



Fáze a formy spolupráce vybraného českého a zahraničního podniku

Diplomová práce

Studijní program: N6208 – Ekonomika a management
Studijní obor: 6208T085 – Podniková ekonomika - Podnik v mezinárodním prostředí
Autor práce: **Bc. Michal Stránský**
Vedoucí práce: Ing. Jaroslav Demel, Ph.D.





Phases and forms of cooperation of a chosen Czech and foreign company

Master thesis

Study programme: N6208 – Economics and Management
Study branch: 6208T085 – Enterprise in the International Environment
Author: **Bc. Michal Stránský**
Supervisor: Ing. Jaroslav Demel, Ph.D.



Prohlášení

Byl jsem seznámen s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědom povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Diplomovou práci jsem vypracoval samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím mé diplomové práce a konzultantem.

Současně čestně prohlašuji, že tištěná verze práce se shoduje s elektronickou verzí, vloženou do IS STAG.

Poděkování

Chtěl bych na tomto místě poděkovat vedoucímu mé práce panu Ing. Jaroslavu Demlovi, Ph.D. za asistenci a pomoc při jejím psaní. Poděkování patří rovněž mé konzultantce slečně Evě Farářové a paní Jaroslavě Mertelíkové za poskytnutí užitečných informací o mém vybraném podniku. Zapomenout samozřejmě nesmím ani na všechny zaměstnance firmy Apollo Metal a firmy Wiegel, kteří se zúčastnili dotazníkového šetření, příp. i přímého dotazování.

Velký dík patří rovněž mé rodině, která mě podporovala během celého mého studia.

Anotace

Tématem diplomové práce je spolupráce a slučování podniků. Toto téma je nejprve pojednáno z teoretického hlediska, kde jsou popsány a charakterizovány jednotlivé formy spolupráce a slučování. Praktická část pak zkoumá na příkladu vybraného českého a zahraničního podniku konkrétní podobu této spolupráce a především pak jejich dopady.

Účelem práce je poukázat na to, že spolupráce mezi podniky může kromě prokazatelně pozitivních, především ekonomických dopadů, s sebou nést i dopady negativní, které by vedení podniku nemělo přehlížet a ignorovat a mělo by se je pokusit řešit a následně je pokud možno zcela, či alespoň částečně odstranit.

Výsledkem práce je zjištění, že pohled na dopady spolupráce a sloučení se může v některých ohledech velmi lišit jak mezi oběma zúčastněnými podniky, tak mezi jejich vedením a řadovými zaměstnanci.

V rámci práce jsou pak navržena konkrétní řešení k eliminaci, či alespoň zmírnění některých negativních dopadů spolupráce a sloučení podniků, které byly v rámci praktické části u vybraných konkrétních podniků odhaleny.

Klíčová slova

Spolupráce, slučování, konkurenceschopnost, klastr, outsourcing, licensing, joint venture, franchising, akvizice, fúze.

Abstract

The topic of this master thesis is Cooperation and mergers of enterprises. This topic is first interpreted from the theoretical point of view, where different forms of cooperation and mergers are described and characterized. The practical part makes a research on an example of a chosen Czech and foreign company and explores a definite form of their cooperation and mainly its effects.

The purpose of this thesis is to point out, that a cooperation between enterprises can not only have positive, primarily economic effects, but also some negative ones. These negative effects should not be overlooked and ignored by the company headquarters, which should try to deal with these effects and eliminate, or at least minimize them.

The result of the thesis is the discovery, that in some points of view both cooperating companies, as well as the headquarters and the employees can have a different opinion of this cooperation.

In this thesis some possible solutions are described, how to eliminate or minimize some negative effects of a cooperation and merger, which have been discovered in the practical part on an example of a chosen Czech and foreign company.

Key words

Cooperation, merger, competitiveness, cluster, outsourcing, licensing, joint venture, franchising, acquisition.

Obsah

Seznam ilustrací	9
Seznam použitých zkratk.....	11
Úvod.....	12
1 Konkurenceschopnost podniku jako klíčový faktor jeho úspěchu	14
2 Formy spolupráce a slučování podniků a jejich charakteristika.....	17
2.1 Klasifikace a rozdělení různých forem spolupráce a slučování podniků	17
2.2 Strategické aliance.....	19
2.3 Klastř	22
2.4 Outsourcing	24
2.5 Licensing	26
2.6 Joint venture	27
2.7 Franchising	28
2.8 Akvizice a fúze.....	33
3 Základní informace o společnostech Apollo Metal, spol. s.r.o. a Wiegel Gruppe GmbH & Co. KG	37
3.1 Popis společnosti Apollo Metal, spol. s.r.o.	37
3.2 Popis společnosti Wiegel Gruppe GmbH & Co. KG	38
4 Situace ve společnosti Apollo Metal, spol. s.r.o. před navázáním spolupráce a následnou akvizicí a po ní	40
4.1 Hospodaření společnosti v letech 1997-2014.....	40
4.2 Stručné shrnutí a zhodnocení dosavadní spolupráce a dopadů akvizice	47
4.3 Porovnání očekávaných a skutečných výkonů a očekávaného a skutečného výsledku hospodaření	48
4.4 Výkony závodu v Brništi.....	50
4.4.1 Výsledky kovovýroby	50

4.4.2 Výsledky zinkovny.....	53
4.4.3 Spolupáce s firmou KOMPAN	55
5 Ochrana životního prostředí jako důležitý aspekt chování společnosti Wiegel a nástroj zvyšování konkurenceschopnosti	62
6 Dotazníkové šetření provedené mezi zaměstnanci závodu v Brništi a závodu v Žitavě	65
6.1 Výsledky dotazníkového šetření	65
6.2 Výsledky přímého dotazování zaměstnanců závodu v Brništi.....	79
7 Návrh možných řešení některých problémů vzniklých akvizicí společnosti	81
7.1 Problém s prací o víkendech a státních svátcích	81
7.1.1 Řešení pomocí dodatečné finanční bonifikace	81
7.1.2 Řešení pomocí stanovení preferencí zaměstnanci	86
7.1.3 Řešení pomocí zrušení práce o víkendech a státních svátcích	87
7.2 Problém existence jazykové bariéry.....	88
Závěr	89
Seznam použití literatury	90
Seznam příloh.....	96

Seznam ilustrací

<i>Obr. 1: Organizační diagram společnosti Apollo Metal, spol. s.r.o.....</i>	<i>38</i>
<i>Obr. 2: Výsledek hospodaření za běžné období před zdaněním (v tis. Kč).....</i>	<i>40</i>
<i>Obr. 3: Skutečné a očekávané výkony (v tis. Kč).....</i>	<i>48</i>
<i>Obr. 4: Skutečný a očekávaný výsledek hospodaření (v tis. Kč).....</i>	<i>49</i>
<i>Obr. 5: Výsledky kovovýroby v závodě v Brništi (v kg a v Kč).....</i>	<i>50</i>
<i>Obr. 6: Vývoj ceny kovovýroby v závodě v Brništi (v Kč/t).....</i>	<i>51</i>
<i>Obr. 7: Pozinkované tuny v závodě v Brništi.....</i>	<i>53</i>
<i>Obr. 8: Produktivita zinkovny v Brništi (v kg/h).....</i>	<i>54</i>
<i>Obr. 9: Podíl firmy KOMPAN na kovovýrobě v závodě v Brništi (v kg) v letech 2011-2016.....</i>	<i>56</i>
<i>Obr. 10: Podíl firmy KOMPAN na kovovýrobě v závodě v Brništi (v Kč) v letech 2011-2016.....</i>	<i>57</i>
<i>Obr. 11: Podíl firmy KOMPAN na zinkování v závodě v Brništi (v kg) v letech 2013-2016.....</i>	<i>58</i>
<i>Obr. 12: Náklady práce ve zpracovatelském průmyslu v roce 2015 (v EUR/zaměstnanec/h).....</i>	<i>60</i>
<i>Obr. 13: Využívání zdrojů energie skupinou Wiegel Gruppe GmbH & Co. KG v roce 2016.....</i>	<i>63</i>
<i>Obr. 14: Míra nárůstu objemu práce po sloučení firem podle zaměstnanců.....</i>	<i>67</i>
<i>Obr. 15: Zaměstnanci po sloučení firem pocítili změny ve způsobu práce.....</i>	<i>68</i>
<i>Obr. 16: Míra změn ve způsobu práce (vlevo) a pohled na pozitivní dopad změn (vpravo).....</i>	<i>69</i>
<i>Obr. 17: Doba potřebná ke zvyknutí si na změny ve způsobu práce.....</i>	<i>69</i>
<i>Obr. 18: Zaměstnanci po sloučení firem pocítili změny netýkající se způsobu práce.....</i>	<i>70</i>
<i>Obr. 19: Míra změn netýkajících se způsobu práce.....</i>	<i>71</i>
<i>Obr. 20: Doba potřebná ke zvyknutí si na změny netýkající se způsobu práce.....</i>	<i>72</i>
<i>Obr. 21: Pohled na pozitivní dopad změn netýkajících se způsobu práce.....</i>	<i>73</i>
<i>Obr. 22: Sloučení firem z jejich pohledu představovalo správný krok.....</i>	<i>74</i>
<i>Obr. 23: Četnost kontaktu s německými, resp. českými kolegy.....</i>	<i>75</i>
<i>Obr. 24: Kontakt s německými, resp. českými kolegy probíhá bez problému.....</i>	<i>77</i>

<i>Obr. 25: Četnost překážky v podobě jazykové bariéry při kontaktu s německými, resp. českými kolegy.....</i>	<i>78</i>
--	-----------

Seznam použitých zkratk

GmbH	společnost s ručením omezeným (německy)
GmbH & Co. KG	v německém a rakouském právu zvláštní forma komanditní společnosti s komplementářem v podobě společnosti s ručením omezeným
M&A	fúze a akvizice (z anglického mergers and acquisitions)
MSP	malé a střední podniky
VaV	věda a výzkum

Úvod

Téma spolupráce a slučování podniků je v dnešním globalizovaném světě velmi aktuální. Dalo by se říci, že dnes je pro jakoukoliv firmu v podstatě nemožné, aby se nějakým způsobem spolupráce s jinou firmou, či firmami neúčastnila. Tento fenomén se týká jak malých a středních podniků, pro které může představovat např. jistotu zakázek nebo možnost plně se soustředit a specializovat na svůj obor podnikání, tak velkých společností, které se tímto třeba snaží objevovat a dobývat nové trhy, získávat nové zákazníky a zvyšovat tak objemy své produkce, prodeje svého zboží a tím pádem své zisky. V případě některých trhů, které jsou pro zahraniční firmy téměř či úplně uzavřené, by vstup na ně bez spolupráce s některou z místních firem vůbec možný nebyl. Často se lze dnes setkat s propojením malé firmy s velkou, kde malá firma má znalosti, technologii a know-how a velká zase potřebný kapitál. Z jejich spojení pak mohou profitovat obě strany. U některých firem pak navázání spolupráce s jinou firmou představuje poslední pokus o záchranu firmy, který může být úspěšný, avšak také nemusí.

Stejně důležitý jako samotná spolupráce je pro firmu však také výběr vhodného obchodního partnera pro tuto spolupráci. V případě, že si firma partnera dostatečně neprověří a rozhodne se špatně, může to pro ni mít dalekosáhlé negativní dopady, které v krajním případě mohou být až fatální a pro firmu naprosto zničující.

Cílem této práce je na základě předchozí teoretické rešerše a následné vlastní praktické činnosti na příkladu vybrané české a zahraniční firmy zhodnotit konkrétní dopady jejich vzájemné spolupráce, rozpoznat možná úskalí této spolupráce a navrhnout možnosti pro optimalizaci současné situace.

Teoretická část práce se zabývá charakteristikou jednotlivých různých forem spolupráce a slučování podniků, popisem jejich typických znaků a jejich výhod i nevýhod. Pro upřesnění je dobré uvést, že práce pojednává pouze o legálních formách spolupráce a nikoliv těch nelegálních, mezi které patří např. smluvní oligopol neboli kartel.

V praktické části je pak krátce charakterizován vybraný český a zahraniční podnik. Na základě ekonomických i jiných ukazatelů je pak popsána a srovnána situace českého

podniku před a po navázání spolupráce s podnikem zahraničním a zhodnoceny přínosy této spolupráce. Pomocí dotazníkového šetření jsou pak srovnány pohledy na dopady této spolupráce jak ze strany českého a zahraničního podniku, tak ze strany jejich vedení a řadových zaměstnanců. Kromě pozitivních dopadů jsou pak, i na základě následného přímého dotazování zaměstnanců, odhaleny i dopady negativní. Na závěr jsou navržena možná řešení na odstranění či alespoň zmírnění těchto negativních dopadů.

1 Konkurenceschopnost podniku jako klíčový faktor jeho úspěchu

V úvodu je potřeba se trochu blíže seznámit a zabývat s pojmem, který se dnes stal velmi oblíbeným a vyskytuje se a používá velice často. I v dalších částech této práce bude tento pojem zmiňován, a proto je dobré si ujasnit, o co vlastně jde.

Jedná se o pojem **konkurenceschopnost**. Ten lze definovat z pohledu mikroekonomického (tedy jako konkurenceschopnost podniku) a pohledu makroekonomického (konkurenceschopnost států či nadnárodních uskupení). Vzhledem k zaměření práce bude dále rozebrán pouze první jmenovaný pohled, protože ten druhý je v této souvislosti vcelku irelevantním.

Definice a výkladů slova konkurenceschopnost existuje mnoho, stejně jako se mnoho autorů zároveň shoduje na tom, že definovat a jasně určit a vymezit tento pojem není zase tak snadné a jednoduché. Zatímco někteří autoři se pokouší tento problém rozebírat spíše z teoretického hlediska, další přichází s čistě praktickými vysvětleními, která nejsou dále nijak detailně rozebírána či podložena.

Oficiální definice OECD říká, že „*Konkurenceschopnost vyjadřuje schopnost společnosti, odvětví, regionů, národů a národních celků generovat relativně vysoké úrovně jak příjmů z výrobních faktorů, tak jejich využití na udržitelné úrovni za současného vystavení mezinárodní konkurenci.*“ [1 s. 5]

Při pohledu na čistě mikroekonomickou oblast je možné konstatovat, že konkurenceschopnost je do velké míry identická se získáváním konkurenční výhody. Té lze dosáhnout různými způsoby, ať už jde o snižování nákladů či různé druhy diferenciací. Tato diferenciací se může týkat jak samotného výrobku či služby (výrobní diferenciací), kde může spočívat třeba ve vyšší kvalitě či lepších vlastnostech, nebo oblastí typu výroba, marketing (procesní), péče o zákazníka (funkční) apod. [2]

Porter označil za zdroj konkurenční výhody „*množství jednotlivých činností, které podnik koná v rámci životního cyklu výrobku a které se dají znázornit s použitím hodnotového řetězce.*“ [3 s. 70]

Zároveň s tím Porter vyvinul koncept, který nazval diamantem konkurenceschopnosti. Jeho základem je model, který obsahuje následující čtyři vrcholy: poptávka, výrobní (nabídkové) faktory, podnikatelské strategie a související a podpůrné sektory. [4]

Kromě tohoto konceptu lze také zmínit tzv. magický čtyřúhelník zkoumající čas, kvalitu, náklady a doplňkové služby [2].

Jedna z dalších definic pak přirovnává konkurenceschopnost k souboru schopností podniku. Tyto schopnosti obsahují efektivní přípravu, výrobu a prodej konkurenceschopných výrobků. Účelem tohoto je v dlouhodobém horizontu zajistit strategické cíle podniku. Podnik by měl být schopen toto zvládnout i v rámci soutěže s ostatními výrobci, kteří se snaží uspokojovat ty samé potřeby a spoluutváří celkovou nabídku. Tyto schopnosti je možné rozdělit do pěti skupin: schopnost konkurenceschopné výrobky vyvíjet a připravovat, schopnost je vyrábět, prodávat, schopnost zajistit předchozí schopnosti z finančně-ekonomického hlediska a schopnost je zvládat po manažerské stránce. [2]

Existují však i vcelku stručná a jednoduchá vysvětlení konkurenceschopnosti, označující ji např. za „*schopnost firmy soutěžit, růst, být ziskovou atd.*“ [5 s. 26] nebo „*jistou schopnost úspěšně soutěžit na trzích*“. [6 s. 5]

Jiní autoři pak na tento problém nahlíží z pohledu ukazatelů a veličin, které lze dle jejich výkladů použít k měření konkurenceschopnosti. Tu pak podle toho charakterizují jako podíl na trhu získaný výrobcem, ekonomickou efektivnost (čili ziskovost), příp. míru efektivnosti produkce, kde existuje přímá úměrnost mezi touto efektivností a konkurenceschopností. Další výklad pak tuto definici rozšiřuje kromě ekonomické efektivnosti ještě o solventnost a kredibilitu výrobce. [7]

Při pohledu k našim nejbližším západním sousedům je možné zjistit, že Spolková centrála pro politické vzdělávání ve svém Lexikonu hospodářství píše následující: „*Wettbewerbsfähigkeit ist die gegenwärtige Stellung und die zukünftigen Aussichten eines Unternehmens, einer Branche oder einer Volkswirtschaft im Wettbewerb an nationalen und internationalen Märkten.*“ („*Konkurenceschopnost je současné postavení a budoucí vyhlídky podniku, odvětví nebo národního hospodářství v soutěži na domácích a mezinárodních trzích.*“) [8]

Hospodářský lexikon nakladatelství Springer Gabler operuje s termínem mezinárodní konkurenceschopnosti: „*Internationale Wettbewerbsfähigkeit ist dann gegeben, wenn Unternehmen ihre Produkte auf ausländischen Märkten zu Preisen absetzen können, die die entstandenen Kosten decken und zudem noch eine angemessene Rendite erbringen.*“ („Mezinárodní konkurenceschopnost je dána, pakliže podniky jsou schopné zajistit odbyt svých výrobků na zahraničních trzích za ceny, které pokryjí vzniklé náklady a k tomu ještě přinesou přiměřený výnos.“) [9]

Rainer pak píše: „*Ein Betrieb gilt als wettbewerbsfähig, wenn er Produkte anbietet, die es anderswo nicht oder zumindest nicht besser oder günstiger gibt.*“ („Podnik platí za konkurenceschopný, pokud nabízí výrobky, které jinde nejsou, nebo alespoň ne lepší či za výhodnější cenu.“) [10]

2 Formy spolupráce a slučování podniků a jejich charakteristika

V následující kapitole budou rozpoznány, rozlišeny a definovány jednotlivé formy spolupráce a slučování podniků. Zároveň budou uvedeny jak výhody těchto forem, tak jejich nevýhody.

2.1 Klasifikace a rozdělení různých forem spolupráce a slučování podniků

Před samotnou charakteristikou a popisem jednotlivých forem spolupráce a slučování různých podniků, je třeba se na začátek podívat na jejich rozčlenění a klasifikaci.

V souvislosti s pojmy **spolupráce** a **slučování** se samozřejmě lze setkat i s celou řadou synonym, která používají různí autoři a současně tak mluví mj. také o **sdužování** či **koncentraci**, **spojenectví**, **partnerství** nebo **integraci**. Především v souvislosti s malými a středními podniky (MSP) se pak rovněž velmi často objevuje spojení **strategické aliance**.

Integraci podniků lze rozdělit na **horizontální** a **vertikální** integraci. U horizontální integrace dochází ke spojování podniků, které jsou činné ve stejném průmyslu či ve stejném odvětví průmyslu, a proto lze u nich také sledovat stejné zaměření. Cílem takovýchto spojení pak většinou bývá zvětšování podílu na trhu.

Naproti tomu v případě vertikální integrace je možné sledovat spojování podniků, které se nachází na různých stupních dodavatelsko-odběratelského řetězce. Dochází tak v podstatě k propojení výrobců s dodavateli a distributory. Tento typ integrace lze pak ještě dále rozdělit na **zpětnou integraci**, pokud dojde ke spojení či k převzetí kontroly podniku nad nižším článkem řetězce (tento podnik pak v podstatě produkuje své vlastní vstupy), a na **dopřednou integraci** spojující podnik s vyšším (následujícím) článkem řetězce (podnik dostává pod svou kontrolu své výstupy). [11]

Synek pod pojmem **koncentrace** či **sdužování** rozumí „*soustředování podnikatelských činností i výrobních faktorů...do stále větších podnikatelských celků.*“ [12 s. 117]

Ten dále rozděluje koncentraci na **věcnou koncentraci**, ke které dochází v rámci místně vymezeného podniku a projevuje se jeho rozšiřováním, a na **organizační koncentraci** neboli **fúzi** představující spojování místně oddělených podniků, čímž dochází ke vzniku nového organizačního celku. [12]

Podle dalšího pohledu pak lze rozlišovat mezi **partnerstvím, podnikatelskou sítí** či **klastrem, strategickým spojenectvím a pevným spojenectvím**.

Za partnerství se považují volné formy spolupráce mezi jednotlivými subjekty. Jednoduše řečeno jde o to, že se podnikatelé nechtějí mezi sebou setkávat pouze náhodně a občas, ale jde jim o pevnější vztahy a vzájemnou důvěru.

Podnikatelské sítě či klastry představují sdružování a spolupráci firem, dodavatelů a příslušných institucí. Toto sdružování může probíhat na základě geografického nebo sektorového hlediska.

Podnikatelské sítě je možné dále rozdělit na **horizontální (homogenní), vertikální (heterogenní) a kombinované sítě**.

Do horizontálních sítí se spojují firmy ze stejných či příbuzných oborů. Cílem pak bývá úspora nákladů prostřednictvím např. společného marketingu, získávání surovin či třeba pomocí společného nabízení a prodeje zboží či služeb.

Ve vertikálních sítích lze nalézt podniky z různých oborů, které spolu však nějakým způsobem souvisí nebo na sebe navazují. Tyto podniky pak svým spojením mohou poskytnout komplexní produkt.

V kombinovaných sítích se pak sdružuje velká firma s množstvím MSP. Tyto MSP pak můžou dodávat různé části a komponenty potřebné k produkci velké firmy.

Za jakousi specifickou formu sítě lze pak považovat **franchising**.

Strategická spojenectví vytváří subjekty, které se rozhodnou omezit do určité míry svou vlastní samostatnost, aby si tím mohli udržet či upevnit svou vlastní pozici mezi konkurencí. Existuje celá řada takovýchto strategických spojenectví či aliancí.

Co se týče **pevných spojení**, tak u nich již jde o doslovné spojování či skupování firem navzájem. Mezi takováto spojení se řadí **akvizice, fúze a společný podnik (joint venture)**. [13]

Problematika strategických aliancí (či spojení) zde již byla zlehka nadnesena. Nicméně vzhledem k tomu, že se jedná o širší téma, je mu věnována celá další samostatná podkapitola této práce.

2.2 Strategické aliance

Při pohledu na pojem **strategické aliance** je třeba se nejprve poněkud obšírněji zabývat partnerskými vztahy v rámci podniků. Zde lze vyzorovat jednak interní partnerství, čili vztahy mezi jednotlivými subjekty uvnitř podniku, které v této souvislosti nejsou nikterak důležitými, a proto se jimi dále zabývat nebudeme. Kromě nich pak existují také externí partnerství mezi subjekty spolupracujícími s podnikem, ať už jde třeba o dodavatele, zákazníky, finanční instituce, orgány státní správy, různé zájmové spolky a organizace a další.

Tato externí partnerství pak mohou nabývat následujících forem:

- **Příležitostná komunikace a nahodilá spolupráce** - představuje obvyklou komunikaci a náhodné styky mezi MSP a externími partnery. Ve většině případů se nejedná o formální vztahy, čili v této své rané a nerozvinuté podobě nemají pro MSP žádný velký strategický, ba často ani taktický význam;
- **Neformální spolupráce se sdílením informací** - spočívá ve vzájemné výměně a sdílení informací. Jak název napovídá, také v tomto případě se jedná většinou spíše o neformální spolupráci;
- **Preferovaní dodavatelé a odběratelé** - obsahují především dohody o výhradním či exkluzivním partnerství na poli odkupu či prodeje;

- **Dohody o společném zajištění výroby, montáže a odkupu** - bývají poměrně častou formou spolupráce, a to jak mezi firmami navzájem, tak mezi firmami a jinými subjekty. Cílem bývá zkvalitnění a zvýšení objemů a hospodárnosti procesů uvnitř podniku;

- **Dohody o sladění manažerského, marketingového a obslužného jednání** - týkají se především procesů probíhajících vně podniku, např. marketingu, montáže či údržby. Zároveň může jít také o sladění jednání s partnery, sdílení distribučních sítí či obsluhy;

- **Zaškolení, dohled, odborná pomoc** - zahrnuje průpravu a přípravu zaměstnanců spolupracujícího podniku v různých činnostech firmy. Lze sem zařadit také sdílení know-how.

Dalšími formami externího partnerství, které budou podrobněji rozebrány dále, jsou **joint ventures, franšíza, licenční dohody, outsourcing, mergingy** neboli **fúze** a **akvizice**.

Otázkou však zůstává, které z těchto typů vztahů jsou oněmi **strategickými aliancemi**.

Do užšího pojetí strategických aliancí se většinou řadí neformální spolupráce se sdílením informací, preferování dodavatelé a odběratelé, volné dohody o společném zajištění výroby, montáže a odkupu a také volné dohody o sladění manažerského, marketingového a obslužného jednání.

Do širšího pojetí se pak ještě navíc zahrnují i joint ventures. [14]

Jiné rozdělení pak srovnává pojmy **strategické partnerství** a **strategická aliance**. Strategické partnerství je tu bráno jako širší pojem než strategická aliance. Ta tvoří jednu z forem strategických partnerství, které se dělí na:

- **„Volné“ formy** - zahrnují především příležitostnou spolupráci a „tiché“ neformální domluvy;

- **Strategické aliance** jako takové (v užším pojetí, viz výše);

- **Joint ventures** (zpravidla součástí strategických aliancí v širším pojetí, viz výše);

- **„Těsné“ formy** - hlavně **meržingy (fúze a splynutí)** a **akvizice (skoupení)**. [15]

Hron a Tichá třídí strategické aliance či strategické mezipodnikové vztahy na:

- **Společný výzkum a vývoj** - vedou ke zlepšování technologií. Může jít například o financování výzkumu a vývoje (VaV) dané firmy firmou partnerskou, která poté samozřejmě může rovněž využívat dosažených výsledků VaV. Může se ale také jednat a spojení kapacit a kvalit obou zúčastněných firem za účelem realizace společného VaV;

- **Vývoj výrobku a nákupní dohody** - má za cíl pomocí vytvořit nový produkt využívaný či nabízený oběma partnerskými podniky. Jde v podstatě o rozšíření výše zmíněné formy spolupráce, která zde nabývá podobu aplikovaného VaV. I zde je tedy možná jak varianta, že obě firmy pracují na VaV společnými silami, nebo že jedna firma financuje VaV firmy druhé;

- **Výrobní dohody** - řeší výrobu a nákup technologického zboží;

- **Dohody o prodeji a distribuci** jsou využívány například v případě, že firma nemá k dispozici dostatek kapacit k prodeji a distribuci. Velmi často se zde lze setkat s **dohodou o obchodním zastoupení** či s **dohodou o distribuci**;

- **Investiční vztahy** - již počítají s přímou investicí jedné firmy do firmy druhé. Takováto investice s sebou samozřejmě vždy nese nižší či vyšší riziko a kromě pozitivních výsledků může být občas pro investující podnik v konečném důsledku nevýhodnou, zatěžující až zničující;

Mezi zbylé dva typy vztahů patří **licenční smlouvy** a **dohoda o společném podnikání (joint venture)**, o kterých bude pojednáno později. [16]

Strategické aliance je možné dále klasifikovat podle mnoha různých hledisek, mezi které patří především:

- **Funkční hlediska** - rozlišují mezi výrobními, marketingovými, technologickými, výzkumnými a vývojovými, prodejními, finančními, investičními, poradenskými a reklamními aliancemi, aliancemi poskytujícími právní služby, příp. dalšími;

- **Teritoriální hlediska** - dělí aliance na tuzemské a zahraniční;

- **Organizační hlediska** - podle nichž se hovoří o horizontálních, vertikálních a síťových aliancích;

- **Vlastnická hlediska** (soukromé, veřejno-právní a kombinované aliance);
- **Hlediska cílové orientace** (ziskové, neziskové a kombinované aliance);
- **Hlediska trvání** (příležitostné, krátkodobé či dlouhodobé aliance). [15]

Jiný úhel pohledu pak nabízí klasifikace strategických aliancí podle jejich hlavního poslání, která rozlišuje mezi **strategickými aliancemi zaměřenými na převod a sdílení činností a zdrojů partnerů, strategické aliance zaměřené na vznik, přenos a využití znalostí a strategické aliance zaměřené na změny mocenského postavení, změny image a důvěryhodnosti firem**. [14] Místo posledně jmenované kategorie se rovněž je možné setkat s označením **strategické aliance zaměřené na redukci konkurenčních střetů**. [15]

2.3 Klastř

Český pojem **klastř** byl převzat z anglického slova *cluster*, které je možné přeložit jako shluk, skupinka, hrozen nebo trs. [5]

Dnes lze najít mnoho definic klastru, nicméně jedna z prvních a nejznámějších pochází od Portera, podle kterého je (průmyslový) klastř „*geografické soustředění vzájemně provázených firem, specializovaných dodavatelů, poskytovatelů služeb, firem v příbuzných odvětvích a přidružených institucí, jako jsou univerzity, agentury a obchodní asociace různých směrů, které soutěží, ale také spolupracují*.“ [17]

Klastř je tedy unikátní tým, že kromě samotných podnikatelských subjektů, které nalezneme i u ostatních forem spolupráce, je tvořen také ostatními přidruženými subjekty a institucemi.

