



Ekonomická  
fakulta  
Faculty  
of Economics

Jihočeská univerzita  
v Českých Budějovicích  
University of South Bohemia  
in České Budějovice

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích  
Ekonomická fakulta  
Katedra řízení

Bakalářská práce

# Analýza prostředí vybrané organizace

Vypracoval: Pavel Hrouda  
Vedoucí práce: doc. Ing. Petr Řehoř, Ph.D.

České Budějovice 2018

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

Jméno a příjmení: **Pavel HROUDA**  
Osobní číslo: **E15429**  
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Řízení a ekonomika podniku**  
Název tématu: **Analýza prostředí vybrané organizace**  
Zadávající katedra: **Katedra řízení**

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

**Cíl práce:**

Cílem bakalářské práce je provést strategickou analýzu vybrané organizace a navrhnout strategii pro její rozvoj.

**Metodika práce:**

1. Studium odborné literatury zaměřené na řešené téma,
2. Charakteristika vybrané organizace
3. Provedení vybraných analýz vnějšího a vnitřního prostředí, rozhovor s manažerem,
4. Navržení nejvhodnější strategie vedoucí k rozvoji.

**Rámcová osnova:**

1. Úvod.
2. Literární přehled.
3. Cíl a metodika.
4. Charakteristika vybrané organizace.
5. Analýza současného stavu.
6. Diskuze a návrh.
7. Závěr.
8. Přehled použité literatury.
9. Přílohy.

Rozsah grafických prací: **dle potřeby**

Rozsah pracovní zprávy: **40 - 50 stran**

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

Fotr, J. (2012). *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. Praha: Grada.

Charvát, J. (2006). *Firemní strategie pro praxi*. Praha: Grada.

Keřkovský, M., & Vykypěl, O. (2006). *Strategické řízení: teorie pro praxi*. Praha: C. H. Beck.

Sedláčková, H., & Buchta, K. (2006). *Strategická analýza*. Praha: C. H. Beck.

Tichá, I., & Hron, J. (2010). *Strategické řízení*. Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze, Provozně ekonomická fakulta.

Vedoucí bakalářské práce: **doc. Ing. Petr Řehoř, Ph.D.**

Katedra řízení

Datum zadání bakalářské práce: **20. ledna 2017**

Termín odevzdání bakalářské práce: **15. dubna 2018**

  
doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.

děkan

JIHOČESKÁ UNIVERZITA  
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH  
EKONOMICKÁ FAKULTA  
STUDENSKÁ 13 250 02  
370 05 ČESKÉ BUDĚJOVICE

  
doc. Ing. Petr Řehoř, Ph.D.  
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 20. ledna 2017

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci jsem vypracoval samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce, a to – v nezkrácené podobě/v úpravě vzniklé vypuštěním vyznačených částí archivovaných Ekonomickou fakultou - elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Písku dne 1. 4. 2018

---

Pavel Hrouda

## **Poděkování**

Děkuji doc. Ing. Petru Řehořovi, Ph.D. za vedení a revizi této bakalářské práce.

Děk patří i společnosti HEYCO WERK ČR s.r.o. za poskytnutí informací nezbytných pro tuto práci.

# Obsah

1	Úvod .....	3
2	Literární přehled .....	4
2.1	Strategie a strategické řízení .....	4
2.2	Vnější prostředí organizace .....	4
2.2.1	Porterův model pěti sil .....	5
2.2.2	Analýza PESTLE .....	8
2.3	Vnitřní prostředí organizace .....	9
2.3.1	BCG matice .....	9
2.3.2	Finanční analýza .....	11
2.4	SWOT analýza .....	16
3	Cíl a metodika .....	18
3.1	Cíl bakalářské práce .....	18
3.2	Metodika bakalářské práce .....	18
3.2.1	Studium odborné literatury vztahující se k danému tématu .....	18
3.2.2	Charakteristika vybrané organizace .....	18
3.2.3	Rozhovor s manažerem a stanovení analýz vnějšího a vnitřního prostředí .....	18
3.2.4	Navržení výsledné strategie podniku .....	19
4	Charakteristika vybrané organizace .....	20
4.1	Základní informace o společnosti .....	20
4.2	Historie společnosti .....	20
4.3	Zaměření podniku .....	21
4.4	Organizační struktura a zaměstnanci .....	22
5	Analýza současného stavu .....	24
5.1	Porterův model pěti sil .....	24
5.1.1	Hrozba vstupu nových konkurentů .....	24
5.1.2	Vyjednávací síla odběratelů .....	24
5.1.3	Vyjednávací síla dodavatelů .....	25
5.1.4	Hrozba substitutů .....	27
5.1.5	Hrozba stávajících konkurentů .....	27
5.2	Analýza PESTLE (dle literární rešerše) .....	28
5.2.1	Politické faktory .....	28

5.2.2	Ekonomické faktory.....	30
5.2.3	Sociální faktory.....	32
5.2.4	Technologické faktory.....	34
5.2.5	Legislativní faktory.....	35
5.2.6	Ekologické faktory.....	36
5.3	Matice BCG.....	37
5.4	Finanční analýza.....	40
5.4.1	Ukazatelé likvidity.....	40
5.4.2	Ukazatelé aktivity.....	42
5.4.3	Ukazatelé rentability.....	44
5.4.4	Ukazatelé zadluženosti.....	45
5.5	SWOT analýza.....	46
6	Diskuze a návrh strategie.....	51
7	Závěr.....	54
	Summary.....	55
	Seznam použitých zdrojů.....	56
	Seznam obrázků a tabulek	
	Seznam příloh	
	Přílohy	

# 1 Úvod

Neustálý příchod nových firem na trh, jejich růst a pád nastoluje nové výzvy pro vrcholový management podniku, jenž v konkurenčním prostředí musí rychle a vhodně nacházet řešení související s dlouhodobou schopností organizace přežít a růst a klade vyšší požadavky na strategické řízení. Strategické řízení podniku ale nemůže být vykonáno bez toho, aniž bychom určili, co ovlivňuje schopnost podniku fungovat zvenčí a jakých možností lze využít, aby se vnějším nástrahám čelilo. Těmito otázkami se zabývá analýza vnějšího a vnitřního prostředí podniku.

Pokud známe a umíme aplikovat metody jednotlivých analýz, jsme mnohem lépe schopni zabezpečit stabilitu podniku z dlouhodobého hlediska. Málokteré vedení podniku si ovšem uvědomuje rozmanitost a komplexnost, s jakou je možno pomocí analýz strategii ohodnotit či k dané strategii dospět a zhodnotit celkový stav podniku. Nechtějí-li se manažeři spoléhat na pouhé vytyčení dodavatelských a odběratelských vztahů či konkurence, tak se určitě zaměří i na další aspekty, jako jsou například portfoliové analýzy či ostatní znalostní modely, jež zatím v mnohých zařízeních nenachází odpovídající rezonanční prostor. K lepšímu pochopení těchto aspektů a zároveň k vysvětlení základních souvislostí mezi danými důležitými analýzami má sloužit tato bakalářská práce.

Účelem práce je na konkrétním podniku HEYCO WERK ČR s.r.o., založeným roku 1995 a zabývající se výrobou plastových dílů pro automobilový průmysl, demonstrovat postupy vybraných analýz popsané v teoretické části práce.

Jaké informace potřebujeme k sestavení dané analýzy? Co znamená daný výsledek a indikuje pro nás nutnost změny? I to jsou otázky, které si četní vedoucí představitelé mnohokrát kladou. Výsledky analýz totiž nikdy nepřinesou dostatečnou hodnotu, pokud jim plně neporozumíme. Porozuměním se zároveň zabývá empirická část práce, kde ve vybrané společnosti na základě veřejných i interních dat dané analýzy proběhnou a dojde zároveň k jejich vyhodnocení. Mezi vybrané analýzy bude z vnitřního prostředí zahrnuta matice BCG a finanční analýza a z vnějšího prostředí Porterův model pěti sil a analýza PESTLE.

Práce tudíž nepřinese jen strohý výčet faktů, ale zaměří se i na jejich využití na konkrétní organizaci, které závěrem navrhne prostor pro zlepšení současného stavu a možné směry vývoje do budoucna tak, aby i v dlouhodobém horizontu mohla úspěšně pokračovat ve své činnosti.



## 2 Literární přehled

### 2.1 Strategie a strategické řízení

Strategická analýza prostředí spadá do nadřazeného souboru zvaného strategické řízení, proto nastává klíčová otázka, co se pod tímto pojmem rozumí a co znamená základní pojem strategie.

Obecně strategie vyjadřují základní představy o tom, jakou cestou budou firemní cíle dosaženy (Keřkovský & Vykypl, 2006). Samotná strategie bývá definována různě, například jako vědomý soubor úkonů sloužící k dosažení komparativní výhody dávající organizaci soudržnost a směr (O'Regan & Ghobadian, 2005). Podle Srpové & kol. (2011) má strategie tradiční a moderní definici.

Podle tradiční definice se na strategii můžeme dívat jako na dokument, ve kterém jsou určeny dlouhodobé cíle firmy, stanoven průběh jednotlivých operací a rozmístění zdrojů nezbytných pro splnění daných cílů. Podle moderní definice se jedná o připravenost na budoucnost. Co mají definice společného je, že „*strategie je dlouhodobý směr, kterým se organizace ubírá, není to psaný dokument na stole vedoucího*“ (Charvát, 2006). Grünig & Kühn (2011) ještě zdůrazňují vliv strategie na přítomnost, když tvrdí, že se strategie zabývají skutečnostmi, které je možné zvládnout v současnosti, aby se v budoucnosti zaručilo dosažení nejvyšších podnikových cílů.

Strategické řízení můžeme chápat jako proces zahrnující tvorbu pečlivého porozumění neustále se měnícího světa a znalost toho, jak tento měnící svět může ovlivnit danou firmu (Hannagan, 2002).

Strategické řízení je stejně jako jeho výstup strategie zaměřeno do budoucnosti a základním kamenem se tudíž stává rozhodování s vysokým stupněm rizika, neboť budoucnost nelze předpovídat s jistotou. Lze jej také chápat jako „*nikdy nekončící proces...počínající vymezením posláním firmy a jejích cílů, strategickou analýzou a končící formulací možných variant řešení*“ (Keřkovský & Vykypl, 2006). Z výše uvedeného vyplývá, že strategická analýza prostředí firmy tvoří jeden ze základních a důležitých komponentů strategického řízení a neměla by být tudíž opomíjena.

### 2.2 Vnější prostředí organizace

Prostředí samo o sobě označuje skutečnost, že naše firma existuje, podniká v určitých politických a společenských podmínkách (Charvát, 2006). Analýza vnějšího prostředí znamená důležitý mezník v určení strategie a nezřídka se proto utváří před samotnou vnitřní analýzou podniku, neboť udává míru omezení, se kterou můžeme podnikové zdroje využít. Jedná se o širší soubor faktorů nazývaných oborové okolí podniku.

Dedouchová (2001) vnější prostředí rozděluje na mikrookolí, které je omezeno na samotnou činnost podniku spolu s bezprostředními konkurenčními silami, a makrookolí. Makrookolí pak

představuje celkový politický, ekonomický, sociální a technologický rámec, v němž podnik existuje (Lukášová & Nový, 2004). Makrookolí se tedy omezuje na širší působnost podniku. Strategie a cíle podniku jsou pak silně ovlivňovány atraktivností oboru, v němž podnik působí (Keřkovský & Vykypěl, 2006). Mezi faktory vnějšího prostředí řadíme například:

1. Demografické faktory, jež se zabývají celkovými změnami v populaci, generačními posuny a distribucí příjmů ve společnosti.
2. Geografické faktory, jež úzce souvisejí s fyzickou polohou podniku danou například blízkostí k zákazníkům či dodavatelům.
3. Politické atributy, které mají odpovídat na otázky typu:
  - Má organizace přístup ke státnímu financování?
  - Podporují vládní politické a ideologické tendence druh podnikání dané organizace?
4. Sociokulturní faktory, které se zabývají hodnotami podniku a jejich korespondencí s vnějším prostředím.
5. Ekonomické faktory, jež se týkají především makroekonomických veličin a různých subvencí.
6. Technologické faktory, které jsou dány druhem podnikání, celkovou vyspělostí společnosti a možnostmi implementovat technologie nové (Lusthaus, Adrien, Anderson & Carden, 2001).

Vidíme, že vnější prostředí má mnohotvárný a dosti komplexní obsah, proto i jeho metody analýz jsou četné. Podle Greubela (2007) se za nejvýznačnější metody považuje Porterův model pěti sil a PESTLE analýza, které jsou i předmětem této práce.

### **2.2.1 Porterův model pěti sil**

Profesor Michael Eugene Porter tuto analýzu zformuloval v roce 1979 na Harvard Business School a jak bystře poznamenává Knopp (2007), uvedl tím detailněji svůj koncept diamantu určený pro státní úroveň.

Na firmu působí síly dodavatelů, odběratelů (zákazníků), substitutů, potenciálních nově vstupujících firem (konkurentů) a v neposlední řadě i soupeření mezi existujícími firmami (stávajícími konkurenty). Porter (1994) sděluje, že všech pět konkurenčních sil společně určuje intenzitu odvětvové konkurence a ziskovost. Jedná se o jakousi zúženou specifikaci vnějšího prostředí z odvětví, kde podnik působí, na odvětví, v nichž soutěží.

Jak uvádí Knopp (2007), klíčové poselství modelu spočívá v tom, že branže je atraktivní především tehdy, když je ohrožení novými konkurenti nepatrné, vyjednávací síla odběratelů slabá, neexistují substituty, dodavatelé mají omezenou vyjednávací schopnost a rivalita mezi podniky je nepatrná. Bednář (2012) uvádí ve své práci i opačný příklad, kdy stanovuje pravidlo, že se celková ziskovost podniku v odvětví snižuje, když se konkurence stává aktivnější. *„Z perspektivy podniku, nejkritičtější a nejbrutálnější konkurenční podmínky*

vzniknou, když se působnost pěti sil spojí a vytvoří tlaky tak intenzivní, že vyhlídka pro dané odvětví je více než mizivá...“ Ideální situace pro podnik tudíž nastává tehdy, kdy všech pět sil pozbývá důležitosti.

Chce-li do stávajícího trhu vstoupit nová firma, bude se potýkat s počátečními bariérami. Čím nepatrnější dané bariéry jsou, tím snáze nové firmy vstoupí na trh a snadněji ohrozí firmy stávající. Podle Portera (1994) existují 4 hlavní zdroje překážek vstupu nových firem do odvětví, a sice:

1. Úspory z rozsahu – Tento mikroekonomický pojem říká, že čím větší je produkce, tím vyšší jsou úspory. Potenciální firmy se tak dle Büsche (2013) stávají zranitelnějšími díky nutnosti produkovat více výroby od samého začátku.
2. Diferenciace produktu – Kdy se jedná o jméno vybudované za dobu existence značky. Nový produkt musí mít takové vlastnosti, aby překonal loajalitu zákazníků k produktu stávajícímu.
3. Kapitálová náročnost – Kdy firmy realizující zisky si mohou dovolit investice do větších a případně i rizikovějších projektů. Mezi hlavní zdroje nákladů řadí Büsch (2013) personál, výzkum, počáteční reklamu a podnikový inventář.
4. Přechodové náklady – Dávají se do souvislosti s přechodem od jednoho dodavatele ke druhému a projevují se například jako náklady na změnu nové technologie či školení zaměstnanců. Jestliže jako firma dodáváme, musíme zákazníkům nabídnout přidanou hodnotu, která by přechodové náklady pokryla.

Dodavatelé bývají definováni jako organizace či jednotlivci, které poskytují materiály, informace či znalosti, které umožňují organizaci produkovat vlastní výrobky či služby (Assessing the Environmental Conditions of Higher Education: In a Theoretical Approach Using Porter's Five Forces Model, 2017.)

Mezi hlavní typy dodavatelů můžeme podle Portera (1994) zařadit:

1. Výrobce a prodejce – Prodávají své produkty distributorům, velkoobchodníkům a maloobchodníkům.
2. Distributory a velkoobchodníky – Zakupují zboží ve střední až vyšší kvantitě k prodeji k redistribuci.
3. Nezávislé dodavatele a řemeslníky – Prodávají jedinečné produkty přímo svým zákazníkům
4. Importéry a exportéry– Zakupují produkty od výrobců jedné země a distribuují je do jiné země.
5. Dopravce a zasílatele – Slouží jako prostředníci k dopravování a zasílání produktů různým společnostem.

Intuitivně můžeme říci, že dodavatelé mají v modelu značný význam, pokud náklady na změnu odběratelů jsou vysoké, dále pokud je odběratelů více než dodavatelů, náklady na změnu dodavatele jsou vysoké, dodavatelé nejsou závislí na tržbách od daného odběratele a neexistují dostupné substituty. Naopak pokud je síla dodavatelů nízká, odvětví se stává přitažlivějším a pro odběratele se otevírají nové cesty k dosažení zisku, jelikož nejsou omezováni silou dodavatelů (Knopp, 2007).

Nakupující neboli odběratelé tvoří další zásadní složku Porterova modelu a bývají definováni jako osoby, kteří zakupují zboží a služby od jiných nakupujících, tedy dodavatelů (Büsch, 2013). Jejich vliv při vyjednávání můžeme sledovat v celém procesu obchodování. Vyjednávat mohou v celé řadě situací, například při ceně produktů, provizí služeb, technických aspektech produktů a systémů včetně jejich změny a kontrole kvality (Keřkovský & Vykypěl, 2006).

Aby byli odběratelé konkurenceschopní, je pro ně zásadní udržet si silnou vyjednávací pozici. S tím souvisí nutnost vysoké informovanosti v oblasti, ve které působí. Dále mají odběratelé silnou pozici, pokud jsou oproti dodavatelům koncentrovaní, náklady na změnu dodavatele jsou nízké, existuje zde možnost zpětné integrace, kdy si odběratelé sami začnou produkt dodavatelů vyrábět a dále pokud zákazníci reagují citlivě na změnu ceny (Büsch, 2013).

Substituty bývají nazývány náhražkami. Substituty limitují potenciální výnosy odvětví tím, že určují cenové stropy, jež si mohou firmy v odvětví se ziskem účtovat (Porter, 1994). Tato omezení rentability odvětví závisí na čtyřech faktorech, konkrétně na:

- dostupnosti blízkých substitutů,
- nákladech na změnu substitutu,
- agresivitě producentů substitutu,
- poměru ceny a hodnoty mezi originálním produktem a substitutem (Hax & Majluf, 2004; Johnson & Scholes, 2000).

Substitutům by se v modelu měla věnovat pozornost zejména ve dvou případech. Pokud vykazují takové cenové zlepšení, že se přibližují produkci odvětví, nebo jsou vyráběny odvětvími s vysokým ziskem, což znamená, že při zostření konkurence v odvětví se mohou stát první možností volby (Porter, 1994).

Rivalita mezi konkurenty je v samotném středu modelu a působí na ni popsané čtyři síly. Určitá část soutěživosti je v podmínkách tržní konkurence nezbytná, ovšem pokud se boje o postavení na trhu příliš vyhrocují, škodí to celému odvětví. Můžeme ji vidět u:

- Produktů značek, které se snaží ohrozit různé generické formy.
- Nákladů na změnu, neboť čím snadněji je možné produkt změnit, tím více rivality v odvětví nastane.
- Bariér výstupu u neatraktivních odvětví, kdy vysoce specializované produkty a vysoké náklady na likvidaci brání dokončit řádný cyklus vystoupení z trhu dané firmy a způsobují nízký práh rentability (Hax & Majluf, 2004).

