vyřešila nedostatek zaměstnanců pro mnoho let dopředu.

Nejideálnějším scénářem by tedy mohla být současná kooperace s menším podnikem a kooperace se střední školou, což by firmě přineslo jak nové zaměstnance, zakázky a zisky, tak jistotu zaměstnanců do budoucnosti.

4 Závěr

V práci bylo mnohokrát zmíněno, že zámečnicků a pracovníků kovovýroby stále ubývá. Nemění na tom nic ani to, že ceny služeb a s tím spojené mzdy těmto řemeslníkům stále stoupají. Do budoucna by bylo vhodné nalézt nějakou motivaci pro řemeslníky pracovat v těchto oborech, aby tato řemesla úplně nezanikla.

Situace je taková možná proto, že mnoho lidí dnes zajímají spíše jiné věci jako například informační technologie nebo pokračují ve studiích dál na vysokých školách. Další věcí, která může odradit mnoho lidí z řemeslných odvětví, je náročná fyzická práce, která je součástí.

Jak jsme zmínili na konci předchozí kapitoly, nejlepším možným řešením vychází kooperace s firmou Climax a současně kooperovat i se střední školou Oselce, do toho se ještě věnovat kurzům a školením pro nadšence v tomto oboru. Tato kooperace je výhodná pro všechny strany a je tedy nejideálnějším řešením.

Získání nových zakázek a dalších zkušených pracovníků se pro firmu Klimex může stát v budoucnu klíčovým při dalším zlepšování své pozice na trhu.

Seznam tabulek

Tabulka č. 1 – Předpoklady podnikatele.....	14
Tabulka č. 2 – Kdy outsourcovat a kdy ne	23
Tabulka č. 3 – Výhody a nevýhody outsourcingu	24
Tabulka č. 4 – Příčiny zániku podniků	27
Tabulka č. 5 – SWOT analýza.....	32
Tabulka č. 6 – Stav dlouhodobého majetku podniku.....	36
Tabulka č. 7 – Ostatní majetek dlouhodobé povahy.....	37
Tabulka č. 8 – SWOT analýza podniku.....	54
Tabulka č. 9 – Náklady na kooperaci	56
Tabulka č. 10 – Mzdové náklady.....	59
Tabulka č. 11 – Náklady na strategii SO	60
Tabulka č. 12 – Náklady na studenty.....	61
Tabulka č. 13 – Náklady na nově vyškolené pracovníky	62

Seznam obrázků

Obrázek č. 1 – Úspěšná cesta do modrého oceánu.....	26
Obrázek č. 2 – Konfrontační matice.....	33
Obrázek č. 3 – Konfrontační matice.....	58

Seznam grafů

Graf č. 1 – Roční náklady podniku	38
Graf č. 2 – Struktura nákladů	39
Graf č. 3 – Podíly jednotlivých skupin dodavatelů	46
Graf č. 4 – Míra inflace	48
Graf č. 5 – Vývoj nezaměstnanosti v % za posledních pět let	49
Graf č. 6 – Absolventi vysokých škol a středních škol s výučním listem	51

Seznam použitých zkratek

Seznam použité literatury

Dvořáček, J. & Slunčík, P. (2012). *Podnik a jeho okolí. Jak přežít v konkurenčním prostředí*. C. H. Beck.

John, V. (2016). *Jak podnikat bez rizika: odhalená pravda o rizicích podnikání: deset rozhovorů se zkušenými podnikateli a poradci*. Meriglobe Business Academy.

Kim, W. Ch. & Mauborgne, R. (2018). *Nová strategie modrého oceánu: pět kroků, jak se posunout do modrého oceánu, vyhnout se konkurenci a zajistit si tak ziskový růst*. Management Press.

Pavláček, M. (2013). *Ekonomika malých a středních podniků*. Západočeská univerzita v Plzni.

Pavláček, M., & Novotný J., & Vacek J. (2017). *Základy podnikání*. Západočeská univerzita v Plzni.

Taušl Procházková, P. (2017). *Úvod do podnikové ekonomiky*. (3. vyd.). Západočeská univerzita v Plzni.

Taušl Procházková, P., & Jelínková E. (2018). *Podniková ekonomika – klíčové oblasti*. Grada Publishing.