Obecně je vždy možné mluvit o čtyřech základních typech subjektů vytvářejících klastř, a to o **podnicích, orgánech veřejné správy, vědeckovýzkumných organizacích a univerzitách** a o **ostatních orgánech**. Kromě těchto prvků se objevují v souvislosti s klastřem i tzv. **instituce pro spolupráci**. Ty mají za úkol podněcovat a podporovat vznik klastru a zainteresovávat podniky na účasti v něm. [5]

Jednotlivé společnosti v klastru si konkurují, ale zároveň si předávají mezi sebou informace, znalosti a poznatky. Tím dochází ke zvyšování jejich konkurenceschopnosti, jež se poté přenáší i na celý region, ve kterém klastr působí. Zároveň zde samozřejmě můžeme sledovat i vznik inovací.

V klastru by tedy měl existovat a fungovat vyvážený poměr mezi vzájemnou spoluprací a konkurencí.

Co se týče charakteristiky klastrů, je možné pro ni použít tato kritéria:

- **Geografický rozsah** - zkoumá lokalizaci jak podniků, tak i jejich dodavatelů a odběratelů, stejně jako ostatních institucí účastnících se klastru. Z tohoto hlediska rozlišujeme lokální, regionální, subregionální, multiregionální, národní a přeshraniční klastry;
- **Hustota** - vztahuje se na počet firem v klastru a jejich ekonomickou sílu;
- **Šíře klastru** - je dána počtem odvětví v klastru, a to na horizontální úrovni;
- **Hloubka klastru** - řeší tato odvětví na úrovni vertikální. Zkoumá, zda je v klastru zastoupen kompletní dodavatelský řetězec nebo jen jeho části;
- **Základna aktivit** - zabývá se počtem a podstatou vykonávaných aktivit;
- **Geografické rozpětí prodeje** - napovídá, jak daleko (z geografického hlediska) klastr svými aktivitami zasahuje;
- **Síla konkurenční pozice** - řeší sílu jednotlivých konkurentů v rámci klastru, z níž následně vyplývá i síla klastru jako celku;
- **Stupeň rozvoje** - bývá buď zárodečný, rostoucí či zralý, příp. je klastr rostoucí, stagnující až upadající;
- **Technologické aktivity v klastru** - rozděluje klastry na tvůrce technologií, klastry technologie přizpůsobující či uživatele technologií;
- **Inovační kapacita** - udává schopnost klastru vytvářet inovace;

- **Vlastnická struktura** - řeší u regionálních klastrů, jestli se skládají většinou z lokálně vlastněných firem, z firem se zahraničními vlastníky nebo zda jde o kombinaci těchto dvou forem. [11]

Jiný pohled na danou problematiku pak říká, že klaster by měl mít následující charakteristiky:

- **Formu (koncentraci);**

- **Odvětvovou a geografickou blízkost;**

- **Členy klasteru** - měli by jimi být všechny čtyři typy subjektů (viz výše);

- **Výstup** - výstup klasteru jako celku by měl být větší než výstup, který by byly firmy schopny vytvořit zvlášť. K výstupu patří kromě produktů také technologie, poznatky, znalosti apod.;

- **Efekty** - patří k nim třeba společné sdílení znalostí, bohatství regionu, sdílení zdrojů, produktů a další. [5]

Klastery lze rozdělovat podle různých kritérií. Podle fáze např. lze hovořit o **fungujícím, latentním** či **potencionálním** klasteru.

Jiné rozdělení pak rozlišuje mezi těmito třemi typy klastrů:

- **Horizontální klaster** - vyniká svou šířkou (počtem firem);

- **Vertikální klaster** - vyniká naopak svou hloubkou a obsahuje (skoro) celý dodavatelský řetězec;

- **Latentní klaster** - skládá se z množství firem upravujících produkty podle zadání až do finální podoby. [11]

2.4 Outsourcing

Outsourcing lze definovat jako „*dlouhodobý smluvní vztah s „někým“ vně vlastní organizace na poskytování služeb v jedné či více oblastech její činnosti.*“ [18 s. 3]

Jedná se tedy o situaci, kdy firma pověří svého externího partnera (jinou firmu či fyzickou osobu) tím, aby za ní vykonávala činnosti (příp. činnosti), kterou (které) by jinak tato firma musela vykonávat sama.

Nejčastějším důvodem pro outsourcing bývá otázka nákladů. Externí partner je schopen vyrobit dané produkty či poskytnout dané služby levněji a dosti často také ve vyšší kvalitě, než by tomu bylo v případě, že by si vše zajišťovala firma sama z vlastních zdrojů. [14] Dalšími důvody, zvláště u MSP, pak bývá nedostatek vlastních zdrojů či technologií. [18]

Důvodů pro využívání outsourcingu však existuje mnohem více. Podnik se díky přesunutí části svých činností na externího partnera může více koncentrovat a využívat volných kapacit na své hlavní činnosti (**core business**) či hlavní schopnosti (**core competencies**), může sdílet či přenést svá rizika, přesunout peníze, uvolňovat zdroje a kapitál pro ostatní účely, může snižovat operativní, investiční a provozní náklady, lépe předvídat a kontrolovat náklady na danou oblast, rozšířit přínos restrukturalizace, zvýšit pružnost zdrojů, zlepšovat svoje cash-flow a zkvalitňovat procesy ve firmě, může se dostat k novým poznatkům a znalostem a díky tomu, že není firma vázaná pouze na místní zdroje, pak může v případě potřeby např. snadněji přesunout své sídlo a produkci někam jinam. [18] [19]

Všechny tyto důvody lze obecně rozdělit do těchto čtyř skupin:

- **Konkurenční** - lze sem zařadit získávání konkurenční výhody, znalostí, poznatků či inovačních technologií;
- **Věcné** - patří k nim snižování rizik tím, že část z nich se přenesse na externího partnera poskytujícího outsourcingové služby, snižování rizik úniku informací zevnitř firmy, možnost soustředit se na hlavní činnosti firmy, zdokonalovat se v nich a zkvalitňovat je a také zvyšovat výkonnost v těchto činnostech;
- **Finanční** - zahrnují především snižování a lepší kontrolu nákladů a také uvolnění investičních finančních prostředků tím, že jednorázovou nákladnou investici firma rozdělí do vícera měsíčních plateb externímu partnerovi;
- **Organizační** - zde lze uvést stabilizaci či snižování počtu zaměstnanců, zjednodušení organizační struktury či zjednodušení práce manažerů podniku.

S outsourcingem souvisí ještě dva další pojmy.

Prvním z nich je **insourcing**, což je opak outsourcingu. V rámci insourcingu tedy dochází k tomu, že činnosti, které do té doby pro firmu vykonával externí partner, od něj firma přebírá a začíná je vykonávat sama s pomocí vlastních zaměstnanců a zdrojů.

Druhým pojmem pak je **outplacement**. Outplacement znamená, že by se firma měla postarat o své bývalé zaměstnance, které musela v rámci zavedení outsourcingu propustit, a oni tím přišli o práci. Každá správná firma by takovýmto zaměstnancům měla pomoci např. s hledáním nové práce, aby tak snížila negativní dopady na jejich psychiku a postavení ve společnosti. [18]

2.5 Licensing

Licensing neboli poskytování licencí umožňuje prostřednictvím licenční smlouvy třetím stranám využívat duchovního vlastnictví jiných osob či firem. [20]

Předmětem licence může být např. technologie, výrobní proces, know-how, návrh výrobku, značka, logo či obchodní známka. [21]

Důvodů pro to, proč se osoba či firma rozhodne někomu poskytnout licenci na využívání svého duchovního vlastnictví, může být celá řada. Díky pravidelným licenčním poplatkům, které musí nabyvatel licence majiteli duševního vlastnictví platit, může tento majitel částečně pokrýt náklady vynaložené na vývoj předmětu vlastnictví (technologie apod.). Zároveň se mezi oba rozprostře riziko spojené s užíváním vlastnictví. Kromě toho může prostřednictvím licence majitel vlastnictví pronikat na nové či zahraniční trhy rychleji a levněji, než kdyby se o to pokusil sám. Na těchto trzích pak může firma získávat důvěru a dobré renomé v očích dalších zákazníků. [16] [20] [21]

K nevýhodám pro majitele duševního vlastnictví pak může patřit riziko, že mu v osobě nabyvatele licence vznikne nová konkurence. Navíc lze v mnoha případech nabyvatele jen velmi těžko kontrolovat. To samé se týká i kontroly kvality výrobků či služeb

a nastavených standardů. Kromě budování dobrého jména na nových trzích samozřejmě může dojít i k tomu, že nabyvatel licence jméno firmy naopak poškodí. [20] [21]

Firmy pak nakupují licence především proto, že nedisponují dostatečnými prostředky k tomu, aby mohli sami danou technologii vyvinout. Taktéž může dojít k tomu, že chce firma se svými výrobky proniknout na zahraniční trhy, na nichž jsou však tyto výrobky (nebo jejich část) chráněna patentem. Příp. může být takováto zahraniční patentová ochrana takového charakteru, že jí nelze nijak zákonně obejít a najít vlastní originální řešení. [22]

2.6 Joint venture

Joint venture neboli společný podnik je případem spolupráce, kdy se dvě či více samostatných firem spojí, resp. lépe řečeno spojí své prostředky do společného vlastnictví. Tímto způsobem mohou všechny zúčastněné strany realizovat svůj společný podnikatelský záměr. [22]

V mnohých případech používají firmy joint venture za účelem vstupu na zahraniční trhy, kdy se jedná o nejjednodušší či dokonce i jediný způsob expanze na tyto trhy. V tomto případě musí být vždy jedna z podílejících se firem firmou na daném trhu domácí. [21]

Joint venture lze rozdělit na **smluvní společné podniky** a **společné podniky založené na kapitálových investicích**.

V rámci smluvních společných podniků mezi sebou firmy uzavírají dohodu týkající se spolupráce v určité oblasti, ale bez jakýchkoliv kapitálových vkladů. Firmy spolu mohou spolupracovat na poli výzkumu a vývoje, v oblasti výroby, společných služeb apod.

Společné podniky založené na kapitálových investicích se vyznačují založením skutečného společného podniku jakožto právnické osoby s vlastním jménem. Tento typ spolupráce vykazuje tedy logicky delší dobu trvání. Společný podnik je zakládajícími firmami společně řízen, kontrolován a firmy se podílí na úhradě nákladů a tvorbě zisku (příp. ztráty). [22]

Podle jiného zdroje se joint venture dělí na **smluvní, majetkový a hybridní**.

Smluvní joint venture má za cíl splnit konkrétní cíle za stanovenou dobu. Po této době dojde k zániku smlouvy. Ta může být znovu obnovena, ale také nemusí. **Smluvní joint venture** nedává vzniknout samostatné právnické osobě, ale jen společnosti na bázi neregistrovaného sdružení.

Majetkový joint venture má na rozdíl od prvního případu neomezenou délku trvání spolupráce mezi zúčastněnými firmami, které zároveň zakládají samostatnou právnickou osobu.

Hybridní joint venture představuje kombinaci předchozích dvou typů. V jeho rámci sice vzniká samostatná právnická osoba, ale ta má pouze časově omezenou délku své existence. [23]

Důvodem k založení joint venture mohou být chybějící zdroje, kapitál, know how, odbytové kanály či třeba licence jednoho z partnerů či potřeba překonat různá omezení a bariéry, např. při vstupu na zahraniční trhy (jak je uvedeno výše, občas může být joint venture jediným způsobem, jak se na některé z těchto trhů dostat). [24]

K výhodám joint venture patří kromě již zmíněného vstupu na některé zahraniční trhy v této souvislosti zejména znalost místního trhu partnerem z dané země, využití jeho kontaktů na trhu, rychlejší přizpůsobení se cizímu trhu či snížení rizika. Mezi nevýhody naopak je možné řadit nižší zisk jednotlivých firem, politické vlivy v dané cizí zemi a zejména pak různé konflikty a neshody mezi partnery, ať již jde o konflikty v řízení a kontrole společného podniku, rozcházející se cíle či postupy nebo zneužívání svého postavení silnějším partnerem. [21] [22] [24]

2.7 Franchising

Definice franchisingu (lze psát také v počeštěné verzi rovněž jako franšizing nebo frančizing) existuje celá řada. Jednu z těch nejlepších nabízí Německý franchizový svaz (Deutscher Franchise-Verband), podle kterého je franchising „vertikálně-

kooperativně organizovaný odbytový systém právně samostatných podnikatelů na bázi smluvních dlouhodobých závazků. Tento systém vstupuje na trh jednotně a vytváří se prostřednictvím vzájemného plnění partnerů patřících do jednoho systému a kontrolním systémem,“ [25 s. 5]

Nositel neboli poskytovatel franchisingu se nazývá **franchisor**. Ten vlastní firmu, obchodní jméno a značku, stejně tak jako know-how. Odběratel či příjemce franchisingu, tzv. **franchisant**, je pak oprávněn je využívat.

Dále má také franchisor k dispozici jisté výrobky či služby v rámci obchodní koncepce, které franchisant přebírá a využívá. [26]

Německý franchizový svaz také zpracoval systematicky seznam znaků charakterizujících franchising.

Ten vypadá takto:

- **Rámec odbytu** - decentralizovaný odbytový systém, právně samostatná místa odbytu;

- **Program výkonů**

a) poskytovatele systému (franchisový balík) - užívání ochranných práv, koncept pořizování, odbytu a organizace, výstavba provozu/zacvičení, další rozvoj systému, průběžná aktivní podpora;

b) příjemce systému - pracovní vklad, kapitálový vklad, informační povinnost;

- **Vertikálně-kooperativní organizace** - přísná organizace, intenzivní spolupráce, vertikální dělba práce, systém příkazů a kontroly;

- **Jednotné vystupování** - jméno/značka/ochranná známka, jednotný vzhled, společná strategie, systémově konformní chování;

- **Právní samostatnost** - podnikatelská iniciativa, podnikání na vlastní jméno a na vlastní účet;

- **Smluvní dlouhodobé vztahy** - dlouhodobější spolupráce, práva a povinnosti příjemce systému, práva a povinnosti poskytovatele systému, řízení plateb. [27]

Stejně jako je možné nalézt mnoho definic franchisingu, existuje také vícero způsobů třídění franchisingu na různé druhy, resp. typy a formy.

Podle německého pohledu nezávisle na odvětví či velikosti podniků vyplývají v praxi nejrozličnější partnerské vztahy zapříčiněné společným působením samostatných podniků na různých stupních odbytu. Proto se pro obecný pohled hodí rozdělení franchisingu do těchto druhů partnerských kooperací:

- **Výrobce/maloobchodník, řemeslník, přímý prodejce** - tento systém je možné často nalézt na trhu prodeje automobilů (osobních i nákladních), zemědělských strojů či minerálních olejů. V tomto případě se franchisa vztahuje na celý maloobchodní provoz. Spadají sem však také franchisy, které se vztahují pouze na část maloobchodních provozů. Příkladem mohou být oddělení v obchodních domech nabízející textilie, elektrická zařízení či různé kutilské náčiní podle principu „obchod v obchodě“ (shop-in-shop);

- **Výrobce/velkoobchodník, stáčeč** - tento systém se prosadil na trhu s nápoji. Nezávislí stáčeči, resp. stáčírny obdrží surový produkt spolu s know-how a instrukcemi ohledně odbytu a kromě samotné výroby produktu pak zajišťují i potřebnou další distribuci;

- **Majitel systému/maloobchodník, velkoobchodník, přímý prodejce** - tento systém se týká především gastronomických podniků, hotelů, motelů, podniků s rychlým občerstvením apod. Hlavní roli v příznivém rozvoji těchto franchis přitom hraje systematická organizace a racionalizace v pracovně intenzivní oblasti. Dalšími příklady tohoto systému jsou zprostředkovávání pracovních sil a nabídka organizovaných služeb typu úklid budov či mytí aut, nebo také licence ve standardizovaných kancelářských a podnikových organizacích, jako je elektronické zpracování dat;

- **Velkoobchodník/maloobchodník, řemeslník** - tento systém se vyskytuje především v potravinářském průmyslu a vychází z dobrovolné spolupráce mezi velko- a maloobchody s potravinami. [27]

Podle jiného z pohledů lze franchising rozdělit dle několika možných hledisek.

Z **historického** hlediska jde o starší, tzv. **výrobní franchising**, jehož podstatou bylo povolení k prodeji značkových výrobků. Novější formou je pak **podnikatelský** či **odbytový** nebo také **package franchising**. Franchisant obdrží podnikatelský záměr

a veškerou pomoc související se založením vlastního podniku, ať již jde o nalezení vhodné lokality, řízení podniku či případně i finanční pomoc. Tento typ lze nalézt především v oblasti služeb.

Podle **předmětu** franchisingu lze rozlišovat mezi **průmyslovým franchisingem** vztahujícím se na produkci výrobků, kdy franchisant daný výrobek vyrábí i prodává pod ochrannou známkou, **distribučním franchisingem** týkajícím se pouze prodeje výrobků, **franchisingem služeb** či **servisním frenchisingem** zabývajícím se poskytováním služeb a **velkoobchodním franchisingem**, který zahrnuje podnikání ve velkoobchodu a kdy je franchisant oprávněn distribuovat výrobky výlučně maloobchodníkům a ne konečným spotřebitelům.

Dělení podle **osoby franchisanta** nabízí tři typy franchisingu: **franchising mezi fyzickými osobami jako podnikateli**, **franchising mezi právnickými osobami** a **franchising smíšený**.

Podle **vertikálního členění** existuje buď **jednostupňový franchising**, kde je poskytován franchising franchisantům na stejné úrovni, nebo **vícestupňový franchising** s více úrovněmi franchisantů.

Z hlediska **vztahů ke třetím osobám** je možné rozlišovat mezi **master-franchisingem**, u kterého má franchisor právo franchising dále poskytovat dalším franchisantům, a **jednoduchým franchisingem**.

Z **teritoriálního hlediska** lze hovořit o **národním** (franchisor i franchisant jsou z jedné země) a **mezinárodním franchisingu**.

Posledním hlediskem je **výlučnost** či **exkluzivita výrobků**, kde se jedná o tzv. **minifranchising**. Ten se vyskytuje v případě exkluzivních výrobků pro úzký okruh spotřebitelů. Franchisant smí tyto výrobky prodávat pouze na určitém území a dostane od franchisora k dispozici veškeré reklamní materiály i vstupní kapitál, přičemž se musí držet stanovených cen výrobků a mít zařízenou prodejnu odpovídajícím způsobem. [25]

Kromě výše uvedených druhů franchisingu se občas můžeme setkat ještě s pojmy **piggyback franchising** a **branchising**.

Piggypack franchising označuje situaci, ve které obchody spojené v jednom franchisingovém řetězci prodávají výrobky ochodům z jiného franchisingového řetězce.

Branchingem se pak rozumí převádění firemních jednotek na franchisanty. Ten představuje pro firmy možnost zvýšení kapitálu a zlepšení výkonu svých řetězců pomocí jejich předání nezávislým podnikatelům. [26]

Mezi výhody franchisingu pro franchisanta patří rychlý vstup na trh spojený s nízkým rizikem, vyzkoušený a prověřený sortiment výrobků, příp. služeb, nejnovější poznatky a know-how získané školením a tréninkem, získání dobré lokality, zjednodušené řízení podniku díky pomoci a instrukcím franchisora, vyšší výdělek, image velkého podniku, chráněné jméno, společná reklama, vyšší kredibilita, cílené poradenství a neustálá komunikace, jistota, větší obrátové, nákupní a nákladové výhody, potřeba nižšího počátečního kapitálu či nižší tlak konkurence. [25] [26] [27]

Jako výhody pro franchisora lze uvést řešení personálních problémů, výhodnější financování, přístup na nové trhy, zhuštění odbytové sítě i v malých lokalitách, jistota odbytu, využívání i stávajících podniků a stanovišť, příjmy na vývoj a know-how, napojení na stávající podniky, nákupní výhody a snížení nákladů, zvýšení image a reklamy, zvýšení podílu na trhu, lepší kontrola prodeje výrobků, příp. poskytování služeb, snížení kapitálového rizika, kapitálově méně náročný růst nebo rychlejší rozvoj. [25] [27] [28]

Výhodami pro spotřebitele jsou především lepší dostupnost zboží a služeb, a to i v místě bydliště, značkové výrobky a služby, lepší orientace a přehled na trhu a v cenách, garance kvality a omezení jejich výkyvů a rychlejší přístup k novým výrobkům a službám díky rychlé expanzi. [27]

Pro ekonomiku a společnost pak představuje franchising výhodu hlavně ve vzniku nových a zachování stávajících podniků a s tím spojených pracovních míst, zrychlení restrukturalizace ekonomiky, produktivnější a hospodárnější využití podnikohospodářských a národohospodářských faktorů jako know-how, práce, půda a kapitál, zachování a podpora středních podniků jako protiváhy ke koncernům či vyšší rovnost šancí. [27]

Nevýhodami pro franchisanta jsou kontrola činnosti franchisorem, částečné omezení samostatnosti a iniciativy franchisanta, platba franchisových i jiných poplatků, dělení zisku, povinnost odebírat výrobky či služby, příp. zákaz odebírat jiné výrobky či služby, povinnost provádět jen předem určené činnosti či delší kapitálová návratnost. [25] [26]

K nevýhodám pro franchisora lze zařadit náklady spojené s kontrolou franchisanta týkající se provozu či dodržování kvality, nižší míra kontroly, možná nedůvěra mezi franchisorem a franchisantem, možné problémy v komunikaci, franchisant nedodržující standardy je nebezpečím pro celý franchisingový systém a franchisant může rovněž představovat konkurenci pro franchisora v případě, že se osamostatní. [25] [26] [28]

Nevýhodou pro ekonomiku může být nebezpečí monopolizace či ovládnutí trhu některých výrobků či služeb několika málo firmami. S tím je spojen i problém cenové tvorby. Je však třeba mít na paměti, že v případě franchisantů se jedná o samostatné podniky a nikoliv o součást jedné velké firmy. [25]

2.8 Akvizice a fúze

Akvizice představuje odkoupení rozhodujícího podílu ve firmě zajišťujícího kupujícímu možnost tuto firmu ovládat.

Akvizice může být buďto přátelská, nebo nepřátelská. [29]

Po akvizici zpravidla následuje fúze neboli spojení firem, po němž vzniká nová společnost. Toto spojení může být na základě sloučení, nebo splynutí.

Sloučení znamená začlenění jedné nebo více společností do stávající společnosti. Ta je poté společností nástupnickou a přechází na ni veškerý majetek i závazky zanikající společnosti, příp. společností.

Splynutí představuje situaci, kdy dojde k vytvoření zcela nové společnosti. Ta pak přebírá majetek i závazky původních společností. [30]

Fúze lze rozdělit na **horizontální, vertikální, konglomerátní a kongenerické.**

U horizontální fúze dochází ke spojení podniků ze stejného oboru s cílem rozšířit nabídku výrobků či služeb, rozšířit trh, získat odborné znalosti, vědomosti a know-how, příp. také zlikvidovat konkurenci.

V případě vertikální fúze rozšiřuje podnik své aktivity směrem dozadu ke zdrojům surovin či polotovarů, nebo naopak směrem dopředu ke spotřebiteli.

Konglomerátní fúze představuje spojení podniků z různých nesouvisejících oborů. Důvodem je diverzifikace a nutnost firmy zhodnotit volné finanční prostředky.

Kongenerická fúze se týká společností z příbuzných oborů nabízejících různé produkty či služby. [29]

I v české literatuře se pro označení fúzí a akvizic vžila zkratka M&A z anglického **mergers and acquisitions**.

M&A způsobují několik efektů. Mezi nejznámější a nejvýznamnější patří efekt **synergický**, definovaný také jako **princip 1+1=3**. Jeho důsledkem by mělo být to, že spojením podniků je získána vyšší hodnota, než je součet tržních hodnot původních podniků. [30]

Synergického efektu lze dosáhnout úsporou provozních nákladů, výdajů na marketing, nákladů na VaV, získáním množstevních slev, diferenční výkonností (manažeri jednoho podniku jsou většinou výkonnější a schopni zvýšit produktivitu), získáním vyššího tržního podílu nebo koncentrací znalostí. [29] [30]

Synergický efekt lze rozdělit na **synergii tržeb, nákladů a finanční synergii**.

Synergie tržeb znamená vyšší tržby nového podniku. Ty přesahují součet tržeb původních podniků. K synergii tržeb dochází především na základě vyšší tržní síly nového podniku, vyšší kvalitou marketingu a komplexnější strategií.

Synergie nákladů demonstruje klesající mezní náklady vedoucí k vyšší provozní marži nového podniku.

Finanční synergie vychází z finanční diversifikace, projevující se především u firem s omezeným počtem akcionářů či rodinných firem, a finančního uvolnění, kdy jeden z původních podniků investuje své volné finanční prostředky do toho druhého. [30]

K dalším efektům patří **daňové úspory**, které snižují daňový základ v případě, že je jedna z firem ztrátová využitím tzv. daňového štítu. Kromě toho lze využít také osvobození od daně z převodu nemovitosti.

Efekt **pořízení majetku s diskontem** nastává v okamžiku, kdy se podařilo ovládnout firmu za cenu nižší, než je její reálná hodnota.

Posledním z efektů je **diverzifikace**, pomocí níž dochází k vytvoření širší nabídky zboží a služeb. V důsledku toho pak dochází k snižování rizika. [29]

K výhodám expanze pomocí M&A patří především rychlost, ať již jde o očekávaný růst, optimální velikost produkce, podnikový plán nebo novou organizaci. Dále jde o snižování nákladů pomocí zefektivňování kapacit podniku, snižováním výdajů na marketing, výdajů na VaV či získávání množstevních slev (viz synergický efekt). Rovněž dochází k akvizici nehmotných aktiv (např. good will původního podniku, příp. podniků, know-how, vztahy se zákazníky apod.) a získávání nových trhů (především zahraničních).

V případě nevýhod M&A lze zmínit možnost zvýšení podnikatelského a finančního rizika, platba akviziční prémie, případné problémy s managementem původní firmy či rozdíly ve firemní kultuře původních společností. [30]

Na závěr bude ještě krátce pojednáno o třech specifických případech M&A. Jde o tzv. **management buy-out, management buy-in a leverage buy-out**.

Management buy-out (MBO) představuje situaci, kdy dochází k převzetí společnosti jejím současným managementem. Z manažerů se tedy stávají vlastníci společnosti. V tomto případě jsou noví vlastníci velmi dobře a do detailů seznámeni se společností a jejím stavem. To pro ně tedy představuje výhodu oproti jiným případným investorům. Výhodou je také to, že management společnosti se nemění, a proto také nedochází ke střetům mezi firemními kulturami a k pochybnostem ohledně záměrů nových vlastníků. Rovněž nedochází ke konfliktům mezi zájmy vlastníků a managementu společnosti.

Management buy-in (MBI) je případ, kdy společnost přebírá externí management, čili management jiných firem většinou ze stejného oboru. V tomto případě se také z manažerů (ovšem jiné společnosti) stávají vlastníci.

Leverage buy-out (LBO) je situací, ve které zdroje kupujícího potřebné na M&A většinou tvoří cizí zdroje. Důvodem bývají nižší náklady na cizí kapitál, než na vlastní, či využívání daňového štítu. [31]

3 Základní informace o společnostech Apollo Metal, spol. s.r.o. a Wiegel Gruppe GmbH & Co. KG

Praktická část se zabývá situací dvou vybraných konkrétních společností, a to jedné české a jedné německé. Proto budou obě společnosti nejprve představeny a stručně popsány.