Na závěr je třeba si položit otázku, jak je možné se rivalitě bránit. Porter (1994) uvádí zlepšení postavení firmy pomocí strategických přesunů. Příkladem může být zvýšení přechodových

nákladů odběratelů tím, že je podnik učiní na sebe technicky závislými. Připomeňme, že přechodové náklady představují vstupní překážku do odvětví a vynakládá je právě kupující při přechodu od jednoho dodavatele ke druhému. Jednou z dalších možností je zaměření podniku na produkty s nejnižším podílem fixních nákladů či na nejméně výnosnější produkty. Rivalita tedy závisí na mnoha faktorech, z nichž některé nelze ovlivnit, ale o to více nabývají na významu položky ovlivnitelné.

### 2.2.2 Analýza PESTLE

*„Analýza PESTLE může být užita v každé části strategického procesu“* (Yeates & Wakefield, 2004).

Druhou z představených analýz vnějšího prostředí je analýza PESTLE, někdy bývá zkrácena jen na PEST či STEP, případně uváděna v dalších modifikacích<sup>1</sup>. Její historie je poměrně nejasná, jako první ji Francis Aguilar v roce 1967 pod jiným názvem použil v knize *Scanning the Business Environment*.

Jedná se o akronym pro faktory politické (Political), ekonomické (Economic), kulturně-sociální (Social-cultural), technologické (Technological), legislativní (Legislative) a ekologické (Ecological).

Politické faktory ovlivňují celý chod ekonomiky. Podle Richtera & Walthera (2017) se politické faktory mohou skládat z regulací, globálních politických tezí a sektorových konsolidací. Tichá & Hron (2002) doplňují stabilitu vlády, regulaci zahraničního obchodu, daňovou politiku, monopolní legislativu a ochranu životního prostředí. Dědina & Odcházal (2007) dodávají zájmové skupiny, obchodní politiku, války, občanské nepokoje a terorismus.

Ekonomické faktory se úzce prolínají s politickými, proto některé položky, jako třeba obchodní politika, jsou co do zařazení diskutabilní. Řadíme zde ekonomický růst, chování konkurence, daňový režim, mzdové tarify, inflaci, nabídku peněz, trend vývoje HDP aj. Za povšimnutí stojí magický čtyřúhelník, kde důležitou roli hraje HDP představující ekonomický růst a saldo zahraničního obchodu představující vnější rovnováhu. Naopak snaha o minimalizaci se projevuje u dalších dvou položek, nezaměstnanosti a inflace (Keřkovský & Vykypěl, 2006).

Sociální faktory dle Mallayi (2007) mohou ovlivňovat nejen poptávku po zboží a službách, ale i nabídku, kam jako zástupce za služby patří dle Keřkovského & Vykypěla (2006) podnikavost a pracovní motivace. Řadí se zde i různé kulturní zvyklosti a tradice včetně vývoje společnosti. V dnešní době se stávají patrnější jevy zaměřené na sebevzdělávání, vznik a diverzifikace trhů s novými segmenty pro bohaté a péče o seniory. Tyto značně specifické položky doplňují i obecnější oblasti, konkrétně životní styl a úroveň, demografické trendy, sociální trendy, struktura populace, vzdělání, doprava.

---

<sup>1</sup> Analýza PESTLE je někdy dle počtu faktorů uváděna jako PEST, PESTE, PESTLIED, STEP, STEPE, STEEPLD.

Technologické faktory se týkají výrobních procesů, prostředků, a podnikového know-how. Rozvoj technologických faktorů je důležitý zejména u firem prodávající luxusní či technologicky náročné produkty za vyšší cenu. Do této oblasti bývají zahrnovány vládní výdaje na vědu a výzkum, patenty a vynálezy, transfer technologií, inovace, logistika a internetové obchodování.

Poslední dvě položky bývají někdy dodatečně přidávány. Legislativní faktory jsou úzce spjaty s vládním (politickým) sektorem a zahrnují nejen národní vlivy, ale i právní prameny EU, popřípadě zdroje práva na celosvětové úrovni. Do legislativy řadíme zákony a vyhlášky, mezinárodní právo, harmonizaci zákonů a daní a mezinárodní obchodní smlouvy.

Ekologické faktory by neměly být opomíjeny, neboť určují například polohu výrobního závodu, míru technologických opatření související s emisními limity i společenskou odpovědnost firmy vůči okolí, ať už v podobě efektivního třídění odpadu, či využití obnovitelných zdrojů energie. Do této oblasti patří i hluk, regulace emisí a znečištění, prevence před katastrofami a ekologické zájmové skupiny (Dědina & Odcházal, 2007).

## **2.3 Vnitřní prostředí organizace**

Analýza vnitřního okolí podniku dále pracuje s omezeními danými výsledky vnější analýzy. Podle Hortona & kol. (2008) se skládá z faktorů tvořící osobnost organizace. Východiskem se stává evaluace dosavadní strategie, která patří do jedné z fází procesu strategického řízení a zabývá se například otázkami:

- Přináší strategie očekávané výsledky?
- Je strategie v souladu se stylem řízení?
- Jsou systémy a programy podporující realizaci strategie vhodně zvoleny?
- Je vztah mezi současnými a očekávanými výsledky vyvážený? (Tichá & Hron, 2002)

Cílem analýzy vnitřních zdrojů a schopností organizace je identifikovat strategicky významné zdroje a schopnosti a následně specifické přednosti podniku jako zdroje konkurenční výhody (Lukášová & Nový, 2004). Jedná se tedy o identifikaci silných a slabých stránek podniku.

Závěrem shrňme celkové poslání vnitřní analýzy. Systematická interní analýza pomáhá firmě nalézt svou pozici ve smyslu silných a slabých stránek, využít příležitosti, které jsou v souladu s jejími příležitostmi, napravit důležité slabé stránky, bojovat proti ohrožením, zhodnotit nedostatky ve schopnostech a podniknout kroky k jejich napravení (Rao, Rao, & Sivaramakrishna, 2008).

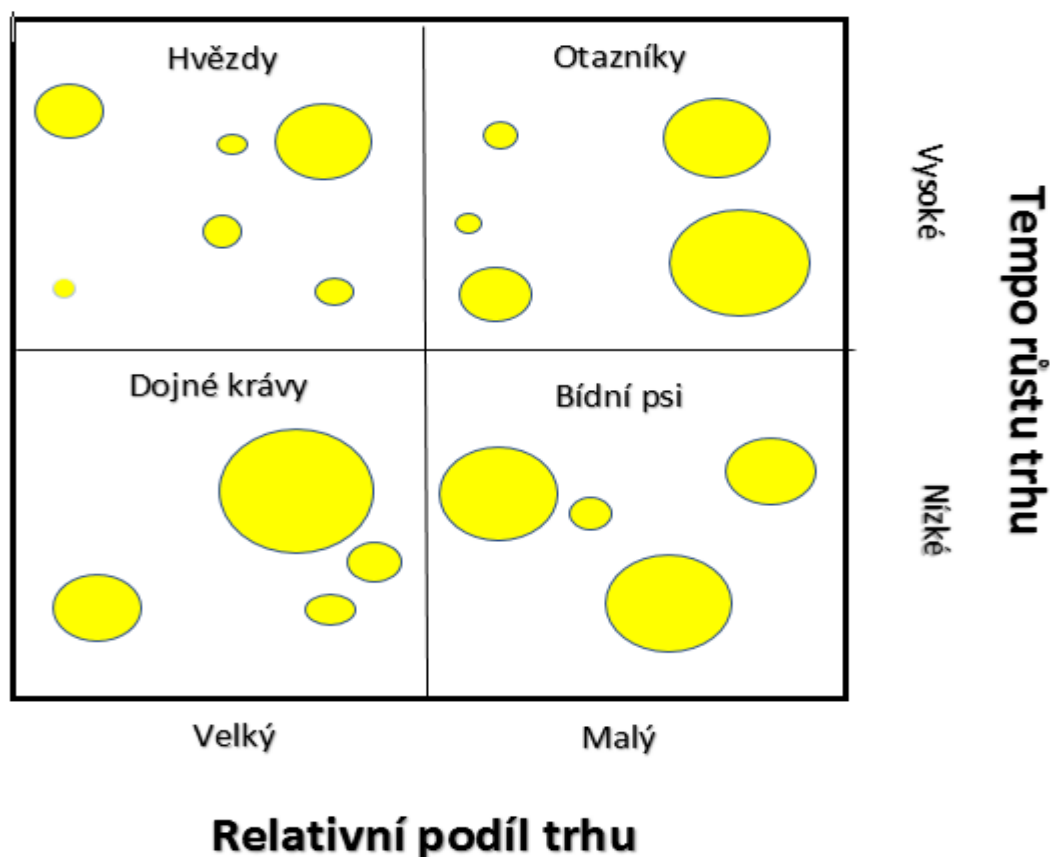
### **2.3.1 BCG matice**

BCG matice je zkratka globální manažerské poradenské firmy s více jak 80 kanceláři a 1400 zaměstnanci po celém světě Boston Consulting Group (David, Sánchez Carrión, & Valdés Hernández, 2003). Je užitečná tím, že ukazuje přehled produktů organizace nebo portfolia strategické podnikatelské jednotky a finanční zdroje potřebné nyní i v budoucnosti. Z hlediska finančních inputů hovoříme o produktech vysoce rostoucích a z hlediska přebytečného kapitálu o produktech pomalu rostoucích, přičemž organizace potřebuje oba dva typy produktů.

Konkrétně podle Buchholzové (2012) je cílem vybalancování těchto dvou produktů, tedy soulad mezi produkty náročnými na kapitál a produkty kapitál vytvářející, aby se dosáhlo vyvážené struktury v jednotlivých oblastech.

Jak vidíme na obrázku číslo 1, matice obsahuje čtyři buňky a každá aktivita se tak projevuje jako jedna bublina, přičemž rozměr jedné bubliny koresponduje s procentem výnosu, které reprezentuje v celkovém portfoliu (Tichá & Hron, 2002). Matice se skládá ze dvou os, z míry růstu odvětví (tempa růstu trhu) a relativního tržního podílu.

Obrázek 1: Matice BCG



Zdroj: upraveno dle Donnellyho, Gibsona, & Ivanceviche (1997)

Míra růstu odvětví charakterizuje dle Steinmanna, Schreyögga & Kocha (2013) možnost zobrazení všech šancí závislých na prostředí a rizik za pomoci hodnot růstu trhu. Odráží také schopnost firmy generovat zisk (Rao, Rao & Sivaramakrishna, 2008). Jako střední hodnota je brán růst HDP, přičemž odvětví, která rostou rychleji než daná ekonomika, jsou odvětví vysoce rostoucí, ostatní jsou odvětví pomalu rostoucí (Tichá & Hron, 2002).

Druhá dimenze, relativní podíl na trhu, je vyjádřena ve formě kumulovaného produkčního množství, tedy strukturou nákladů a konkurenční výhodou (Buchholz, 2012). Je logaritmovaná tak, aby jednotlivé osy spolu vzájemně korespondovaly a vyjadřuje podíl na trhu ve vztahu

k nejbližšímu konkurentovi. Relativní podíl na trhu by měl dosahovat co nejvyšších hodnot, aby došlo k převaze nad konkurentem (Tichá & Hron, 2002).

Problémové děti neboli otazníky či divoké kočky se vyskytují na rychle rostoucích trzích, kde ale zaujímají nízký tržní podíl. Vystává tedy otázka, zdali může být ziskový potenciál v souvislosti s růstem trhu dostatečně podchycen (Tichá & Hron, 2002). Cílem je přenesení těchto produktů do oblasti hvězd a následně dojných krav, což se ovšem děje se značnými náklady.

Hvězdy jsou charakterizovány vysokým podílem na trhu a vyskytují se na rychle rostoucích trzích. Jsou potenciálně ziskové a s dalším růstem se stávají důležitou produktovou kategorií podniku. Vyžadují tedy další investice. Mezi další charakteristiky patří úspory z rozsahu<sup>2</sup> a generace hotovosti, která však není tak vysoká jako hotovost na ně vynakládaná. Rao, Rao & Sivaramakrishna (2008) proto doporučují vzít část hotovosti z dojných krav k podpoře hvězd, aby se i hvězdy staly dojnými krávkami.

Dojné krávy se vyskytují na pomalu rostoucích trzích (hodnoty růstu méně než 10 %) (Fyall & Garrod 2005), kde mají vysoký podíl. Se svými ustálenými pozicemi mají schopnost generovat značné zisky i hotovost, aniž by sami vyžadovaly vysoké investiční náklady. Jejich zisk je dále rozdělen mezi hvězdy a otazníky.

Bídni psi nevytvářejí žádný zisk, pouze spotřebovávají hotovost a tím jsou neatraktivní a určeni k zániku. Mají nízký podíl na trhu a vyskytují se na pomalu rostoucích trzích. Bídni psi vykazují kombinace znaků vysokých nákladů, neúčinného marketingu a nekvalitních výrobků. Bídni psi tedy vykazují ztrátu nebo nulový zisk a pokud neslouží k doplňkovému sortimentu dané organizace, měli by být co nejúčinnější cestou odstraněni.

Mezi výhody BCG matice patří numerické vyjádření údajů, a tedy přesné zmapování situace (Dvoskin, 2004) a jednoduchost vyjádření silných a slabých stránek (Blažková, 2007). Mezi nevýhody patří značné zjednodušení vyjádřené posuzováním pouze dvou faktorů a uvažováním pouze o současné ziskovosti bez relevance k investičním příležitostem, neboť i bídný pes může být ziskový bez dodatečných peněz, a proto se vyplatí jeho podpora (Blažková, 2007).

### **2.3.2 Finanční analýza**

Účelem finanční analýzy je kvantitativní posouzení finanční situace podniku jako celku. Abychom dostali dostatečnou informační hodnotu, je třeba vycházet z podnikové úrovně dat, kterou následně rozdělíme na jednotlivá odvětví v podniku (Schuh & Klappert, 2011). Finanční analýzu tvoříme za pomoci rozvahy, kde zohledňujeme aktiva a pasiva, závazky a pohledávky dané organizace, dále používáme výkaz zisku a ztráty coby informace o nákladech a výnosech podniku a výsledku hospodaření za účetní období a také výkaz cash flow jako demonstraci

---

<sup>2</sup> Úspory z rozsahu vyjadřují úspory z výroby při velkosériovém vyrábění.



peněžních toků podniku. Zodpovědnost za správné zpracování podkladů sdílí auditor a finanční manažer, který připravuje finanční výkaz na bázi auditu (Gibson & Gibson, 2001).

Co se týče rozdělení finanční analýzy, tak jedním z předpokladů je, že analýza může být externí nebo interní, její hlavní rozdělení nicméně spočívá v analýze mikroekonomické a makroekonomické. Makroekonomická analýza se využívá zejména v politických rozhodnutích, jelikož se provádí na úrovni státu, regionů či odvětví. Pro podnikové účely je adekvátní analýza mikroekonomická. Z hlediska získaných dat můžeme posoudit efektivnost alokace zdrojů, a to v krátkodobém (do 1 roku) i dlouhodobém hledisku.

Důležitou součástí analýzy je i rozdělení ukazatelů na absolutní, rozdílové a poměrové.

Absolutní ukazatele nezaznamenávají žádnou matematickou operaci, proto posuzujeme jen jednotlivé položky účetních výkazů, což nám přináší omezenou vypovídací hodnotu. Patří mezi ně výše uvedené účetní výkazy.

Rozdílové ukazatele nám udávají rozdíl mezi aktivy a pasivy podniku a slouží jako součást řízení oběžných aktiv. Zde nás zajímá hodnota čistého pracovního kapitálu (ČPK), tedy hodnoty oběžných aktiv snížené o krátkodobé závazky.

Nejvíce používané jsou poměrové ukazatele, které vypočítáme jako podíl dvou složek z účetních výkazů (Růčková & Roubíčková, 2012). Mezi nejpoužívanější poměrové ukazatele finanční analýzy patří ukazatele likvidity, zadluženosti, rentability a aktivity.

Finanční analýzu využívá řada zainteresovaných subjektů, kromě vlastníků i manažerů firmy například odběratelé a dodavatelé, potenciální investoři, banky při poskytování úvěrů a stát při daňovém výkaznictví (Gibson & Gibson, 2001).

### **Ukazatele likvidity**

Abychom pochopili ukazatele likvidity, podíváme se, co likvidita znamená. Likvidita určité složky představuje vyjádření vlastnosti dané složky přeměnit se rychle a bez velké ztráty hodnoty na finanční hotovost. Likviditou podniku rozumíme vyjádření schopnosti podniku včas uhradit své platební závazky, přičemž je důležité sledovat ukazatel v čase (Růčková & Roubíčková, 2012).

Rozlišujeme běžnou likviditu, která vyjadřuje, kolikrát pokrývají oběžná aktiva krátkodobé závazky.

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (1)$$

Obvykle se doporučuje aspoň hodnota 1,5 (Fotr, Vacík, Souček, Špaček, & Hájek, 2012). Růčková & Roubíčková (2012) uvádí hodnotu 1,6-2.

Pohotová likvidita udává míru jistoty úhrady krátkodobých peněžních závazků. Zde je doporučená hodnota kolem 1, neboť nižší hodnota upozorňuje na vysoký stav zásob a nedostatečné krytí krátkodobých závazků (Grünwald & Holečková, 2007).

$$\text{Pohotov likvidita} = \frac{\text{krtkodob pohledávky a krtkodob finann majetek} - \text{zásoby}}{\text{krtkodob závazky a dluhy}} \quad (2)$$

Okamžit neboli penžn likvidita říká, jak je podnik schopn uhradit své okamžit závazky. Fotr & kol. (2012) označují za kritickou hodnotu 0,2, Ruckov & Roubckov (2012) doporučují rozmezí 0,9-1,1.

$$\text{Okamžit likvidita} = \frac{\text{pohotov platební prostředky}}{\text{dluhy s okamžitou splatnst}} \quad (3)$$

### Ukazatel aktivity

Ukazatele aktivity bvj označování jako ukazatele efektivnosti užit zdrojů (Keřkovský & Vykypel, 2006). Udvj, jak obratn užívá firma svých aktiv neboli počet obretek jednotlivých aktiv či dobu obratu (Gallagher & Andrew, 2007). Jedná se tedy o ukazatele dvojího typu, a to dle počtu obrat a dle doby obratu (Fotr, Vacík, Souček, Špaček, & Hájek, 2012).

Mezi základní ukazatele pat obrat zásob, kter by mel být co nejvyšší a doba obratu zásob, kter by analogicky mela vykazovat nízké hodnoty (zde vidíme rozdíl mezi počtem obrat a dobou obratu). Fotr & kol. (2012) uvádí doporučenou hodnotu 5 a 20 obretek, 4 a 6 uvádí Nikolai, Bazley, & Jones (2010).

$$\text{Obrat zásob} = \frac{\text{tržby}}{\text{zásoby}} \quad (4)$$

$$\text{Doba obratu zásob} = \frac{\text{zásoby}}{\text{tržby}} * 360 \quad (5)$$

Obrat pohledávek značí pomer prmeru denních trzeb a prmernho stavu obchodních pohledávek (Fotr, Vacík, Souček, Špaček, & Hájek, 2012) neboli za jak dlouho jsou pohledávky v prmeru splaceny (Ruckov & Roubckov, 2012).

$$\text{Obrat pohledávek} = \frac{\text{tržby} + \text{výnosy}}{\text{prmern výše pohledávek}} \quad (6)$$

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \frac{\text{prmern výše pohledávek}}{\text{tržby} + \text{výnosy}} * 360 \quad (7)$$

Doporuen hodnota by mela korespondovat s udjem na fakturách. Pokud je obrat vysok, znamená to, že podnik snadněji získává nov pohledávky a m více disponibilních peněz, jelikož klienti drve platí (Khan & Jain, 2010).