Seznam internetových zdrojů

- Běhounek, P. (2022) *Průměrná mzda 2022*. Dostupné 26.3.2022 z <https://www.behounek.eu/l/prumerna-mzda/>
- Český statistický úřad. (2022). Dostupné 14.3.2022 z <https://vdb.czso.cz/>
- Expert Program Management (2016) *The Confrontation Matrix*. Dostupné 10.3.2022 z <https://expertprogrammanagement.com/2011/08/the-confrontation-matrix/>
- Česká národní banka (2022) *ČNB zvyšuje úrokové sazby* Dostupné 25.2.2022 z <https://www.cnb.cz/cs/cnb-news/tiskove-zpravy/CNB-zvysuje-urokove-sazby-00020/>
- Státní zdravotní ústav. (2020) *Pravidla pro větrání a používání vzduchotechniky v prostorách restaurací k prevenci nákazy COVID-19*. Dostupné 22.2.2022 z <http://www.szu.cz/tema/prevence/pravidla-pro-vetrani-a-pouzivani-vzduchotechniky-v>
- Kopečná, P (2020). *SWOT analýza podniku*. [Bakalářská práce]. Vysoká škola regionálního rozvoje a Bankovní institut – AMBIS. Dostupné z: https://is.ambis.cz/th/s6y46/Bakalarska_prace_2020_Kopecna_Petra.pdf
- Kurzy.cz (2022). *Nezaměstnanost v ČR, rok 2022*. Dostupné 31.3.2022 z <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/nezamestnanost/?imakroGraphFrom=1.1.2017>
- Kurzy.cz (2022) *Míra inflace v ČR v březnu 2022*. Dostupné 31.3.2022 z <https://www.kurzy.cz/zpravy/644918-mira-inflace-v-cr-v-breznu-2022/>
- Landsmann, J. (2020). *Konkurence a její projevy v malém a středním podnikání*. [Bakalářská práce]. Univerzita Karlova. Dostupné z: <https://dspace.cuni.cz/bitstream/handle/20.500.11956/122309/130290154.pdf?sequence=1>
- Ministerstvo průmyslu a obchodu (2021) *Strategie podpory malých a středních podniků v české republice*. Dostupné 20.2.2022 z <https://www.mpo.cz/assets/cz/podnikani/male-a-stredni-podnikani/studie-a-strategicke-dokumenty/2021/3/Strategie-podpory-MSP-v-CR-pro-obdobi-2021-2027.pdf>
- Nováček, V. (2016). *Analýza konkurence*. [Bakalářská práce]. Masarykova univerzita v Brně. Dostupné z: https://is.muni.cz/th/j3pq1/Bakalarska_prace_-_Analiza_konkurence_-_Vaclav_Novacek_-_finalni_odevzdat_do_archivu.pdf
- Peníze.cz (2022) *Podpora v nezaměstnanosti 2022*. Dostupné 31.3.2022 z <https://www.penize.cz/kalkulacky/podpora-v-nezamestnanosti>
- Vyhláška č. 193/2013 Sb. *Vyhláška o kontrole klimatizačních systémů*. (2013) <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2013-193/zneni-20130801#p7>
- Ministerstvo financí (2022) *Ekonomika letos zvolní na 1,2 %, inflace dosáhne 12,3 %*. Dostupné 5.4. 2022 z <https://www.mfcr.cz/cs/aktualne/tiskove-zpravy/2022/ekonomika-letos-zvolni-na-12-inflace-do-47119/>

Ministerstvo financí. (2021) *Ekonomika letos poroste o 3,2 %. V roce 2022 o 4,2 %*.
Dostupné 5.4.2022 z <https://www.mfcr.cz/cs/aktualne/tiskove-zpravy/2021/ekonomika-letos-poroste-o-32-v-roce-2022-42837/>

Seznam příloh

Abstrakt

Šmíd, D. (2022). *Kooperace podniků v konkurenčním prostředí*. [Bakalářská práce]. Západočeská univerzita v Plzni. Fakulta ekonomická.

Klíčová slova: kooperace, SWOT analýza, konkurence

Tato práce je zaměřena na kooperační možnosti, podle kterých by se mohl podnik řídit, aby si zachoval své místo na trhu, nebo jej vylepšil. Téma jsem si vybral zejména proto, že v analyzovaném podniku se pohybují několik let a o některé z možností se podnik aktivně zajímal.

První část je zaměřena především na teoretické pojmy pro lepší pochopení problematiky a dalších základních definicí, o kterých pojednává praktická část bakalářské práce.

Druhá část odhaluje ekonomickou situaci, ve které se momentálně podnik nachází. V této části získáme důležitá data pro návrhy budoucího postupu.

Třetí část je pak zaměřena na varianty, které by podnik měl zhodnotit a následný výběr optimálního řešení.

Abstract

Šmíd, D. (2022). *A cooperation of enterprises in the competitive environment*. [Bachelor Thesis]. University of West Bohemia. Faculty of Economics.

Keywords: cooperation, SWOT analysis, competition

The focus of this thesis is on the exploration and understanding of cooperative possibilities, which given businesses can follow to sustain or improve their market share. The author has chosen the topic due to his work experience in the analyzed company as well as shown interest in the future results of the aforementioned business.

The theoretical part of the paper is focusing on research of existing theories to provide a thorough understanding of the challenges and key definitions, which are further explored in the empirical part of this thesis.

The second part of the paper is providing an analysis of the current economical situation of the company. Those data points will provide necessary inputs to form a hypothesis for future recommendations.

The third part of the thesis describes various recommendations that could be considered by the given business as well as the selection of the optimal approach.