3.1 Popis společnosti Apollo Metal, spol. s.r.o.

Společnost Apollo Metal, spol. s.r.o. byla založena jako společnost s ručením omezeným **v roce 1993 se sídlem v České Lípě**. Sídlo firmy bylo v roce 1999 přesunuto do Prahy a v roce 2012 do Žebráku.

Základní kapitál společností činí 100 000 Kč. Ten byl vložen a splacen čtyřmi společníky, z nichž tak každý měl ve firmě podíl 25 %. [32]

Již od svého založení se firma zabývá žárovým zinkováním, kovovýrobou, zámečnickými pracemi a výrobou a montáží ocelových konstrukcí.

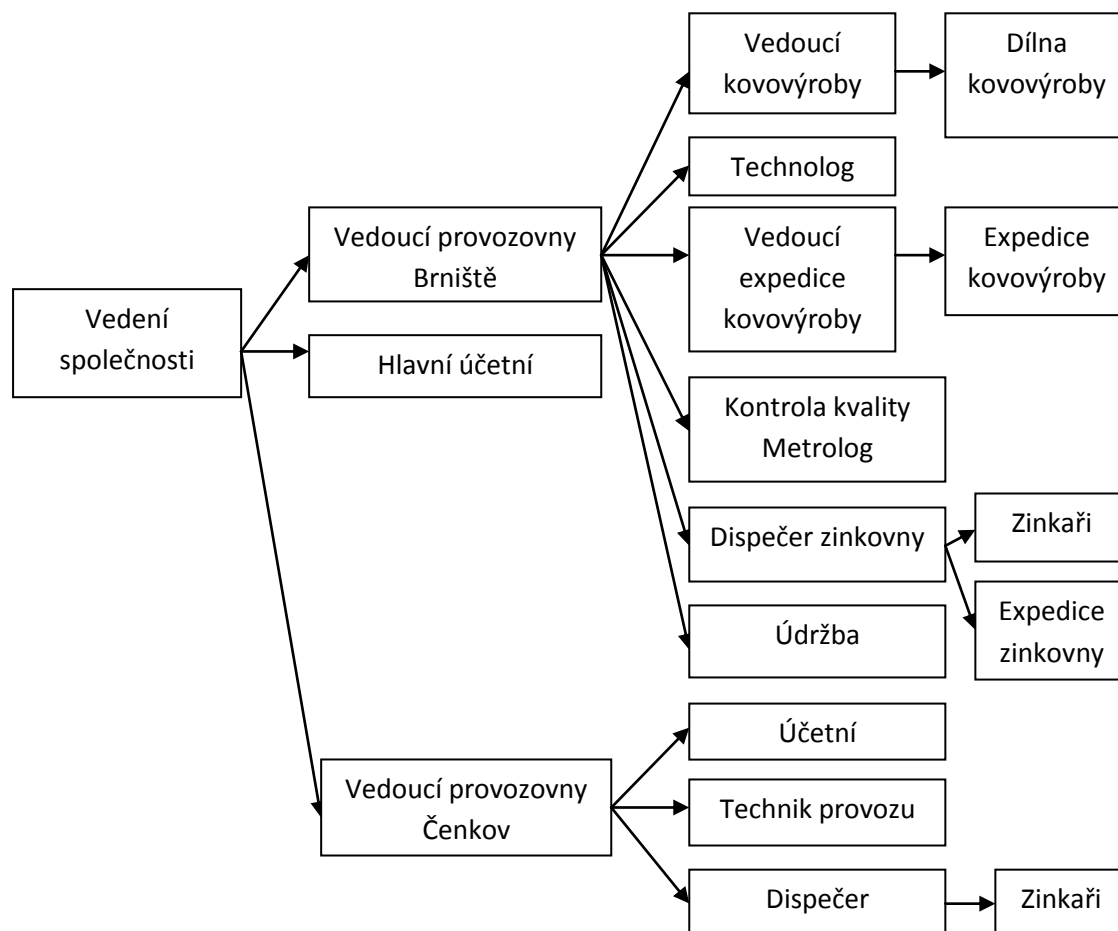
Poté, co ve firmě **v roce 2010 pracovalo 93 zaměstnanců**, jejich počet po několik následujících let mírně klesal. **V současné době** je ve firmě zaměstnaných stabilně **70-75 pracovníků**.

V současné době má společnost **dva závody** - žárovou zinkovnu a kovovýrobu **v Brništi** (Liberecký kraj) a žárovou zinkovnu **v Čenkově** (Středočeský kraj). [33]

1. ledna 2012 došlo ve společnosti k **akvizici**, kdy německá firma **Wiegel Tschechia Beteiligungen GmbH** koupila za celkovou částku 49 392 000 Kč **100% podíl** v Apollo Metal, spol. s. r. o. [32] [34]

Společnost se tímto krokem stala součástí skupiny **Wiegel Gruppe GmbH & Co. KG**.

Organizační strukturu společnosti ilustruje Obr. 1 na další stránce.



Obr. 1: Organizační diagram společnosti Apollo Metal, spol. s r.o. [35 s. 20]

3.2 Popis společnosti Wiegel Gruppe GmbH & Co. KG

Společnost Wiegel Gruppe GmbH & Co. KG byla založena jako rodinná firma Hansem Wiegelem **v roce 1948 v Norimberku**. Společnost se dle jejího motta “Vaše ocel v dobrých rukách” specializuje na žárové zinkování a práškové lakování. Představuje jednu z vedoucích firem v oblasti korozní ochrany. Kromě toho se firma zabývá také konstrukcí stožárů.

V současné době má skupina Wiegel **30 závodů v Německu, jeden v Rakousku, šest v České republice a dva na Slovensku**. Všech šest závodů na území ČR je součástí výše zmíněné společnosti Wiegel Tschechia Beteiligungen GmbH. Závody fungují jako právně

samostatné jednotky. Wiegel **měl v roce 2015 zhruba 1 600 zaměstnanců a obrat v roce 2012 asi 160 000 000 EUR.** [36] [37]

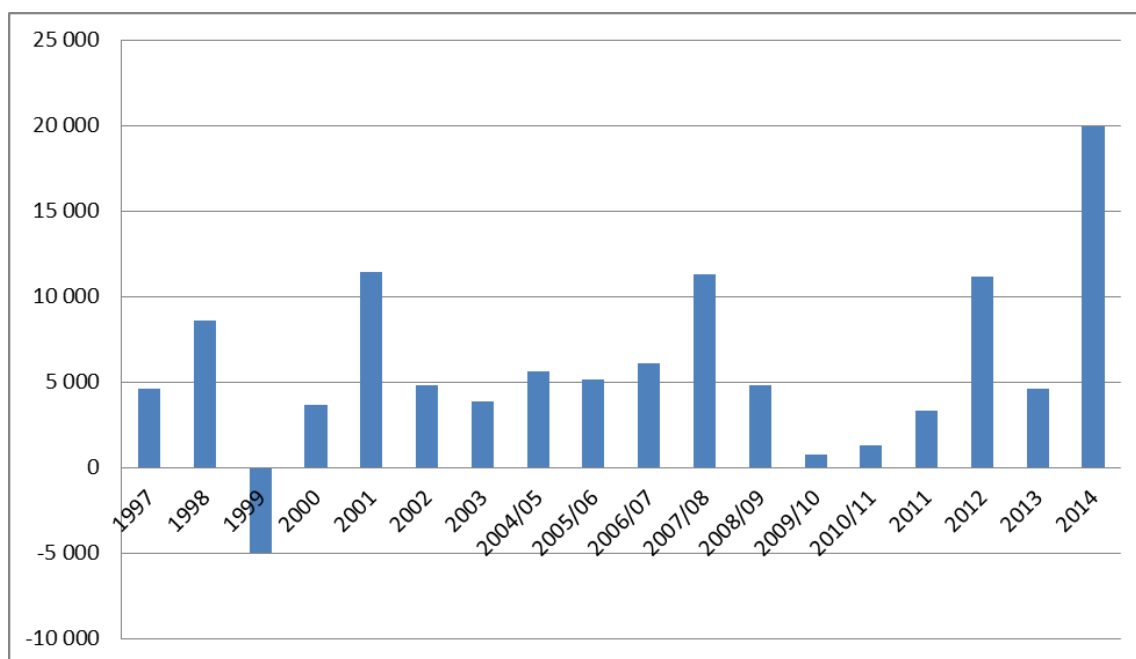
V rámci skupiny Wiegel se firma Apollo Metal, spol. s.r.o. zaměřuje hlavně na žárové zinkování a výrobu příhradových stožárů.

Již před samotnou akvizicí probíhala spolupráce mezi závodem Apollo Metal v Brništi a závodem **Wiegel v Žitavě** (WIEGEL Zittau Korrosionsschutz GmbH). Tato spolupráce spočívala především ve sdílení některých společných zákazníků a ve vzájemném poskytování a využívání volných kapacit obou závodů.

4 Situace ve společnosti Apollo Metal, spol. s.r.o. před navázáním spolupráce a následnou akvizicí a po nich

Následující část se podrobně zabývá charakteristikou a popisem situace ve vybrané české společnosti Apollo Metal, spol. s.r.o. a především pak jejím srovnáním před navázáním spolupráce a před proběhlou akvizicí a po nich.

4.1 Hospodaření společnosti v letech 1997-2014



Obr. 2: Výsledek hospodaření za běžné období před zdaněním (v tis. Kč) [35][38-50]

Z veřejně dostupných údajů je možné zjistit **hospodaření společnosti od roku 1997 až do roku 2014**. Obr. 2 nabízí pro lepší srovnání graf zobrazující výsledky hospodaření za jednotlivá účetní období (před zdaněním).

Od roku 1997 do roku 2003 používala společnost jako účetní období **kalendářní rok**. **Od roku 2004 do roku 2011** pak **období od 30. 6. do 1. 7.** následujícího roku. **Od roku 2012**, po výše zmíněné akvizici, je pak používán opět **kalendářní rok**. Z tohoto důvodu se pak v grafu nachází dvě “přechodná” období, během nichž došlo ke změně používaného

účetního období a jejichž hodnoty nelze vzhledem k jejich odlišné délce srovnávat s hodnotami za zbylá období. Jedná se o období v grafu označené 2004/05, jehož trvání bylo od 1. 1. 2004 až do 30. 6. 2005, čili jeden a půl roku. Druhé z období je pak v grafu označené jako 2011. Toto období však pokrývá pouze druhou půlku tohoto roku, čili 30. 6. - 21. 12. 2011. Na tato dvě období právě vzhledem k jejich neporovnatelnosti s obdobími ostatními proto nebude dále soustředěna pozornost. Tato období nicméně nebyla z grafu vynechána, aby bylo možno sestavit graf zachycující kompletní sledované období od roku 1997 do roku 2014.

Na první pohled je patrné, že **hospodaření společnosti bylo** po celé sledované období dosti **rozkolísané**. Vypozorovat lze pouze **krátkodobější trendy**, resp. **cykly**. Lze konstatovat, že se hospodaření společnosti pohybovalo v daném období **v pěti cyklech**, které se však nedají navzájem srovnávat délkou svého trvání. Za **vrcholy** těchto jednotlivých cyklů lze označit roky **1998, 2001, 2007/08, 2012 a 2014**. (V případě roku 2014 není možné říci, zda se jedná o skutečný vrchol daného cyklu vzhledem k tomu, že nejsou k dispozici data z let následujících a není proto možné zjistit, zda hospodaření společnosti i nadále rostlo, nebo naopak klesalo. Nicméně v daném sledovaném období ohraničeném lety 1997 a 2014 se o vrchol jedná.) V těchto obdobích dosahoval hospodářský výsledek společnosti svého **maxima** a poté začal vždy klesat. V letech **2001, 2007/08 a 2012** bylo pokaždé dosaženo téměř shodného výsledku hospodaření (**cca. 11 200 000 Kč**). V roce **1998** byl tento výsledek o necelou čtvrtinu nižší (**8 601 000 Kč**), v roce **2014** naopak o více než tři čtvrtiny vyšší (**19 920 000 Kč**).

Jednotlivé cykly pak od sebe oddělují roky **1999, 2003, 2009/10 a 2013**, kdy dosahovalo hospodaření společnosti naopak svého **minima**. V tomto případě lze vysledovat jistou podobnost ve výši hospodářského výsledku pouze v letech **2003 a 2013**, kdy bylo dosaženo výsledku **3 877 000 Kč**, resp. **4 578 000 Kč**.

Při detailním rozboru hodnot z grafu lze konstatovat, že na začátku sledovaného období, čili v roce **1997**, dosáhl výsledek hospodaření **4 600 000 Kč**. Tento zisk byl společností použit na umoření ztráty z předchozího roku. Za rok **1996** totiž společnost vykázala ztrátu ve výši - **8 533 000 Kč**. Ta byla zapříčiněna především doměrky daní z příjmu a DPH za roky minulé. Hospodářský výsledek dosažený v roce 1997 by shledán vedením společnosti za neuspokojivý. Jeho důvodem byl především rapidní nárůst cen zinku

na světových trzích. Ty se zvýšily téměř na dvojnásobek v porovnání s cenami v roce 1996. Dále se na výsledku negativně podepsala oslabující koruna a naopak rostoucí úrokové sazby z úvěrů. K dalším důvodům patří zpomalení ekonomického růstu v ČR. To zapříčinilo pokles poptávky, převis nabídky nad poptávkou a následný tlak na snižování cen zinkování. Negativním rysem byla také platební neschopnost některých zákazníků společnosti.

V následujícím roce **1998** společnost zaznamenala téměř **90% nárůst** zisku, když výsledek hospodaření dosáhl **8 601 000 Kč**. Tento výsledek byl uspokojivý a podařilo se ho dosáhnout navzdory pokračujícímu oslabování růstu českého hospodářství a pokračující tlak na snižování cen zinkování. Společnosti se však podařilo získat dostatek zakázek a příznivý vliv měl vývoz zemnicí pásy do Německa.

Rok **1999** znamenal pro společnost z hospodářského hlediska opět ztrátu, tentokrát - **4 797 000 Kč**. Tato ztráta byla způsobena tvorbou zákonných rezerv na opravy hmotného investičního majetku v letech 2000 až 2002. Navzdory této ztrátě byl hospodářský výsledek za rok 1999 shledán uspokojivým. Trvající převis nabídky nad poptávkou a tím způsobovaný tlak na pokles cen zinkování nezabránily společnosti získat dostatek zakázek pro oba své závody. Pozitivním faktorem pak byl pokračující vývoz zemnicí pásy do Německa.

Rok **2000** byl pro společnost opět ziskový. Výsledek hospodaření dosáhl **3 650 000 Kč**. Tento výsledek byl uspokojivý a zisk byl převeden do nerozděleného zisku minulých let. Pozitivní vliv na hospodaření společnosti měl především růst české ekonomiky. Negativně se naopak projevovala narůstající kapacita zinkoven stále vedoucí k tlaku na pokles cen zinkování.

V roce **2001** dosáhla společnost do té doby nejlepšího hospodářského výsledku, a sice více než trojnásobnému zisku oproti minulému roku - zisku **11 420 000 Kč**. Asi třetina zisku byla převedena na účet sloužící ke krytí ztráty z podnikatelských rizik. Zbytek byl pak převeden do nerozděleného zisku minulých let. [38]

V roce **2002** došlo k propadu zisku společnosti o téměř 60 %. Za tento rok byl zaznamenán zisk **4 835 000 Kč**. Za tímto poklesem stál především pokles tržeb, který se bohužel projevoval již dlouhodoběji. Za tímto poklesem stálo jednak ukončení vývozu zemnicí

pásky do Německa, a pak také pokračující otevírání nových zinkoven u nás a s tím spojený nárůst jejich kapacit a pokles cen zinkování. V neposlední řadě se jednalo také o celkový pokles evropské ekonomiky. Společně s poklesem tržeb byl zaznamenán i pokles nákladů, a to hlavně u materiálu, čili zinku. Ten souvisel jednak s jeho nižší spotřebou a pak také s jeho nižší cenou v porovnání s rokem 2000. Nepříznivý byl tento rok stav pohledávek. Došlo jednak k nárůstu pohledávek po splatnosti a jednak k prodlužování samotné průměrné doby splatnosti na nátlak a neustálé s tím spojené požadavky zákazníků.

Významným krokem směrem ke zvýšení konkurenceschopnosti společnosti a získání nových zákazníků bylo obdržení **certifikátu ČSN EN ISO 9001:2001**.

Poté, co byla v roce 2002 provedena generální oprava zinkovny v Čenkově, si vedení společnosti předsevzalo provést v letech následujících generální opravu také v druhém závodě v Brništi. Dále si společnost stanovila za cíl zvrátit doposud nepříznivý trend v objemu zakázek a nastartovat opět jeho růst.

Zisk z roku 2002 byl pak opět rozdělen na účet ke krytí ztrát z podnikatelských rizik a na účet nerozděleného zisku minulých let, v poměru zhruba 1:2. [39]

Rok **2003** znamenal další pokles zisku, tentokrát na **3 877 000 Kč**. Došlo však ke zvýšení tržeb oproti roku 2002, a to o 2 123 000 Kč. [40]

Jak již bylo zmíněno, v roce 2004 došlo ve společnosti k rozhodnutí o změně účetního období od 1. 7. do 30. 6. následujícího roku. Proto byla účetní uzávěrka sestavena za období **1. 1. 2004 - 30. 6. 2005**. Proto není zcela možné porovnat hospodaření za toto delší období s ostatními obdobími, nicméně bude zde k úplnosti charakterizováno. V tomto období společnost vykázala zisk **5 617 000 Kč**. Došlo však opět k poklesu tržeb a jako důvody jsou opět shledávány zvyšující se počet zinkoven v ČR a tudíž zvyšující se kapacita a klesající cena zinkování, a pak také pokračující pokles evropské ekonomiky. Na druhou stranu došlo k rozvoji **spolupráce s dánskou firmou Kompan**, o které bude řeč ještě dále. Tato firma se zaměřuje především na stavbu dětských hřišť. Pozitivně se také odrazila skutečnost, že společnost v roce 2002 získala výše zmíněný certifikát ČSN EN ISO 9001:2001, což mělo za následek podle předpokladů zvýšení počtu zákazníků, a to především těch ze zahraničí. Naopak v případě stavu pohledávek pokračoval i nadále

nepříznivý vývoj odrážející se v nárůstu pohledávek po splatnosti i prodlužování doby splatnosti.

V tomto období došlo k plánované rekonstrukci závodu v Brništi. Společnost si i nadále stanovila cíl zastavení poklesu tržeb a další rekonstrukci zinkovny v Brništi. [41]

V období **2005/06** skončilo hospodaření společnosti s výsledkem **5 133 000 Kč**. V tomto období došlo k nárůstu tržeb a to i navzdory mírnému poklesu objemu zakázek. Nárůstu tržeb bylo nicméně docíleno jednak zvýšením cen pozinkování, ale především pak nárůstem vlastní výroby zboží. Nepříznivý vliv na hospodaření společnosti měl naopak markantní nárůst cen zinku. Ten byl více než 100% v porovnání s předchozími obdobími. Z tohoto důvodu také náklady na zinek tvořily zhruba 80 % všech nákladů na materiál a energie. V předchozích letech to přitom bylo nějakých 60 %. Tento nárůst cen zinku nemohla společnost vyrovnat zvýšením cen pozinkování vzhledem k dlouhodobým smlouvám se zákazníky. Ze zkušenosti však také předpokládala, že po nárůstu bude následovat pokles na původní cenovou úroveň. Nepříznivý vývoj pak pokračoval nadále také v oblasti pohledávek.

Byla provedena generální oprava v závodu v Brništi, která by se měla pozitivně odrazit na poklesu nákladů za energie. [42]

Období **2006/07** znamenalo asi pětinový nárůst zisku, a to na **6 117 000 Kč**. Došlo k vyrovnání nákladů způsobených růstem ceny zinku a výnosů ze zinkování. Nárůst zisku byl zaznamenán především v závodě v Čenkově. V oblasti kovovýroby se společnosti dařilo uskutečňovat opakované zakázky, mj. i s firmou Kompan. V oblasti pohledávek i nadále trval negativní trend jejich zvyšování. Do budoucna si společnost předsevzala zvyšování zakázek v oblasti zinkování. [43]

V období **2007/08** došlo k 85% nárůstu zisku na **11 315 000 Kč**. Společnost tak po roce 2001 dosáhla na druhý ze svých vrcholů a druhý nejlepší výsledek ve své dosavadní historii. Prudký nárůst byl zaznamenán především v kovovýrobě. Kromě pokračující spolupráce s firmou Kompan byla navázána spolupráce i s dalšími zahraničními partnery, se kterými společnost realizovala opakované zakázky.

Došlo k modernizaci obou závodů. V oblasti kovovýroby již byla naplněna kapacita společnosti, která se tak i nadále vytyčila cíl hledat nové zakázky v oblasti zinkování. [44]

Hospodářská krize, která udeřila v roce 2009, se bohužel projevila i na hospodaření společnosti Apollo Metal, spol. s.r.o. Ta v období **2008/09** musela čelit propadu zisku o téměř 60 % a dosáhla tak výsledku hospodaření ve výši **4 780 000 Kč**. Prudce klesl objem zakázek na zinkování, kovovýroba naopak překvapivě zaznamenala prudký nárůst. V důsledku krize však obecně ubylo zakázek jak od domácích, tak i zahraničních zákazníků. Nepříznivý vývoj pokračoval stále i v oblasti pohledávek. Zde došlo mj. k nárůstu nedobytných pohledávek způsobenému insolvenčí mnoha firem, se kterými společnost obchodovala. [45]

Hospodářský propad bohužel pokračoval i v období **2009/10**, které společnost zakončila se ziskem **723 000 Kč**. Jednalo se o jeden z nejhorších výsledků v historii společnosti. Propad oproti předchozímu období činil bezmála 85 %. Porovnání s obdobím 2007/08, čili s obdobím ještě před krizí, pak odhaluje, že tento výsledek představuje pouhá 6,4 % zisku za toto období. Propad objemu zboží a zakázek byl přičítán především krizi ve stavebnictví. Dále také narůstaly nedobytné pohledávky související s insolvenčí firem. [46]

Období **2010/11** přineslo náznak zlepšení situace. Výsledek hospodaření oproti předchozímu rekordně nízkému období stoupl o 77 % na **1 282 000 Kč**. Objem zboží byl však i nadále nepříznivý. Byl sice srovnatelný s předchozím rokem, ale daleko nižší než v letech předchozích. Nadále rostla také insolvence mnoha firem nesoucí s sebou nárůst nedobytných pohledávek společnosti. [35]

Vzhledem k akvizici, která ve společnosti Apollo Metal, spol. s.r.o. proběhla k 1. 1. 2012, kdy se 100% vlastníkem stala společnost Wiegel Tschechia Beteiligungen GmbH, a kdy došlo k opětovnému přechodu na kalendářní rok jakožto účetní období, byla provedena účetní závěrka za zkrácené období **1. 7. - 31. 12. 2011**. Hospodaření firmy i objem zakázek oproti první polovině roku 2011 mírně stouply a společnost hospodařila za toto období s výsledkem **3 294 000 Kč**. Podíl společnosti Kompan na celkovém obrátu se již vyšplhal k bezmála jedné polovině (49 %). [47]

V roce **2012** došlo ve společnosti ve srovnání s posledním “úplným“ obdobím 2010/11 k rekordnímu více než 8,7násobnému růstu zisku na **11 188 000 Kč**. Zinkovna v Brništi sice v důsledku havárie byla po dobu osmi měsíců mimo provoz, nicméně díky změně metodiky oceňování zásob a sjednocení této metodiky s ostatními firmami v rámci skupiny Wiegel Gruppe GmbH & Co. KG došlo k již zmíněnému rapidnímu nárůstu výsledku hospodaření. [48]

V roce **2013** společnost hospodařila se ziskem **4 548 000 Kč**. V oblasti kovovýroby v závodě v Brništi zůstal objem zakázek na úrovni předchozího roku. Největší odběratel snížil svoji poptávku, ale zároveň byla navázána spolupráce s novými zákazníky s očekávaným dopadem projevujícím se počínaje příštím rokem. Zinkovna v Brništi však zaznamenala nárůst zakázek o více než čtvrtinu (26,5 %). Došlo rovněž k posílení již probíhající spolupráce se zinkovnou v Žitavě patřící rovněž do skupiny Wiegel.

V zinkovně v Čenkově sice došlo k pozastavení práce po dobu dvou měsíců v důsledku generální opravy, nicméně i tak zde byl na konci roku 2013 zaznamenán bezmála desetinový růst (9 %) objemu zakázek. Zmíněná generální oprava však zapříčinila snížení výsledku hospodaření společnosti za toto období. [49]

Poslední rok sledovaného období - rok **2014** - přinesl bezmála 4,4násobný nárůst zisku oproti minulému roku a prozatím rekordní výsledek hospodaření ve výši **19 920 000 Kč**. Výrazný nárůst objemu zakázek byl zaznamenán v případě obou závodů. U kovovýroby v závodě v Brništi se pozitivně projevil příchod nových zákazníků, stejně tak jako rozšíření sortimentu o novou výrobovou řadu. Také v zinkovně v Brništi došlo k rozšíření stávajícího sortimentu a zkvalitnění služeb a tím pádem i ke zvýšení výkonů. Tento závod měl asi 60% podíl na hospodářském výsledku celé společnosti.

V případě závodu v Čenkově se projevil příznivý dopad generální opravy provedené v minulém roce. Došlo ke zlepšení výrobních podmínek v závodě, jemuž se díky tomu podařilo přitáhnout nové zákazníky. Výkony tak zde stouply o třetinu (33,8 %) oproti minulému roku. [50]

4.2 Stručné shrnutí a zhodnocení dosavadní spolupráce a dopadů akvizice

I přes absenci nejaktuálnějších dat lze z výše uvedených čísel vypočítat a především na základě z hospodářského hlediska rekordního roku 2014 předjímat, že akvizice uskutečněná v roce 2012 společností Wiegel měla i nadále bude mít pozitivní dopad na hospodaření společnosti Apollo Metal, spol. s r.o.

Jak již bylo zmíněno, společnost již před samotnou akvizicí navázala úzkou spolupráci s nedalekou zinkovnou v Žitavě patřící do stejné skupiny. Díky této spolupráci a později také díky akvizici došlo a stále dochází k rozšíření okruhu zákazníků společnosti a tím pádem také ke zvyšování objemů a výkonů. Zásadně se však změnil také samotný přístup k zákazníkům. Ten byl zvláště v posledních letech před akvizicí poměrně pasivní a společnost nezískávala a ani se sama nikterak výrazně nesnažila získávat nové zákazníky. Nynější přístup je však výrazně proaktivní, zákaznický orientovaný a spojený se zvyšováním hodnoty pro zákazníka ze strany společnosti. Společnost se prostřednictvím obchodních zástupců snaží sama oslovovat a aktivně vyhledávat stále nové zákazníky. Jim i těm stávajícím pak věnuje individuální přístup a s ním spojená i individuální řešení jejich požadavků. Společnost se stala dosti flexibilní a snaží se přizpůsobit jednotlivým požadavkům svých zákazníků, a to např. i co se týče platebních záležitostí nebo rychlosti vyřízení objednávky. V případě potřeby ze strany odběratele a dostatečné kapacity je pak společnost schopna vyřídit zakázky “expresně“, ve velmi krátkém čase.