Ke kontrole platební morálky podniku slouží obrat závazků.

$$\text{Obrat závazků} = \frac{\text{tržby za zboží a služby} + \text{výkony}}{\text{krtkodob závazky}} \quad (8)$$

$$\text{Doba obratu závazků} = \frac{\text{krtkodob závazky}}{\text{tržby za zboží a služby} + \text{výkony}} * 360 \quad (9)$$

Hodnota ukazatele by mela být co nejnižší, neboť ukazatel doby obratu ukazuje asov usek, po které jsou závazky neuhrazeny. Podle Fotra & kol. (2012) ale maj firmy tendenci tuto dobu prodlužovat, aby si udržely více prostředků na nákup aktiv.

Mankiw (1999) uvádí obchodní deficit jako rozdíl mezi dobou splatnosti pohledávek a dobou úhrady krátkodobých závazků. Ukazatel se používá pro stanovení kapitálové potřeby, tedy jestli je podnik financován dodavateli, nebo podnik sám úvěruje zákazníky.

$$\text{Obchodní deficit} = \frac{\text{pohledávky z obchodního styku}}{\frac{\text{tržby za zboží a služby}}{360}} - \frac{\text{závazky z obchodního styku}}{\frac{\text{tržby za zboží a služby}}{360}} \quad (10)$$

Na obrat aktiv budeme nahlížet americkým systémem, kdy nebudeme připočítávat k tržbám za zboží služby i výkony.

$$\text{Obrat aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{aktiva celkem}} \quad (11)$$

Udává, kolikrát se celková aktiva obrátí za rok neboli míru využití aktiv (Váchal & Vochozka, 2013). Podle Scholleové (2012) by měl být vyšší než 1.

Obrat stálých aktiv ukazuje efektivní využívání dlouhodobého majetku. Za ideální je považována hodnota 5,1. Pokud je hodnota nižší, firma dostatečně nevyužívá své výrobní kapacity a v tomto období by neměla ani investovat (Váchal & Vochozka, 2013).

$$\text{Obrat stálých aktiv} = \frac{\text{tržby za zboží a služby}}{\text{dlouhodobý majetek}} \quad (12)$$

V praxi můžeme uvést i obrat oběžných aktiv, i když jsou velmi proměnlivá.

$$\text{Obrat oběžných aktiv} = \frac{\text{tržby za zboží a služby}}{\text{oběžná aktiva}} \quad (13)$$

Hodnota obratu dlouhodobého hmotného majetku by měla přesahovat 1 stejně jako u obratu stálých aktiv. Tato položka slouží zejména pro komparativní účely a ve finanční analýze nebývá vždy zahrnuta (Kislingerová, 2001).

$$\text{Obrat dlouhodobého hmotného majetku} = \frac{\text{tržby za zboží a služby}}{\text{dlouhodobý hmotný majetek}} \quad (14)$$

### Ukazatelé rentability

„Rentabilita je měřítkem schopnosti podniku vytvářet nové zdroje, dosahovat zisku použitím investovaného kapitálu.“ (Růčková & Roubíčková, 2012).

Ukazatelé rentability neboli ziskovosti ukazují, jak efektivně podnik pracuje (Keřkovský & Vykypěl, 2006).

Rentabilita vlastního kapitálu (ROE) se skládá z prostředků vložených do podniků vlastníky, měří výnosnost vlastního kapitálu a zabývá se otázkou, kolik zisku připadá na 1 Kč vlastního kapitálu (Kislingerová, 2001).

$$\text{ROE} = \frac{\text{EAT}}{\text{vlastní kapitál}} * 100 \quad (15)$$

Rentabilita aktiv (ROA) vyjadřuje, jaká část zisku byla dosažena z investovaného kapitálu ROA by měla být aspoň tak vysoká, aby pokryla nedobytné pohledávky a znehodnocené zásoby (Knápková, Pavelková, Remeš, & Šteker, 2017).

$$ROA = \frac{EBIT}{aktiva} * 100 \quad (16)$$

Posledním uvedeným ukazatelem rentability je rentabilita tržeb (ROS), která vykazuje informace o výši zisku z podnikání a schopnosti podniku zvyšovat vlastní zdroje financování (Fotr, Vacík, Souček, Špaček, & Hájek, 2012).

$$ROS = \frac{EAT}{tržby} * 100 \quad (17)$$

### Ukazatelé zadluženosti

Ukazatelé zadluženosti charakterizují poměr mezi vlastním a cizím kapitálem včetně zadluženosti vlastního kapitálu (Kislingerová, 2001). Cizí kapitál využíváme proto, že použití pouze vlastního kapitálu snižuje celkovou výnosnost vloženého kapitálu (Růčková & Roubíčková, 2012).

Mezi nejběžnější ukazatele patří celková zadluženost, jež zahrnuje krátkodobé i dlouhodobé závazky a bankovní úvěry. Analogicky k celkové zadluženosti bývá uváděna míra samofinancování určující procento aktiv pokrytých vlastním kapitálem (Hronová & Hindls, 2000). Míra samofinancování a celková zadluženost musí v součtu tvořit 100 %.

$$Celková\ zadluženost = \frac{dlouhodobé\ závazky + krátkodobé\ závazky + bankovní\ úvěry}{aktiva} * 100 \quad (18)$$

$$Míra\ samofinancování = \frac{vlastní\ kapitál}{aktiva} * 100 \quad (19)$$

Z celkové zadluženosti pak můžeme vyjmout krátkodobou a dlouhodobou zadluženost.

$$Krátkodobá\ zadluženost = \frac{krátkodobé\ závazky + krátkodobé\ finanční\ úvěry}{aktiva} * 100 \quad (20)$$

$$Dlouhodobá\ zadluženost = \frac{dlouhodobé\ závazky + dlouhodobé\ finanční\ úvěry}{aktiva} * 100 \quad (21)$$

Určují, kolik krátkodobých a dlouhodobých dluhů připadá na jednotku aktiv.

Finanční páka ukazuje poměr mezi celkových a vlastním kapitálem, jinými slovy, jak dalece převyšuje celkový kapitál ten vlastní. Index by měl dosahovat hodnot vyšších než 1 (Růčková & Roubíčková, 2012).

$$Finanční\ páka = \frac{aktiva}{vlastní\ kapitál} \quad (22)$$

Zvýšení zadluženosti znamená pro podnik placení vyšších úroků. Ta část zisku, kterou odčerpávají úroky, bývá označována jako úrokové zatížení. Hodnoty by se měly pohybovat pod 40 % (Hronová & Hindls, 2000).

$$\text{Úrokové zatížení} = \frac{\text{nákladové úroky}}{(\text{výsledek hospodaření za účetní období} + \text{nákladové úroky})} * 100 \quad (23)$$

Ukazatel úrokové krytí nás informuje, o kolik procent zisk před odečtením úroků a daní převyšil úrokové platby, přičemž doporučená hodnota by měla dosahovat 300-400 %. (Fotr, Vacík, Souček, Špaček, & Hájek, 2012).

$$\text{Úrokové krytí} = \frac{(\text{výsledek hospodaření za účetní období} + \text{nákladové úroky})}{\text{nákladové úroky}} * 100 \quad (24)$$

Posledním zmíněným ukazatelem je doba splácení závazků, která by podle Knápkové & kol. (2017) měla být menší než 3 roky a zároveň předpokládá stávající udržení hodnoty cash flow. Vyjadřuje časový úsek, do kterého je firma schopna uhradit své závazky.

$$\text{Doba splácení závazků} = \frac{(\text{krátkodobé} + \text{dlouhodobé závazky}) - \text{finanční majetek}}{\text{výsledek hospodaření za účetní období} + \text{změna stavu rezerv}} * 100 \quad (25)$$

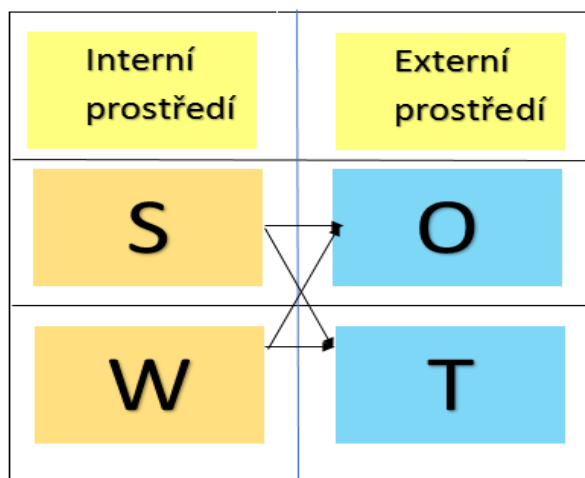
## 2.4 SWOT analýza

Pokud budeme chtít sumarizovat výsledky předchozích analýz, tak SWOT se jeví jako vhodná metoda. SWOT je zkratka pro silná místa (Strengths), slabá místa (Weaknesses), možnosti (Opportunities) a ohrožení (Threats), přičemž silné a slabé stránky se využijí pro definici příležitostí, které společnost má a případně hrozeb, které představují konkurenti (Fotr, Vacík, Souček, Špaček, & Hájek, 2012).

Abychom zvládli správně identifikovat údaje SWOT, musíme se vyvarovat obecných popisů. Nejlepším řešením se jeví sestavení tabulky s jednotlivými faktory a ke každému faktoru napsání krátkého popisu a důvodu jeho vybrání, přičemž faktory rozdělujeme ve vztahu k internímu prostředí (S, W) a externímu prostředí (O, T) (Soriano, 1990).

Grafické zobrazení SWOT matice je na obrázku číslo 2.

Obrázek 2: SWOT matice



Zdroj: upraveno dle Charvátka (2006)

Silné stránky přinášejí podniku konkurenční výhodu, ovlivňují jeho hospodaření a postavení na trhu, patří mezi ně:

- kompetentnost v rozhodujících oblastech,
- uznávaná vůdčí pozice na trhu,
- vlastní technologie,
- lepší reklamní kampaň.

Slabé stránky znamenají pro podnik limity a celkově podnik oslabují, zahrnují:

- nevyužité kapacity,
- nejasný strategický záměr,
- nedokonalou distribuční síť,
- zaostávání ve výzkumu a vývoji.

Příležitosti jsou pozitivním faktorem, jelikož mohou podniku přinést konkurenční výhodu v podobě zlepšení využívání dostupných zdrojů a rozvoje podniku, uvádí se zde například:

- diverzifikace,
- rychlejší růst trhu,
- překonání obchodních bariér na atraktivních cizích trzích,
- rozšíření výrobků.

Ohrožení udávají bariéry z vnějšího prostředí, které ohrožují fungování firmy a její postavení na trhu. Radíme mezi ně:

- konkurenci ze strany cizích výrobců s nižšími náklady,
- pomalý růst trhu,
- rostoucí prodeje substitučních výrobků,
- nepříznivý vývoj směnných kurzů (Horáková, 2003; Váchal & Vochozka, 2013).

Na základě 4 faktorů SWOT se pak určují jednotlivé strategie.

1. Strategie Maxi-Maxi (SO) – Jedná se o ideální pozici, kde firma ve svém strategickém záměru může uplatnit silné stránky i příležitosti.
2. Strategie Mini-Maxi (WO) se zaměřuje na rozvoj. Firma je postavena před úkol vylepšit své slabé stránky a zároveň zhodnotit externí příležitosti, které často pod tlakem slabých stránek zůstávají nevyužity. Příkladem WO může být joint venture, akvizice či nábor kvalifikovaných sil.
3. Strategie Maxi-Mini (ST) se soustředí na omezení či vyhýbání hrozeb a použití silných stránek podniku.
4. Strategie Mini-Mini (WT) patří k obranným strategiím a zaměřuje se na vyhnutí hrozeb zvenčí a redukování slabých stránek (Fotr, Vacík, Souček, Špaček, & Hájek, 2012; Váchal & Vochozka, 2013).

## **3 Cíl a metodika**

### **3.1 Cíl bakalářské práce**

Cílem bakalářské práce je provést strategickou analýzu vybrané organizace a navrhnout strategii pro její rozvoj.

### **3.2 Metodika bakalářské práce**

Metodika bakalářské práce se skládala z několika dílčích kroků, které jsou popsány níže v následujících podkapitolách.

#### **3.2.1 Studium odborné literatury vztahující se k danému tématu**

Jako vzhled do problematiky posloužila literární rešerše na dané téma. Práce čerpala z českých i zahraničních zdrojů. Mezi využití zdroje patřily knihy včetně e-knih a odborné a vědecké články s využitím zahraničních poskytovatelů CAB eBooks a EBSCO eBooks. Knihy ze seznamu literatury byly získány z knihovny Jihočeské univerzity, z knihovny Universität Passau a v rámci kolegiální spolupráce ze studijních pobytů byly některé tituly nebo jejich části zapůjčeny od kolegů z Universidad de Sevilla a Victoria University v Melbourne. Sepsání samotné literární části práce probíhalo v měsících listopad a prosinec 2017.

#### **3.2.2 Charakteristika vybrané organizace**

Společnost HEYCO WERK ČR s.r.o. byla v této části představena s využitím informací získaných z webových stránek společnosti a z obchodního rejstříku.

#### **3.2.3 Rozhovor s manažerem a stanovení analýz vnějšího a vnitřního prostředí**

Na základě strukturovaného rozhovoru s jednatelem společnosti byly získány informace sloužící k oběma analýzám. Analýzy měly následující strukturu:

- Porterův model pěti sil

K popsání vnějšího prostředí podniku HEYCO WERK ČR s.r.o. jako první posloužil Porterův model pěti sil. Hodnocené síly dodavatelů, odběratelů, substitutů a stávajících konkurentů včetně potenciálních konkurentů vstupujících na trh byly provedeny na základě rozhovoru s jednatelem společnosti. Závěr modelu představovala tabulka s vyhodnocením konkurenčního prostředí, které podnik obklopuje.

- PESTLE analýza

Popis vnějšího prostředí podniku završila analýza PESTLE. Faktory byly rozřizeny na politické, ekonomické, sociální, technologické, legislativní a enviromentální. Část informací byla získána z rozhovoru s jednatelem podniku, část z internetového průzkumu odvětví. Grafy a tabulky vycházely z dat Českého statistického úřadu, portálu Kurzy.cz a dalších webových zdrojů.

- Bostonská matice

Analýzu vnitřního prostředí zahájila bostonská matice. Porovnáván byl na základě standardizace relativní podíl na trhu s procentuálním růstem trhu. Procentuální růst trhu byl

zjištěn z interních dat společnosti na základě meziročního nárůstu a poklesu tržeb dané kategorie produktů.

- Finanční analýza

Byly použity čtyři základní ukazatele finančního zdraví podniku představené v literární rešerši. K datům potřebným pro stanovení jednotlivých ukazatelů sloužily účetní výkazy společnosti HEYCO WERK ČR s.r.o. uveřejňované na portálu justice.cz. K porovnání hodnot posloužila určená časoprostorová dimenze.

- SWOT analýza

SWOT analýza shrnula výsledky předchozích čtyř analýz. Vnitřní prostředí determinovalo silné a slabé stránky podniku, výsledkem analýzy vnějšího prostředí byly ohrožení a příležitosti. Pro zjištění absolutní četnosti faktorů byl použit Fullerův trojúhelník. Na základě relativních četností byla vybrána odpovídající strategie.

V této části došlo k syntéze použitých zdrojů. Využity byly rozborů interních dokumentů, elektronické zdroje a rozhovor s jednatelem podniku. Jednatel podniku díky svému širokému záběru informací přispěl značným dílem k vytvoření analýzy. Rozhovor byl strukturovaný a obsahoval 17 otázek, odpovědi na otázky byly zaznamenány písemně do referentského archu. Rozhovor proběhl v měsíci únoru. Pokládané otázky jsou obsahem přílohy číslo 2. Týkaly se například následujících oblastí:

- Na jaké komponenty se firma zaměřuje?
- Kdo jsou hlavní odběratelé a dodavatelé společnosti?
- Jak probíhal rozvoj firmy v průběhu let?
- Jací jsou hlavní konkurenti firmy?
- Jaká je struktura zaměstnanců a jak probíhá péče o zaměstnance?

### **3.2.4 Navržení výsledné strategie podniku**

Na základě výsledku SWOT analýzy byly určeny silné a slabé stránky, příležitosti a ohrožení, z nichž byla vybrána daná strategie, která byla specifikována z hlediska firmy HEYCO WERK ČR s.r.o.



## 4 Charakteristika vybrané organizace

### 4.1 Základní informace o společnosti

Název:	HEYCO WERK ČR s.r.o.
Sídlo:	397 01 Písek, Pražské předměstí, Čížovská 453/4
IČO:	63271249
Právní forma:	Společnost s ručeným omezeným
Druh živnosti:	Ohlašovací volná
Obory činnosti:	Výroba plastových a pryžových výrobků, velkoobchod a maloobchod
Jednatel společnosti:	Ing. Josef Hrouda
Průměrný počet zaměstnanců:	130
Základní kapitál:	100.000 Kč
Společník:	HEYCO-WERK Heynen GmbH & Co, KG
Zápis do obchodního rejstříku:	29. 6. 1995

### 4.2 Historie společnosti

K založení společníka firmy HEYCO WERK GmbH došlo již v roce 1937 rodinou Heyenů v německém Remschaidu. Firma se nejprve zaměřovala na opravy a udržování řemeslnických nástrojů, diverzifikace činnosti v oblasti plastů přišla s rokem 1990. V roce 1995 byla založena pobočka v České republice pod názvem HEYCOTEK spol. s.r.o., která se zpočátku zabývala i zprostředkováním odbytových míst a službami v oblasti velkoobchodu. Firma původně sídlila v Týně nad Vltavou a začínala se 40 zaměstnanci.

Firma se značně rozšířila vytvořením nové produkční haly v roce 2000 a začala produkovat první plastové komponenty podle pokynů vývojového střediska z německého Tittlingu. V téže roce firma změnila jméno na HEYCO WERK ČR s.r.o. Prostor pro růst nastal i v dalších letech, kdy se díky přikoupeným pozemkům vybudovala další hala pro montážní a skladové činnosti dokončená v roce 2004.

V roce 2004 jako HEYCO WERK ČR s.r.o. získala také firma postavení společníka v rámci skupiny HEYCO-Gruppe čítajících nad 800 zaměstnanců. Firmu zpočátku zastupovali dva jednatelé a jejich úkol byl i zajišťování odbytu plastových komponentů pro automobilový průmysl v rámci vlastní maloobchodní sítě. Tato činnost zanikla v roce 2011, kdy se i zredukoval počet členů statutárního orgánu ze 3 na 2.

Nyní se firma dále rozšiřuje, v pořadí třetí hala byla zprovozněna počátkem roku 2015 a slouží převážně k výrobním a logistickým účelům. Od Města Písek byl zakoupen v roce 2016

pozemek o téměř 2,5 hektarové rozloze. Důvodem nákupu bylo rozšíření výroby o novou moderní výrobní technologii. V roce 2017 bylo potvrzeno stávající směřování firmy směrem k výrobě a upustilo se od vedlejších obchodních i vývojářských činností, které jsou nyní převzaty společníkem (mateřskou společností) z Německa.

### 4.3 Zaměření podniku

Firma se zabývá výhradně výrobním programem. Použité technologie slouží k výrobě dílů z termoplastů vstřikováním do forem, svařování plastů a montáži kovových a plastových doplňkových dílů. Okrajově se firma zabývá produkcí kvalitních opravárenských sad, jejichž součástí jsou šroubováky, nástrčné klíče, kufříky, momentové klíče, kleště a další dílenské kusy. Mezi hlavní oblasti zájmu však patří kovové produkty a technické plastové výrobky, jež jsou níže rozepsány.

Co se týká kovových komponentů, zde se uvádí množství zpracované oceli, které přesahuje 3000 tun ročně a zpracování se provádí tepelným formováním. K tomu se používají kladiva do 63 kJ síly s až 15 kg provozní hmotností, dále svislé kovací lisy do 22 kJ s až 10 kg provozní hmotností a horizontální kovací lisy do 4,5 kJ a provozní hmotností maximálně 4 kg.

Nákladově efektivní řešení kompletů probíhá dalším zpracováním až k jejich finální verzi. Komponenty se tepelně zpracovávají, mezi používané postupy patří žhavení, kdy se redukuje tvrdost materiálu a zvyšuje jeho ohebnost a dále nahrazování, při kterém dochází ke střídavému tvrdnutí a měknutí kovu a kalení, tedy zvyšování odolnosti díky cílenému měnění konstrukčních parametrů. Jednotlivé díly se opracovávají i mechanicky díky točení, vrtání, vybrušování a obrábění, případně za použití CNC strojů, které jsou řízeny počítačově. K dotváření povrchu slouží záření, fosfátování, brynýrování, leštění a pochromování. Po takovéto úpravě jsou díly zařazeny do skupin a smontovány. Montování se provádí za pomoci nýtů, šroubů, čepů a ložisek.

Výrobní zařízení jsou plně přizpůsobena velkosériové i malosériové výrobě. Řadí se k nim lisy, které jsou buď částečně s převodem, nebo automatizované s přítlačnou silou až 2200 tun, systémy na kutí částečně automatizované s nárazovou energií až 6,3 megatuny a kalibrace za studena s přítlačnou silou 2000 tun. Paletu doplňují CNC stroje (opatřené počítačem), plně automatizované procesní linky včetně montáže a testování součástí a linky přípravné montáže pro nýtovací a šroubovací procesy.

Do kovových komponentů spadají následující sekce výrobků:

- Příruby pro výfukové systémy a katalyzátory – z tepelně odolných a nerezových ocelí,
- Výkovky pro kinematiku sklopných střech – kleštiny, podsvícené držáky, středové tyče, vkladové podpěry,
- Komponenty pro závěsná vozidla a motocykly – příčná ramena, řídicí páky, nosiče, spojovací tyče, bočnice.

V oblasti technických plastových výrobků se používá odlišných výrobních technik než u kovových výrobků. Ke spojovacím technologiím slouží především různé typy svařování jako ultrazvukové svařování plastů, vysokoteplotní svařování a třecí svařování. Dále se k nim řadí

oddělitelné a neoddělitelné uzamykání a spínání. K technologiím povrchové úpravy patří laserové značení, tamponový tisk a horká ražba.

Co se týká samotného zpracování plastových částí u technických plastových výrobků, tak zde se používají vstřikovací lisy s hmotností od 40 do 1600 tun s jednoúrovňovým či víceúrovňovými komponenty stříku. Mezi použité technologie patří metoda GIT, kde se využívá vstřikování plynu a WIT, kde se jedná o vstřikování s podporou vody. K potiskování a popisování slouží stroje pro tamponový tisk, sítotiskové stroje a lasery. Ke smontování se používají plně automatické či poloautomatické stroje včetně přezkoušení.

Paleta plastových výrobků je širší, níže jsou uvedeny základní skupiny:

- Chlazení motorů – chladicí expanzní nádoby a nádrže (různé typy nádrží s odlišnými displeji pro monitorování hladin, např. chladicí nádrž na vodu), komponenty chladicího systému (se sníženou hmotností oproti oceli),
- Plastové kryty– vinylové kryty, plastové kryty rámu čelního skla,
- Komponenty v motorovém prostoru – olejové nádrže, usměrňovací plech,
- Hybridní části – stěnové segmenty, přídě,
- Upevňovací části – speciální prvky pro umístění nárazníků, chladicí držáky.

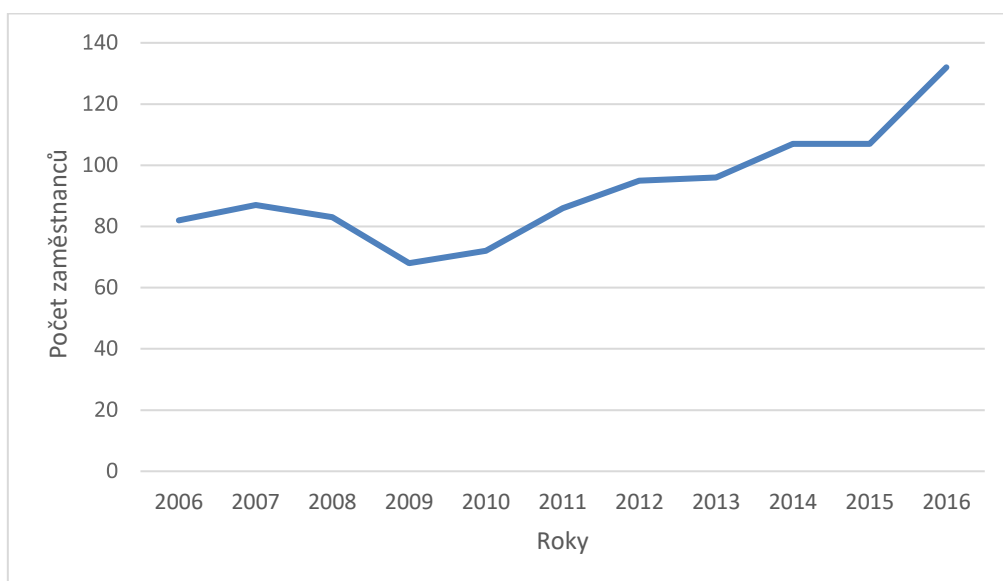
#### 4.4 Organizační struktura a zaměstnanci

Firma HEYCO WERK ČR s.r.o. využívá centralizovanou a plochou organizační strukturu charakterizovanou jasně určenými pravomocemi a nízkým počtem stupňů organizačních jednotek, což je vzhledem k velikosti firmy vhodný model pro tok informací. Také strukturu můžeme označit za liniovou, kde každý pracovník má jasně určeného nadřízeného, jak je uvedeno v příloze číslo 2. Díky tomu je zajištěna přehlednost spolu s jasně definovanými kompetencemi.

Vývoj počtu zaměstnanců se v průběhu let měnil, ovšem jedná se vždy o stav k datu sestavení účetní závěrky, a tak i samotné počty během roku mohou být odlišné. Firma nevyužívá jen kmenové zaměstnance, ale nechává si asi 20% rezervu pro občasné výpomoci uzavřené na dobu určitou, což souvisí s poptávkou po komponentech. V roce 2009 došlo k poklesu poptávky ze strany společnosti EvoBus GmbH, která je velkým odběratelem firmy a redukce výroby se tudíž projevila snížením těchto nestálých pracovních sil. V roce 2015 došlo k strmému růstu pracovních sil, což souvisí s kolaudací třetí výrobní haly.

Naprostá většina zaměstnanců zastávala dělnické profese. Počet lidí v nízkém a středním managementu je 6 a toto číslo bylo po celou sledovanou dobu konstantní. Počet lidí ve vrcholovém managementu se v roce 2016 zvedl na 4 díky rostoucímu potenciálu firmy. Posila byla třeba u obchodního zástupce s ohledem zvyšujících se zahraničních cest. V současné době se firma zaměřuje na nábor zaměstnanců dělnických profesí, a to převážně žen, kterých ve společnosti pracuje přes 65 %. Muži jsou žádáni do výroby jako mechanici a údržbáři, ženy jako dělnice. V případě managementu firmy je podíl zaměstnanců genderově vyvážený. Celkový vývoj počtu zaměstnanců je zobrazen na obrázku číslo 3.

Obrázek 3: Vývoj počtu zaměstnanců společnosti HEYCO WERK ČR s.r.o.



Zdroj: upraveno z výročních zpráv společnosti HEYCO WERK ČR s.r.o.

## 5 Analýza současného stavu

### 5.1 Porterův model pěti sil

V následující sekci dojde k představení vnějšího prostředí podniku za pomoci Porterova modelu pěti sil. U každé síly dojde k její specifikaci vzhledem k HEYCU WERK ČR s.r.o. včetně jejího rozboru.

#### 5.1.1 Hrozba vstupu nových konkurentů

Automobilový průmysl je stabilní a mnohdy lákavý trh, který nabízí mnohé příležitosti. Pro to, aby si firma vybudovala zpočátku důstojnou existenci, je potřeba vlastnit dostatečný kapitál. Ten je často poskytován mateřskou společností mnohdy sídlící v zahraničí, proto rozhodujícím momentem jsou legislativní faktory upravující podmínky jeho použití. Kapitál je nutno dle předchozích znalostí investovat do správné technologie v závislosti na požadavcích odběratele, neboť v současnosti existují technologie umožňující vyrábět konkrétní komponent více způsoby. Příkladem jsou vstřikovací lisy, které se cenově pohybují od 100.000 EUR (Zhafir) po 200.000 EUR (KraussMaffei), v závislosti na počtu komponentů. Ještě více kapitálově náročné se jeví nakoupení pozemků a výstavba hal a skladů pro granuláty a stroje, neboť výroba je velmi prostorově náročná.

Pokud by potenciální konkurent chtěl vstoupit na trh, bude ohrožen i nedostatečnou možností získat dostatek distribučních kanálů. Řada automobilek má nasmlouvané zakázky s výrobními na roky dopředu a jednotlivé modely často vyžadují konkrétní výrobní postup. Firmy si musí zajistit podmínky produkce a jejich sladění s výrobním plánem automobilek s dostatečným časovým předstihem. To vyžaduje nejen dostatek trpělivosti, ale i vyjednávacích zkušeností.

Poslední hlavní překážkou k vstupu na trh jsou úspory z rozsahu. Ty jsou důsledkem kapitálové náročnosti, neboť většina strojů je navržena pro velkosériovou výrobu a komponenty jako nádrže či držáky vyžadují vysokou produkci. Firmy jsou tak nucené vyrábět více od samého začátku, aby jejich vyjednávací síla vůči stávajícím podnikům neklesla.

#### 5.1.2 Vyjednávací síla odběratelů

Mezi hlavní odběratele patří výrobce nákladních automobilů Daimler AG a společnost EvoBus GmbH vyrábějící autobusy, které se podílí na celkovém odběru 40 %. Daimler AG je nadřazenou organizací EvoBusu GmbH. Mezi nejčastějšími poptávanými díly u nich bývají nádrže. Daimler AG je s 33 % vůbec nejvýznamnější odběratel HEYCA WERK ČR s.r.o. Mezi další odběratele patří automobilky Audi AG a Opel GmbH, které se na struktuře odběrů podílí 18 % a 15 %. Pro Audi AG se vyrábí sestavy chladících kapalin a pro Opel GmbH zejména lišty, kterých může být až 9 typů.

Zvláštní kapitolu tvoří mezifiremní odběry (Intercompany Sales), které se na celkových odběrech podílí 14 %. Nejčastěji výrobky míří do HEYCO Tittling, která má ze všech poboček nasmlouvaných nejvíce smluv s odběrateli a zároveň zajišťuje spolupráci s jedinou zaoceánskou dceřinou společností HEYCO USA v Greenville. Výhodou mezifiremních odběrů je jistota odbytu a zkušenost.

HEYCO WERK ČR s.r.o. využívá kontaktů s mateřskou společností a v současnosti jdou všechny vyrobené komponenty k odběratelům do Německa, výjimečně jdou některé nedostatkové komponenty do firemní pobočky v USA. U automobilových dílů se všechny kontrakty uzavírají na delší časová období, proto v současnosti k roku 2017 má firma nasmlouvané zakázky až do roku 2023 s přesným popisem výroby, kterému se může přizpůsobit technologie.

HEYCO WERK ČR s.r.o. v Písku do roku 2011 dodávalo některé díly i soukromým podnikatelům jako Auto Kápl s.r.o. a Auto Vinkler s.r.o., nicméně počet takto dodaných komponentů nedosahoval ani zlomku toho, co nasmlouvané odběry velkých automobilek, což spolu s vynakládanými náklady na udržení malosériové výroby vedlo k ukončení smluvních vztahů.

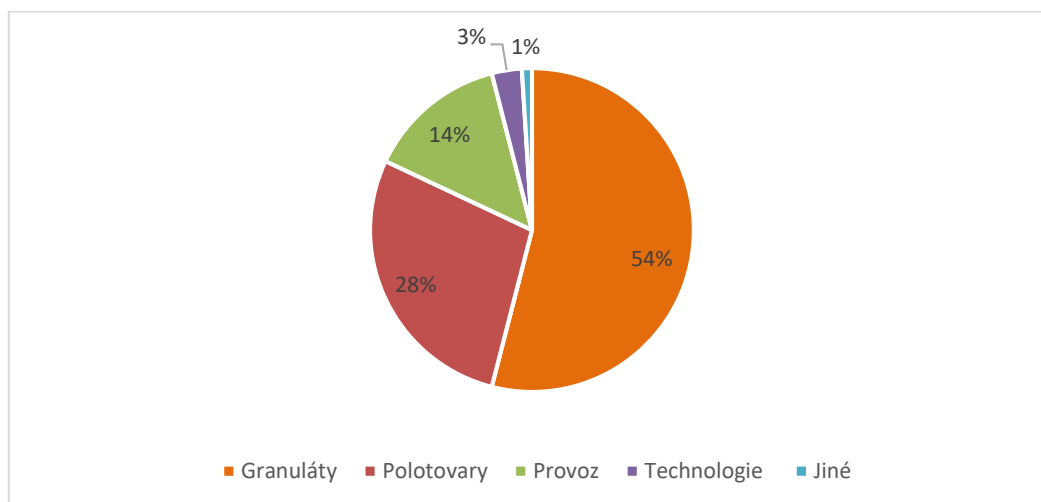
U všech odběratelů se setkáváme s vysokými nároky na preciznost, neboť produkty musí projít před jejich předáním několikanásobnou kontrolou, aby jejich spolehlivost byla stoprocentní. Velkou roli hraje i výrobní postup, který je stanoven výrobním plánem konkrétní automobilky pro daný model. Některé díly (montážní sety) jsou vyráběné celoročně, jelikož je lze standardizovat, jiné (upevňovací lišty) podléhají sezónnosti a době výroby. Tlak na cenu je v daném případě až druhotným faktorem, neboť případná vyšší cena komponentů je vyvážena vysokými přírážkami při dodání vadného produktu, přírážky často přesahují i samotnou výrobní cenu komponentu.

Struktura odběratelů v odvětví je tedy dána často na roky dopředu s hlavním důrazem na kvalitu a způsob provedení komponentů, ne na jejich cenu. Svou roli hrají uzavřené odběratelsko-dodavatelské smlouvy a vzájemná spolupráce, která se uskutečňuje na denní bázi přes zákaznické internetové portály.

### **5.1.3 Vyjednávací síla dodavatelů**

Hovoříme-li o dodavatelích HEYCO WERK ČR s.r.o., je třeba vymežit typ dodávek. Nejvíce dodávek přichází od podniků vyrábějící granuláty, ze kterých se se vyrábějí plastové komponenty. Další významnou složkou je nákup polotovarů plastových a kovových dílů. Poslední významnou složkou je nákup obalů, podnikových prostředků (např. v rámci BOZP) a spotřebních substancí. Za nepravdělné dodávky pak můžeme označit dodávky strojů. Obrázek číslo 4 reprezentuje procentuální podíl v rámci počtu dodávek do firmy.

Obrázek 4: Struktura dodávek do firmy HEYCO WERK ČR s.r.o.



Zdroj: vlastní zpracování na základě interních dokumentů společnosti HEYCO WERK ČR s.r.o.

Mezi hlavní dodavatele se řadí producenti různých granulátů. Na rozdíl od dlouhodobých kontraktů s odběrateli se zde jedná především o krátkodobé a střednědobé kontrakty, jelikož si chce firma pojistit možnost získat granuláty za výhodnějších podmínek, neboť mnohé granuláty jsou vyráběny více společnostmi. Některé granuláty nicméně vyžadují značnou specifickou, jelikož se dají použít pouze pro konkrétní typ stroje, proto i zde hraje velká role mezifirmní spolupráce. Hlavní logistické centrum HEYCO Ramscheid se na dodávkách granulátů podílí 15 %, přičemž se očekává růst podílu díky firemní politice. Mezi další společnosti dovážející granuláty patří i jediný dodavatel HEYCA WERK ČR s.r.o. s českou filiálkou Resinex s.r.o. podílející se na dodávkách 20 %. Dalším významným dodavatelem je firma FIO Kunststoff GmbH.

Za dodavatele plastových a kovových dílů označujeme firmy produkující kovové a plastové komponenty v rozsahu, ve kterém se zdá zbytečné, aby je HEYCO WERK ČR s.r.o. vyrábělo samo. Jedná se zejména o různé nýty, šrouby a hlavice, které potřebujeme firma pro kompletaci dílů. Mezi dva hlavní dodavatele patří společnost se sídlem ve Stuttgartu Nexeo Solutions GmbH a nizozemská společnost s evropským a americkým základem LionellBasell Industries N.V.

Nedílnou součástí výroby jsou i obaly ve smyslu plastových fólií, plastových beden a dřevěných palet a věci každodenní spotřeby jako lékárničky a výrobní oděvy. Zde je nejvyšší prostor pro decentralizaci, neboť se jedná o nízkorozpočtové záležitosti. Výjimku tvoří standardizované dřevěné EUR palety 800x1200 mm dodávané firmou Erich Lemmer GmbH.

Za dodavatele strojů jsou zodpovědné německé a rakouské firmy a v první řadě se hledí na jejich účelovost a cenu. Na vstříkací lisy má zakázky firma Engel Austria GmbH a KraussMaffei GmbH. Pro objednávky přesahující 1 milion EUR má firma více požadavků,

jedním z hlavních je především účelovost. Dodavatelem těchto strojů bývá společnost Zhafir GmbH.

Všechny dodávky se řídí oficiálním manuálem HEYCA WERK ČR s.r.o., který vytyčuje podmínky obsažené ve smlouvě pro dodavatele a odkazuje na legislativní podmínky včetně použití mezinárodních obchodních pravidel INCOTERMS z toho důvodu, že většina dodávek je přeshraničních. Všechny dodavatelské smlouvy musí být písemnou formou, za písemnou formu se považuje i použití emailů a faxu. Dodávky musí být zpracovány do tří dnů od jejich zahájení, jinak je možno je zadavatelem odvolat. Platby za dodávky se uskuteční do 30 dnů po vystavení faktury, přičemž při zaplacení faktury do 14 dnů od jejího vystavení je nárok na slevu z vyúčtování 3 %. HEYCO WERK ČR s.r.o. tak používá obecné podmínky k sestavení konkrétní smlouvy s dodavatelem, která má za úkol chránit obě strany.

Většina kontraktů je uzavřena v mateřské společnosti v Německu, pouze u dodavatelů s českým zastoupením se jedná o kontraktu v České republice. Díky nižším logistickým nákladům by zajisté firma měla více usilovat o lokální dodavatele, které je ovšem obtížné sehnat. V rámci Jihočeského kraje by takovou firmou mohla být ALBIS PLASTIC CR s.r.o., ovšem i zde narážíme na problém individuálního rozhodování v rámci celé nadnárodní společnosti.

#### **5.1.4 Hrozba substitutů**

Klademe-li si otázku, jestli náhražkami společnost HEYCO WERK ČR s.r.o. ztratí své postavení na trhu, je třeba zjistit, jaké jsou možnosti substitutů v automobilovém průmyslu.

Společnost dodává své součástky pro osobní a nákladní automobily a autobusy. Tyto součástky nelze nahradit přímo, jiná situace ovšem nastane, pokud dojde k subvencím u výrobců alternativních způsobů přepravy, mezi které se řadí vlaky, metra a tramvaje, kde záleží méně na ceně klasických pohonných hmot, a více na ceně elektřiny. Pokud by stoupala obliba tohoto typu dopravy, tak to negativně ovlivní celý automobilový průmysl, a tudíž i produkci plastových a kovových komponentů. Vystává ovšem otázka, zda by lidé byli ochotni vyměnit pohodlí a spolehlivost automobilových prostředků za časově méně výhodné způsoby dopravy.