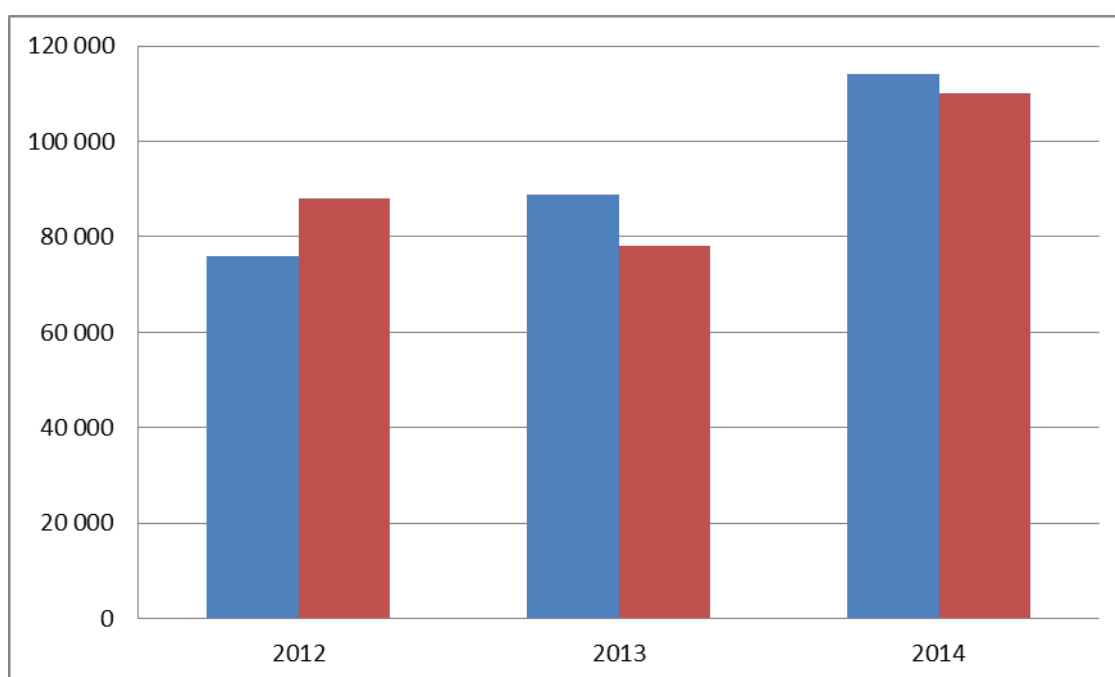
Společnost rovněž začala rozšiřovat svůj stálý sortiment nabízený nejen stávajícím, ale i novým zákazníkům.

Jednoznačně se dá konstatovat, že společnost se díky spolupráci se zinkovnou v Žitavě a především díky následné akvizici stala (nejen) vzhledem k výše uvedeným dopadům (zvyšování zisku, rostoucí počet zákazníků, rozšiřování sortimentu, změna přístupu k zákazníkovi,...) konkurenceschopnější.

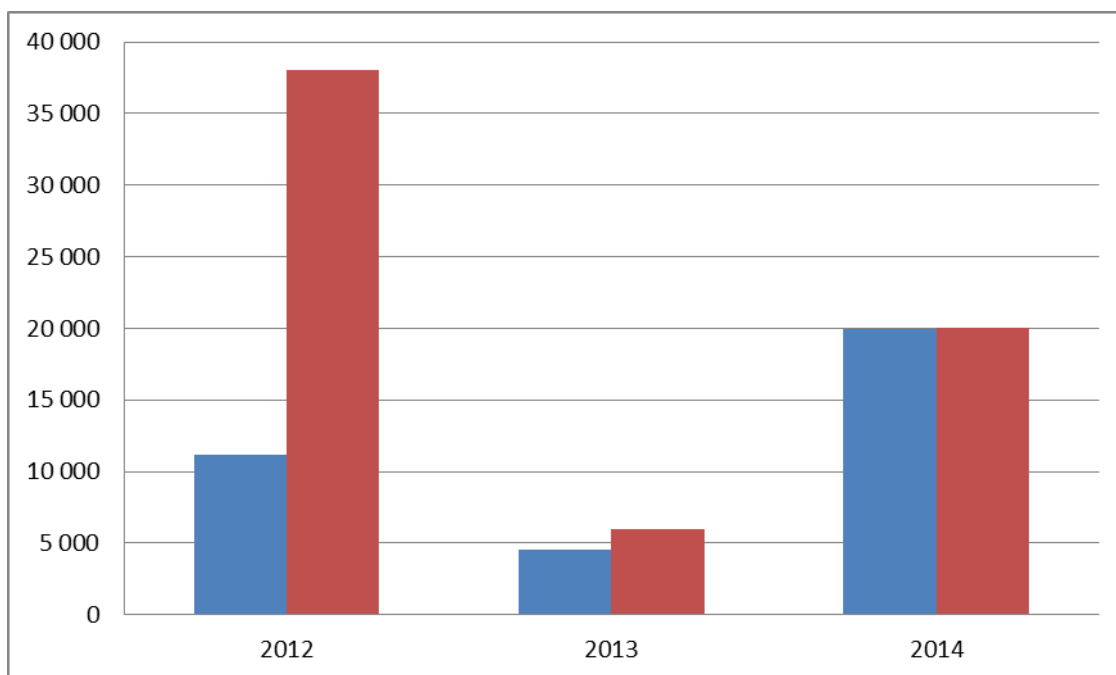
O dalších dopadech akvizice bude pojednáno ještě dále.

4.3 Porovnání očekávaných a skutečných výkonů a očekávaného a skutečného výsledku hospodaření

Vzhledem k tomu, že společnost od roku 2011 v rámci své výroční zprávy zveřejňuje i odhad o svém budoucím předpokládaném vývoji včetně očekávané výše výkonů a výsledku hospodaření v příštím roce, je možné pro roky 2012, 2013 a 2014, kde jsou k dispozici jak tyto očekávané hodnoty, tak i hodnoty skutečně dosažené, tyto hodnoty mezi sebou porovnat. K lepšímu znázornění poslouží opět grafy. Obr. 3 níže zobrazuje skutečné a očekávané výkony společnosti (v tis. Kč) a Obr. 4 pak skutečný a očekávaný výsledek hospodaření (v tis. Kč).



Obr. 3: Skutečné a očekávané výkony (v tis. Kč) [47][48][49]



Obr. 4: Skutečný a očekávaný výsledek hospodaření (v tis. Kč) [47][48][49]

Na první pohled je patrné, že až s výjimkou hospodářského výsledku za rok 2012 se odhady od dosažených hodnot nikterak markantně nelišily a neodchylovaly. Pro rok **2012** společnost **odhadovala výkony** ve výši **88 000 000 Kč**. Za tímto odhadem zaostaly **skutečné výkony** o necelých 15 % a dosáhly výše **75 979 000 Kč**. Jak již bylo uvedeno, v tomto roce **dosáhla** společnost skvělého **zisku 11 188 000 Kč**. **Odhad** však počítal s více než 3,4násobkem této hodnoty, a sice **38 000 000 Kč**.

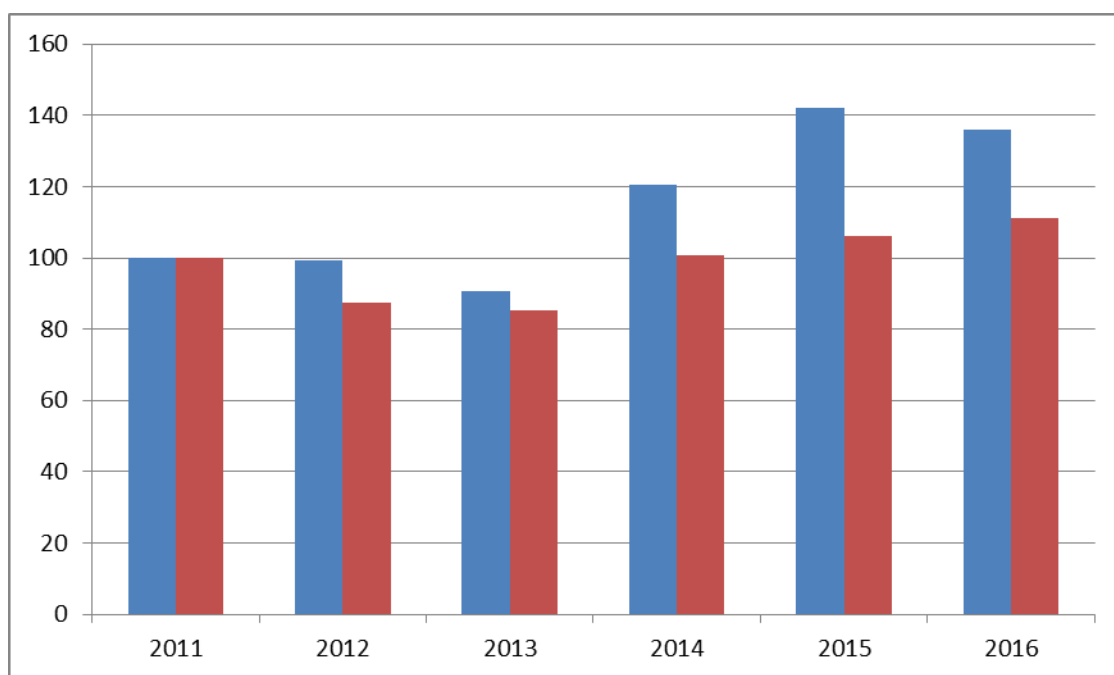
Pro rok **2013 předpokládala** společnost o něco málo vyšší **výkony** než v roce předešlém, **78 000 000 Kč**. **Skutečné výkony** však tento odhad převýšili o téměř 11 mil. Kč a dosáhly **88 923 000 Kč**. **Výsledek hospodaření** naopak vedení společnosti **odhadovalo** na **6 000 000 Kč**, zatímco **dosaženo** bylo tohoto výsledku z pouhých asi tří čtvrtin, **4 548 000 Kč**.

V roce **2014 odhadovala** společnost výrazný nárůst **výkonů** až na **110 000 000 Kč**. **Dosaženo** bylo dokonce ještě více, a to **114 189 000 Kč**. V případě **výsledku hospodaření** byly **odhady** velmi přesné. S konečnými **19 920 000 Kč** ležel **skutečný** výsledek jen nepatrně pod **odhadovanými 20 000 000 Kč**.

4.4 Výkony závodu v Brništi

Vzhledem k tomu, že se podařili získat neveřejná data týkající se závodu v Brništi, je možné se nyní podrobněji podívat na změny objemu výkonů i jiných ukazatelů a celkově detailně prozkoumat situaci v tomto závodě.

4.4.1 Výsledky kovovýroby

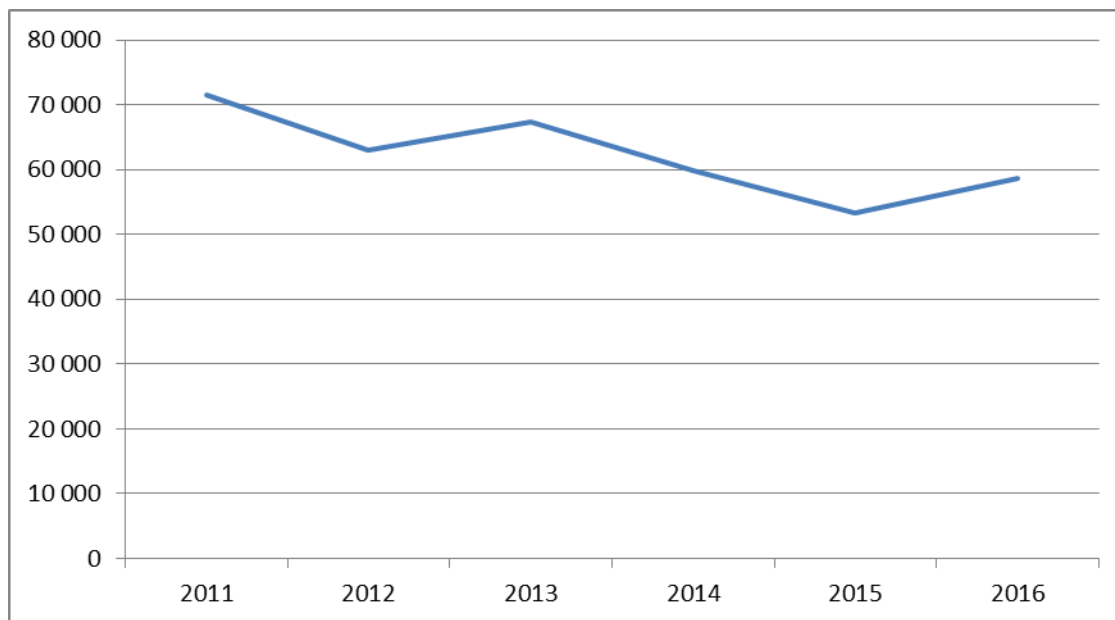


Obr. 5: Výsledky kovovýroby v závodě v Brništi (v kg a v Kč) [interní zdroje]

Vzhledem k povaze dat, která nejsou veřejná, a přání společnosti, nebudou uvedeny jednotlivé konkrétní hodnoty. Na grafu výše je však možné porovnat výkony kovovýroby v závodě v Brništi **ve vztahu k “základnímu“ roku 2011**. Tomu je přiřazen **index 100** a je tak možné vysledovat procentuální změnu výkonů v následujících pěti letech, a to jak **v kg** (levý sloupec), tak **v Kč** (pravý sloupec).

Již na první pohled je zřetelné, že po celé sledované období byly **změny objemu** kovovýroby vyjádřené **v kg** ve vztahu k základnímu roku 2011 **větší, než změny objemu** kovovýroby vyjádřené **v Kč** ve vztahu k základnímu roku 2011.

Tento nepoměr pomáhá ozřejmit další graf zobrazující vývoj ceny, kterou si společnost za kovovýrobu fakturovala (v Kč/t).



Obr. 6: Vývoj ceny kovovýroby v závodě v Brništi (v Kč/t) [interní zdroje]

Z obr. 6 je patrné, že cena kovovýroby byla nejvyšší v základním roce **2011 (71 602 Kč/t)**. V ostatních letech cena střídavě klesala a mírně rostla, avšak nikdy se nedostala zpět na původní úroveň v roce 2011. Zároveň je možné z grafu odvodit, že pokles ceny byl vždy výraznější než její krátkodobý nárůst. Dá se tím pádem předpokládat, že v delším časovém horizontu má **cena kovovýroby klesající tendenci**. To se dá přičíst především stále se zvyšující konkurenci vytvářející tak tlak na cenu. Během sledovaného období došlo k **odchylce ceny o 18 192 Kč**, což představuje čtvrtinu (**25,4 %**) ceny v roce 2011 a tedy výrazný pokles. V roce **2015** tak byla cena kovovýroby **53 410 Kč/t**. Na konci sledovaného období v roce **2016** činil pokles ceny oproti roku 2011 **13 017 Kč**, a tedy téměř jednu pětinu (**18,2 %**). V roce **2016** činila cena kovovýroby **58 585 Kč/t**.

Nyní je tedy možné se vrátit k interpretaci obr. 5. Zde je patrné, že **objem kovovýroby v kg** byl po většinu sledovaného období ve srovnání s rokem 2011 větší. V roce **2012** zůstal tento objem de facto **nezměněn**, avšak o rok později došlo k jedinému poklesu oproti roku 2011. Tento pokles byl desetinový a objem kovovýroby v roce **2013** tak dosáhl **90,6 %**

objemu z roku 2011. Následoval však markantní růst o **20,5 %** v roce **2014** a ještě výraznějších **42,16 %** v roce **2015**. V roce 2016 byl sice zaznamenán drobný pokles objemu, nicméně i tak bylo dosaženo **136 %** objemu z roku 2011. Z hlediska delšího časového horizontu se tudíž dá předpokládat růst objemu kovovýroby. Nicméně je nezbytné mít na zřeteli, že tento růst nemůže pokračovat donekonečna a existuje zde v tomto ohledu určité omezení v podobě maximální horní hranice. Ta je samozřejmě daná výrobní kapacitou závodu v Brništi a závisí jak na kapacitě výrobních linek, tak na kapacitě pracovní síly. Tuto hranici tedy nelze překročit beztoho, aniž by došlo v závodě k dalším investicím, a to jak do nových výrobních linek, tak do nových pracovních sil, tedy přijímání nových zaměstnanců.

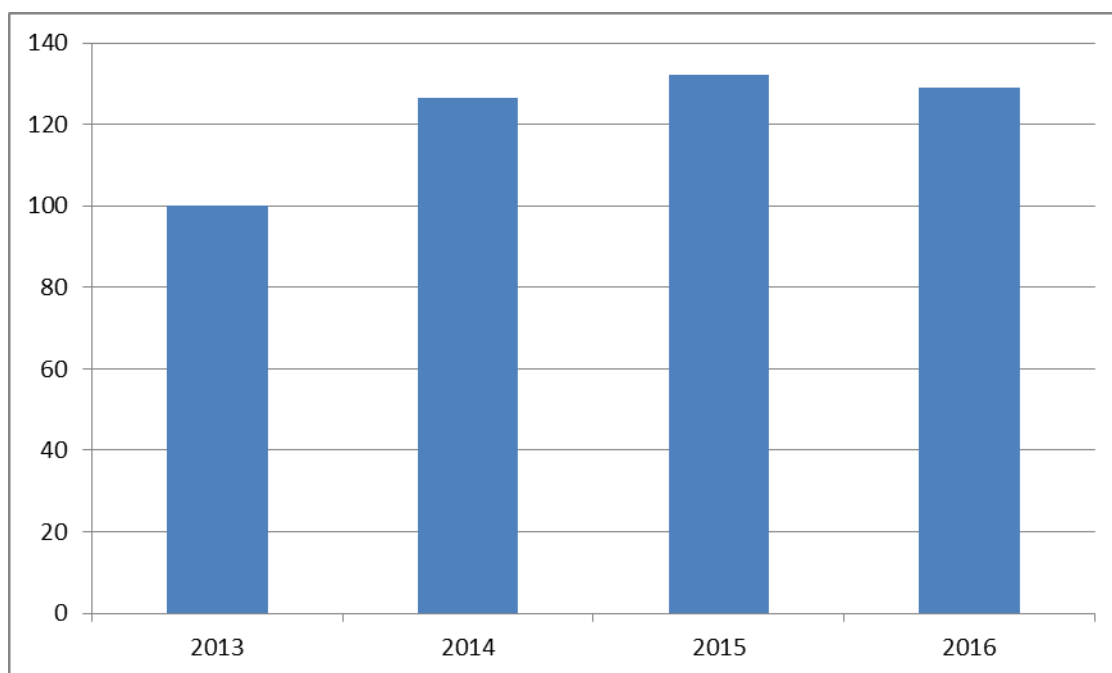
Změny objemu kovovýroby v Kč v podstatě kopírují výše popsané změny objemu kovovýroby v kg. Rozdíl je však v tom, že tyto změny nejsou zdaleka tolik markantní. Změny objemu kovovýroby v kg se tedy projevují na změnách kovovýroby v Kč menší měrou, a to z důvodu klesající ceny kovovýroby, vysvětlené a výše popsané na základě obr. 6.

V prvních dvou letech lze vypořádat pokles objemu kovovýroby v Kč o 12,6 % na úroveň **87,4 %** v roce **2012** a 14,9 % na **85,1 %** v roce **2013**. Vlivem klesající ceny kovovýroby tedy klesl i objem kovovýroby v Kč v roce 2012, ačkoliv objem kovovýroby v kg v tomto roce zůstal na úrovni roku 2011. V roce **2014** došlo k vyrovnání a opětovnému dosažení původní úrovně z roku 2011 a v dalších dvou letech pak k růstu o **6 %** v roce **2015**, resp. **11,3 %** v roce **2016**.

Vývoj objemu kovovýroby v Kč tedy v delším horizontu rovněž zaznamenává rostoucí tendenci a sleduje vývoj objemu kovovýroby v kg. Vzhledem k tomu, že objem kovovýroby v Kč je determinován jak objemem kovovýroby v kg - který, jak již bylo popsáno, má svou horní hranici, jíž není min. krátkodobě možné zvýšit a tedy překročit - tak cenou kovovýroby, která alespoň z teoretického hlediska nikterak omezená není, je možné tvrdit, že objem kovovýroby v Kč žádnou horní hranici nemá. Je však jasné, že i cena kovovýroby v dlouhém časovém horizontu osciluje v určitém rozpětí, nemůže tedy dosahovat jakýchkoliv možných hodnot a má svou horní (a samozřejmě i dolní) hranici, jíž je omezená a jež nemůže být alespoň po určitou dobu překročena. Tím pádem

je tedy objem kovovýroby v KČ rovněž omezen horní hranicí, kterou nelze po určité časové období zvyšovat a překračovat.

4.4.2 Výsledky zinkovny



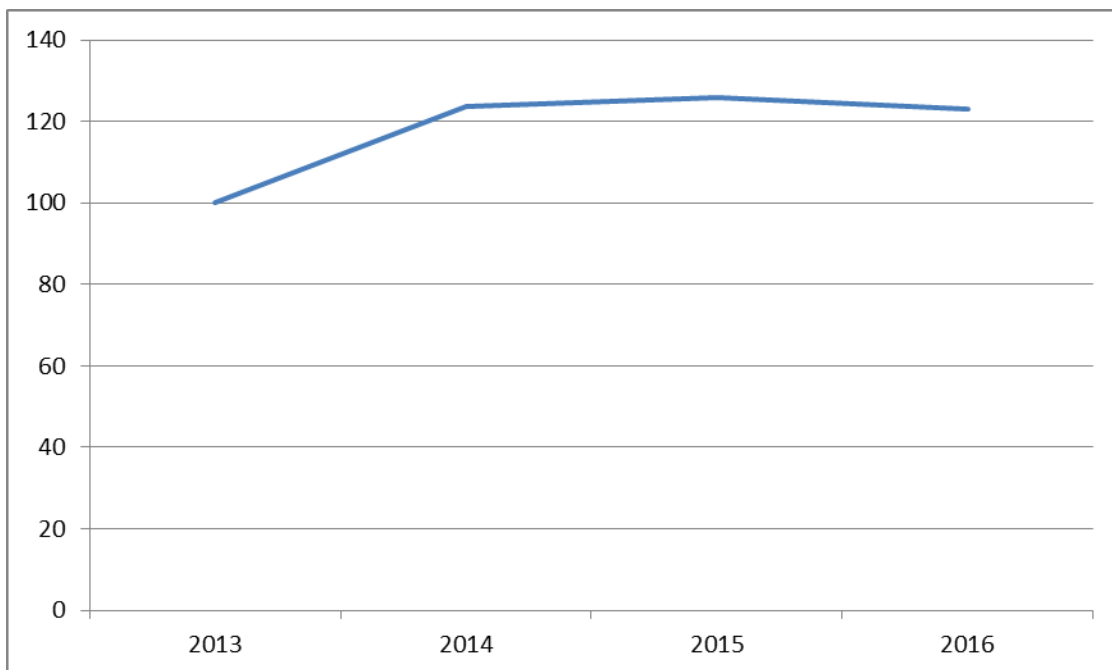
Obr. 7: Pozinkované tuny v závodě v Brništi [interní zdroje]

Pro znázornění vývoje objemu výkonů v zinkovně v Brništi byla opět použita interní data poskytnutá společností. Základním rokem je tentokrát rok **2013**, jemuž byl opět přiřazen **index 100**.

Již na první pohled ze z obr. 7 patrné, že v roce **2014** došlo k razantnímu skokovému zvýšení objemu výkonů, a sice na **126,6 %**. V dalších letech pak docházelo k drobné oscilaci výkonů, které se však v porovnání s předchozím výrazným nárůstem již nijak markantně neměnily. V roce **2015** dosáhly úrovně **132,1 %**, v roce **2016** pak nastal mírný útlum na **129,2 %**.

Dalo by se tedy možná usuzovat, že v letech 2014-2016 bylo dosaženo pro tento moment nejvyšší možné úrovně výkonů zinkovny. Pro výši těchto výkonů v podstatě platí to samé, jako pro objem kovovýroby v kg, a tedy, že zde existuje vzhledem k omezené výrobní

kapacitě horní hranice, jež v určitém časovém úseku, čili bez navýšení kapacity, nelze překročit a zvyšovat.



Obr. 8: Produktivita zinkovny v Brništi (v kg/h) [interní zdroj]

Při sledování grafu zobrazujícího produktivitu zinkovny v Brništi lze dojít ke zjištění, že změny produktivity zinkovny kopírují změny objemu výkonů zinkovny. Správněji by to mělo být řečeno naopak, a sice, že změny objemu výkonů zinkovny sledují změny produktivity zinkovny. Je totiž jasné, že **objem výkonů** zinkovny je **závislý na** její **produktivě**, přičemž se v tomto případě jedná o **přímou úměrnost**. Za předpokladu, že počet hodin zůstane konstatní, lze tedy konstatovat, že **čím více se zvýší** (či sníží) produktivita, tím **více se zvýší** (či sníží) i objem výkonů.

V tomto případě je výše uvedený předpoklad v podstatě platný, protože **počet** odpracovaných **hodin** v zinkovně se ve sledovaném období zůstal téměř **neměnný**, resp. změnil (konkrétně zvýšil) se jen nepatrně v rozmezí 5%.

Produktivita zinkovny tedy stejně jako objem jejích výkonů zaznamenala v roce 2014 skokový výrazný růst, který byl i svou velikostí s růstem objemu výkonů téměř totožný. V roce **2014** dosáhla produktivita úrovně **123,6 %** roku 2013 a v dalších letech se již příliš neměnila. V roce **2015** činila **125,8 %** a v roce **2016** pak **123,2 %**.

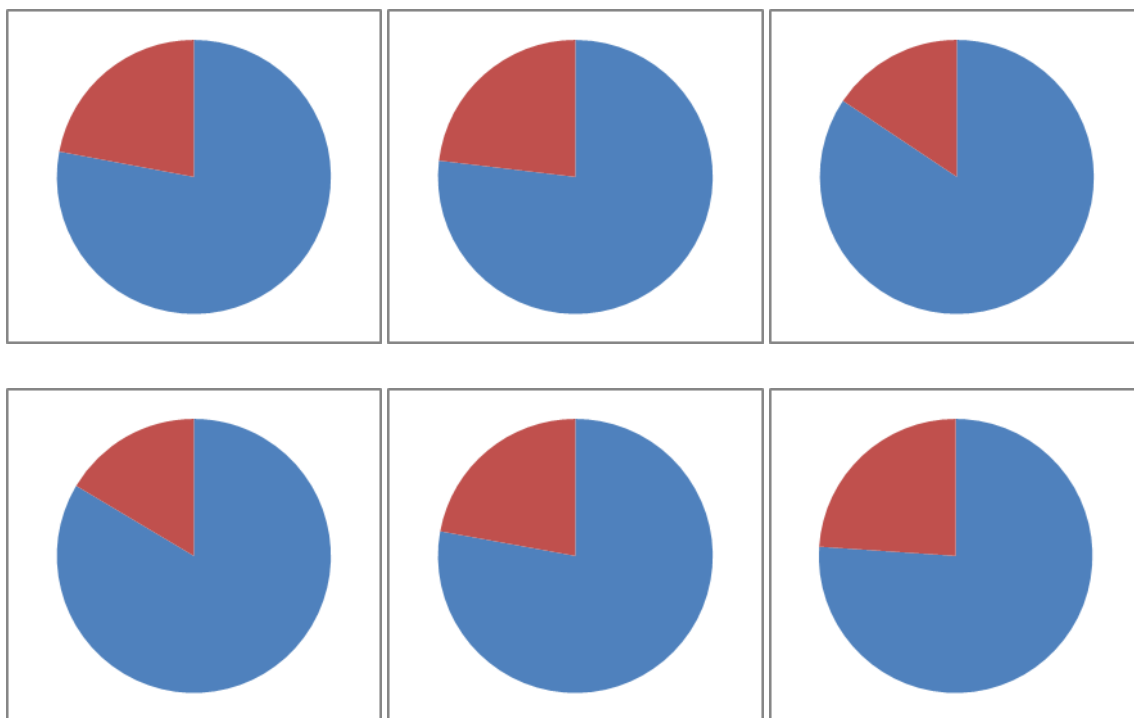
Analogicky k již zmíněnému konstatování o výší objemu výkonů zinkovny by se dalo možná předpokládat, že produktivita zinkovny v letech 2014-2016 dosáhla svého prozatímního možného maxima. Zde však nelze tvrdit, že by bylo možné toto maximum jednoduše navýšit pomocí zvýšení výrobní kapacity. To by mohlo mít klidně i opačný účinek. Možností ke zvýšení produktivity by bylo např. zkvalitnění a zefektivnění výrobního procesu pomocí zlepšení technologie prostřednictvím investic, či zkvalitnění a zefektivnění práce zaměstnanců, nejjednodušeji pomocí finanční stimulace.

Na základě výše zobrazených grafů a uvedených skutečností lze tedy jednoznačně konstatovat, že závod v Brništi se v posledních letech stal jak v oblasti kovovýroby, tak v oblasti zinkování výkonnějším a konkurenceschopnějším.

4.4.3 Spolupáce s firmou KOMPAN

Jak již bylo zmíněno v předchozím textu, společnost Apollo Metal, spol. s r.o. navázala jak především na poli kovovýroby, tak rovněž na poli zinkování již před několika lety spolupráci s dánskou firmou KOMPAN. Ta se zabývá především výrobou konstrukcí pro dětská hřiště.

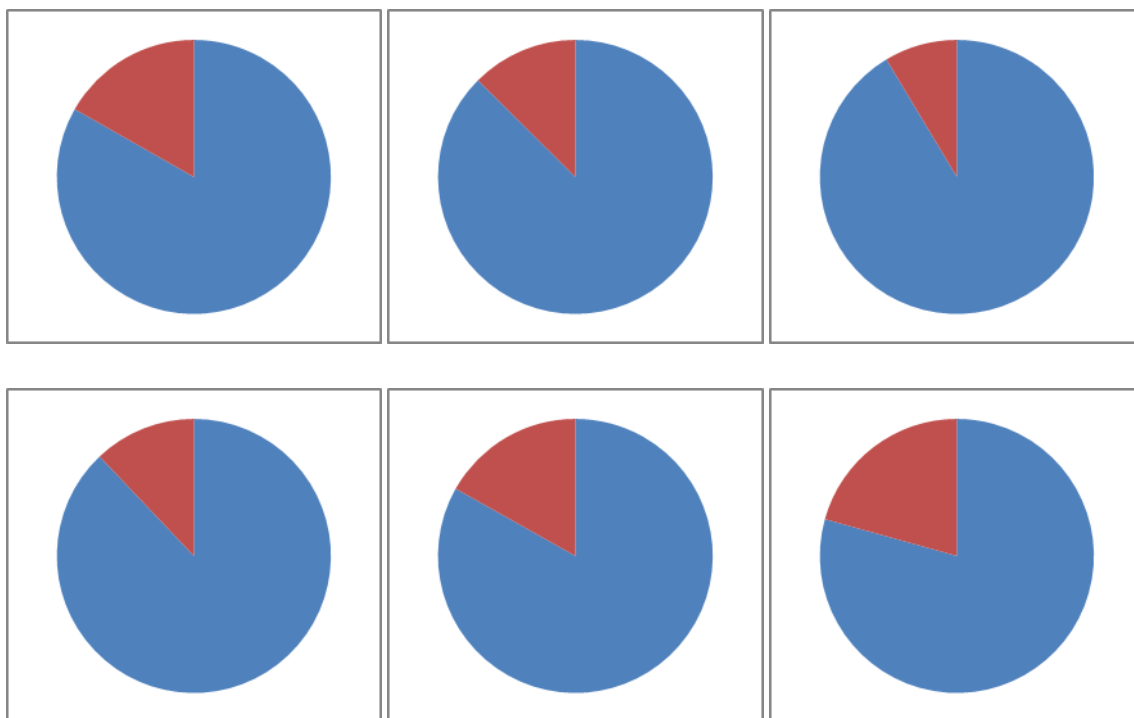
Níže zobrazená série grafů umožňuje zobrazit tuto spolupráci a především její výsledky také konkrétně.



Obr. 9: Podíl firmy KOMPAN na kovovýrobě v závodě v Brništi (v kg) v letech 2011-2016 [interní zdroje]

Na těchto výsečových grafech zobrazuje modrá plocha procentní **podíl firmy KOMPAN na kovovýrobě** v závodě v Brništi (**v kg**) v letech **2011-2016** (zleva doprava). Na první pohled je patrné, že tento podíl je velmi významný a za celé sledované období neklesl pod tři čtvrtiny.

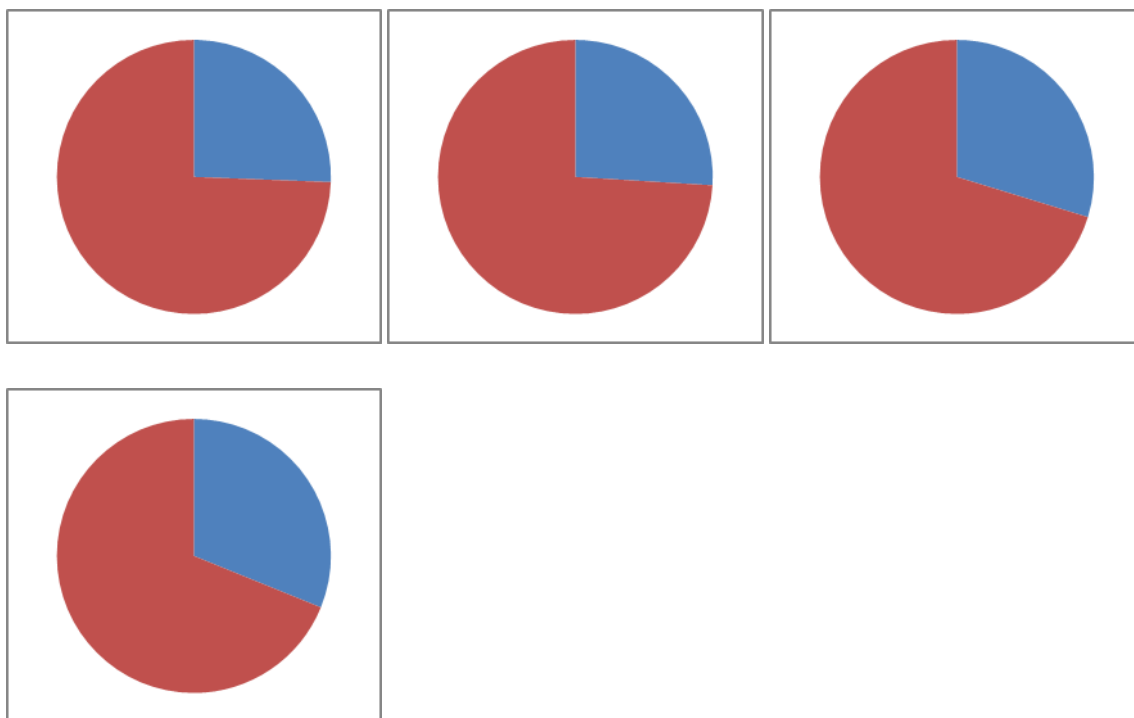
V roce **2011** tento podíl činil **78 %** a **o rok později** zůstal prakticky neměnný na **77 %**. Roky **2013** a **2014** znamenaly ještě nárůst tohoto podílu až na **84,4 %**, příp. **83,6 %**. V dalších dvou letech se však tento podíl vrátil zpět na svou původní úroveň a dosáhl **77,9 %** v roce **2015** a **76,1 %** v roce **2016**.



Obr. 10: Podíl firmy KOMPAN na kovovýrobě v závodě v Brništi (v Kč) v letech 2011-2016
[interní zdroje]

Při zobrazení podílu firmy KOMPAN na kovovýrobě v závodě v Brništi (v Kč) v letech 2011-2016 je zřetelné, že tento podíl byl v daném období ještě větší, než podíl na kovovýrobě v kg.

Výchozí hodnotou pro rok **2011** je výše podílu **83,2 %**. V dalších letech se tento podíl ještě zvyšoval na **87,5 %** v roce **2012**, **91,4 %** v roce **2013** a **87,9 %** v roce **2014**. Následoval návrat na úroveň roku 2011, kdy v roce **2015** podíl činil na deseti procenta totožných **83,2 %**. V roce **2015** tento podíl lehce klesl pod tuto úroveň na **79,3 %**.



Obr. 11: Podíl firmy KOMPAN na zinkování v závodě v Brništi (v kg) v letech 2013-2016 [interní zdroje]

V případě zinkování v závodě v Brništi je podíl firmy KOMPAN mnohem menší, než u kovovýroby. Nicméně i tak jde o podíl velmi významný, více než čtvrtinový.

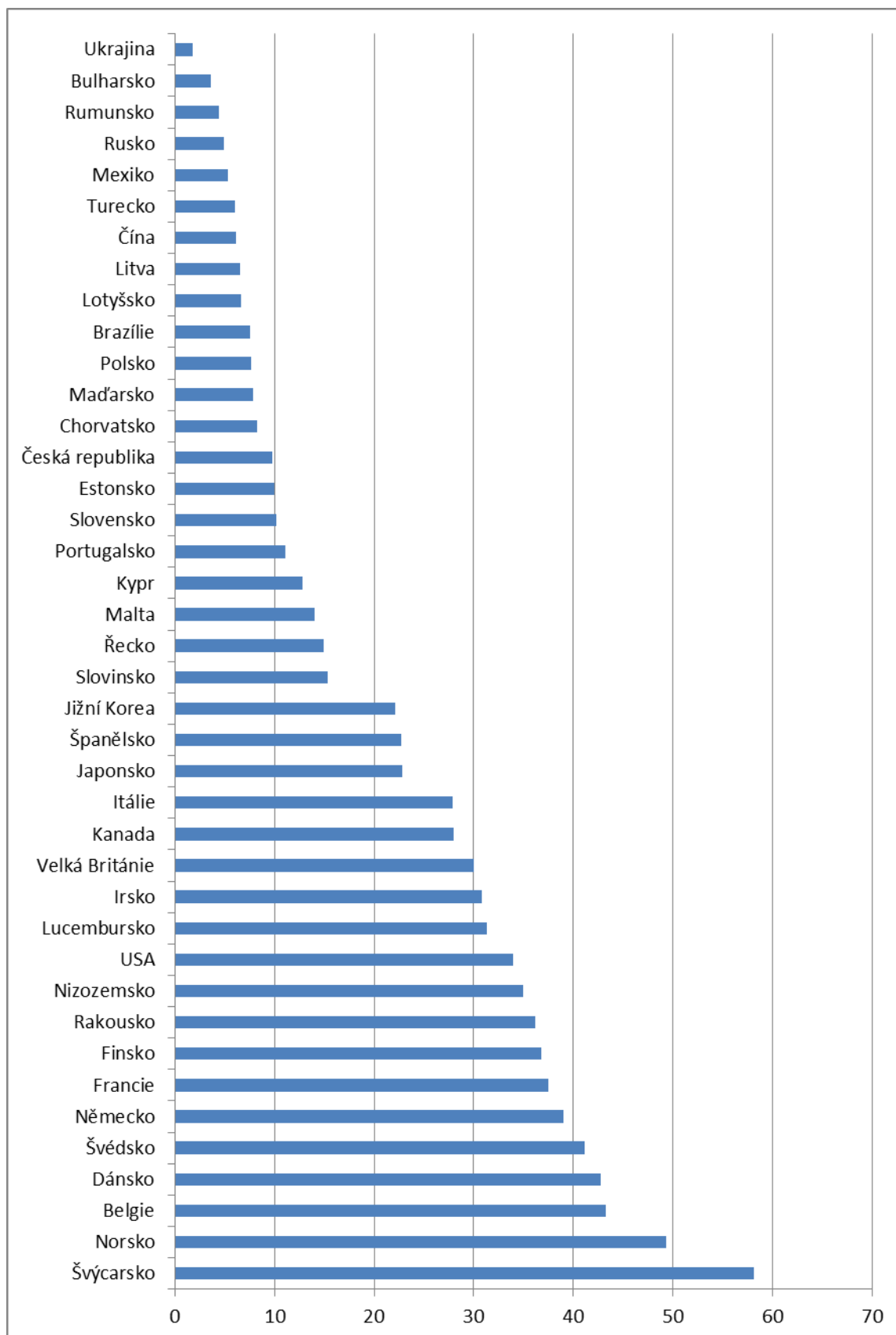
V roce **2013** činil tento podíl **25,6 %**. V **dalším roce** zůstal prakticky stejný, na **26 %**. V roce **2015** a **2016** pak pokaždý mírně vzrostl, na **29,7 %** a **31,1 %**.

Jak je patrné z výše zobrazených a popsanych grafů, firma KOMPAN představuje pro společnost Apollo Metal, spol. s.r.o. nesmírně důležitého a významného zákazníka a obchodního partnera. Společnost má ve střednědobém horizontu jistotu zakázek, se kterými může počítat. Jak je navíc vidět, tyto zakázky i přes drobné oscilace dosahují celkem neměnné velikosti. Společnost tak může předem s celkem vysokou pravděpodobností a jistotou odhadnout jejich výši, a pokud ne celkovou, tak alespoň minimální. Vedení společnosti tak předem ví, s jakými příjmy a finančními prostředky může zhruba na příští období počítat a podle toho může např. i naplánovat různé investiční akce, jako jsou opravy závodů, modernizace, zvýšení výrobní kapacity apod. Společnost tak může investovat do svého rozvoje a zvyšovat svou konkurenceschopnost.

Z dlouhodobého hlediska však může tato závislost na zakázkách od jedné firmy představovat pro společnost velké nebezpečí. Z jakýchkoliv důvodů může dojít k omezení, přerušení či dokonce ukončení této spolupráce. Není těžké domyslet, co by pro společnost náhlý odliv takového objemu zakázek znamenal. Vzhledem k tomu, že společnost Apollo Metal, spol. s.r.o. je členem velké a silné skupiny, nemusely by být příp. následky tohoto odlivu přímo likvidační, ale v případě nepřipravenosti společnosti na možnost takového scénáře by byly jistě velmi rozsáhlé a negativní.

Důvody pro ukončení spolupráce ze strany firmy KOMPAN mohou být různé. Firma může změnit portfolio svých výrobků nebo může být dokonce donucena svou činnost ukončit, jakkoliv se to zdá v současné době nepravděpodobné. Pravděpodobnější a celkem reálnou variantou však může být jednoduše přesun výroby firmy do jiné země.

Pro lepší znázornění této problematiky je použit graf na následující straně.



Obr. 12: Náklady práce ve zpracovatelském průmyslu v roce 2015 (v EUR/zaměstnanec/h) [51]

Obr. 10 zobrazuje náklady práce ve zpracovatelském průmyslu vyjádřené v EUR a vztažené na jednoho zaměstnance a jednu hodinu. Tyto náklady práce se skládají z přímých plateb zaměstnancům, čili jejich hrubých platů, a ostatních osobních nákladů, jež nejsou v platech zaměstnanců obsaženy. Tyto ostatní osobní náklady představují sociální příspěvky od zaměstnavatele (např. vyplacení nemocenské), náklady na vzdělávání zaměstnanců, ostatní náklady a rozdíl mezi daní z příjmu a finančními příspěvky.

Z grafu je patrné, že se **Česká republika** se svými **náklady na práci** ve výši **9,75 EUR** pohybuje pod úrovní většiny zemí EU i vyspělých zemí světa. Na druhou stranu je však také zřetelné, že se najdou i země jak v rámci EU, tak mimo EU, ve kterých jsou náklady na práci ještě nižší. Tyto státy, jako je např. **Polsko (7,69 EUR)**, **Rusko (4,95 EUR)** či jiné, by zajisté mohly přicházet v úvahu jako nové lokality pro umístění výroby firmy KOMPAN. Právě výše nákladů práce je pro firmy důležitým faktorem při rozhodování o umístění své výroby a hraje při těchto rozhodováních stále významnou roli. Průzkumy provedené Německou komorou průmyslu a obchodu (Deutscher Industrie- und Handelskammertag) v roce 2016 potvrdily, že výše nákladů je od roku 2013 opět významným faktorem při rozhodování firem o zahraničních investicích. [51]

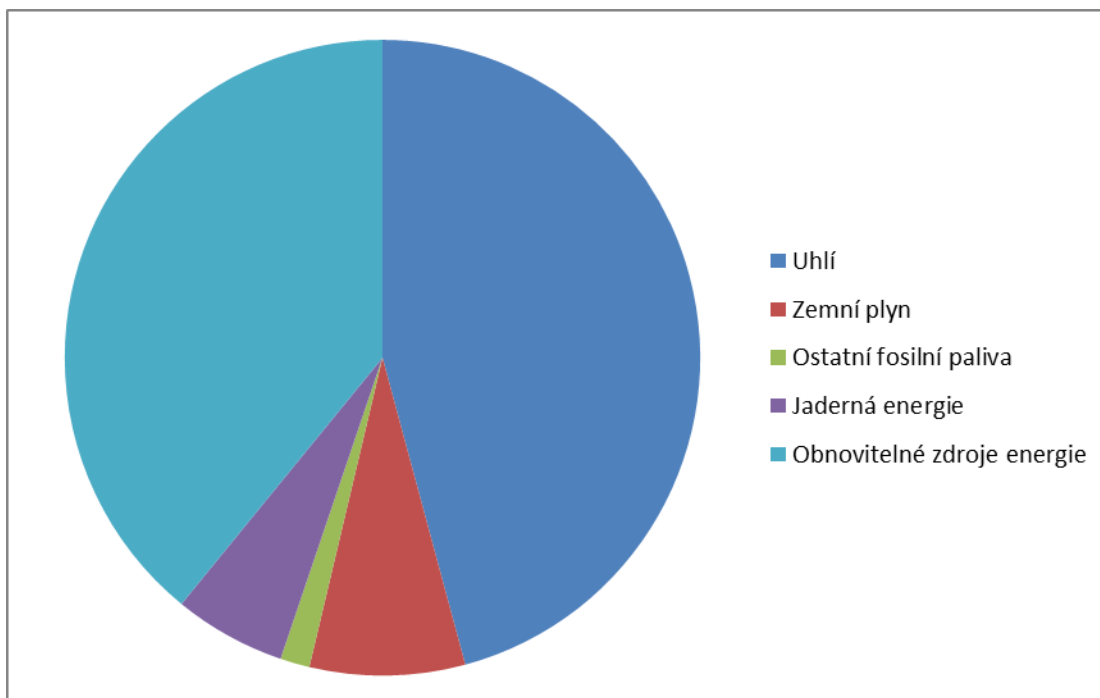
Společnost Apollo Metal, spol. s r.o. by se tak měla v tomto ohledu jednoznačně soustředit na získávání nových zákazníků a rozšiřování svého odbytiště, aby se tak včas a předem připravila na možnost odlivu, příp. úplného zastavení zakázek od firmy KOMPAN. Čím dříve a čím lépe se společnost na tento scénář připraví, tím menší pak pro ni mohou být negativní dopady, pokud by takový scénář skutečně nastal.

5 Ochrana životního prostředí jako důležitý aspekt chování společnosti Wiegel a nástroj zvyšování konkurenceschopnosti

Následující kapitola je krátce věnována rovněž tématice ochrany životního prostředí, na níž je dnes kladen stále větší důraz a také v případě firem hraje toto téma stále důležitější roli. Z všemožných důvodů, ať již vnitřních, či vnějších, se především velké a mezinárodní firmy snaží přispět k ochraně životního prostředí. Ta je jakožto součást společenské odpovědnosti firem (**corporate responsibility**) důležitým a výrazným signálem a znamením především směrem ven. Firma tak získává v očích veřejnosti, svých obchodních partnerů, veřejných i státních institucí, zájmových sdružení i jiných organizací a samozřejmě také v očích svých zaměstnanců, či potenciálních zaměstnanců, na určité prestiži. Přispívá k budování své image a svého dobrého jména. Nehledě na to, že se díky tomu stává konkurenceschopnější. Veřejný či soukromý subjekt si může za svého obchodního partnera vybrat spíše firmu, pro kterou je ochrana životního prostředí důležitým faktorem a pokud možno se to o ní veřejně ví. Poté i tento subjekt jakožto obchodní partner takové firmy může získat pověst a nálepku společnosti, které není tato tematika a problematika lhostejná a která se k ní snaží aktivně přispět.

Proto i pro společnost Wiegel Gruppe GmbH & Co. KG hraje aktivní ochrana životního prostředí důležitou roli a je součástí její obchodní filozofie. Její snahy na tomto poli dokládá mj. **certifikace DIN ISO 14001**. Společnost Wiegel však přispívá k ochraně životního prostředí již díky oblasti své činnosti, a sice žárovému zinkování. To je velmi účinnou ochranou oceli před jejím opotřebením a významně tak snižuje spotřebu nerostných surovin, především pak železné rudy. Při **výrobě jedné tuny oceli** je vyprodukováno asi **0,68 - 1,66 t CO₂**. **Pozinkováním** oceli dochází k **prodloužení její životnosti** asi **1,6krát**. Bez zinkování by tedy bylo potřeba vyrobit o 60 % více oceli. Za předpokladu **průměrné produkce** asi **320 000 t oceli**, tak **neboli nutné vyrobit** dalších zhruba **200 000 t oceli**. Při zjednodušeném konstatování, že **výroba jedné tuny oceli** s sebou přináší **produkci** asi **1,2 t CO₂**, lze říci, že díky společnosti Wiegel došlo ke **snížení produkce CO₂** o přibližně **240 000 t**. [52]

Toto však není jediný aspekt ochrany životního prostředí společnosti Wiegel. Následující graf znázorňuje, kterých zdrojů energie společnost v roce 2016 využívala.



Obr. 13: Využívání zdrojů energie skupinou Wiegel Gruppe GmbH & Co. KG v roce 2016 [52]

Z grafu je na první pohled patrné, že ačkoliv největší podíl tvořila energie z uhlí, nezanedbatelné bylo rovněž využívání **obnovitelných zdrojů energie**. Energie z nich tvořila v roce **2016 32,5 %**, čili v podstatě celou třetinu spotřeby energie společnosti Wiegel.

Společnost se i nadále snaží snižovat podíl fosilních paliv a naopak zvyšovat podíl obnovitelných zdrojů energie. Stejně tak má společnost dlouhodobě za cíl celkové **snižování spotřeby energie i emise škodlivých látek** (CO_2 , SO_2 , NOX ,...) a **prachu**. [52]

Tyto snahy celkem aktuálně dokládá i návštěva ministryně hospodářství spolkové země Porýní-Falcko v závodě v německém Neuwied. Ta se dozvěděla o masivních investicích společnosti do ochrany životního prostředí, které zároveň vedly k modernizaci provozu. Před 30 lety musela společnost celé dvě třetiny svého vyprodukovaného odpadu vozit na skládku nebezpečného odpadu. Dnes je to méně než 1 %. Investice spojené s umožněním takto výrazné redukce se společnosti jednoznačně vyplácejí, neboť kdyby stále vyráběla s původními vysokými náklady, tak by dnes již pravděpodobně neexistovala. Dalšími příklady jsou třeba iteligentní systém řízení pecí, díky kterému dochází k 16% úspoře plynu. Teplo, které vzniká během výrobních procesů v závodě, se pak dále využívá

např. na vytápění kanceláří společnosti. Ministryně všechny tyto iniciativy chválila a zdůraznila, že vytvářet hospodářský zisk a jednat přitom s ohledem na trvale udržitelný rozvoj,

si v tomto případě nikterat neodporuje a Wiegel je v tomto ohledu absolutně příkladným průmyslovým podnikem. [53]

6 Dotazníkové šetření provedené mezi zaměstnanci závodu v Brništi a závodu v Žitavě

Dotazníkové šetření provedené mezi zaměstnanci závodu společnosti Apollo Metal, spol. s.r.o. v Brništi a zaměstnanci závodu společnosti Wiegel Gruppe GmbH & Co. KG v Žitavě (WIEGEL Zittau Korrosionsschutz GmbH) mělo **za úkol zjistit, jak vnímají proběhlou akvizici a s ní spojenou vzájemnou spolupráci samotní zaměstnanci.** Dotazník (viz Příloha A a Příloha B) byl vyhotoven v české a německé mutaci, přičemž znění obou těchto verzí bylo shodné (resp. až na drobné nezbytné úpravy). Dotazník vyplnilo celkem **32 zaměstnanců závodu v Brništi**, přičemž šlo o čtyři osoby z vedení závodu a 28 řadových zaměstnanců. V případě **závodu v Žitavě** dotazník vyplnilo celkem **30 zaměstnanců**, z nichž čtyři byli opět z vedení závodu a 26 bylo řadových zaměstnanců.

Kromě samotného dotazníkového šetření ještě poté proběhlo přímé dotazování několika zaměstnanců obou závodů, které mělo za cíl poněkud hlouběji a detailněji rozebrat a rozvést výsledky zjištěné dotazníkovým šetřením (viz dále).

6.1 Výsledky dotazníkového šetření

Samotné výsledky dotazníkového šetření znázorňují následující grafy. **Cílem šetření** bylo nejen **zjistit názory zaměstnanců** jako takové, ale také **porovnat** mezi sebou **odpovědi** jak **zaměstnanců jednotlivých závodů**, tak **řadových zaměstnanců a vedení závodu**.

Z tohoto důvodu jsou grafy sestavené zvláště nejen pro oba podniky, ale také pro řadové zaměstnance a vedení závodu. Nehledě na to, že vedení závodu tvoří v obou případech jen malé procento z celkového počtu dotázaných zaměstnanců (12,5 %, resp. 13,3 %), takže by názory vedení závodu celkové výsledky ovlivnily jen ve velmi omezené míře a došlo by tak k výraznému zkreslení názorů vedení závodu, jež by v důsledku toho byly velmi nepřesné.

Vzhledem k velmi malému počtu zaměstnanců vedení obou závodů představují i čtyři zaměstnanci v obou případech jeho velkou část. Výsledky z jejich dotazníků tak budou

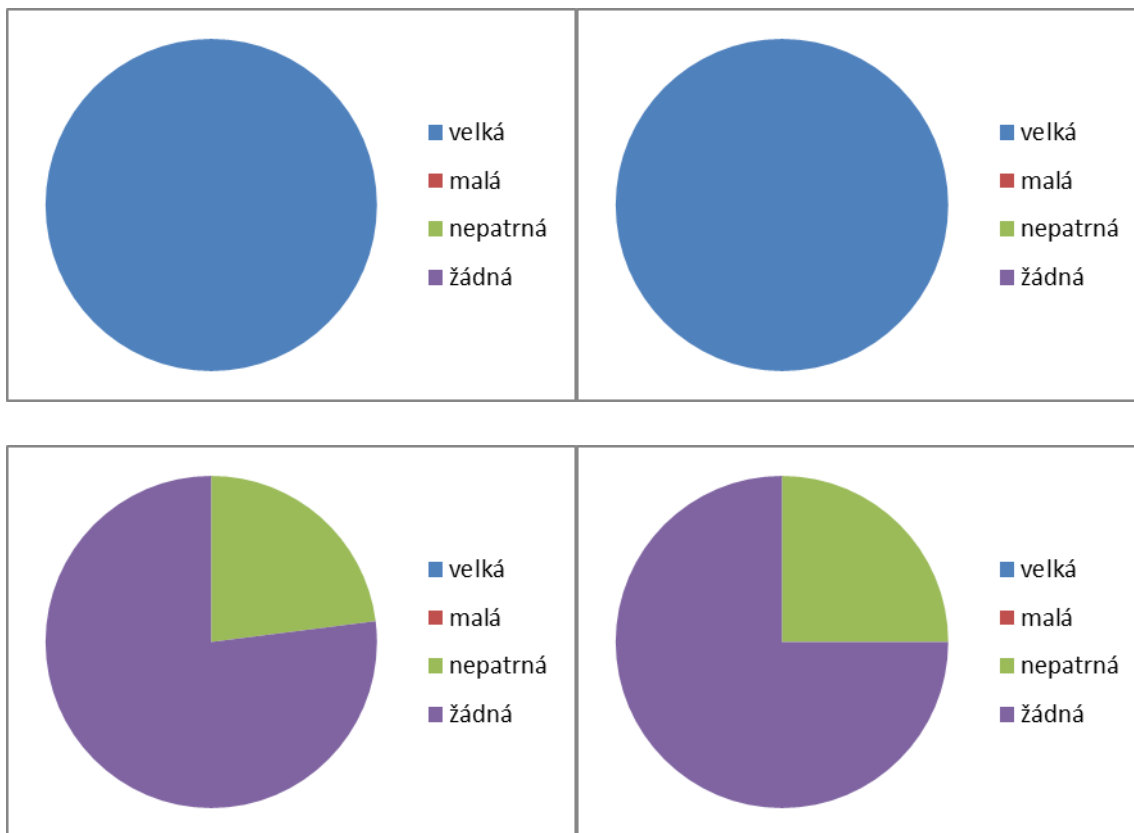
vydávány za názor vedení obou závodů, i když je jasné, že takovéto výsledky jsou bohužel do jisté míry nepřesné a generalizované. Vzhledem k de facto nemožnosti získání názorů od všech členů vedení, zvláště pak od německých jednatelů obou společností, však není možné tuto nepřesnost zcela eliminovat. Za účelem srovnání názorů řadových zaměstnanců a vedení závodů však budou i tyto do jisté míry bohužel zkreslené a generalizované výsledky z dotazníků použity.

Vzhledem k tomu, že při použití ostatních kritérií (pohlaví, věk, délka pracovního poměru u společnosti) k rozdělení zaměstnanců a porovnání výsledků dotazníkového šetření mezi jednotlivými skupinami zaměstnanců by každá z těchto skupin obsahovala jen malý počet respondentů a tudíž by se takové výsledky již nedaly dosti dobře označit za reprezentativní, nebyly zvláště vytvořeny a interpretovány grafy rozdělující zaměstnance podle výše zmíněných kritérií. Při zjišťování výsledků dotazníkového šetření jako takových však byla tato kritéria zkoumána, zohledněna a stručně interpretována (viz dále).