Další hrozbou by byla změna výrobního plánu automobilových společností EvoBus GmbH, Daimler AG, Opel AG a Volkswagen AG. Pokud by zákazníci volali po ekologičtějších a úspornějších modelech, či by z nějakého důvodu vzrostla preference motocyklů, změnila by se celá technologie výroby a stávající komponenty a stroje by se přestaly používat. Toto nebezpečí je však částečně kryto uzavřenými dlouhodobými smlouvami a vezmeme-li stávající situaci, je nepravděpodobné, že by došlo k náhradě klasických modelů zejména z důvodů nákladových podmínek, proto lze vyhodnotit nebezpečí tohoto substitutu jako nízké.

#### **5.1.5 Hrozba stávajících konkurentů**

Hrozba stávajících konkurentů je v případě automobilového průmyslu vysoká. Svou roli hraje silná poptávka a růst automobilového trhu mající za následek, že stále více stávajících výrobců



hledá efektivnější způsoby výroby a nové způsoby prezentací, mimo jiné na automobilových veletrzích.

V případě HEYCA WERK ČR s.r.o. se jedná o konkurenty soutěžící v oblasti kovových výrobků, jako jsou výkovky, nosiče, spojovací tyče a bočnice. V této oblasti je hlavním konkurentem firma s.n.o.p. CZ a.s., která s analyzovanou společností sdílí podobnou historii i sérii produktů, jen její zaměření spadá spíše pod francouzské automobilky. Mnohem větším konkurentem v Jihočeském kraji je firma Robert Bosch s.r.o., která s HEYCEM WERK ČR s.r.o. soutěží především v oblasti těžším kovových dílů, například podvozkových systémů. Okrajovým konkurentem je i firma SAK spol. s.r.o. vyrábějící kovové komponenty náročné na svařování.

V případě plastových dílů je konkurence vysoká zejména z důvodu menší náročnosti produkce. Jedná se hlavně o plastové kryty a nádrže. V této oblasti firma uzavřela spolupráci s firmou Carl Steinmann GmbH na hospodářské a vývojové úrovni, zejména kvůli hrozbě největšího výrobce plastových dílů Centroplast Engineering Plastics GmbH, který svou činnost neustále rozšiřuje. Na lokální úrovni Jihočeského kraje nemá firma HEYCO WERK ČR s.r.o. srovnatelného konkurenta, ovšem co se týče celorepublikové úrovně, tak největší konkurent částečně používající stejnou technologii na výrobních lisech Engel je firma Plastex s.r.o., která rovněž plánuje rozšiřování výroby.

Z výše uvedených konkurentů není žádný přímý lokální výrobce, všechny společnosti jsou součástí větších nadnárodních celků. Mezi hlavní výhody této formy patří možnost zvládat vysokou kapitálovou náročnost použitím cizího kapitálu, zkušenosti ze zahraničních trhů západní Evropy, pozitivní image, možnost kvalitních služeb odborných poradců a vyšší kvalita výroby. Důvodem, proč je většina konkurentů německého původu, je tradičně silná pozice Německa v automobilovém průmyslu vnímaná i ve světě, navíc násobená s tradicí a zkušenostmi v této oblasti.

Na závěr bylo vypracováno shrnutí, které je předmětem přílohy číslo 3. Ze shrnutí vyplývá, že mezi bariéry vstupu do odvětví se řadí zejména kapitálová náročnost, dále že vyjednávací síla odběratelů je vysoká, stejně tak i hrozba substitutů a konkurentů. V daném odvětví je i přes poměrně nízkou inovaci zapotřebí moderní technologie, přičemž standardizace výroby je značná. K řízení celého procesu je zapotřebí kvalitní management, který má vykazovat pokročilou úroveň odbornosti.

## **5.2 Analýza PESTLE (dle literární rešerše)**

V následující kapitole se provede analýza faktorů politických, ekonomických, sociálních, technologických, legislativních a ekologických. Smyslem analýzy je určení vnějších faktorů působících na podnik včetně zkoumání jejich vývoje.

### **5.2.1 Politické faktory**

Politické faktory mohou významně ovlivnit chod podniku v důsledku ustanovení, vládních nařízení a stability politického systému, které pro podnik mohou vytvářet příležitosti, nebo

hrozby. Níže jsou vypsány hlavní politické faktory ovlivňující činnost HEYCO WERK ČR s.r.o.

### Daňová politika

Využívání městské hromadné dopravy je zlevněno první sníženou sazbou DPH 15 %. Tato sazba zaznamenala od roku 1995 největší růst, nicméně pokud by nadále rostla základní sazba 21 %, klesl by zájem o osobní automobily, na jejichž komponenty se firma především zaměřuje. Vývoj HDP je zobrazen v tabulce číslo 1.

Tabulka 1: Vývoj sazeb DPH v České republice

Období	Základní sazba DPH	První snížená sazba DPH	Druhá snížená sazba DPH
1. 1. 1995– 30. 4. 2004	22 %	5 %	-
1. 5. 2004 – 31. 12. 2007	19 %	5 %	-
1. 1. 2008– 31. 12. 2009	19 %	9 %	-
1. 1. 2010 – 31. 12. 2011	20 %	10 %	-
1. 1. 2012 – 31. 12. 2012	20 %	4 %	-
1. 1. 2013 – 31. 12. 2014	21 %	15 %	-
1. 1. 2015 -	21 %	15 %	10 %

Zdroj: „Vývoj DPH 1995-2015“, 2017

### Politická situace České republiky

Klasický model rozdělování stran na pravicově a levicově orientované je v poslední době oslaben, mnoho politických stran a hnutí nemá jasně definované politické příslušenství, například hnutí ANO. Nicméně trendy poslední doby ukazují vzestup uskupení s radikálnějšími názory (Česká pirátská strana, KSČM). Nestabilita politické vlády vede k roztržitému exekutivní moci a přináší firmě obtíže s vyhodnocováním směřování k regulaci, nebo liberalizaci.

### Politika SRN

Německá ekonomika patří k nejsilnějším na světě, za což vděčí i politické situaci, kde svou roli hrají dvě nejsilnější strany, a sice Sociálně demokratická strana a Křesťanskodemokratická unie. Díky složitým požadavkům je formace samostatné strany složitá, proto svou roli hrají uskupení politických stran. V současné době je stále patrná, díky převládajícímu liberálnímu konzervatismu, tendence k volnému trhu, nízkým daním a těsné zahraniční spolupráci zejména se západními zeměmi (Francie a USA). Po posledních volbách ale posílila i extremistická pravice mající za cíl „uzavřít Německo před světem“, ale například i ukončení sankcí proti Rusku.

### Byrokracie

V současné době panuje trend byrokratické centralizace, který dává trhu racionální směr. Pokud by skladová evidence zásob kovů a granulátů včetně jejich distribuce vzrostla, musel by

podnik využít externího poradenství či najmout více pracovních sil, což by se opět odrazilo ve zvýšení nákladových položek.

### 5.2.2 Ekonomické faktory

Mezi hlavní ekonomické ukazatele patří hlavní makroekonomické veličiny, jako je vývoj HDP, nezaměstnanost a inflace. Kromě toho je další důležitý ukazatel pro společnost vývoj měnového kurzu.

#### Vývoj HDP

Tento ukazatel představuje jednu ze základních makroekonomických veličin. V tabulce číslo 2 vidíme, že trend vývoje je ve sledovaném období rostoucí. Společnost v roce 2012 a 2013 vykázala nejhorší hospodářský výsledek a pokud se podíváme na vývoj HDP z hlediska reálného růstu, tak ten byl v tomto období dokonce záporný. Důvodem byla zhoršující ekonomická situace v ČR a problémy v eurozóně. Nynější pozitivní růst znamená dobrou zprávu pro automobilový průmysl, který má na HDP jeden z nejvýznamnějších vlivů.

Tabulka 2: Vývoj HDP v České republice

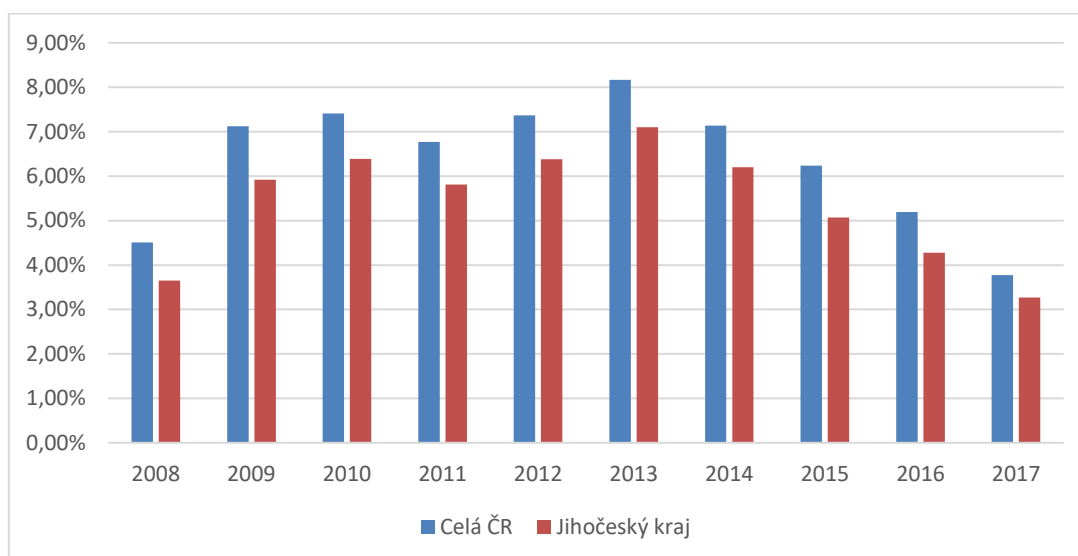
Rok	2012	2013	2014	2015	2016
HDP (mld. Kč)	4 041,9	4 077,3	4 261,1	4 477,0	4 712,9
Reálný růst HDP (v %)	-1 %	-0,9 %	2 %	4,3 %	2,3 %

Zdroj: „Ekonomické ukazatele v praxi“, 2017

#### Nezaměstnanost

V případě krátkého časového horizontu ovlivňuje tento faktor výšku nominálních mezd a inflaci. Tím se významně ovlivňuje počet pracovníků v podniku. V současnosti je nezaměstnanost na rekordně nízké úrovni, což dokládá obrázek číslo 5, a i trend pro Jihočeský kraj netvrdí opak. Společnost hledá nové zaměstnance zejména do oblasti výroby a seřizování strojů, s čímž může mít problém z důvodu snižujícího se počtu uchazečů o zaměstnání a tím nižší možnosti výběru kvalifikované pracovní síly.

Obrázek 5: Vývoj nezaměstnanosti v České republice



Zdroj: „ČSÚ 2008-2017“, 2018

## Inflace

Inflace vyjadřuje růst cen zboží a služeb v ekonomice. Pokud je inflace příliš vysoká, snižuje se reálná hodnota peněz a klesá množství úspor a příliv investic. Obecně má tento ukazatel proměnlivý charakter. Pro podnik znamená zdražení cen vstupů díky růstu indexu spotřebitelských cen, který byl vysoký v roce 2012 a dále výrazně vzrostl v roce 2017, jak vidíme v tabulce číslo 3. V roce 2016, kdy byl index na velmi nízké úrovni, společnost dosáhla nejlepších hospodářských výsledků v horizontu 5 let.

Tabulka 3: Index spotřebitelských cen pro Českou republiku

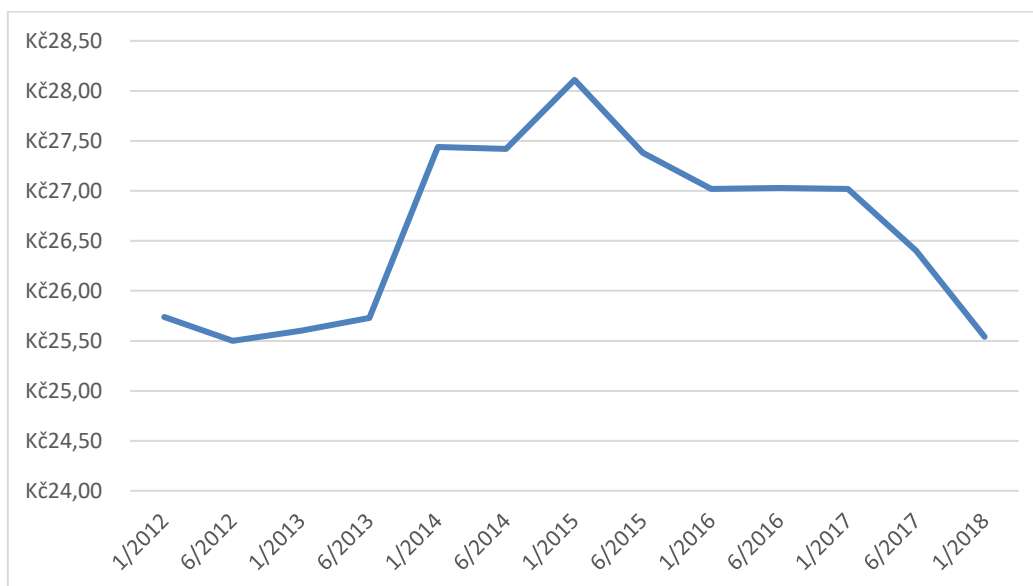
Rok	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Index spotřebitelských cen	1,9 %	3,3 %	1,4 %	0,4 %	0,3 %	0,7 %	2,5 %

Zdroj: „ČSÚ 2011-2017“, 2018

## Vývoj měnového kurzu

Vzhledem k tomu, že veškeré dodávky výrobků směřují z HEYCA WERK ČR s.r.o. do německých podniků, hraje tento ukazatel klíčovou roli, neboť platby za výrobky se uskutečňují v eurech. Společnosti významně pomohl nástup intervencí koncem roku 2013, kdy cena eura pohybující se nad hranicí 25 Kč vzrostla nad 27 Kč, v roce 2015 dokonce překonala hranici 28 Kč, což je znázorněno na obrázku číslo 6. V roce 2017 cena za euro opět klesla pod 26 Kč a dá se očekávat, že tato skutečnost se negativně odrazí na výkonnosti podniku pro tento rok.

Obrázek 6: Vývoj kurzu CZK-EUR 2012-2018



Zdroj: "Kurzy.cz", 2018

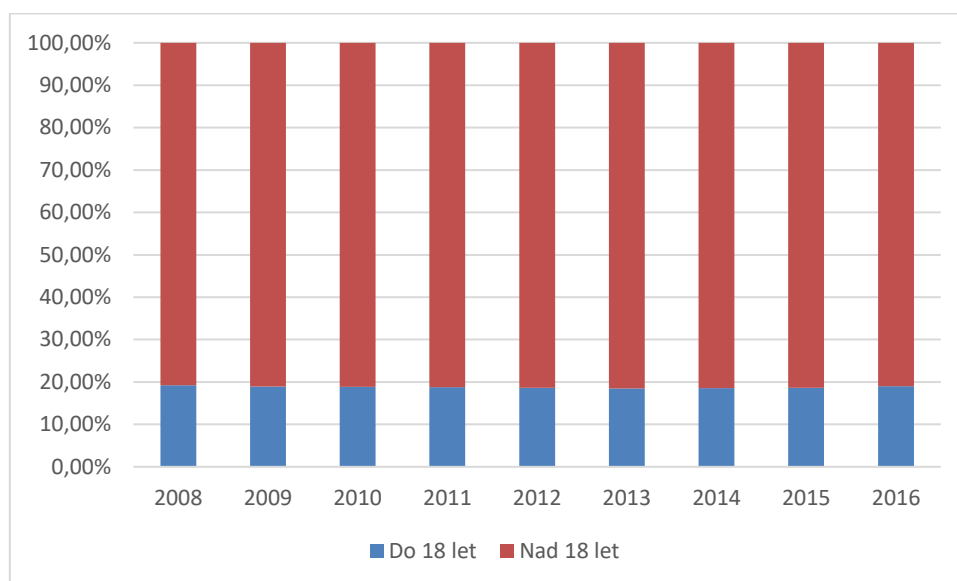
### 5.2.3 Sociální faktory

Sociální faktory ovlivňují poptávku po výrobcích i jejich nabídku. Pro potřeby práce jsou vybranými faktory populační vývoj, preference značky osobního automobilu, preference stáří vozidla a distribuce příjmů ve společnosti.

#### Populační vývoj

Tento faktor nám může pomoci určit s pomocí distribuce příjmů potenciální kupce osobních automobilů, na jejich součásti se podnik zaměřuje především. Dlouhodobě převládá trend stárnutí populace a snižování věkové kategorie pod 18 let, což můžeme vidět na obrázku číslo 7. To potenciálně přináší zvýšené množství kupujících, nicméně je třeba vzít v úvahu, že trend přirozeného úbytku obyvatelstva může mít vliv na tržby podniku v blízké budoucnosti.

Obrázek 7: Věková struktura obyvatel České republiky

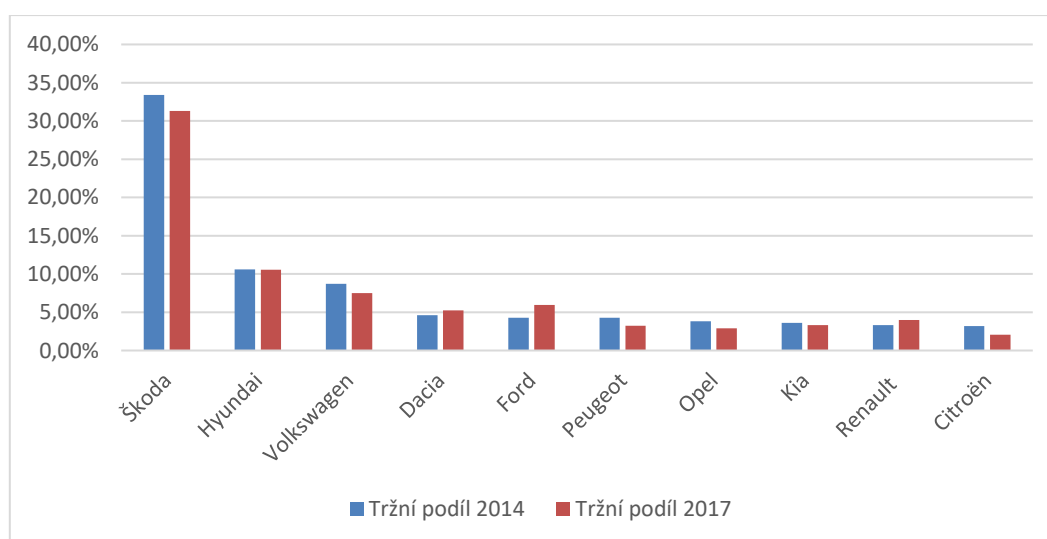


Zdroj: zpracováno na základě dat z „ČSÚ 2008-2016“, 2018

### Preference značky osobních automobilů

Vzhledem k tomu, že společnost distribuuje pro společnosti Daimler AG (který se zaměřuje hlavně na značky Mercedes-Benz, Mitsubishi Fuso, Detroit Diesel), Opel AG a Volkswagen AG, hraje preference při nákupu tohoto typu aut významnou roli. V České republice má největší preference podle analýzy z roku 2014 automobil značky Škoda, třetí Volkswagen má pouze čtvrtinu jeho tržeb, což je patrné z obrázku číslo 8. Opel se drží na sedmém místě, přičemž tržní podíl obou značek v roce 2017 klesl. Celkově se dá říci, že Česká republika není na vrcholu zájmu HEYCA WERK ČR s.r.o., jelikož její preference nesouhlasí s výrobním plánem společnosti. Proto je naprostá většina jejích výrobků distribuována pro německý trh.

Obrázek 8: Preference značek osobních automobilů v České republice



Zdroj: „Autorevue“, 2018

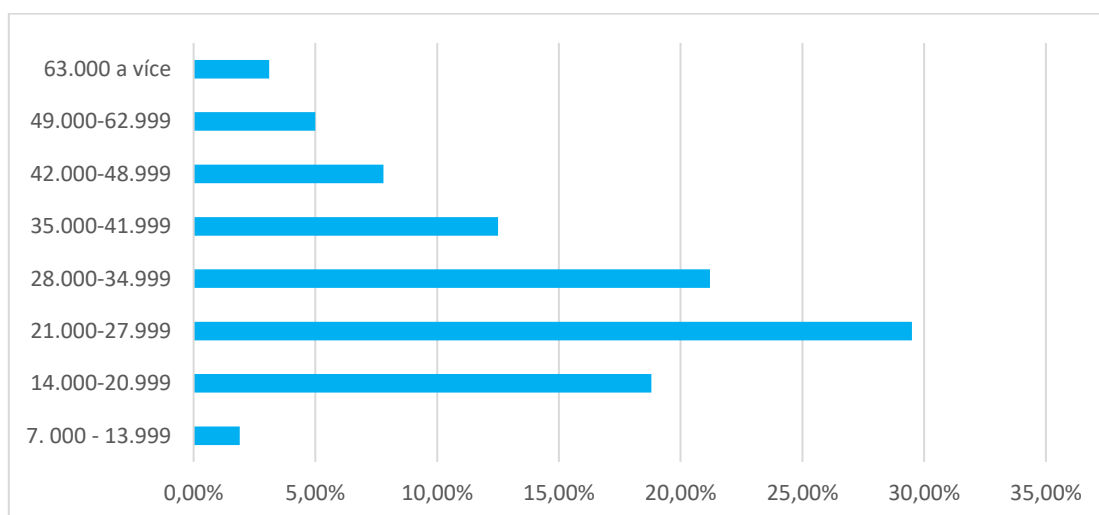
## Preference stáří vozidla

Společnost dodává díly pro montování nových vozidel. V případě preference starších typů může klesnout poptávka po typech nových. Společnost si je tohoto trendu vědoma a v rámci svého vývojového oddělení sídlícího v Německu tento trend sleduje. V České republice už dlouhodobě panuje trend dovážení ojetých automobilů, nejčastěji právě z Německa. Celkově na českém trhu dominují s více než 34 % vozy se stářím do 5 let (Cinanews, 2018).

## Distribuce příjmů ve společnosti

Nerovnoměrná distribuce by znamenala jen úzký okruh lidí, kteří si mohou finančně náročné nové vozy pořídit a tím se zmenšil obrat společnosti. Na obrázku číslo 9 je vidět rozložení zaměstnanců dle mzdových pásem v Jihočeském kraji. Můžeme vidět, že většina zaměstnanců má příjem pod úrovní průměrné mzdy, která činí dle Statistického úřadu pro rok 2017 - 29 504 Kč. Stejný zdroj tvrdí, že průměrné mzdy dosahuje pouze 37 % zaměstnanců v odvětví automobilového průmyslu, nicméně zde je zároveň i 7% podíl lidí pobírající mzdu 63.000 Kč a vyšší.

Obrázek 9: Rozložení mezd v České republice



Zdroj: „Platy dle regionů“, 2017

## 5.2.4 Technologické faktory

Úroveň technologií značně ovlivňuje výrobní podniky. Kromě ní se v automobilovém průmyslu setkáváme se zvýšenými nároky na pořízení nových technologií, datovými úniky a rostoucí náročností vozidel.

### Úroveň technologií

V současné době společnost musí mnohem více sledovat nová strojní vybavení a zvyšovat tak svou konkurenceschopnost. Společnost má smlouvy s odběrateli uzavřené na 7 let dopředu, ale i přesto musí pečlivě uvážit investice do nových strojních zařízení, jako jsou vstříkovací lisy či montážní linky, jejichž hodnota se pohybuje v rámci statisíců až milionů EUR. Linky s větší

výkonností a přesností mohou starší modely nahradit a společnost by pak nebyla schopna ustát tlak ze strany odběratelů. Zvláštní pozornost si pak zaslouží i téma plně robotických montážních linek.

### **Datové úniky**

Pro potřebu komunikace se zákazníky se využívá informačních portálů, samo HEYCO WERK ČR s.r.o. využívá v rámci firmy systém Helios Orange. V případě kybernetických útoků a datových podvodů by ztráta pro podnik byla nedozírná, znamenala by například odliv věřitelů a odhalení výrobních tajemství, proto je pro společnost klíčové se podobným útokům bránit zvyšováním informovanosti zaměstnanců, úrovně ochranných programů a zaměstnáním IT expertů.

### **Náročnost pořízení nových technologií**

Společnost je limitována svým disponibilním kapitálem pro pořízení nového vybavení. Investice do nových technologií vystavují společnost vysokým výdajům, kromě samotné výroby se jedná i o vybavení kanceláří a bezpečnostních systémů. Společnost, která chce docílit technologické výhody, musí zvážit možné dopady investice na podnik, neboť neefektivní investice se může odrazit ztracením konkurenční výhody.

### **Rostoucí náročnost vozidel**

Zvyšování bezpečnosti a automatizace vozidel s sebou přináší možnost specializace na nové výrobní kusy, především z vysokou technologickou náročností, ale například i různé držáky a upevňovače. To přináší potenciální příležitost rozšířit výrobu o nový sortiment výrobků.

## **5.2.5 Legislativní faktory**

Jako společnost pohybující se v právním státě musí i HEYCO WERK ČR s.r.o. dodržovat právní řád a danou legislativu. Tu lze rozdělit na legislativu obecně platnou pro podniky na území České republiky a specifickou pro podnik.

Mezi legislativu obecně platnou pro podniky patří například:

- České standardy pro účetní jednotky, které účtují podle vyhlášek č.500/2002 Sb., č. 501/2002 Sb., č. 502/2002 Sb., ve znění pozdějších předpisů
- Zákon č.90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech
- Zákon č. 586/1992 Sb., České národní rady o daních z příjmů, ve znění pozdějších předpisů
- Zákon č. 17/1992 Sb., o životním prostředí, ve znění pozdějších předpisů
- Zákon č.76/2002 Sb., o integrované prevenci a o omezování znečištění, o integrovaném registru znečišťování a o změně některých zákonů.
- Zákon č. 634/1992 Sb., o ochraně spotřebitele

Tyto zákony zasahují do všech organizačních úrovní společnosti (viz příloha č.1). a týkají se obecného způsobu vedení společnosti i společenské odpovědnosti firmy.



Mezi legislativu specifickou pro podnik se řadí zákony vztahující se k činnosti podniku a certifikační normy, jež podnik docílil ať už v oblasti technologie, či ekologie.

- Zákon č.59/1998 Sb., o odpovědnosti za škodu způsobenou vadou výrobku
- International Organisation for Standardisation ISO 9001 stanovující požadavky na řízení kvality
- The Automotive Quality Management System ISO/TS 16949
- Mezinárodní podmínky platné pro přepravu zboží INCOTERMS
- OHSAS 18001 certifikace systému managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci

Podnik jako celek se sídlem v Německu operuje na mezinárodní úrovni (viz pobočka v USA), proto by se ho týkaly ještě i jiné legislativy. Mezi nejdůležitější oblasti podniku patří management kvality, který je zajišťován certifikáty ISO s tříletou platností, tyto certifikáty bývají často vyžadovány odběrateli podniku, udělují se při provedení auditu. Certifikáty také zvyšují celkové bodové ohodnocení podniku a podnik tak snáze získává nové zakázky.

## 5.2.6 Ekologické faktory

Ekologické faktory nebývají do analýzy vždy zahrnovány, tvoří ale nezbytnou součást rámce, ve kterém podnik existuje. Mezi vybrané ekologické faktory patří recyklace, znečištění životního prostředí, změna klimatu a nabídka neobnovitelných zdrojů.

### Recyklace

Při operaci s plastovými a kovovými kusy dochází ke značným ztrátám a zmetkům. Při zahájení výroby se náběhové kusy musí protřídit, jelikož často neodpovídají požadavkům stoprocentní kvality, stejně se děje i při ukončování výroby. Plastové výrobky se dají rozdrtit, přičemž je povoleno vrácení drtě v podobě granulátu do výroby ve výši 10 %, při výrobě nádrže se může použít všechno regenerát. Nevyužitý kovový materiál struska putuje spolu s nevyužitým regenerátem do sběrných dvorů. Struktura odpadů ve zkoumané společnosti je v tabulce číslo 4.

Tabulka 4: Struktura odpadů ve společnosti HEYCO WERK ČR s.r.o.

Rok	2012	2013	2014	2015	2016
Plasty	38,5 %	37,4 %	36,6 %	40,2 %	40 %
Kovy	28,4 %	27,2 %	25,9 %	25,2 %	24,6 %
Papír	13,5 %	14,2 %	14,5 %	14,1 %	13,8 %
Jiné	19,6 %	21,2 %	23 %	20,5 %	21,6 %

Zdroj: interní dokumenty společnosti HEYCO WERK ČR s.r.o.

### Znečištění životního prostředí

Mnoho produkčních řetězců využívá dodavatele z rozvojových zemí, kde nejsou zákonné podmínky ještě tak přísné. Pokud by si odběratelé uvědomili, že podnik využívá pro svou

výrobu komponenty vyrobené za nevyhovujících podmínek, mohlo by to znamenat ukončení spolupráce. HEYCO WERK ČR s.r.o. si pečlivě vybírá své dodavatele, kteří musí splnit podmínky stanové společnosti. Další problém v podobě přemíry výroby nových aut může znamenat legislativní regulace v množství jejich výroby a snížení poptávky po komponentech.

### **Změna klimatu**

Riziko změny klimatu bývá často podceňováno, jelikož tento proces je velmi pozvolný. Pro vývoj mnoha průmyslových podniků se stává nicméně klíčovým díky ztenčování zásob surovin z důvodu nedostatku vody nebo energie. Přírodní katastrofy, mezi které patří vichřice, sněhové bouře či požáry mohou značně zpomalit proces transportu materiálu a výrobků.

### **Nabídka neobnovitelných zdrojů**

Společnosti využívají ke své existenci i neobnovitelné zdroje, například surovou naftu při přepravě. Jestliže přemíra nafty na trhu tlačí její cenu dolů, mohou společnosti využívat levnější přepravy výrobků a ušetří za pohonné hmoty. Opačný jev může přinést společnosti finanční problémy.

Analýza PESTLE poskytla podrobný náhled na vnější faktory důležité pro společnost z hlediska její činnosti. K vytvoření celkového obrazu zbývá ještě vyhodnotit výsledky PESTLE analýzy a určit, jaký význam a dopad mají jednotlivé faktory na společnost. Faktory mohou být významné, spíše významné a nevýznamné a jejich dopad dlouhodobý, střednědobý nebo krátkodobý.

V příloze číslo 4 vidíme přehled hlavních faktorů včetně jejich dopadu a významu. Naprostá většina vybraných faktorů má na společnost dlouhodobý dopad s velkým významem, proto by neměly být přehlíženy. Mezi nejvýznamnější faktory patří daňová politika státu a úroveň bezpečnosti dat.

### **5.3 Matice BCG**

Následující sekce zhodnotí podnik HEYCO WERK ČR s.r.o. pomocí matice Boston Consulting Group. Výrobní program společnosti není jednotný, vždy se vyrábí určitý produkt pro konkrétního odběratele, proto byly jednotlivé výrobky sjednoceny do čtrnácti hlavních kategorií. V následující tabulce číslo 5 jsou uvedené veškeré potřebné informace pro sestavení matice BCG.

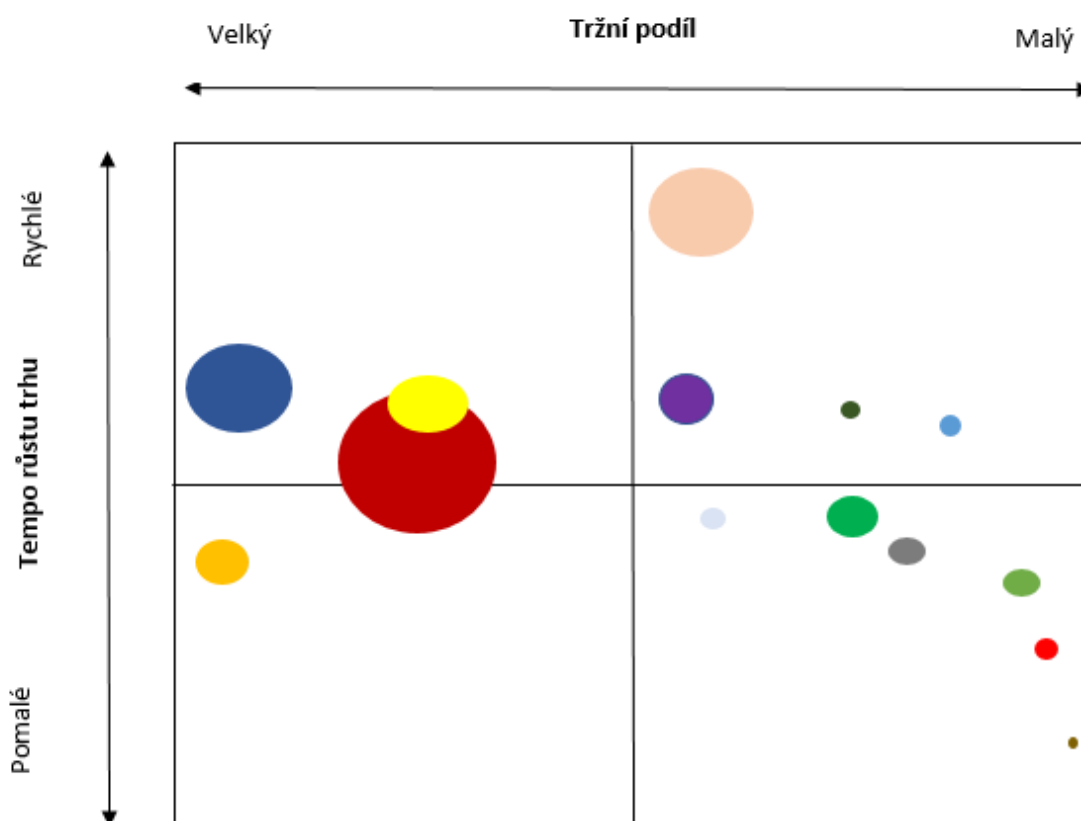
Tabulka 5: Vstupní hodnoty k matici BCG

Název skupiny	Relativní podíl na trhu	Podíl na tržbách	Roční tempo růstu trhu
Příruby	0,236	2,34 %	4 %
Chladicí nádrže	6,678	15,64 %	9,5 %
Komponenty chladících systémů	3,798	35,28 %	7 %
Lišty Opel	0,282	4,73 %	6,5 %
Plastové kryty	5,985	3,43 %	4,8 %
Spojovací tyče	0,325	0,23 %	9,6 %
Řídící páky	0,548	1,74 %	4,5 %
Upevňovací části	0,908	4,34 %	10 %
Olejoyé nádrže	1,232	18,29 %	14,3 %
Komponenty pro závěsná vozidla	0,435	2,06 %	4,5 %
Výkovky pro kinematiku sklopných střech	0,135	1,99 %	3 %
Kombinované nádrže	2,156	8,68 %	10,3 %
Plováky Schwimmer	0,015	0,10 %	2,4 %
Ostatní	0,223	1,15 %	9,6 %

Zdroj: interní dokumenty společnosti HEYCO WERK ČR s.r.o.

Na obrázku číslo 10 je znázorněna matice BCG, která byla vytvořena na základě vstupních dat pro společnost HEYCO WERK ČR s.r.o. Jednotlivá barevná kola jsou v matici umístěna na základě velikosti tržního podílu a tempa růstu trhu, jejich velikost představuje podíl na tržbách dané sekce. Průměr relativního podílu na trhu činil 1,64 a tempa růstu 7 %.

Obrázek 10: BCG matice společnosti HEYCO WERK ČR s.r.o.



Pořadí	Název skupiny	Barva	Pořadí	Název skupiny	Barva
1.	Komponenty chladících systémů	Červená	8.	Příruby	Zelená
2.	Olejoyé nádrže	Oranžová	9.	Komponenty pro závěsná vozidla	Šedá
3.	Chladící nádrže	Modrá	10.	Výkovky pro kinematiku sklopných střech	Červená
4.	Kombinované nádrže	Žlutá	11.	Řídící páky	Modrá
5.	Lišty Opel	Zelená	12.	Ostatní	Modrá
6.	Upevňovací části	Purpurová	13.	Spojovací tyče	Černá
7.	Plastové kryty	Žlutá	14.	Plováky Schwimmer	Hnědá

Zdroj: vlastní zpracování na základě interních dokumentů HEYCO WERK ČR s.r.o.

Ideální případ bostonské matice představuje vyvážené portfolio produktů, kde dominantní postavení mají Hvězdy, perspektivní Otazníky a „Dojné krávy“, které slouží k jejich financování. Při pohledu na bostonskou matici společnosti HEYCO WERK ČR s.r.o. zjistíme, že firma nespňuje předpoklad vyváženého portfolio.

V kvadrantu Hvězdy se nachází skupiny výrobků kombinované a chladící nádrže, částečně pak komponenty chladících systémů. Nádrže jsou jedním z nejžádanějších artiklů, proto není

překvapivé, že by společnost měla nadále podporovat jejich rozvoj. Dalším financováním se podpoří jejich potenciální ziskovost, která v danou chvíli nedosahuje takové úrovně, jako jsou prostředky vynakládané na jejich růst. Vyšší produkcí těchto komponentů firma může dosáhnout i značných úspor z rozsahu, přičemž může uspořit další náklady.

V kvadrantu Otazníky se nachází poměrná významná část skupin výrobků, konkrétně olejové nádrže, upevňovací části, spojovací tyče a řídicí páky. Olejové nádrže firma zařadila do výrobního programu v roce 2012 na popud partnerské společnosti z Tittlingu v domnění, že dále podpoří systém výroby nádrží. Tato skupina si stihla vybudovat významný podíl ve společnosti a její poloha v matici naznačuje, že se v budoucnu bude jednat o perspektivní Hvězdy, proto se vyplatí její podpora. Upevňovací části představují velké množství produktů, jako jsou nýty, příchytky a tlumiče a tato skupina je obecně u automobilek velmi žádaná a dá se předpokládat, že se jedná o perspektivní Otazník. Spojovací tyče a kategorie ostatní vyvolávají nejvíce otázek a jejich pečlivé monitorování by mělo být prioritou společnosti. Je nutné podotknout, že kategorie ostatní zahrnuje velké množství výrobků s nízkou přidanou hodnotou, jako jsou povinné vybavy do aut, jejichž budoucnost závisí i na legislativních faktorech.