Vzhledem k tomu, že dotazníkové šetření zkoumalo, jak již bylo zmíněno, názory zaměstnanců, čili to, jak celou situaci kolem spolupráce a akvizice vidí a jaký z ní mají pocit oni, nebylo zaměstnancům předem nic podsouváno. Také možnosti odpovědí nebyly záměrně detailně specifikovány a vymezeny (např. jakou frekvenci přesně znamená pravidelně/občas/zřídka,...), aby si je mohli zaměstnanci vyložit podle svého vlastního pocitu a uvážení a podle něj se následně také rozhodnout, jak odpoví.

Za účelem získání co největší výpovědní hodnoty dat pak byly záměrně vynechány možnosti odpovědí typu nevím/nechci hodnotit/nemohu hodnotit apod.

Následující grafy jsou vždy řazeny tak, že první dvojice zobrazuje názory zaměstnanců závodu v Brništi, přičemž nalevo jsou názory řadových zaměstnanců a napravo názory vedení závodu. Druhá dvojice pak zobrazuje názory zaměstnanců závodu v Žitavě.



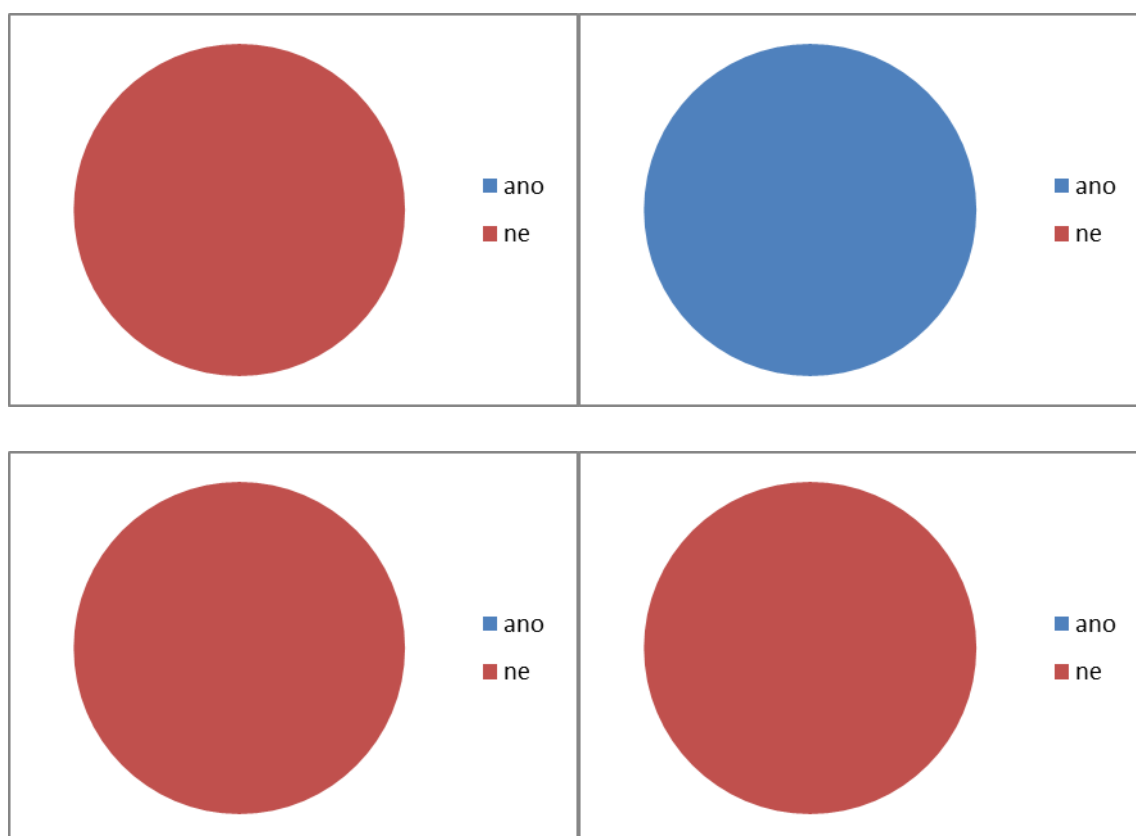
Obr. 14: Míra nárůstu objemu práce po sloučení firem podle zaměstnanců [vlastní zdroje]

Na **míře růstu objemu práce** po sloučení obou společností se sice čeští zaměstnanci s těmi německými vůbec neshodli, nicméně v obou případech měli stejný názor jak řadoví zaměstnanci, tak vedení závodu.

Všichni čeští zaměstnanci pocítili **velký nárůst objemu práce**. To je naprosto pochopitelné a logické vzhledem k již popsanému nárůstu zakázek po sloučení s firmou Wiegel souvisejícího s příchodem nových zákazníků i rozšíření portfolia. Pro vedení závodu sloučení znamenalo mj. nutnost sjednocení (nejen účetních) standardů i některých prvků firemní kultury.

Němečtí zaměstnanci z více než tří čtvrtin (**77 %**) naopak **žadný nárůst** nepocítili. **Zbytek** pak tento **nárůst** označil pouze za **nepatrný**. Ve skutečnosti je tomu skutečně tak, že zatímco závod v Brništi přijímá velké množství německých zakázek a v rámci skupiny Wiegel je tak využíváno jeho volných kapacit především v zinkovně, jejíž kapacitu

se do té doby nedařilo dosti dobře využívat, tak závod v Žitavě českých zákazníků moc nemá. Ovšem např. v roce 2012, kdy došlo k již popsané nucené osmiměsíční odstávce zinkovny v Brništi v důsledku havárie, byly dočasně využívány zákaznicky závodu v Brništi služby zinkovny v Žitavě. Také ze strany **vedení závodu v Žitavě** nebyl ze **tří čtvrtin** shledán **žádný nárůst** objemů a pouze **25 %** vedení zaznamenalo **nepatrný nárůst**. Toto je rovněž logické mj. i z důvodu, že zinkovna v Žitavě již členem skupiny Wiegel byla, čili nebylo nutné se ničemu přizpůsobovat.

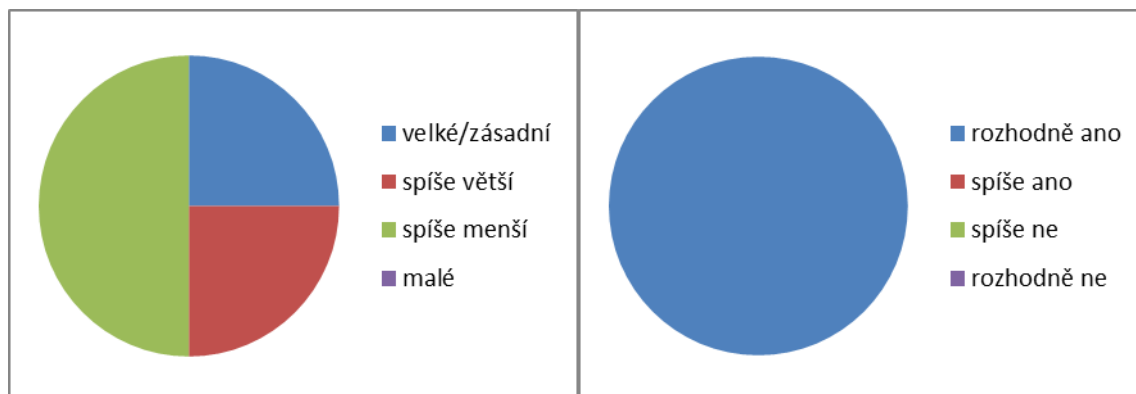


Obr. 15: Zaměstnanci po sloučení firem pocítili změny ve způsobu práce [vlastní zdroje]

Zatímco všichni čeští zaměstnanci pocítili velkou míru nárůstu práce, na **způsobu práce** se u **řadových zaměstnanců** podle jejich názoru **nic nezměnilo**. Závod v Brništi funguje po akvizici, stejně jako před ní i nadále jako kovovýrobna a zinkovna. Zaměstnanci tudíž mají sice daleko více práce, ale dělají stále tu stejnou práci.

Stejná je situace i u **německých zaměstnanců**, a to jak těch **řadových**, tak i **vedení závodu**. Také v jejich práci se po sloučení podle jich samotných **nic nezměnilo**.

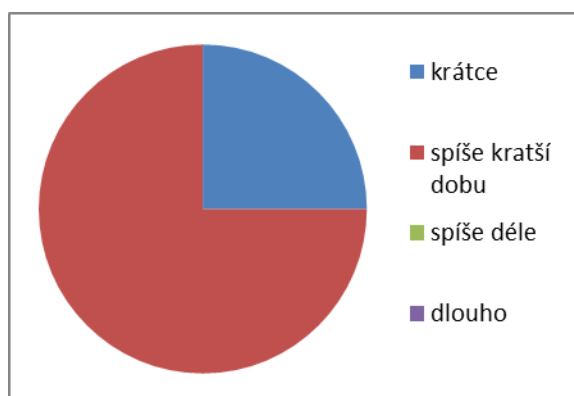
Jediný, kdo tak **zaznamenal změnu** způsobu práce, je **vedení závodu v Brništi**, a to z důvodů popsaných již u předchozí otázky (částečně jiné účetní standardy, odlišná prezentace společnosti navenek, apod.).



Obr. 16: Míra změn ve způsobu práce (vlevo) a pohled na pozitivní dopad změn (vpravo) [vlastní zdroje]

Změny zaznamenané ve způsobu práce vedením závodu v Brništi považuje **polovina vedení** za **spíše menší**. Podle **25 %** jsou pak **spíše větší** a **stejná část** je považuje za **velké/zásadní**.

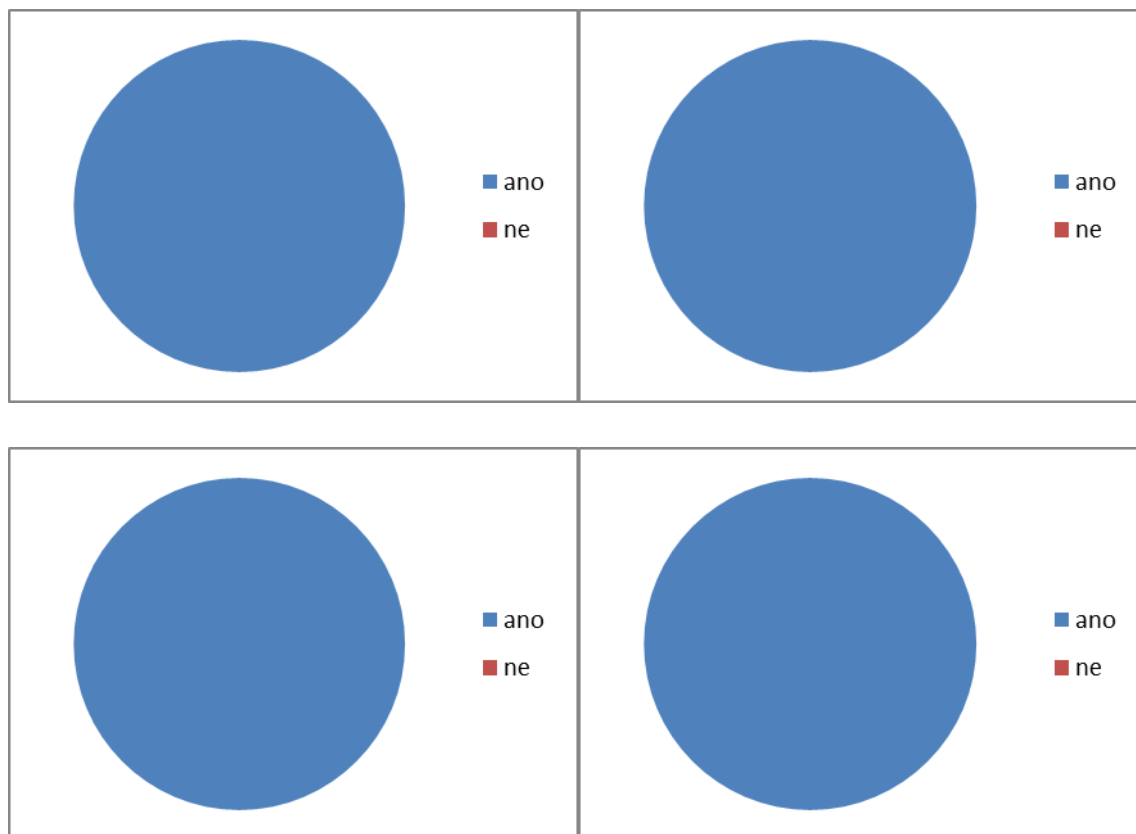
Všichni členové **vedení závodu** pak považují tyto nastálé **změny** za **rozhodně pozitivní**.



Obr. 17: Doba potřebná ke zvyknutí si na změny ve způsobu práce [vlastní zdroje]

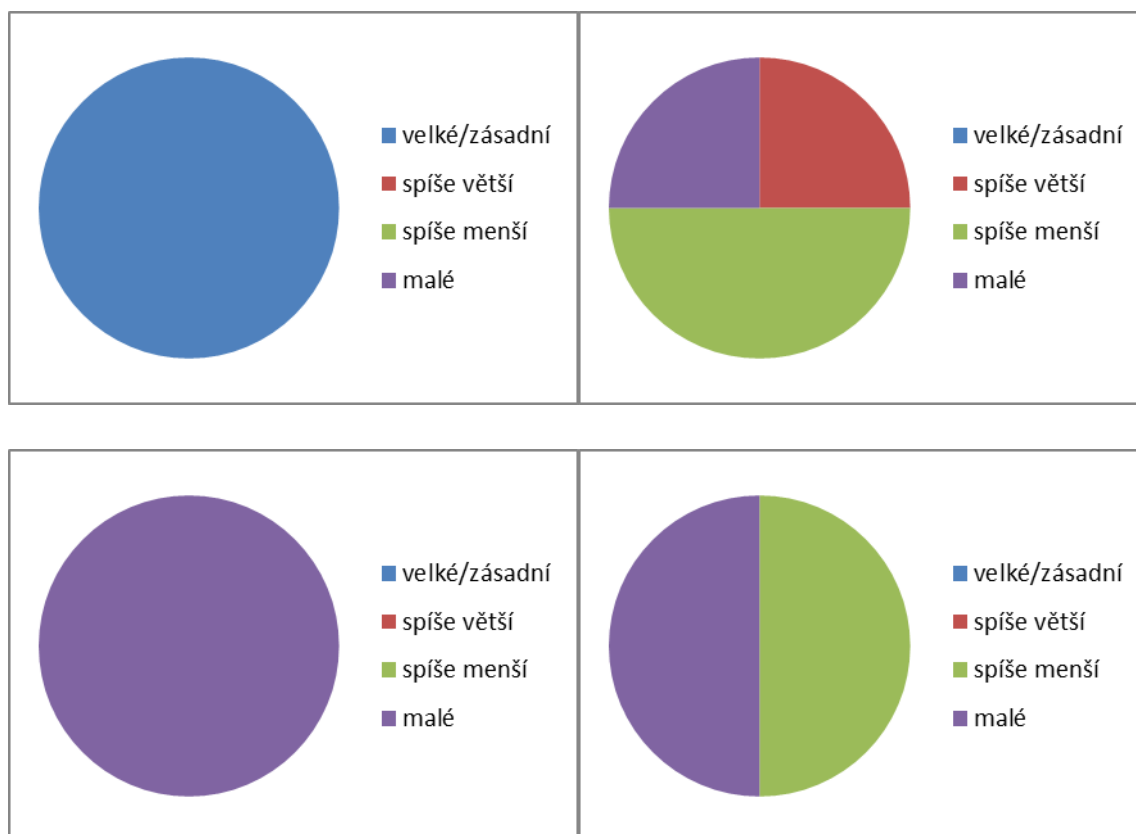
Tři čtvrtiny vedení závodu v Brništi potřebovali **spíše kratší dobu**, než si **na vzniklé změny** zvykli. **Čtvrtina** pak potřebovala dokonce jen **krátkou dobu**.

Tato otázka byla formulována s ohledem na svůj obsah velmi opatrně, aby příp. v zaměstnancích neevokovala negativní konotaci a asociace jako neschopnost, neflexibilita apod.



Obr. 18: Zaměstnanci po sloučení firem pocítili změny netýkající se způsobu práce [vlastní zdroje]

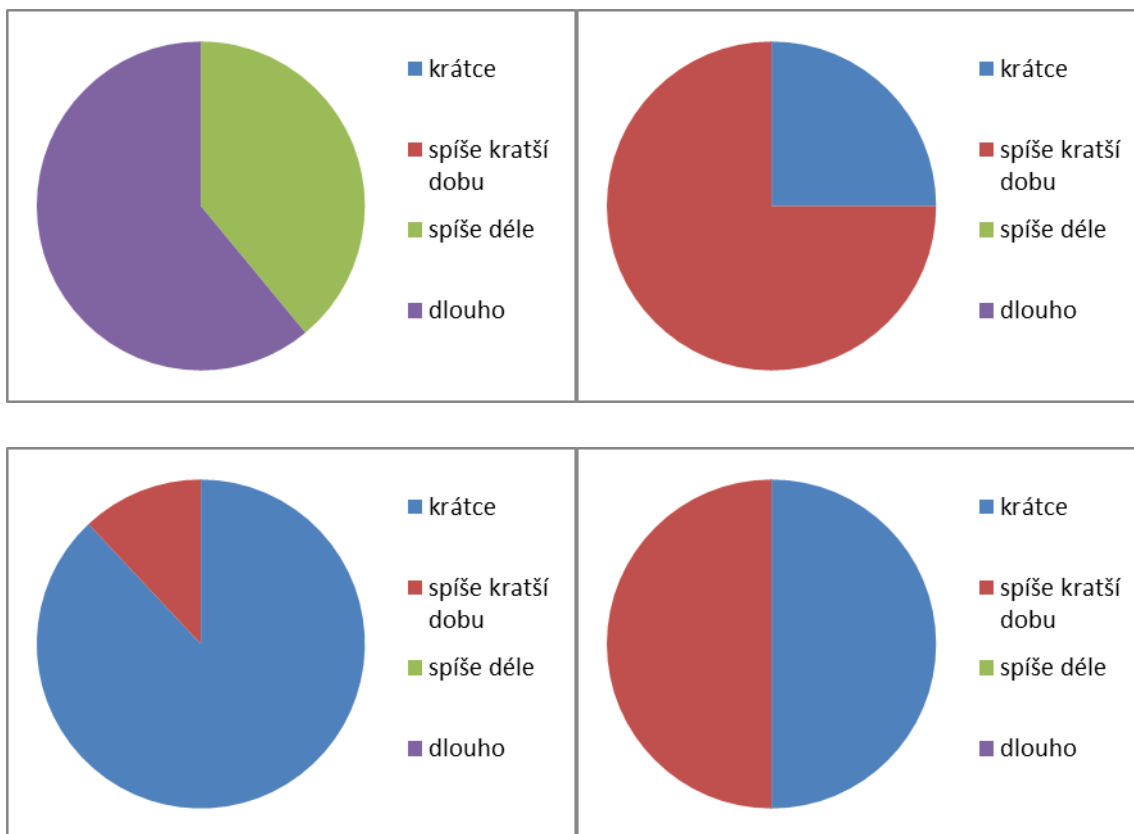
Všichni čeští i němečtí zaměstnanci pocítili změny, které se přímo netýkají způsobu jejich práce. Vzhledem k velmi obecné formulaci této otázky, byla tato problematika po ukončení dotazníkového šetření probrána se zástupci zaměstnanců prostřednictvím přímého dotazování podrobněji (viz dále).



Obr. 19: Míra změn netýkajících se způsobu práce [vlastní zdroje]

Čeští a němečtí zaměstnanci se sice shodli na tom, že došlo ke změnám, jež se netýkají způsobu jejich práce, nicméně mají zcela opačný názor na **velikost** těchto **změn**. Zatímco **čeští řadoví zaměstnanci** je považují za **velké a zásadní**, ti **němečtí** naopak pouze za **malé**.

Pro **vedení závodu v Brništi** jsou tyto změny z **poloviny spíše menší**. Pro **čtvrtinu** jsou pak **malé** a pro zbylou **čtvrtinu** naopak **spíše větší**.



Obr. 20: Doba potřebná ke zvyknutí si na změny netýkající se způsobu práce [vlastní zdroje]

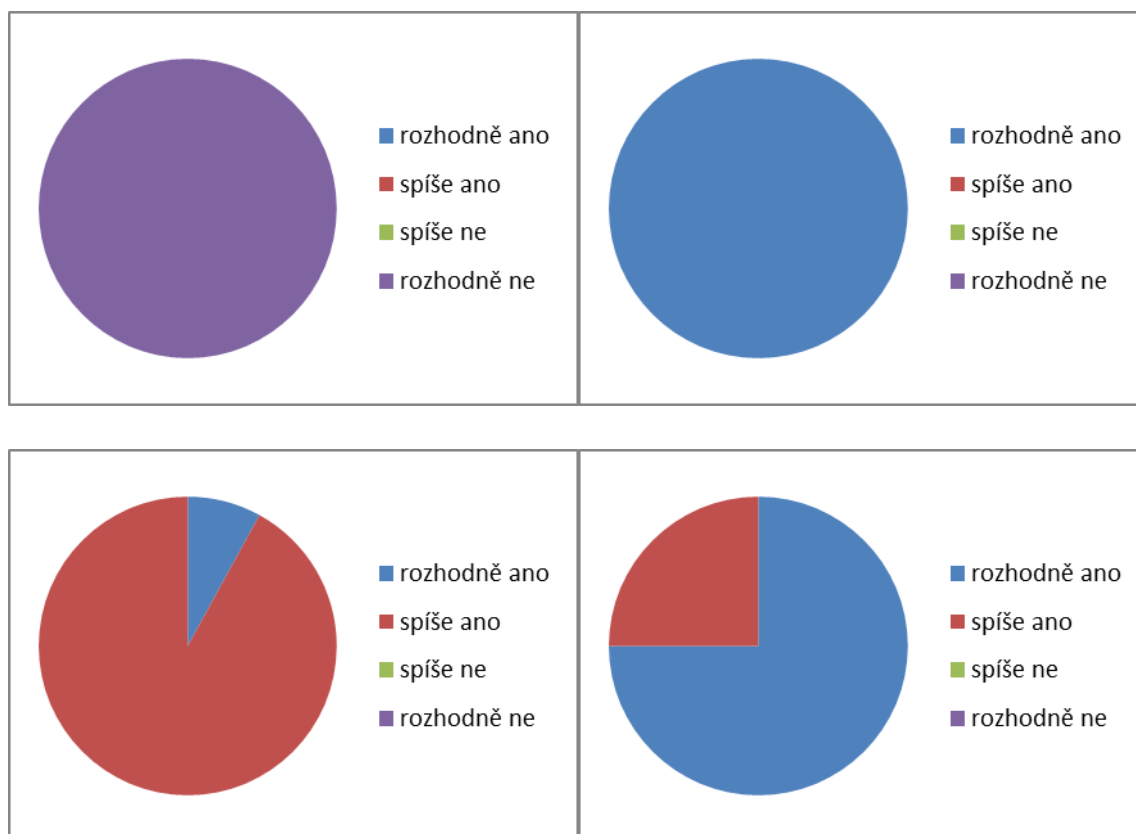
Vzhledem k tomu, že **čeští řadoví zaměstnanci** změny netýkající se způsobu jejich práce považují za velké a zásadní, potřebovali také delší **dobu na to, aby si na tyto změny zvykli**. Vyloženě **dlouho** toto trvalo **61 %** zaměstnanců. Zbýlých **39 %** si pak na změny zvykalo **spíše déle**.

Pro většinu **vedení závodu v Brništi** se jednalo o spíše menší či malé změny, a proto také **75 %** potřebovalo **spíše kratší dobu**, než si na ně zvyklo. **Ostatním** to trvalo jen **krátce**.

Pro všechny **německé řadové zaměstnance** byly tyto změny malé. Proto si na ně také vcelku logicky **88 %** z nich zvykalo **krátce**. Zbýlým **12 %** to pak trvalo **spíše kratší dobu**.

Situace u **vedení závodu v Žitavě** vypadala tak, že polovina považovala změny za malé a druhá polovina za spíše menší. Analogicky k tomu si pak **polovina** na tyto změny **zvykla** za **krátkou dobu** a druhá **polovina** za **spíše kratší dobu**.

Zde se také již poprvé objevily rozdíly i co se týče ostatních kritérií rozřazení zaměstnanců do skupin. Vcelku logicky se víceméně potvrdil předpoklad, že **čím starší zaměstnanci jsou a čím déle ve společnosti pracují, tím déle jim také trvalo si na změny zvyknout. Mezi ženami a muži naopak zásadnější rozdíly nebyly.**



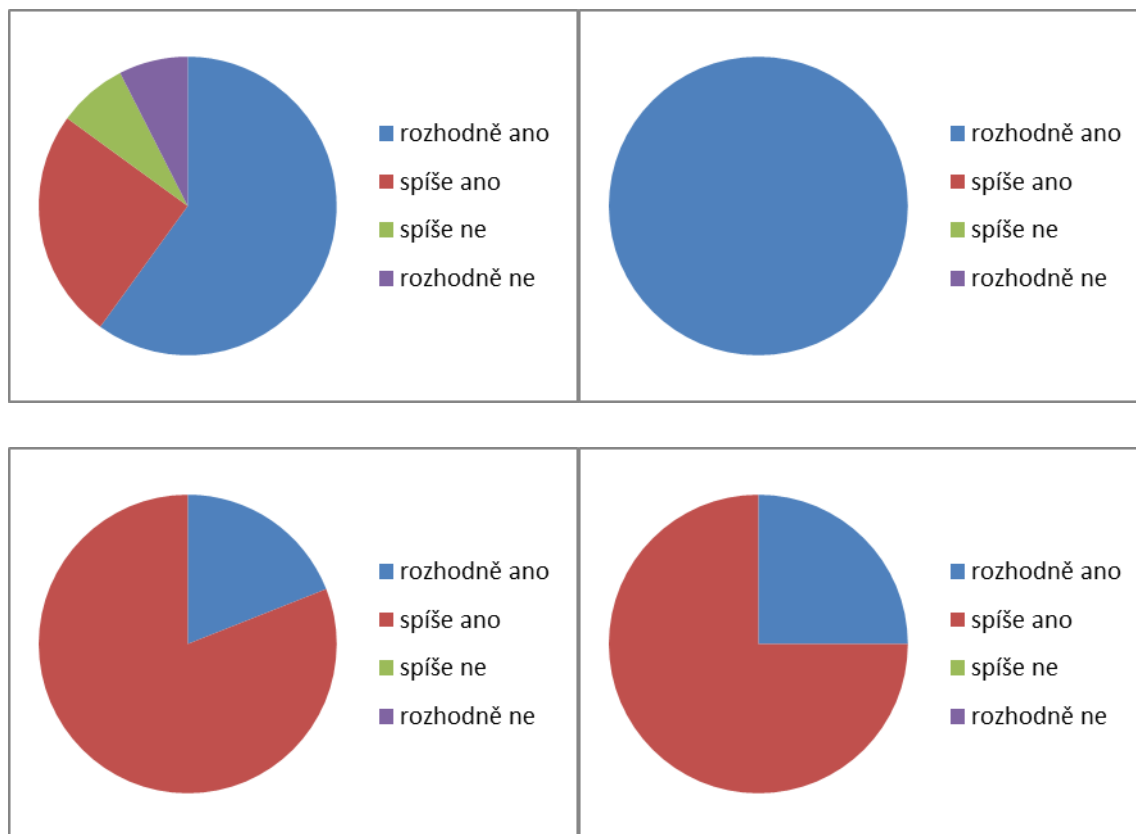
Obr. 21: Pohled na pozitivní dopad změn netýkajících se způsobu práce [vlastní zdroje]

Čeští řadoví zaměstnanci jednohlasně označili změny netýkající se způsobu jejich práce za velké, přičemž si na ně museli spíše déle či dokonce dlouho zvykat. Logicky se tak shodli na tom, že se **nejedná o pozitivní změny**.

Pro **vedení závodu v Brništi** změny velké nebyly a zvykli si na ně rychle, takže je naopak hodnotí **jednoznačně pozitivně**.

Pro **německé řadové zaměstnance** šlo o malé změny, na které si taktéž rychle zvykli, čili pro **8 %** jde o **jednoznačně pozitivní změny** a pro zbylých **92 %** pak o **spíše pozitivní změny**.

Rovněž **vedení závodu v Žitavě** na změny většinově pohlíželo jako na malé či spíše menší a zvykalo si na ně krátkou, resp. spíše kratší dobu. Proto také **75 %** vedení **změny** hodnotí **rozhodně pozitivně** a **zbytek** pak **spíše pozitivně**.



Obr. 22: Sloučení firem z jejich pohledu představovalo správný krok [vlastní zdroje]

Zaměstnanci byli v dotazníku rovněž požádáni o to, aby se vyjádřili k tomu, zda podle jejich názoru bylo **sloučení z pohledu firmy jako takové (pro ni) správným krokem**. Šlo tedy o to se pokud možno oprostít od dosavadních odpovědí a sledování dopadů sloučení jen na sebe a svoji práci ve společnosti, a vidět celou situace alespoň na chvíli také z pohledu společnosti jako celku a jako takové. I když to takto přesně v dotazníku popsáno a vysvětleno nebylo, většině českých zaměstnanců se to očividně povedlo, protože odpovědi na tuto otázku zpravidla nekopírovaly negativně vyznívající odpovědi na otázky předchozí týkající se změn způsobených sloučením.

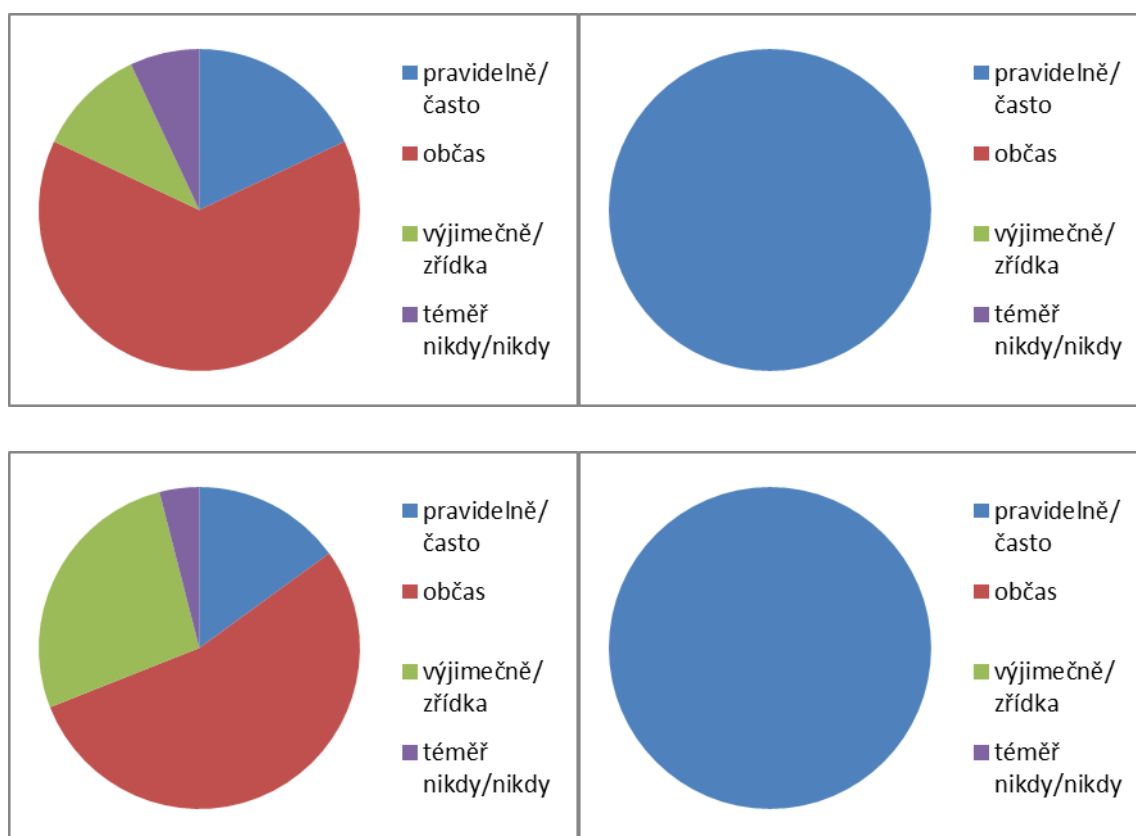
Podle **60 % českých řadových zaměstnanců** bylo sloučení z pohledu společnosti Apollo Metal, spol. s.r.o. **rozhodně správným krokem**. **25 %** hodnotí tento krok jako **spíše**

správný. Pro 7,5 % zaměstnanců byl tento krok **spíše špatný** a pro **stejnou část** pak **rozhodně špatný**.

Podle celého českého vedení se jednalo o **správný** krok, což je zcela pochopitelný výsledek.

19 % německých řadových zaměstnanců shledává tento **krok rozhodně správným** a zbylých **81 %** pak **spíše správným**. Vzhledem k tomu, že zaměstnancům závodu v Žitavě toto sloučení moc změn nepřineslo, je dosti možné, že se v případě jejich odpovědí jednalo spíše o zdvořilostní odpovědi.

25 % vedení závodu v Žitavě pohlíží na sloučení jako na **správný krok** a **zbytek** pak jako na krok **spíše správný**. I zde se však může jednat ze stejných důvodů spíše o odpovědi ze zdvořilosti.



Obr. 23: Četnost kontaktu s německými, resp. českými kolegy [vlastní zdroje]

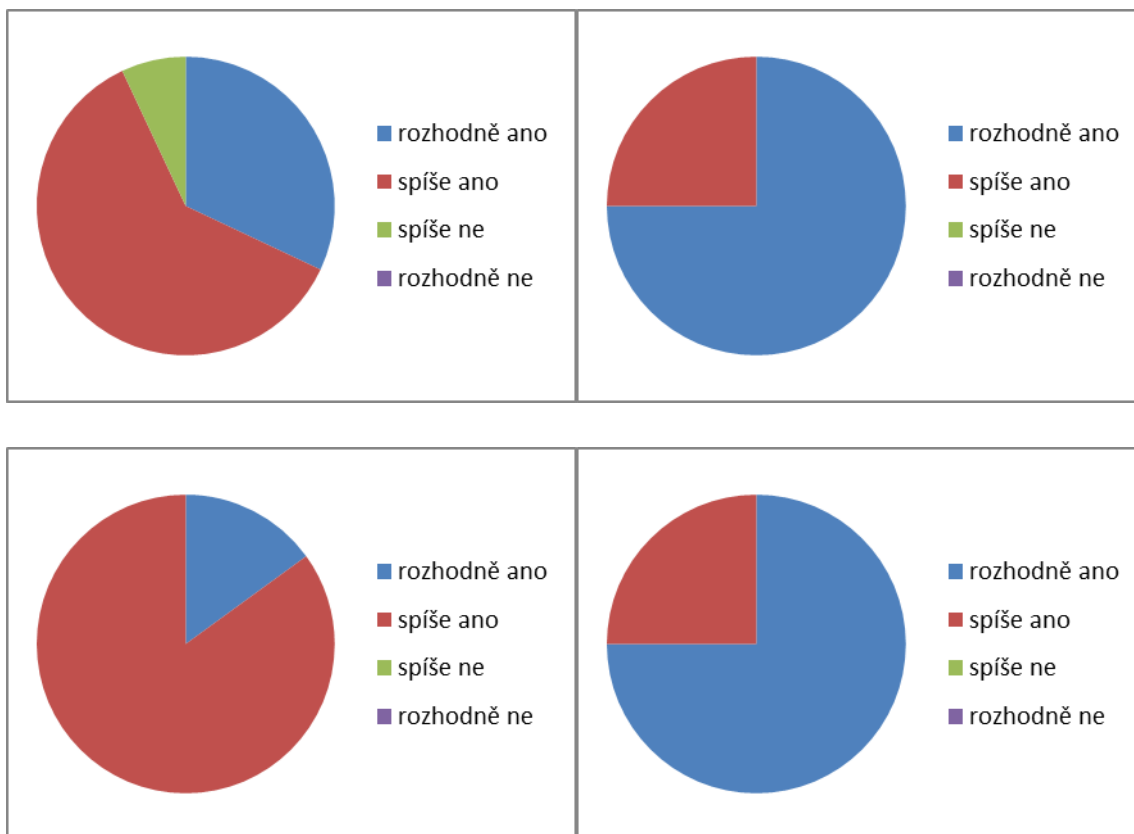
Poslední oblastí, již se dotazník věnoval, byl **kontakt s německými, resp. s českými kolegy**. Záměrně nebylo specifikováno, zda je pod tímto myšlen osobní kontakt, či rovněž

neosobní, např. ve formě telefonátů či písemné konverzace, aby měli zaměstnanci více možností, jak na tuto otázku odpovědět. Rovněž nebylo omezeno, že se musí jednat nutně pouze o kontakt v rámci pracovní doby, resp. v rámci pracovních povinností, samozřejmě za předpokladu, že kontakt mezi německými a českými kolegy probíhá i mimo tento pracovní rámec, což však nebylo nikterak detailněji zkoumáno.

Vedení obou závodů tento **kontakt** označilo za **pravidelný a častý**, což se dalo předpokládat.

18 % českých řadových zaměstnanců je rovněž **pravidelně a často v kontaktu** se svými německými kolegy. **64 %** je pak s nimi v kontaktu **občas**. Pro **11 %** je tento kontakt **výjimečný** a zbylých **7 %** s kolegy nevstoupí do kontaktu **téměř nikdy či vůbec nikdy**. Vzhledem k tomu, že jsou pořádány občasné společné akce pro zaměstnance obou podniků, je však vysoce pravděpodobné, že alespoň někdy spolu zaměstnanci navzájem v kontaktu jsou.

Němečtí řadoví zaměstnanci jsou z **15 %** v **pravidelném a častém kontaktu** s českými kolegy. **54 %** je s nimi v kontaktu **občas**, **27 %** **výjimečně či zřídka** a zbylá **4 %** pak **téměř nikdy či nikdy**.



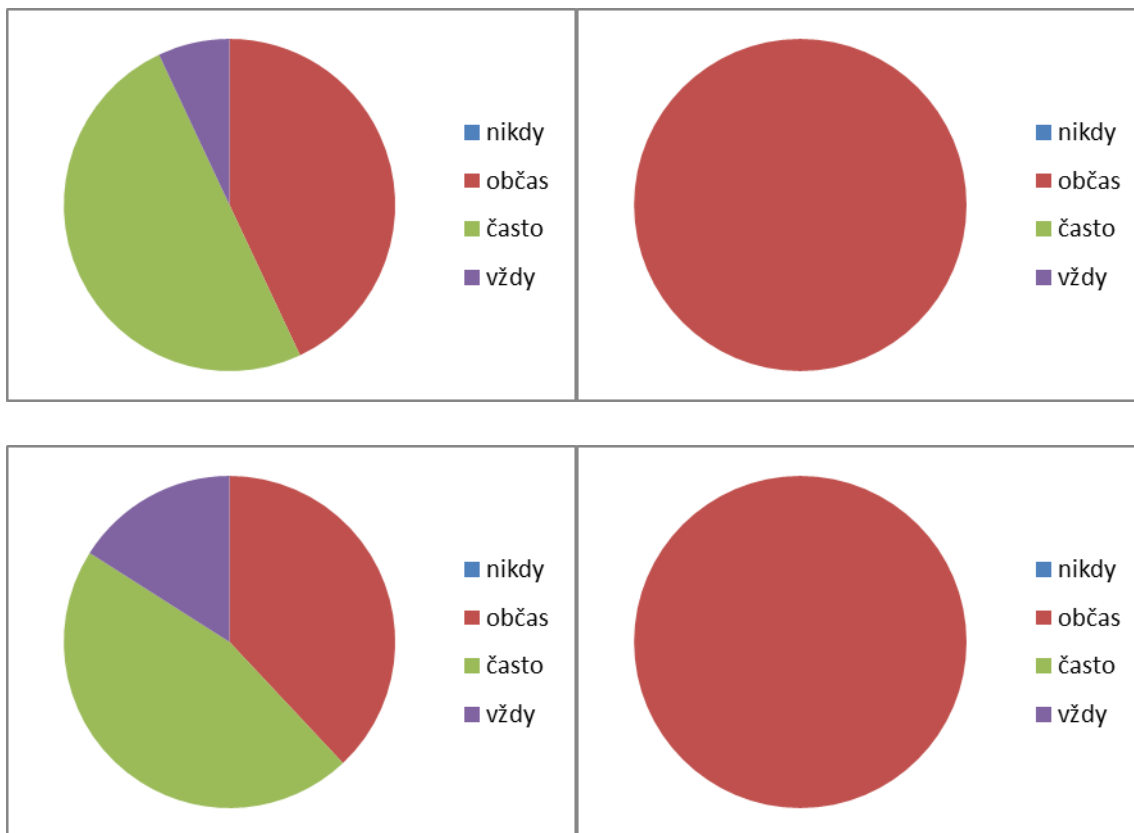
Obr. 24: Kontakt s německými, resp. českými kolegy probíhá bez problému [interní zdroje]

V případě předposlední otázky dotazníku nebylo přímo řečeno, o jaký **problém v komunikaci s kolegy** by se příp. mohlo jednat, resp. jaký typ problémů je zde na mysli. Nicméně následující otázka se týkala přímo jazykového problému. Každopádně je možné, že i v tomto případě někteří respondenti měli na mysli problém v podobě dorozumění se s německými, resp. českými kolegy.

Pro **tři čtvrtiny českého i německého vedení** nicméně probíhá **kontakt bezproblémově**. Zbýlá **čtvrtina** ho vidí jako **spíše bezproblémový**.

32 % českých řadových zaměstnanců rozhodně nemá problém s kontaktem s německými kolegy. **61 %** ho **spíše nemá** a pouhých **7 %** přiznává, že problém **spíše má**.

U **15 % německých řadových zaměstnanců** probíhá **kontakt** s jejich českými kolegy **bez problémů** a u zbylých **85 %** pak **spíše bez problémů**.



Obr. 25: Četnost překážky v podobě jazykové bariéry při kontaktu s německými, resp. českými kolegy [vlastní zdroje]

Poslední otázka dotazníku byla taktéž formulována opatrně s ohledem na to, aby u respondentů nevyvolávala asociace jako jazyková nevybavenost/vlastní nedostatky/neschopnost domluvit se apod. Proto se zde hovoří pouze o **jazykové bariéře** a už ne o tom, na čí straně tato bariéra příp. je. To samozřejmě poněkud sťažuje interpretaci tohoto výsledku, nicméně ptát se zaměstnanců přímo na to, zda jazyková bariéra je na jejich straně, by nebylo úplně nejvhodnější a dost možná by to i snížilo jejich ochotu dotazník vůbec vyplnit, či např. odevzdat (ačkoliv tato otázka je zařazená na samý závěr dotazníku). Rovněž bylo použito slova překážka, které je zajisté méně negativní a mírnější než slovo problém.

V případě této otázky by se v podstatě odpovědi českých i německých kolegů měli shodovat. Při pohledu na grafy výše je však patrné, že u řadových zaměstnanců tomu tak není. To samozřejmě může souviset jednak s tím, že čeští a němečtí zaměstnanci

odlišně chápou tuto jazykovou bariéru a situace, kdy přítomna je a kdy ne, a pak také s odlišnou interpretací použitých pojmů označujících četnost.

Vedení obou podniků každopádně přiznalo, že jazyková bariéra zde je **občas**. Samozřejmě se zde nabízí otázka, do jaké míry byla tato odpověď upřímná a zda by byli lidé z vedení příp. ochotni přiznat, že tato bariéra je přítomna častěji než jen občas.

Nikdo z českých ani německých řadových zaměstnanců neshledal, že by jazyková bariéra nebyla přítomna nikdy. Pro **43 % českých řadových zaměstnanců** je tato **bariéra** přítomna **občas**. V případě **poloviny zaměstnanců** je pak přítomna **často** a **7 %** vnímá tuto překážku **vždy**.

Podle německých řadových zaměstnanců je **jazyková bariéra** přítomna v **38 %** případů **občas**. **46 %** zaměstnanců jí vnímá **často** a **16 %** dokonce **vždy**.

Také u této otázky se projevila poměrně silná **korelace mezi jazykovou bariérou a věkem respondenta**. I v tomto případě se dalo vypožorovat, že obecně platí, že **čím vyšší je věk respondenta, tím častější je také jazyková bariéra**. V případě kritéria **délky pracovního poměru u společnosti** byla tato **korelace taktéž přítomna** (logicky se dá odvodit, že v mnoha případech platí, že čím déle zaměstnanec u společnosti pracuje, tím starší je), nicméně **byla slabší**.

Kritérium pohlaví nehrálo ani v tomto případě ve výsledcích **žádnou významější roli**.

6.2 Výsledky přímého dotazování zaměstnanců závodu v Brništi

Po provedeném dotazníkovém šetření bylo ještě krátce provedeno přímé dotazování zaměstnanců závodu v Brništi. Toho se zúčastnilo výrazně méně zaměstnanců, než u dotazníkového šetření, což se však dalo chápat a předpokládat. Nicméně několik z nich bylo ochotno promluvit trochu detailněji, což velmi napomohlo specifikovat a rozebrat především problematiku změn, které po sloučení nastaly. Jak vyplynulo z dotazníkového šetření, všichni zaměstnanci pocítili po sloučení změny, které se netýkaly přímo způsobu jejich práce. Zatímco se dá předpokládat, že vedení závodu v Brništi tyto

změny očekávalo, bylo na ně připraveno, stejně tak jako vědělo, o jaké konkrétní změny půjde, tudíž mu pak netrvalo dlouho si na ně zvyknout, pro řadové zaměstnance toto neplatí.

Ti označili tyto změny za velké a zásadní, na které jim trvalo dlouho si zvyknout a rozhodně tyto změny nehodnotí pozitivně. Čili bylo potřeba se dopátrat toho, o jaké změny pro řadové zaměstnance především šlo, aby bylo možné tuto problematiku trochu obsírněji rozvinout a navrhnout pokud možno nějaká řešení.

Dotazovaní zaměstnanci se v podstatě shodli, že tou největší a nejzásadnější změnou je změna jejich pracovní doby, resp. pracovního režimu. Po sloučení s německou společností totiž došlo k tomu, že zaměstnanci nyní musí pracovat každý den včetně víkendů a státních svátků. To je pochopitelně změna velmi zásadní a pro všechny změna k horšímu, protože v podstatě všichni zaměstnanci již mají vlastní rodiny a nechtějí o víkendu a o svátcích trávit čas v práci.

Poté, co se tedy podařilo identifikovat tu nejzásadnější a pro řadové zaměstnance jednoznačně negativní změnu, je možné se také pokusit navrhnout možná řešení (nejen) tohoto problému.

7 Návrh možných řešení některých problémů vzniklých akvizicí společnosti

Závěrečná kapitola této práce má za úkol navrhnout některá možná řešení problémů, jež vyplynuly z dotazníkového šetření provedeného mezi zaměstnanci závodu v Brništi a v Žitavě a přímého dotazování mezi vybranými zaměstnanci závodu v Brništi.

7.1 Problém s prací o víkendech a státních svátcích

Jak bylo tedy pomocí dotazníkového šetření a následného přímého dotazování zjištěno, **hlavním problémem** vzniklým **pro řadové zaměstnance závodu v Brništi po akvizici** společnosti Apollo Metal, spol. s r.o. skupinou Wiegel Gruppe GmbH & Co. KG je, že **musí pracovat i o víkendech a státních svátcích**. Zaměstnanci za tuto práci samozřejmě dostávají zákonné příplatky, nicméně vzhledem především k jejich osobním rodinným důvodům, kdy většina z nich má rodinu, s níž chce trávit čas, nejsou s touto situací navzdory příplatkům spokojeni a rozhodně by preferovali víkendy a státní svátky volné.

Možných řešení tohoto problému je několik, nicméně každé z těchto navržených řešení má kromě svých výhod i jisté nevýhody.

7.1.1 Řešení pomocí dodatečné finanční bonifikace

Prvním řešením je zvýšit příplatky za práci o víkendech a státních svátcích. To by mohlo zaměstnance pozitivně stimulovat a přesvědčit k tomu, aby byli ochotni substituovat svůj volný čas prací.

Toto řešení se na první pohled zdánlivě jeví jako ne zase až tak složité a neproveditelné. Nicméně samozřejmě předpokládá jak ochotu řadových zaměstnanců za určitých finančních podmínek o víkendech a státních svátcích pracovat, tak ochotu vedení společnosti k nastolení těchto finančních podmínek. Dá se předpokládat, že za dostatečně

příjatečných finančních podmínek, čili za dostatečně vysokou mzdu, by této ochoty na straně radových zaměstnanců, nebo alespoň u části z nich, bylo snad možné dosáhnout, příp. by mohlo vyšší finanční ohodnocení alespoň zmírnit u zaměstnanců negativní dopady tohoto stavu.

Na straně vedení společnosti je situace poněkud složitější, protože lze předpokládat, že stejně jako asi u každé společnosti, i zde by ochota vedení ke zvyšování mezd nebyla nikterak velká. Nehledě na to, že řadoví zaměstnanci pracují o víkendech a státních svátcích již za stávajících podmínek, třebaže neradi. Vedení společnosti tedy v podstatě nic nenutí, aby stávající podmínky nějak měnilo, pokud tedy pomineme fakt, že má nespokojené zaměstnance a nemá vůli tento stav nějak řešit a napravovat. Nicméně se dá předpokládat, že spokojenost zaměstnanců je pro vedení většiny společností přeci jen (poměrně) důležitá i s ohledem na jejich výkony. Dá se totiž předpokládat, že spokojený zaměstnanec odvede také lepší práci, resp. bude ochoten pracovat více, kvalitněji, být produktivnější, apod., neboť mu bude na jeho společnosti jako celku záležet a bude se snažit, aby se jí vedlo dobře, měla dobré hospodářské výsledky, spokojené zákazníky, atd. Čili i vedení společnosti by mělo rozpoznat, a předpokládejme, že to tak alespoň u většiny společností je, že spokojený zaměstnanec je aktivum, do kterého se vyplatí investovat, protože se společnosti tato investice vzhledem k výše uvedeným skutečnostem opět vrátí.

V případě tohoto řešení problému pomocí finanční bonifikace za práci o víkendech a státních svátcích tedy bude nadále předpokládáno, že jak řadoví zaměstnanci, tak i vedení společnosti budou v ideálním případě na toto řešení ochotni přistoupit.

Po naplnění tohoto předpokladu vyvstává následně samozřejmě další a velmi důležitá otázka, a to, jaká by měla být samotná výše této finanční bonifikace, resp. jakým způsobem by měla být stanovena nebo jak by mohlo vedení společnosti zjistit, za jakých finančních podmínek by byli zaměstnanci ochotni o víkendech a státních svátcích pracovat.

První možností, která by byla jistě nejjednodušší a nejrychlejší, je prosté jednostranné určení této finanční bonifikace ze strany vedení společnosti. Toto řešení je dozajista velmi rychlé, nicméně jeho efektivita je dosti diskutabilní a nejistá. Dá se pravděpodobně předpokládat, že by vedení společnosti nebylo samo od sebe ochotné příplatky zvyšovat

nikterak výrazně. Jednalo by se tedy jen o nepatrné a pravděpodobně spíše symbolické navýšení snažící se o napravení současné situace. Tyto snahy ze strany vedení by nicméně asi nebyly na straně řadových zaměstnanců, nebo alespoň většiny z nich příliš kvitovány a zaměstnancům by takové zvýšení mezd přišlo zcela nedostatečné.

Proto by zcela určitě bylo lepší variantou, kdyby vedení společnosti aktivně vstoupilo do dialogu se svými zaměstnanci a pokusilo se nalézt řešení společně s nimi, a to řešení přijatelné pro obě strany, na kterém by se obě strany shodli. Hledání takového řešení by samozřejmě nebylo zcela rychlou záležitostí a trvalo by delší dobu, což samozřejmě může snižovat chuť a ochotu vedení společnosti k jednání se zaměstnanci. Pokud by se však podařilo nakonec dosáhnout společného řešení, bylo by toto řešení dozajista efektivní, resp. daleko efektivnější než v prvním případě, tedy v případě jednostranného určení výše příplatků ze strany vedení společnosti. S takovýmto řešením by bylo spokojeno jak vedení, tak zaměstnanci. Lépe řečeno by byly obě strany spokojeny do určité míry, kterou by byly ochotny akceptovat. Je jasné, že řešení stoprocentně uspokojující obě strany by bylo velmi pravděpodobně nemožné nalézt, protože požadavky vedení a zaměstnanců společnosti není možné zcela sladit nikdy, už jen proto, že každá z těchto skupin sleduje své vlastní cíle. Zatímco pro zaměstnance je takovým cílem maximalizace svého vlastního užitku v tomto případě v podobě mzdy, tak vedení společnosti naopak většinou sleduje cíl maximalizace zisku, resp. jiné další cíle stanovené a požadované vlastníky společnosti. Rovněž se dá vycházet z toho, že i mezi zaměstnanci jako takovými vzhledem k jejich celkovému počtu nebude nikdy možné nalézt 100% shodu, v tomto případě tedy, co se týče požadavků na mzdovou sazbu, neboť zatímco někteří zaměstnanci budou ochotni pracovat i za relativně nižších mzdových podmínek, jiní budou požadovat vyšší odměnu za svou práci.

Nicméně bude tedy nadále vycházeno z toho, že vedení společnosti i její zaměstnanci budou ochotni a schopni přistoupit po vzájemných jednáních na takové řešení v podobě kompromisu, který bude přijatelný a akceptovatelný pro obě strany i pro všechny zaměstnance jako takové.

V této fázi řešení se nabízí další otázka, a sice, jak budou tato vyjednávání, resp. tento dialog a toho hledání společného řešení mezi vedením a zaměstnanci probíhat. I zde se nabízí hned několik možností, kterých může vedení společnosti využít.

První možností je vytvoření dotazníku a provedení dotazníkového šetření ze strany vedení společnosti mezi svými zaměstnanci, kde by se měli vyjádřit k tomu, jaké finanční ohodnocení by si za svou práci o víkendech a státních svátcích představovali. Vedení může po zaměstnancích chtít, aby přímo napsali svou představu o výši této částky, příp. jim může dát na výběr z různých možností nebo rozpětí, ve kterém by se měla tato částka ideálně pohybovat. Také může vedení přímo navrhnout nějakou konkrétní částku, nebo částky či nějaké rozmezí a může požádat zaměstnanci, aby se k tomuto návrhu či těmto návrhům v dotazníku vyjádřili.

Následně by mohlo vedení dotazníky vyhodnotit a najít na jejich základě možnou výši přijatelné finanční bonifikace, např. pomocí průměru nebo mediánu hodnot z dotazníků.

Otázka je samozřejmě, zda by tento výsledek vzešlý z dotazníkového šetření byl pro vedení přijatelný, stejně jako zda by byl skutečně přijatelný pro všechny zaměstnance, zvláště ty, kteří by navrhovali částku vyšší, než jaký by byl průměr, příp. medián. Každopádně v jejich případě by mohlo vedení společnosti argumentovat, že přistoupilo na návrh, na kterém se shodla většina zaměstnanců a že není v jeho silách a možnostech akceptovat a uspokojit jednotlivé požadavky všech svých zaměstnanců.

Zároveň je samozřejmě otázka, do jaké míry by odpovědi zaměstnanců v dotazníku byly pravdivé, což je však obecně problém každého dotazníkového šetření. Dá se předpokládat, že někteří zaměstnanci by záměrně své požadavky nadsadili, aby následně byli ochotni přijmout kompromis a nižší finanční částku. Naopak někteří zaměstnanci by se mohli obávat, stydět, příp. by se jim z jakýchkoliv jiných důvodů nechtělo přiznat svou skutečnou představu o výši mzdy a své požadavky by proto v dotazníku podhodnotili. Pomocí použití metody hledání mediánu hodnot z dotazníků by však bylo celkem účinně možné tyto oba extrémy v konečném výsledku eliminovat. Dále by se tyto příp. odchylky vzniklé nepravdivými či zkreslenými odpověďmi daly výrazně eliminovat tím, že by se dotazníkového šetření zúčastnili všichni zaměstnanci, nebo alespoň co největší počet z nich. V neposlední řadě skutečnost, že dotazníky jsou vyplňovány anonymně (samozřejmě za předpokladu, že vedení umožní zaměstnancům je vyplnit anonymně, což by bylo velmi záhodno), také výrazně přispívá k tomu, aby je zaměstnanci vyplnili pravdivě.

V každém případě se možnost zjištění přijatelné finanční odměny pomocí dotazníkového šetření i přes svá příp. úskalí jeví jako vhodná metoda.