Na pomalu rostoucích trzích s nízkým tržním podílem se vyskytuje skupina výrobků zvaná Bídni psi. Cílem společnosti by mělo být jejich odstranění, může se ovšem stát, že společnost výrobky využívá k propagačním účelům, nebo jsou výrobky partnerem vyžadovány z hlediska image společnosti. Řídicí páky nemají ve společnosti hlavní výrobní prostor, jejich výroba je ale technicky náročnější a demonstruje společnost jako dobře technicky vybavenou. Lišty Opel jsou zase vyráběny konkrétně pro daného odběratele, se kterým má společnost kontrakt na jejich vlastní sadu, a jsou odběratelem vnímány jako tradiční produkt společnosti. Společnost by určitě měla zvažovat stažení plováků Schwimmer, jejichž výroba vyžaduje kapitálovou náročnost v oblasti výměny forem u strojů, jelikož plováků je velké množství druhů s malou přidanou hodnotou. Metalové části, jako jsou různé výkovky, nepatří k hlavnímu portfoliu společnosti a určitě by z hlediska perspektivy měly v podniku hrát vedlejší roli.

V kvadrantu Dojné krávy je pouze jediný produkt – plastové kryty. Na plastové výrobky se společnost zaměřuje především, proto není překvapením, že tento výrobek pomáhá generovat zisk k financování výrobků z oblasti Hvězd a Otazníků. Do této oblasti se určitě časem přesunou i celé komponenty chladících systémů, které jsou vedle chladících nádrží ve společnosti vyráběny nepřetržitě už 15 let. Společnost by určitě měla usilovat o více výrobků v tomto kvadrantu, aby mohla vyplácet náklady na úrovni jednotlivých podnikových režii.

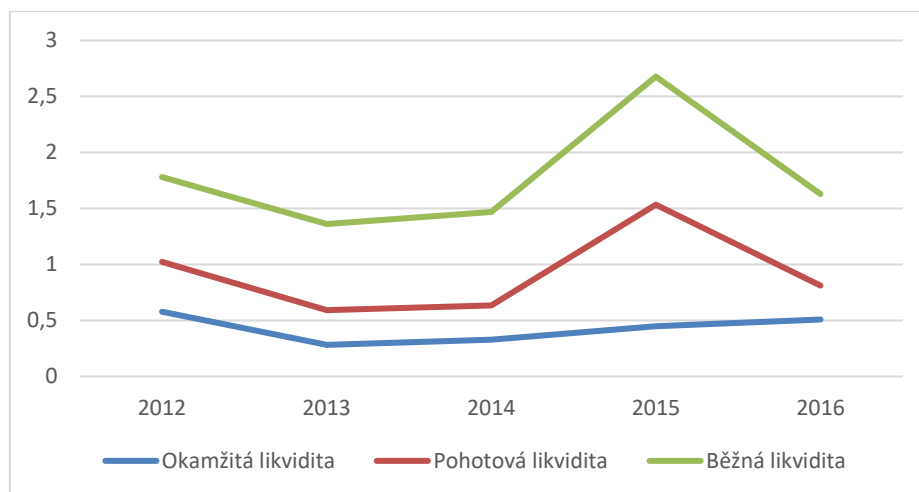
## **5.4 Finanční analýza**

V této kapitole se budeme zabývat ukazateli nastolenými v teoretické části práce. Konkrétně se jedná o ukazatele likvidity, rentability, aktivity a zadluženosti, které budou interpretovány v čase a prostoru a na jejichž základě se určí celkové finanční zdraví podniku. Jako výchozí období byl zvolen pětiletý horizont 2012-2016.

### **5.4.1 Ukazatelé likvidity**

Likvidita představuje vyjádření schopnosti podniku včas uhradit své platební prostředky. Pro ukazatele likvidity byly zvoleny její tři stupně, tedy okamžitá, pohotová a běžná. Tyto stupně jsou zahrnuty na obrázku číslo 11.

Obrázek 11: Ukazatele likvidity ve společnosti HEYCO WERK ČR s.r.o.



Zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů společnosti HEYCO WERK ČR s.r.o.

Tabulka 6: Přesné hodnoty ukazatelů likvidity

Rok	2012	2013	2014	2015	2016
Okamžitá likvidita	0,578	0,282	0,327	0,447	0,509
Pohotová likvidita	1,024	0,592	0,634	1,534	0,812
Běžná likvidita	1,782	1,361	1,470	2,678	1,628

Zdroj: interní dokumenty společnosti HEYCO WERK ČR s.r.o.

Ukazatel okamžité likvidity ani v jednom případě nesplnil optimální rozmezí 0,9 - 1,1, což je patrné z tabulky číslo 6. Nejnižší hodnota byla v roce 2013, kdy ve společnosti došlo k výraznému snížení pohotových platebních prostředků. Rozhodující tedy nebyly dluhy s okamžitou splatností, které se ve sledovaném období téměř neměnily, nýbrž právě pohotovostní platební prostředky. Nejlepší výsledek forma docílila v roce 2012, následoval propad v roce 2013, který postupně vyrovnávala.

Pohotová likvidita vykazovala v daném období poměrně kritické výsledky. Optimálních hodnot 1 -1,5 se tato likvidita nepřiblížila hned ve třech případech, za což může velké množství zásob. Vzhledem k tomu, že firma má poměrně velké množství krátkodobých závazků, může mít problémy s jejich splácením.

Běžná likvidita dosáhla svého minima v roce 2013, kdy byla spolu s rokem 2014 mírně pod doporučovanou hodnotou. Ve zbývajících letech se pohybovala v doporučených hodnotách, což značí, že firma má dost oběžných aktiv na krytí krátkodobých závazků.

Z výše uvedených údajů vyplývá, že firma HEYCO WERK ČR s.r.o. by se měla soustředit především na zvýšení krátkodobého finančního majetku a snížení zásob, jež zapříčiňují špatné hodnoty pohotové likvidity, která je ještě nižší než likvidita okamžitá. Zvýšení pohotových platebních prostředků je také klíčové z toho důvodu, aby firma dostála svým závazkům. Externí uživatele finanční analýzy bude kromě zmíněných hodnot zajímat i odvětví, ve kterém firma působí.

#### 5.4.2 Ukazatelé aktivity

V případě ukazatelů aktivity bude sledován počet obrátek spolu s dobou obratu. Ukazatelé zodpoví otázku ohledně toho, zda má podnik dost aktiv a jak jich využívá, přičemž v případě vysokých hodnot aktiv dochází ke zvýšení nákladů, v případě nízkých hodnot podnik ztrácí tržby, na které by mohl využít daná aktiva.

V tabulce číslo 7 jsou uvedeny výše tržeb v tisících Kč, ze kterých jsou počítány ukazatelé aktivity. Naprostá většina tržeb pochází z prodeje vlastních výrobků. Tržby se v průběhu období zvyšovaly díky většímu odbytu výrobků.

Tabulka 7: Tržby společnosti HEYCO WERK ČR s.r.o. v tis. Kč

Rok	Tržby	Tržby a výnosy	Tržby za zboží a služby + výkony
2012	77 121	77 468	77 336
2013	89 982	91 185	90 723
2014	107 360	108 521	108 689
2015	144 491	147 493	144 120
2016	185 782	187 021	181 972

Zdroj: vlastní zpracování z účetních výkazů firmy HEYCO WERK ČR s.r.o.

V tabulce číslo 8 je uvedena hodnota zásob a pohledávek, ze kterých se vypočítal obrat zásob a pohledávek včetně jejich doby obratu. Zásoby se v průběhu období zvyšovaly, firma si nechávala velké množství zásob, což se částečně projevilo i na době obratu zásob. Naopak obrat zásob samotný dosáhl doporučených hodnot. Pozitivně lze hodnotit i to, že se pohledávky od roku 2012 téměř zdvojnásobily. To se částečně odrazilo i na obratu pohledávek, která je poměrně vysoký a značí, že firma má dostatek platících klientů. Z údajů společnosti vyplývá, že firma se domůže jedné pohledávky v průměru za 35 dnů, což naznačuje i doba obratu pohledávek, která by měla korespondovat s údaji na fakturách.

Tabulka 8: Zásoby a pohledávky společnosti HEYCO WERK ČR s.r.o.

Zásoby (v tis. Kč)	Pohledávky (v tis. Kč)	Obrat zásob	Obrat pohledávek	Doba obratu zásob	Doba obratu pohledávek
8 188	7 571	9,42	10,23	38,22	35,18
10 933	5 396	8,23	16,90	43,74	21,30
17 157	8 610	6,26	12,60	57,53	28,56
16 641	14 891	8,68	9,90	41,46	36,35
23 574	14 050	7,88	13,31	45,68	27,23

Zdroj: vlastní zpracování z účetních výkazů firmy HEYCO WERK ČR s.r.o.

Tabulka číslo 9 uvádí další hodnoty potřebné k výpočtu ukazatelů aktivity, zajímavá je hodnota krátkodobých závazků, z nichž speciálně vyčleňuje závazky z obchodního styku. Ty

se v roce 2014 razantně zvýšily, důvodem je zvýšení závazku vůči dodavatelům pro dostavbu nové výrobní haly. V tento rok jako jediné převýšily tyto závazky pohledávky z obchodního styku. To se odrazilo na době obratu závazků, která byla v tomto roce nejvyšší, i tak ale dosahovala příznivých hodnot, a proto můžeme říci, že společnost platí své závazky včas, a je tudíž atraktivní pro své věřitele z důvodu vyšší spolehlivosti. Hodnoty obchodního deficitu jsou velmi nízké a většinou kladné, což značí, že společnost úvěrovala své odběratele. Jediným rokem, kdy byl podnik financován dodavateli, byl právě rok 2014 z důvodu zvýšení závazků z obchodního styku.

Tabulka 9: Závazky a pohledávky společnosti HEYO WERK ČR s.r.o.

Rok	Krátkodobé závazky (v tis. Kč)	Pohledávky z obchodního styku (v tis. Kč)	Závazky z obchodního styku (v tis. Kč)	Obrat závazků	Doba obratu závazků	Obchodní deficit
2012	10 803	3 950	229	7,16	50,29	0,0001
2013	14 229	3 381	949	6,38	56,46	0,00008
2014	20 584	6 676	14 792	5,28	68,18	-0,00021
2015	14 587	13 277	6 183	9,88	36,44	0,00014
2016	28 884	10 970	10 699	6,30	57,14	0,000004

Zdroj: vlastní zpracování z účetních výkazů firmy HEYCO WERK ČR s.r.o.

Poslední tabulka číslo 10 ukazuje přehled aktiv a dlouhodobého majetku, z nichž vyčleňuje oběžná aktiva a dlouhodobý hmotný majetek, který zároveň tvořil naprostou většinu podnikového majetku. Hodnota aktiv i dlouhodobého majetku po sledované období rostla, důvodem je rozšiřování výroby a zvyšování podnikového inventáře. Firma vykázala velmi dobré výsledky u obratu dlouhodobého hmotného majetku, kdy ve všech obdobích překročila doporučenou hodnotu 1. Dále se společnost vyznačovala stabilitou obratu oběžných aktiv, která jinak bývají velmi proměnlivá. Výrazně horšího výsledku však společnost dosáhla v obratu stálých aktiv, který byl po celé období výrazně pod průměrem, za což je částečně zodpovědná nedostatečná hodnota dlouhodobého nehmotného majetku, jako jsou ocenitelná práva a software, jež dosahovaly hodnot v řádech statisíců Kč. Nízký obrat stálých aktiv měl následně i vliv na obrat aktiv celkem, který doporučené hodnoty 1 a více dosáhl jen v roce 2016.

Tabulka 10: Aktiva společnosti HEYCO WERK ČR s.r.o.

Rok	Aktiva celkem (v tis. Kč)	Dlouhodobý majetek (v tis. Kč)	Oběžná aktiva (v tis. Kč)	Dlouhodobý hmotný majetek (v tis. Kč)	Obrat aktiv	Obrat stálých aktiv	Obrat oběžných aktiv	Obrat dlouhodobého hmotného majetku
2012	86 190	66 893	19 249	66 207	0,89	1,15	4,00	1,16
2013	92 375	72 880	19 361	72 756	0,97	1,23	4,65	1,24
2014	127 987	97 567	30 264	97 517	0,84	1,10	3,55	1,10
2015	159 343	120 166	39 059	120 156	0,91	1,20	3,70	1,20
2016	174 817	127 680	47 023	127 161	1,06	1,46	3,95	1,46

Zdroj: vlastní zpracování z účetních výkazů firmy HEYCO WERK ČR s.r.o.



### 5.4.3 Ukazatelé rentability

Ukazatelé rentability měří výkonnost podniku a udávají, jak efektivní výkony podnik podává. Pro stanovení úspěšnosti dochází k poměrování zisků se zdroji.

Analyzovány budou ukazatele rentability vlastního kapitálu, celkového kapitálu a tržeb v roce 2012-2016, jejichž vývoj je znázorněn na obrázku číslo 12.

Obrázek 12: Vývoj ROE, ROA, ROS ve společnosti HEYCO WERK ČR s.r.o.



Zdroj: vlastní zpracování z účetních výkazů firmy HEYCO WERK ČR s.r.o.

Tabulka 11: Přesné hodnoty ROE, ROA, ROS ve společnosti HEYCO WERK ČR s.r.o.

Rok	2012	2013	2014	2015	2016
ROE	-3,31 %	-6,25 %	9,37 %	3,11 %	12,13 %
ROA	-2,60 %	-4,31 %	5,07 %	1,40 %	5,66 %
ROS	-2,90 %	-4,43 %	6,05 %	1,54 %	5,32 %

Zdroj: vlastní zpracování z účetních výkazů firmy HEYCO WERK ČR s.r.o.

Z tabulky číslo 11 vidíme, že hodnota ukazatelů ROE dosahovala nejnižší hodnoty v roce 2013, kdy byl výsledek hospodaření záporný, a tudíž na jednotku vlastního kapitálu nepřipadal žádný zisk. ROE je ovlivněno i hodnotami ROA a ROS z důvodu pyramidového uspořádání těchto ukazatelů. Při porovnání s nejbližším konkurentem s.n.o.p. cz a.s., který dosahuje hodnoty této rentability pravidelně kolem 17 %, se jedná o velmi špatné výsledky, které jsou částečně zapříčiněny vysokou investiční aktivitou podniku.

Ukazatel ROA vykázal záporných hodnot v roce 2012 a 2013 opět z důvodu ztráty. V klasickém případě se zde používá zisk před zdaněním a úroky, který v případě HEYCA WERK ČR s.r.o. nedoznal žádné změny oproti zisku po zdanění, jelikož si firma mohla uplatnit

ztrátu z minulých let jako slevu na dani. Nejúspěšnějším rokem z hlediska dosaženého zisku byl rok 2016, což se kladně projevilo i na hodnotě ROA, který byl jen o 2 % nižší než hodnota nejbližšího konkurenta s.n.o.p. cz a.s.

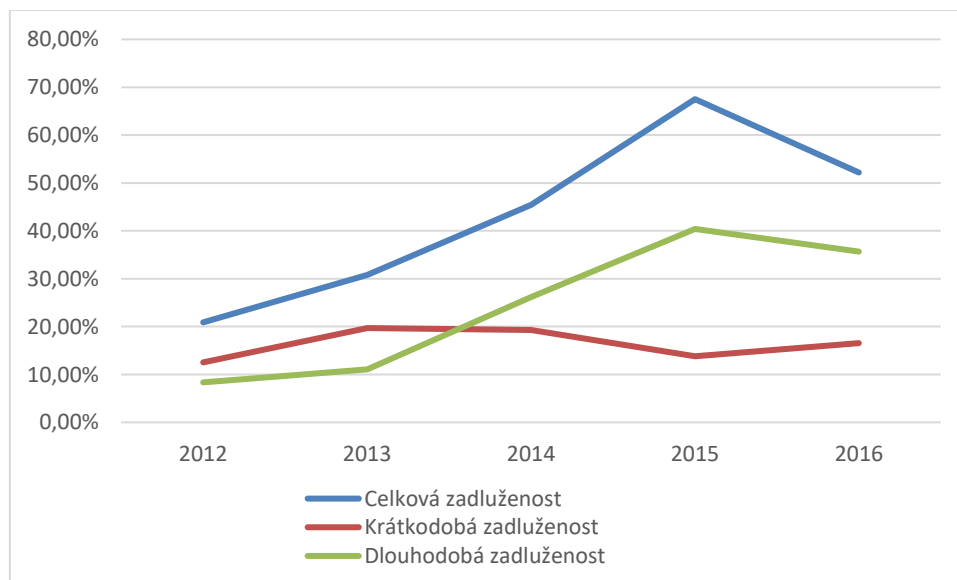
Tržby podniku byly výrazně ovlivněny prodejem vlastních výrobků a služeb, jež měly stoupající tendenci. Tržby doznaly nejvyššího zvýšení v roce 2014, i tak jsou hodnoty hluboko pod tržbami nejbližšího konkurenta. I na tržbách se projevila vliv záporného výsledku hospodaření v letech 2012 a 2013, v dalších letech pak na ROS měl vliv mj. i cenový kurz, což je i jeden z důvodů, proč ukazatel vykázal nejvyšší hodnotu v roce 2014, ale nikoliv v roce 2016 jako ROE a ROA.

#### 5.4.4 Ukazatelé zadluženosti

Ukazatele zadluženosti udávají, jak moc pro svou činnost podnik potřebuje cizí zdroje, přičemž v úvahu se musí vzít náklady na pořízení cizího kapitálu.

Obrázek číslo 13 ukazuje vývoj celkové zadluženosti a následně vyčleněné krátkodobé a dlouhodobé zadluženosti. Můžeme vidět, že v roce 2012 a 2013 byla zadluženost podniku mimořádně nízká, jelikož firma ještě nezačala se stavbou nové haly a rozšiřováním výroby. V tomto období nicméně firma dosahovala záporného výsledku hospodaření zejména z toho důvodu, že většinu svých nákladů (včetně mzdových) financovala z vlastních zdrojů. I tak je celková zadluženost vzhledem k sektoru automobilového průmyslu poměrně vysoká, neboť hodnoty nejbližších konkurentů s.n.o.p. cz a.s. a SAK s.r.o. dosahují hodnot kolem 20 %. Firma bude muset vynakládat větší úsilí, aby cenu cizího kapitálu splatila.

Obrázek 13: Zadluženost společnosti HEYCO WERK ČR s.r.o.



Zdroj: vlastní zpracování z účetních výkazů firmy HEYCO WERK ČR s.r.o.

Následující tabulka číslo 12 ukazuje hodnotu vlastního kapitálu a aktiv, které jsou potřebné pro výpočet míry samofinancování a finanční páky. Jak již zmíněno, hodnota aktiv vykazovala po celé období růst. Vlastní zdroje podniku zaznamenaly zvýšení zejména v roce 2016.

Vykázaná míra samofinancování je závislá na celkové zadluženosti, které v součtu tvoří kolem 100 %, záleží na postupu výpočtu. Hodnota je všeobecně pro podnik příznivá, zejména v letech 2012-2014 se podnik spoléhal především na vlastní zdroje. Finanční páka nám říká, že nejvíce, tedy 2,22násobně překročila hodnota celkového kapitálu vlastní kapitál v roce 2015, kdy došlo i k nejvyšší celkové zadluženosti firmy.

Tabulka 12: Míra samofinancování a finanční páka společnosti HEYCO WERK ČR s.r.o.

Rok	Vlastní kapitál (v tis. Kč)	Aktiva (v tis. Kč)	Míra samofinancování	Finanční páka
2012	67 661	86 190	78,50 %	1,27
2013	63 679	92 375	68,94 %	1,45
2014	69 350	127 987	54,19 %	1,85
2015	71 620	159 343	44,95 %	2,22
2016	81 509	174 817	46,63 %	2,14

Zdroj: vlastní zpracování z účetních výkazů firmy HEYCO WERK ČR s.r.o.

Tabulka číslo 13 ukazuje úrokové zatížení, krytí a dobu splácení závazků podniku. Úrokové zatížení bylo vzhledem k zápornému výsledku hospodaření v letech 2012 a 2013 záporné, v těchto letech tedy nejsou podstatné hodnoty úrokového krytí a „záporné“ hodnoty doby splácení závazků. Hodnoty úrokového zatížení se pohybovaly v doporučených mezích, výjimka byla zvýšené použití cizích zdrojů v roce 2015, v tomto roce byla zároveň hodnota úrokového krytí nejnižší a doba splácení závazků nejvyšší.