Další možností kromě dotazníkového šetření je, aby vedení společnosti vstoupilo do přímého jednání a přímých rozhovorů se svými zaměstnanci. Také toto řešení je časově náročnější, čili by se vedení nemuselo zcela zamlouvat a nemuselo by být ochotno na společné rozhovory přistoupit. Zároveň je jasné, že přímá konfrontace s osobními názory zaměstnanců nemusí být pro vedení příjemná, a proto se jí nemusí chtít vystavit. Také pro zaměstnance nemusí být úplně komfortní a příjemné sdělování názorů vedení prostřednictvím osobních rozhovorů, nehledě na to, že se někteří zaměstnanci mohou obávat příp. postihů nebo následků ze strany vedení v případě, že vysloví otevřeně svůj názor a vyjádří svou nespokojenost se současnou situací. Každopádně profesionální a správné vedení společnosti by mělo být takové diskuzi otevřené a v žádném případě by nemělo své zaměstnance nikterak postihovat za vyslovení jejich názoru.

Výše bylo zmíněno, že toto řešení může být časově náročnější, a to především v případě, že by se jednání a rozhovory vedení se zaměstnanci musely konat opakovaně, což se dá předpokládat, protože vzhledem k odlišným názorům a očekáváním je dosti nepravděpodobné, že by se tento problém podařilo vyřešit a najít pro obě strany uspokojivé řešení během jednoho jednání a rozhovoru. Přímé rozhovory však mohou být velmi konstruktivní a mohou být efektivním prostředkem k nalezení optimálního řešení současné neuspokojivé situace.

Pokud tedy zaměstnanci a především vedení na toto jednání v podobě přímých rozhovorů přistoupí, nabízí se zde opět několik možných variant.

První z variant je přizvat ke společným rozhovorům s vedením společnosti všechny zaměstnance, kteří by tak dostali možnost se k dané problematice vyjádřit. To by samozřejmě znamenalo, že jednání se zaměstnanci budou vzhledem k jejich celkovému počtu poněkud časově náročná a takováto velká společná debata by mohla být i poměrně chaotická a nepřehledná. Každopádně by bylo ze strany vedení společnosti vnímáno jako velmi otevřený a vstřícný krok, kdyby k těmto jednáním skutečně přizvalo všechny zaměstnance a dalo jim možnost vyjádřit své názory. Nicméně se dá předpokládat, že by ne všichni zaměstnanci chtěli této možnosti využít a rozhovorů a debaty se aktivně zúčastnit.

V každém případě, jak již bylo zmíněno, je diskutabilní, do jaké míry by takováto hromadná debata, které by se účastnili skutečně všichni zaměstnanci, příp. většina zaměstnanců byla konstruktivní a efektivní.

Jako zajisté vhodnější varianta se proto jeví diskuze vedení společnosti se zástupcem, resp. několika zástupci zaměstnanců. V podstatě by se jednalo o analogii odborů, kdy by zaměstnanci vybraný zástupce, resp. vybraní zástupci komunikovali vedení společnosti názory a požadavky zaměstnanců. Na takovouto variantu přímých rozhovorů by vedení přistoupilo spíše, než na diskuzi se všemi zaměstnanci. Taková diskuze by pak byla zajisté klidnější, rychlejší, věcná a efektivnější. Již před samotným zahájením diskuze vedení se zástupci zaměstnanců by totiž došlo k jisté selekci názorů a požadavků mezi samotnými zaměstnanci a předloženy by byly pouze ty názory a požadavky, na kterých se většina z nich shodla. To samozřejmě nese s sebou určité riziko nespokojenosti zaměstnanců, jejichž názory a požadavky by kvůli nedostatečné podpoře nebyly vedení komunikovány a nebyly tak dále zohledněny. I zaměstnanci ovšem musí být schopni a ochotni přistoupit na určitý kompromis, a to nejen ze strany vedení společnosti, ale také ze strany většinového názoru svých spolupracovníků a musí chápat, že není možné vždy uspokojit individuální požadavky každého zaměstnance zvlášť. Zároveň je samozřejmě nutné, aby se zaměstnanci byli mezi sebou schopni shodnout a vybrat své(ho) zástupce, který musí být naopak schopen zorganizovat diskuzi či diskuze se svými spolupracovníky, během níž probere jejich názory a požadavky a společně s ostatními se shodne na těch, který budou komunikovány dále vedení. Samozřejmě, že pokud by takováto forma komunikace vedení společnosti se zaměstnanci při řešení tohoto problému byla použita a ukázala by se jako účinná a efektivní a osvědčila se, tak je možné tuto formu zástupce či zástupců zaměstnanců zachovat i do budoucna a projednávat a komunikovat jejím prostřednictvím příp. další záležitosti, problémy, připomínky apod., a to jak směrem od zaměstnanců k vedení, tak i od vedení směrem k zaměstnancům.

7.1.2 Řešení pomocí stanovení preferencí zaměstnanci

Dalším řešením by mohlo být umožnit zaměstnancům, aby oznámili na každý měsíc předem své požadavky, který víkend, příp. státní svátek by byli ochotni pracovat, resp. kdy by chtěli či potřebovali mít volno, protože samozřejmě ne všichni zaměstnanci

musí pracovat každý víkend a každý státní svátek. Toto řešení by mohlo být přijatelné a uspokojivé pro obě strany.

Takovýto systém by samozřejmě přinesl více práce pro osobu zodpovědnou ve společnosti za plánování směn. Zároveň by vyžadoval ochotu zaměstnanců se mu přizpůsobit a alespoň některý víkend či příp. státní svátek v měsíci dobrovolně označit za takový, kdy jsou ochotni pracovat.

Je však dosti pravděpodobné, že by toto řešení přinášelo vzhledem k celkovému počtu zaměstnanců nevyhnutelně občasné střety mezi požadavky jednotlivých zaměstnanců na směny a ne každý měsíc by mohly být uspokojeny požadavky každého z nich. Dá se předpokládat, že by se stávalo, že některý z víkendů či státních svátků by se nenašel dostatek zaměstnanců, kteří by byli dobrovolně ochotni pracovat. Potom je samozřejmě otázka, jak by vedení společnosti, resp. osoba plánující směny takového střety řešila. Zda by byl jednoduše zaveden princip “kdo dřív přijde, ten dřív bere” a byly by přednostně uspokojeny požadavky na směny těch zaměstnanců, kteří je sdělili dříve, nebo by byl nalezen a zaveden nějaký jiný přijatelnější způsob. V každém případě by však zajisté nebylo možné tyto střety mezi požadavky zaměstnanců na směny zcela eliminovat a při použití jakéhokoliv systému na určení směn a uspokojení požadavků zaměstnanců by byli zaměstnanci, jejichž požadavky uspokojeny být nemohly, více či méně nespokojeni, což by mohlo v konečném důsledku přinést i určité neshody a rozbroje do řad samotných zaměstnanců mezi sebou.

7.1.3 Řešení pomocí zrušení práce o víkendech a státních svátcích

Jako třetí řešení se vcelku logicky nabízí, že by společnost mohla zkrátka tyto směny o víkendech a státních svátcích zrušit. Toto řešení by bezpochyby uspokojilo zaměstnance a vyřešilo snadno a natrvalo jejich největší problém.

V praxi by toto řešení ovšem bylo bohužel asi jen těžko proveditelné. Znamenalo by citelné omezení některých zakázek a služeb, zvláště pokud se jedná o zakázky, které musí být expresně, čili co nejdříve vyřízeny. Znamenalo by značné omezení dnes poskytovaného zákaznického servisu a snížení péče o zákazníka, stejně jako hodnoty zákazníka. Přineslo by s sebou logicky snížení tržeb a tedy i zisku, což by se vedení a

majitelům společnosti zajisté nezamlouvalo a nesouhlasili by s tím. Navíc si na tento servis zákazníci již za dobu, kdy funguje, tedy za dobu uplynulou od akvizice zvykli a tuto změnu by nesli nelibě a s neochotou. V podstatě by se jednalo do určité míry o návrat zpět do doby před uskutečněním akvizice.

Toto řešení je tedy spíše jen teoretické a asi se nedá předpokládat, že by na něj někdy vedení společnosti bylo ochotno přistoupit a že by k němu skutečně došlo.

7.2 Problém existence jazykové bariéry

Dalším problémem, který dotazníkové šetření odhalilo, je existence jazykové bariéry mezi českými a německými kolegy. Tento problém je sice v porovnání s problémem předchozím dosti marginální, ale i tak by se k němu vedení společnosti mohlo postavit a pokusit se o jeho odstranění, resp. alespoň o určité snížení této jazykové bariéry mezi zaměstnanci.

Zde by bylo nasnadě, aby společnost pro své zaměstnance zařídila jazykové kurzy, aby se mezi sebou mohli navzájem domluvit a rozumět si, resp. hlavně by měla zorganizovat kurzy pro české zaměstnance, aby rozuměli svým německým kolegům a koneckonců i zákazníkům. Samozřejmě není nezbytně nutné, aby všichni zaměstnanci, hlavně dělníci uměli dobře německy, ale alespoň některá základní a potřebná slovíčka spojená s jejich prací a základní fráze by umět měli. Výše postavení pracovníci a samozřejmě vedení by bezpochyby měli rozumět německy kvůli svým kolegům a zákazníkům, čili min. pro ně by byl kurz němčiny potřeba.

Němečtí kolegové by se rovněž mohli naučit alespoň základní fráze a slova v češtině, hlavně pro případ, že by měli českého zákazníka, což se občas stává a také příp. z určité "solidarity" vůči svým českým kolegům, kteří by toto zajisté mohli vnímat jako vstřícné a přátelské gesto z jejich strany a mohlo by je potěšit, kdyby s nimi jejich němečtí kolegové prohodili alespoň pár slov česky.

Závěr

Spolupráce a slučování podniků je celosvětovým fenoménem, kterému se dnes asi žádná firma nevyhne a který může pro firmu představovat velkou příležitost, ale zároveň také velkou hrozbu, a to především v případě, že si firma pro svou spolupráci nevybere vhodného obchodního partnera.

Tato práce pojednala obšírně o tomto fenoménu, o různých formách spolupráce a slučování podniků, jejich typických znacích i o výhodách a nevýhodách těchto jednotlivých forem.

Práce pak měla za cíl zjistit, popsat a zhodnotit dopady spolupráce vybraného českého a zahraničního podniku, a to jak dopady pozitivní, tak i ty negativní, v jejichž případě měla být navržena řešení k jejich úplné, či alespoň částečné eliminaci.

Tohoto cíle bylo dosaženo, neboť kromě prokazatelných přínosů, jakými bylo zlepšení výsledku hospodaření nebo zvýšení konkurenceschopnosti českého podniku, byly zjištěny také negativní následky především na řadové zaměstnance společnosti a byla doporučena řešení, jak tyto následky zcela, nebo alespoň zčásti odstranit.

Práce ukázala, že spolupráce a slučování podniků s sebou vždy přináší určité změny, ať již větší či menší, které nemusí být vždy jen pozitivní a mohou být zaměstnanci přijaty velmi nelibě. Vedení společnosti by se mělo pokusit tyto negativní změny již předem rozpoznat a pokud možno je minimalizovat. Pokud se mu je nepodaří odhalit dopředu, ale až následně, tak by mělo se svými zaměstnanci o těchto změnách aktivně hovořit, zajímat se o jejich názor a snažit se o zlepšení současné situace, pokud zaměstnancům nevyhovuje.

Vzhledem k tomu, že tato problematika je dnes velmi aktuální, v jistých aspektech stále docela nová a teoretická pojednání o ní v některých bodech ne zcela jednotná, dá se v budoucnu očekávat ještě další debata, příp. i další teoretický výzkum v této oblasti. Zároveň je možné a díky stále novým a modernějším technologiím i dosti pravděpodobné, že budou v budoucnu vymyšleny další formy spolupráce podniků, které mohou být buďto zcela nové, nebo mohou kombinovat či do určité míry vycházet z forem dnes známých a ty dále modifikovat.

Seznam použití literatury

Citace

- [1] Ministerstvo průmyslu a obchodu. *Analýza mezinárodní konkurenceschopnosti ČR v roce 2013* [online]. [cit. 2016-12-22]. Dostupné z: <http://www.mpo.cz/dokument145387.html>
- [2] BOBÁK, Roman. Logistická podpora konkurenceschopných podnikových procesů u českých průmyslových výrobců. In: *Sborník příspěvků z 2. mezinárodní konference Logistika v teorii a praxi*. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2003. ISBN 80-7083-698-930.
- [3] PORTER, Michael. *Konkurenční výhoda*. Praha: Victoria Publishing, 1995. ISBN 80-85605-12-0.
- [4] PLCHOVÁ, Božena. Konkurenceschopnost v mezinárodním prostředí: Vybrané aspekty postavení nových členských zemí EU. *Acta Oeconomica Pragensia*. 2011, **19**(2). ISSN 0572-3043.
- [5] STEJSKAL, Jan. *Průmyslové klastry a jejich vznik v regionech*. Praha: Linde Praha, 2011. ISBN 978-80-7201-840-6.
- [6] BENEŠ, Michal. *Konkurenceschopnost a konkurenční výhoda*. Brno, 2006. Working paper. Masarykova univerzita Brno.
- [7] FOLTÝN, Ivan. *Konkurenceschopnost - mlhavý pojem nebo ekonomicky měřitelná veličina?* [online]. 2000 [cit. 2016-12-22]. Dostupné z: <http://www.agris.cz/clanek/100980>
- [8] Wettbewerbsfähigkeit (internationale Wettbewerbsfähigkeit). In: *Bundeszentrale für politische Bildung* [online]. 2013 [cit. 2016-12-22]. Dostupné z: <http://www.bpb.de/nachschlagen/lexika/lexikon-der-wirtschaft/21131/wettbewerbsfaehigkeit>

- [9] Internationale Wettbewerbsfähigkeit. In: *Gabler Wirtschaftslexikon: Das Wissen der Experten* [online]. [cit. 2016-12-22]. Dostupné z: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/internationale-wettbewerbsfaehigkeit.html>
- [10] REINER, Sabine. Wieselwort Wettbewerbsfähigkeit: Vom Überleben in der Krise. *Die Tageszeitung*. 2013. Dostupné také z: <http://search.proquest.com/>.
- [11] RYDVALOVÁ, Petra. Inovace a integrace podniků. Liberec: Technická univerzita, 2013. ISBN 978-80-7494-003-3.
- [12] SYNEK, Miloslav. *Nauka o podniku: učební texty pro bakalářské studium*. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 1995. ISBN 80-7079-892-0.
- [13] VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy*. Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-1069-2.
- [14] VODÁČEK, Leo a VODÁČKOVÁ, Oľga. *Malé a střední podniky: konkurence a aliance v Evropské unii*. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-099-6.
- [15] VODÁČEK, Leo a Oľga VODÁČKOVÁ. *Strategické aliance se zahraničními partnery*. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-058-9.
- [16] HRON, Jan a Ivana TICHÁ. *Strategické aliance*. Praha: ČZU Praha, 2000. ISBN 80-213-0573-8.
- [17] PORTER, Michael. *Competitive advantage: creating and sustainig superior performance*. New York: Free Press, 1998. ISBN 06-848-4146-0.
- [18] RYDVALOVÁ, Petra a Jiří RYDVAL. *Outsourcing ve firmě: Průvodce pro manažera s tipy pro české prostředí*. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1807-8.
- [19] HÜBNER, Miroslav a Vlastimil ČEJP. *Outsourcing: Příručka manažera*. Praha: TATE International, 2008. ISBN 978-80-86813-16-5.
- [20] SHERMAN, Andrew J. *Franchising & licensing: two powerful ways to grow your business in any economy* [online]. New York: AMACOM, 2004 [cit. 2016-12-29]. Dostupné z: <http://site.ebrary.com/lib/natl/Doc?id=10052839>.

- [21] STRNAD, Pavel a KRAUSOVÁ, Andrea. *Mezinárodní marketing*. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2011. ISBN 978-80-7372-716-1.
- [22] LADOVÁ, Janka a VRECION, Vladimír. *Mezinárodní obchod a podnikání*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2006. ISBN 80-7318-511-3.
- [23] DVOŘÁČEK, Jiří a kol. *Společné a nadnárodní podniky*. Praha: Oeconomica, 2006. ISBN 80-245-1029-4.
- [24] ZUZÁK, Roman. *Strategické řízení pro obor Podnikání a administrativa*. V Praze: Česká zemědělská univerzita, Provozně ekonomická fakulta, 2009. ISBN 978-80-213-1968-4.
- [25] ŘEZNÍČKOVÁ, Martina. *Franchising: podnikání pod cizím jménem*. V Praze: C.H. Beck, 2009. Beckova edice právo a hospodářství. ISBN 978-80-7400-174-1.
- [26] JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Franchising*. Plzeň: Západočeská univerzita, 1997. ISBN 80-7082-339-9.
- [27] HANRIEDER, Manfred. *Franchising: Planung und Praxis: erfolgsorientiertes Arbeiten mit und in Partner-Systemen*. Neuwied: Luchterhand, 1991. ISBN 3-472-00275-1.
- [28] MENDELSON, M. a ACHESON, David. *Franchising: moderní forma prodeje*. Praha: Management Press, 1994. ISBN 80-85603-54-3.
- [29] HEGER, Radek. *Fúze obchodních společností a jejich přínos z hlediska růstu kapitálových výnosů = Fusion of companies and the contribution to increase their growth of capital yields: teze disertační práce*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2011. Teze disertační práce. ISBN 978-80-7454-084-4.
- [30] HRDÝ, Milan a STROUHAL, Jiří. *Finanční řízení*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2010. Vzdělávání účetních v ČR. Učebnice. ISBN 978-80-7357-580-9.
- [31] HLAVÁČ, Jiří. *Fúze a akvizice: proces nákupu a prodeje firem*. Praha: Oeconomica, 2010. ISBN 978-80-245-1635-6.
- [32] Úplný výpis z obchodního rejstříku. In: *Veřejný rejstřík a Sběrka listin* [online]. [cit. 2017-04-20]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=506957&typ=UPLNY>

[33] *Apollo Metal: O společnosti* [online]. [cit. 2017-04-20]. Dostupné z: <http://apollometal.cz/o-spolecnosti/>

[34] Smlouva o převodu obchodního podílu. In: *Veřejný rejstřík a Sbírka listin* [online]. [cit. 2017-04-20]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=16376373&subjektId=506957&spis=153574>

[35] Výroční zpráva společnosti Apollo Metal, spol. s.r.o. za období od 1.7.2010 do 30.6.2011. In: *Veřejný rejstřík a Sbírka listin* [online]. [cit. 2017-04-20]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=17242003&subjektId=506957&spis=153574>

[36] *Wiegel: Wer wir sind* [online]. [cit. 2017-04-20]. Dostupné z: <http://www.wiegel.de/wer-wir-sind/>

[37] *Wer zu wem: Wiegel Gruppe Oberflächentechnik Firmen aus Nürnberg* [online]. [cit. 2017-04-20]. Dostupné z: <https://www.wer-zu-wem.de/firma/wiegel.html>

[38] Účetní závěrka, výroční zpráva a zpráva auditora za rok 1997-2001. In: *Veřejný rejstřík a Sbírka listin* [online]. [cit. 2017-04-23]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=14896028&subjektId=506957&spis=153574>

[39] Účetní závěrka a výroční zpráva za rok 2002. In: *Veřejný rejstřík a Sbírka listin* [online]. [cit. 2017-04-23]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=14896042&subjektId=506957&spis=153574>

[40] Zpráva auditora o ověření účetní závěrky společnosti Apollo Metal, spol. s.r.o. In: *Veřejný rejstřík a Sbírka listin* [online]. [cit. 2017-04-23]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=14896048&subjektId=506957&spis=153574>

[41] Výroční zpráva společnosti Apollo Metal, spol. s.r.o. za období od 1.1.2004 do 30.6.2005. In: *Veřejný rejstřík a Sbírka listin* [online]. [cit. 2017-04-23]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=16376383&subjektId=506957&spis=153574>

[42] Výroční zpráva společnosti Apollo Metal, spol. s.r.o. za období od 1.7.2005 do 30.6.2006. In: *Veřejný rejstřík a Sbírka listin* [online]. [cit. 2017-04-23]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=16376384&subjektId=506957&spis=153574>

[43] Výroční zpráva společnosti Apollo Metal, spol. s.r.o. za období od 1.7.2006 do 30.6.2007. In: *Veřejný rejstřík a Sbírka listin* [online]. [cit. 2017-04-23]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=16376381&subjektId=506957&spis=153574>

[44] Zpráva auditora o ověření účetní závěrky společnosti Apollo Metal, spol. s.r.o. In: *Veřejný rejstřík a Sbírka listin* [online]. [cit. 2017-04-23]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=16376380&subjektId=506957&spis=153574>

[45] Výroční zpráva společnosti Apollo Metal, spol. s.r.o. za období od 1.7.2008 do 30.6.2009. In: *Veřejný rejstřík a Sbírka listin* [online]. [cit. 2017-04-23]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=16376379&subjektId=506957&spis=153574>

[46] Zpráva auditora o ověření účetní závěrky společnosti Apollo Metal, spol. s.r.o. In: *Veřejný rejstřík a Sbírka listin* [online]. [cit. 2017-04-23]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=16376378&subjektId=506957&spis=153574>

[47] Výroční zpráva za období 1.7.-31.12.2011. In: *Veřejný rejstřík a Sbírka listin* [online]. [cit. 2017-04-23]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=16828006&subjektId=506957&spis=153574>

[48] Výroční zpráva k řádné závěrce k 31. 12. 2012 (za účetní období 1. 1. - 31. 12. 2012). In: *Veřejný rejstřík a Sbírka listin* [online]. [cit. 2017-04-23]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=45160341&subjektId=506957&spis=153574>

[49] Výroční zpráva k řádné závěrce k 31. 12. 2013 (za účetní období 1. 1. - 31. 12. 2013). In: *Veřejný rejstřík a Sbírka listin* [online]. [cit. 2017-04-23]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=45160338&subjektId=506957&spis=153574>

[50] Výroční zpráva k řádné závěrce k 31. 12. 2014 (za účetní období 1. 1. - 31. 12. 2014). In: *Veřejný rejstřík a Sbírka listin* [online]. [cit. 2017-04-23]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=45160339&subjektId=506957&spis=153574>

[51] SCHRÖDER, Christoph. Industrielle Arbeitskosten im internationalen Vergleich. *IW-Trends: Vierteljahreszeitschrift zur empirischen Wirtschaftsforschung*. Köln: Institut der deutschen Wirtschaft, 2016, 43(3), 57. ISSN 0941-6838.

[52] Umwelterklärung: Umwelterklärung KSZ 2016. In: *WIEGEL Zittau Korrosionsschutz GmbH* [online]. [cit. 2017-04-27]. Dostupné z: http://www.wiegel.de/fileadmin/Redaktion/werksinfo/ue_WIEGEL_zittau_2016.pdf

[53] Wirtschaftsministerin lobt Wiegel. *WIEGEL intern*. Nürnberg: WIEGEL Verwaltung GmbH & Co., 2015, 35(2).

Bibliografie

HITT, Michael A, R IRELAND a Robert E HOSKISSON. Strategic management: competitiveness. Stamford: Cengage Learning, 2015. ISBN 978-128-5425-184.

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

MOLNÁR, Zdeněk. Competitive intelligence, aneb, Jak získat konkurenční výhodu. Praha: Oeconomica, 2012. ISBN 978-80-245-1908-1.

ZUZÁK, Roman. Strategické řízení podniku. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-4008-9.

Seznam příloh

Příloha A: Dotazník pro české zaměstnance

Příloha B: Dotazník pro německé zaměstnance

Příloha A: Dotazník pro české zaměstnance

Dotazník týkající se zhodnocení spolupráce s firmou Wiegel

Pohlaví:

- muž - žena

Věk:

- 50 let a více - 41-49 let - 31-40 let - 30 let a méně

Ve firmě Apollo Metal, spol. s.r.o. pracuji:

- více než 10 let - 7-10 let - 3-6 let - méně než 3 roky

Moje pozice je:

- vedoucí pracovník - zaměstnanec

Po sloučení s firmou Wiegel Gruppe GmbH & Co. KG jsem pocítil(a) nárůst objemu mé práce:

- ve velké míře - v malé míře - nepatrně - vůbec

Po sloučení s firmou Wiegel Gruppe GmbH & Co. KG jsem pocítil(a) změny ve způsobu mé práce:

- ano - ne

Tyto změny považuji za:

(Pokud jste na předchozí otázku odpověděli "ne", tuto a následující dvě otázky prosím přeskočte.)

- velké/zásadní - spíše větší - spíše menší - malé

Na tyto změny jsem si zvykal(a):

- krátce - spíše kratší dobu - spíše déle - dlouho

Tyto změny hodnotím pozitivně:

- rozhodně ano - spíše ano - spíše ne - rozhodně ne

Po sloučení s firmou Wiegel Gruppe GmbH & Co. KG jsem pocítil(a) změny, které se přímo netýkají způsobu mé práce:

- ano - ne

Tyto změny považuji za:

(Pokud jste na předchozí otázku odpověděli "ne", tuto a následující dvě otázky prosím přeskočte.)

- velké/zásadní - spíše větší - spíše menší - malé

Na tyto změny jsem si zvykal(a):

- krátce - spíše kratší dobu - spíše déle - dlouho

Tyto změny hodnotím pozitivně:

- rozhodně ano - spíše ano - spíše ne - rozhodně ne

Myslím si, že z pohledu společnosti Apollo Metal, spol. s r.o. sloučení s firmou Wiegel Gruppe GmbH & Co. KG představovalo správný krok:

- rozhodně ano - spíše ano - spíše ne - rozhodně ne

S německými kolegy jsem v kontaktu:

- pravidelně/často - občas - výjimečně/zřídka - téměř nikdy/nikdy

Kontakt s německými kolegy probíhá bez problému:

- rozhodně ano - spíše ano - spíše ne - rozhodně ne

Při kontaktu s německými kolegy představuje překážku jazyková bariéra:

- nikdy - občas - často - vždy

Příloha B: Dotazník pro německé zaměstnance

Umfrage zur Bewertung der Zusammenarbeit mit der Firma Apollo Metal

Geschlecht:

- männlich - weiblich

Alter:

- über 50 Jahre - 41 bis 49 Jahre - 31 bis 40 Jahre - bis 30 Jahre

Ich arbeite bei Wiegel seit:

- mehr als 10 Jahren - 7 bis 10 Jahren - 3 bis 6 Jahren - weniger als 3 Jahren

Meine Arbeitsstelle ist:

- Unternehmensführung - Angestellte(r)

Nach dem Zusammenschluss mit der Firma Apollo Metal empfand ich einen Anstieg meines Arbeitsumfangs:

- in einem großen Maß - in einem kleinen Maß - gering - gar nicht

Nach dem Zusammenschluss mit der Firma Apollo Metal empfand ich Änderungen in meiner Arbeitsweise:

- ja - nein

Diese Änderungen finde ich als:

(Falls Sie die vorige Frage mit Nein beantwortet haben, können Sie diese und die nächsten zwei Fragen überspringen.)

- groß/grundsätzlich - eher größer - eher kleiner - klein

An diese Änderungen gewöhnte ich mich:

- schnell
- eher schneller
- eher langsamer
- langsam

Diese Änderungen bewerte ich als positiv:

- trifft völlig zu
- trifft eher zu
- trifft eher nicht zu
- trifft gar nicht zu

Nach dem Zusammenschluss mit der Firma Apollo Metal empfand ich Änderungen, die nicht direkt mit meiner Arbeitsweise zusammenhängen:

- ja
- nein

Diese Änderungen finde ich als:

(Falls Sie die vorige Frage mit Nein beantwortet haben, können Sie diese und die nächsten zwei Fragen überspringen.)

- groß/grundsätzlich
- eher größer
- eher kleiner
- klein

An diese Änderungen gewöhnte ich mich:

- schnell
- eher schneller
- eher langsamer
- langsam

Diese Änderungen bewerte ich als positiv:

- trifft völlig zu
- trifft eher zu
- trifft eher nicht zu
- trifft gar nicht zu

Ich glaube, dass aus der Sicht der Firma Wiegel der Zusammenschluss mit der Firma Apollo Metal ein richtiger Schritt war:

- trifft völlig zu
- trifft eher zu
- trifft eher nicht zu
- trifft gar nicht zu

Mit meinen tschechischen Kollegen bin ich im Kontakt:

- regelmäßig/oft
- manchmal
- selten
- fast oder gar nicht

Der Kontakt mit den tschechischen Kollegen verläuft reibungslos:

- trifft völlig zu
- trifft eher zu
- trifft eher nicht zu
- trifft gar nicht zu

Beim Kontakt mit den tschechischen Kollegen stellt die Sprachbarriere ein Hindernis dar:

- nie
- manchmal
- oft
- immer