Tabulka 13: Úrokové zatížení, krytí a doba splácení závazků společnosti HEYCO WERK ČR s.r.o.

Rok	Úrokové zatížení	Úrokové krytí	Doba splácení závazků
2012	-13,03 %	-767,44 %	-783,44
2013	-10,46 %	-956,23 %	-509,61
2014	5,36 %	1864,95 %	407,27
2015	41,98 %	238,22 %	752,38
2016	14,87 %	672,61 %	270,12

Zdroj: vlastní zpracování z účetních výkazů firmy HEYCO WERK ČR s.r.o.

## 5.5 SWOT analýza

Ke sjednocení Porterova modelu a PESTLE analýzy zastupující vnější prostředí a BCG matice a finanční analýzy zastupující vnitřní prostředí slouží SWOT analýza vyjadřující silné a slabé stránky podniku spolu s příležitostmi a ohroženími. K doplnění potřebných informací dále posloužil rozhovor s jednatelem společnosti.

Tabulka 14: Silné stránky

Faktor	Popis
Přehledná organizační struktura (1)	Vzhledem ke své velikosti má firma dostatečně přehlednou organizační strukturu s jasně vyznačenými odděleními včetně jejich působnosti.

Pověst spolehlivého zaměstnavatele (2)	Firma má v regionu díky svým nabídkám benefitů a věrnostních programů (jazykové kurzy, příspěvky na penzijní připojištění, příspěvky na dopravu, Sick Days aj.) vybudované dobré jméno, které zajišťuje dostatečné množství kmenových zaměstnanců do výroby.
Management kvality (3)	Často prováděné audity přispěly k získání certifikátu v oblasti kvality normy ISO 9001 a OHSAS 18001, které zvyšují atraktivitu firmy v očích dodavatelů i odběratelů.

Zdroj: vlastní

Tabulka 15: Slabé stránky

Faktor	Popis
Velké množství nadbytečných výrobků (4)	Soustředění se na hlavní výrobky, mezi které patří nádrže a zároveň na zbytečně velké množství zátěžových výrobků, jako jsou plováky, nadměrně tříští produkční síly firmy.
Nedostatečná marketingová komunikace (5)	Firma podporuje zdravotně postižené děti i senior klub v Písku, je stabilním zaměstnavatelem nabízející mnohé benefity, ale díky absenci marketingového oddělení firma nevyužívá mnoho prostředků ke komunikaci s veřejností. Webové stránky firmy jsou zastaralé a obsahují pouze málo informací.
Dlouhodobě nízké tržby (6)	Tržby podniku nedosahovaly hodnot jeho nejbližších konkurentů. Tržby sice vykázaly v posledních letech zlepšení, ale díky prudkému zvýšení zadluženosti podniku hrozí ohrožení jeho bonity.

Zdroj: vlastní

Tabulka 16: Příležitosti

Faktor	Popis
Snížení množství zásob (7)	Vzhledem k tomu, že firma zná své zakázky dlouho dopředu, vynakládá zbytečně velké prostředky na udržování zásob. Snížení stavu zásob přispěje ke zlepšení likvidity podniku a k větší důvěře věřitelů.
Otevření vlastní sítě maloobchodních prodejen (8)	Ke snížení závislosti na svém partnerovi a jím uzavřených smluv může posloužit prodávání části produkce prostřednictvím vlastní maloobchodní sítě. V době, kdy firma rozšiřuje svůj závod, by část produkce mohla posloužit tomuto účelu. Cílová kategorie by byly opravárenské servisy.
Orientace na český trh (9)	V době, kdy měnový kurz směřuje k vývoji posilování koruny a česká ekonomika zažívá nebývalý růst, je orientace pouze na Německo omezující a firma by se tak mohla porozhlédnout po odběratelích z českého trhu.

Zdroj: vlastní

Tabulka 17: Ohrožení

Faktor	Popis
Konkurence firem v Jihočeském kraji (10)	Firmy jako s.n.o.p. CZ a.s. a Plastex s.r.o. vykazují lepších hodnot ukazatelů rentability a svou agresivní politikou růstu mohou ohrozit tržby podniku.
Pokrok ve vývoji technologií (11)	V době, kdy firma zainvestovala do dvou nových strojů v rozsahu statisíců EUR, nemá jistotu, že stávající modelová řada nebude v nejbližších letech překonána výkonnějšími modely, které mohou být zakoupeny jejími konkurenty
Nízké datové zabezpečení firmy (12)	Firma využívá pouze externích IT poradců ke svému chodu a značnou část informací uchovává v systému HELIOS Orange sloužící malým a středně velkým firmám. Vystavuje se tak zvýšenému riziku datového úniku.

Zdroj: vlastní

Pro potřeby navržené strategie byla zvolena metoda párového srovnání. Párově se porovnávala kritéria zjištěná SWOT analýzou na základě Porterova modelu pěti sil, PESTLE analýzy, finanční analýzy a BCG matice. Do hodnocení vstoupila i data zjištěná analýzou interních dokumentů firmy a z rozhovorů s jednatelem podniku.

Každému kritériu bylo přiděleno své vlastní číslo od 1 do 12, které sloužilo k vytvoření Fullerova trojúhelníku, jež je obsahem přílohy číslo 5. Jednotlivé preference kritérií se v trojúhelníku označily barevným zvýrazněním. Po sečtení barevných zvýraznění se zjistila absolutní četnost faktorů, kterou najdeme v tabulce číslo 18.

Tabulka 18: Četnost faktorů SWOT matice

Faktor	Absolutní četnost
1	5
2	5
3	6
4	9
5	1
6	9
7	6
8	2
9	2
10	10
11	8
12	3

Zdroj: vlastní

Z těchto výsledků byla vypočítána relativní četnost faktorů jako podíl skupinové četnosti faktorů na jejich celkovém počtu. Tím se dostal součet četností silných a slabých stránek, příležitostí a ohrožení podniku HEYCO WERK ČR s.r.o. Nakonec se stanovila celková strategie, která je znázorněna v tabulce číslo 19.

Tabulka 19: Výsledky SWOT analýzy

	Slabé stránky – W	Silné stránky – S
	29 %	24 %
Příležitosti – O	WO strategie „Strategie Mini-Maxi“	SO strategie „Strategie Maxi-Maxi“
15 %		
Ohrožení – T	<b>WT strategie</b> „Strategie Mini-Mini“	ST strategie „Strategie Maxi-Mini“
32 %		

Zdroj: vlastní

Zvolená strategie je WT strategie díky převaze slabých stránek nad silnými a ohroženími nad příležitostmi. Podnik se z této perspektivy jeví jako nestabilní a jednou z možností obrany podniku je převzetí část subdodávek do vlastní výroby, a tím snížení závislosti na dodavatelích.

## 6 Diskuze a návrh strategie

Ke zhodnocení vnějšího prostředí podniku HEYCO WERK ČR s.r.o. byl jako první zvolen Porterův model pěti sil. Vstup potenciálních konkurentů na trh byl vyhodnocen jako obtížný z důvodu kapitálové náročnosti a problémového přístupu k distribučním kanálům. Bylo zjištěno, že majoritní odběratelé společnosti pocházejí z Německa a jsou nasmlouvaný mateřskou společností HEYCO Tittling. Jejich vliv je poměrně podstatný, kladou požadavky zejména na stoprocentní kvalitu komponentů. Vliv dodavatelů nedosahuje významné úrovně z důvodu velkého množství firem vyrábějící kovové a plastové komponenty a dále z důvodu krátkodobého a střednědobého charakteru kontraktů. V odvětví neexistuje možnost přímé substituce, ale rozvoj alternativních způsobů dopravy za podpory vládních subjektů by znamenal celkovou změnu výrobního programu podniku. Za nejpodstatnější faktor byla označena hrozba stávajících konkurentů, kterých je z hlediska podobnosti zaměření a velikosti v Jihočeském kraji velké množství. Tyto podniky vesměs dosahují lepších hospodářských výsledků než analyzovaný podnik, jsou ale součástí větších nadnárodních společností a jejich hrozba spočívá především v oblasti pracovního trhu.

Hodnocení vnějšího prostředí završila PESTLE analýza. Z politických vlivů mají na společnost největší vliv trendy regulace a deregulace, které mohou vést k nepřehlednosti k odvětví a ke zvýšení byrokratické zátěže. V rámci ekonomických činitelů je podstatný vývoj měnového kurzu, jelikož firemní tržby jsou dosahovány v eurech. Makroekonomické ukazatele, jako je vývoj HDP a nezaměstnanosti, mohou podnik ovlivnit pozitivním i negativním směrem. Sociální faktory působí nepřímo přes chování spotřebitelů, kteří rozhodují dle svých preferencí a možností souvisejících s disponibilním příjmem o vývoji celého automobilového průmyslu. Firmu ovlivňuje i další demografický faktor, a tím je věková struktura obyvatelstva.

Technicko-technologické faktory hrají u industriální společnosti zásadní roli. Firma musí sledovat vývoj technologií včetně jejich úrovně, aby nezaostávala za konkurencí, přičemž se zvyšující se technologií roste hrozba datových úniků. Investice jsou nutné nejen do zabezpečovacích systémů, ale i do lidského kapitálu, který složitější systémy ovládá. Legislativní podmínky se týkají firmy v rovinách obecné a specifické pro podnik. Klíčové je nejen dodržování české legislativy, mezi kterou lze zařadit například zákon o obchodních společnostech a družstvech, ale i té mezinárodní včetně možnosti získání různých certifikátů. Analýzu završily ekologické faktory, kam řadíme problémy globálního charakteru, jako jsou změny klimatu a znečištění životního prostředí. Klíčová je otázka recyklace, a to zejména plastového materiálu, kterého firma vyprodukuje nejvíce. Zde je povoleno využít část regranulátu pro výrobu, část putuje do sběrných dvorů a slouží například k podpurným materiálům ve stavebnictví.

Vnitřní prostředí dále pracuje s omezeními dané prostředím vnějším. Jako první metoda analýzy vnitřního prostředí byla použita Bostonská matice. V ní bylo zjištěno, že firma disponuje přílišnou paletou výrobků, které patří do kategorie takzvaných „bídých psů“. Drobnější součástky, mezi které řadíme plováky a různé výkovky, nepatří k hlavnímu



poptávanému proudu a v portfoliu jsou spíše nadbytečné. Naopak někteří „bídni psi“, například lišty Opel, jsou vyžadovány přímo odběratelem a patří tak k tradiční nabídce společnosti. Naopak čistých tahounů podniku, „dojných krav,“ má podnik pouze jeden kus, a to plastové kryty, které se vyrábějí ve velkém množství. Mezi perspektivní „otazníky“ lze zařadit olejové nádrže a upevňovací části. Naopak firma by pečlivě měla monitorovat roli doplňujícího segmentu podniku. Do kategorie „hvězdy“, které vykazují značný růst, se ve firmě HEYCO WERK ČR s.r.o. řadí především kombinované a chladicí nádrže, které jsou do programu podniku zařazené dlouhodobě a jejichž výroba je značně podporována.

V rámci analýzy vnitřního prostředí bylo zhodnoceno finanční zdraví podniku na základě zveřejněných účetních uzávěrek. Hodnoceny byly čtyři hlavní ukazatelé. V rámci ukazatelů likvidity byla hodnocena běžná, pohotová a okamžitá likvidita. Kromě běžné likvidity se hodnoty pohybovaly pod doporučenou hranici, důvodem bylo velké množství zásob a malé množství pohotových platebních prostředků. Nadměrnou hodnotu zásob ukázaly i ukazatelé aktivity, které dále odhalily, že se firmě ve sledovaném období dařilo zvyšovat své pohledávky. Ve stejné době se ale značně zvýšily závazky z obchodního styku z důvodu výstavby nové výrobní haly, což mělo negativní dopad na obchodní deficit firmy. Ukazatelé rentability dosáhly v prvních dvou letech záporných výsledků z důvodu finanční ztráty podniku, a i potom, co podnik začal vykazovat zisk, se držely pod úrovní růstu v odvětví. Díky špatnému hospodářskému výsledku se ukazatelé zadluženosti v prvních dvou letech pohybovaly na nízké úrovni. Kvůli dostavbě nové haly se ale firma výrazně zadlužila a může mít problém se splácením závazků, ačkoliv ukazatel doby splácení závazků ukázal, že firmě se daří své závazky snižovat.

SWOT analýza identifikovala silné a slabé stránky, příležitosti a ohrožení podniku. Mezi silné stránky se zařadila zejména dobrá pověst podniku coby zaměstnavatele spolu s dobrými výsledky managementu kvality. Jako příležitosti byly identifikovány možnosti otevření vlastní sítě maloobchodních prodejen a soustředění se na český trh. Nakonec ale převážily slabé stránky a ohrožení, mezi které se zařadila vysoká konkurence v odvětví, nízká datová zabezpečení, nedostatečná marketingová komunikace a přílišná diverzita produkce. Výsledná strategie WT se snaží o minimalizaci hrozeb vůči slabým stránkám. Podnik by se v případě krize měl zaměřit na převzetí výroby některých dodávek a měl by hledat podporu u svého německého partnera.

Firma by měla čelit hrozbě konkurence, zvláště pokud dosahuje lepších hospodářských výsledků, má na trhu delší tradici a podporu ze zahraničí. Jedním z možných řešení je zvýšit marketingovou aktivitu firmy, což je popsáno níže. Dalším ze způsobů je soustředit se na výrobky, které konkurenční firma nenabízí, nebo je nabízí jen v omezené míře, příkladem mohou být plastové nádrže. Naopak řadu kovových komponentů, které produkuje hlavní konkurent firmy s.n.o.p. CZ a.s., by šlo omezit, obzvláště jsou-li jen vedlejším produktem firmy. Naopak s menšími konkurenty, jejichž shoda výrobků je vyšší, se vyplatí uzavřít strategickou alianci. Příklad může být joint venture s firmou PLASTEX s.r.o., čímž se dokonale využije synergického efektu v podobě skloubení zahraniční zkušenosti se znalostí českého trhu.

Nízká datová zabezpečení si vyžaduje dalších aktivit v oblasti pokročilé technologie, kterou může být firma ohrožena. Firma není dostatečně velká, aby zaměstnávala odborníka z oblasti IT na denní bázi, může ale využít externího poradce. Tato forma outsourcingu musí naplňovat požadavky a očekávání zákazníka po kvalitní i finanční stránce. Mezi úkoly externího poradce by patřilo školení pracovníků v oblasti IT, dále bezpečnostní kontrola, technické prověrky sítí a serverů a aktualizace logů.

Absence marketingového oddělení se projevuje v nedostatečné prezentaci firmy. Ačkoliv některé funkce marketingového oddělení jako řízení prodeje výrobků a navrhování jejich cen byly převzaty jinými odděleními, jiné funkce firmě chybí. Mezi nimi především fungování reklamy a propagace výrobků. Webové stránky firmy [www.heyco.cz](http://www.heyco.cz) obsahují pouze strohé informace o firmě, obecnou nabídku zaměstnání včetně seznamu benefitů a několik fotodokumentací výrobků. Chybí důležité informace o společenské odpovědnosti firmy, způsobu produkce a prezentace vedoucích pracovníků. Webové stránky nejsou aktualizované pravidelně a neobsahují aktuální seznam volných míst. Firma by informace měla především rozšířit a stránky udělat nápaditějšími. Podle serveru MioWeb (MioWeb, 2018) se ceny webových stránek pro středně velké podniky pohybují kolem 30.000 Kč a tato cena zajistí i předchozí výzkum a záruky včetně orientace na individuální potřebu. Kromě webových stránek by firmě zajistily bezplatnou reklamu profily na sociálních sítích, mezi nimi zejména LinkedIn a Facebook. V současné době firma pouze přispívá do skupiny „Práce a zaměstnání“ na Facebooku, vlastní facebooková skupina by však zajistila větší reprezentativnost firmy a informovanost případných uchazečů. Dále firmě chybí adekvátní propagace výrobků, která v konečném důsledku znamená omezenou možnost získat lokální odběratele. Zde má výhodu mateřská společnost, která se pravidelně prezentuje na veletrzích v Německu. Samotné HEYCO WERK ČR s.r.o. by díky marketingovému odvětví mohlo sledovat více akcí v České republice a zúčastnit se jich, jmenujme například známý veletrh pro automobilový průmysl AUTOTEC v Brně. Dále by díky správnému marketingu i firma samotná mohla provést analýzu atraktivity výrobků a odhalit výrobky, o jejichž výrobu nebude v budoucnosti zájem. Z těchto důvodů by se založení samostatného marketingového oddělení firmě určitě vyplatilo, přičemž by jeho založení stálo minimální náklady, stačilo by jasněji vyčlenit funkce oddělení kvality a logistiky a zbylé funkce doplnit a přesunout do nového oddělení.

Ze slabých stránek je problémem množství výrobků, které firma nabízí. To je částečně dané i smluvním charakterem s odběrateli. Také z důvodu zakoupené technologie nelze strukturu výroby změnit v krátkodobém horizontu. Nicméně doplňující komponenty zbytečně zatěžují firemní produkci a pokud neslouží k propagaci firmy, měla by být jejich výroba ukončena. Příkladem může být ukončení výroby plováků Schwimmer a ušetřený kapitál investovat do perspektivnějších chladících nádrží. Touto úsporou se dokáží zvednout i tržby podniku, které jsou dlouhodobě pod úrovní daného odvětví.

## 7 Závěr

Analýza prostředí podniku má klíčový význam pro identifikaci jeho celkového zdraví a měla by být využívána manažery pro stanovení dlouhodobé strategie. Často však dochází k jejímu podcenění a podnik se pak nachází v zajetí často nepředvídatelných událostí v důsledku nedostatku informací. Důležité je poznat nejen své silné stránky a příležitosti, ale i hrozby a ohrožení, které díky včasné identifikaci mohou být podchyceny a jejich vliv minimalizován.

Provedená analýza vnějšího a vnitřního prostředí byla aplikována na českou společnost s původem založení v Německu HEYCO WERK ČR s.r.o. se sídlem v Písku, která se zabývá výrobou komponentů pro automobilový průmysl. K popsání vnějšího prostředí posloužil Porterův model, jenž identifikoval pět hybných sil působících na podnik, konkrétně síly dodavatelů a odběratelů, hrozbu substitutů, vstup potenciálních konkurentů na trh a konkurentů v odvětví. Analýza PESTLE identifikovala hlavní politické, ekonomické, sociální, technologické, legislativní a enviromentální činitele. Jako determinant pro vnitřní prostředí posloužila Bostonská matice a finanční analýza. Bostonská matice odhalila podle podílu na trhu a míry růstu odvětví nadbytečnou pestrost výrobků a možné ztráty způsobené jejich výrobou. Finanční analýza se zabývala ukazateli likvidity, aktivity, rentability a zadluženosti a odhalila nadbytečné množství zásob v podniku a nízkou hodnotu tržeb. Na závěr shrnula SWOT analýza nejdůležitější faktory mající vliv na podnik. Jejím zjištěním byl silný vliv slabých stránek a ohrožení na podnik, na základě čehož byla navržena odpovídající strategie.

Na základě identifikace údajů ze SWOT analýzy bylo pro firmu vyvinuto doporučení, jakých směrem se dále ubírat. Zvláštní akcent byl kladen na zvýšení své atraktivity pomocí marketingových nástrojů, a to zkvalitněním webových stránek a založením profilu na sociálních sítích. Zvýšení úrovně technologií představuje pro firmu nové výzvy, jak se potýkat s případnými datovými úniky, proto byla navržena možnost externího poradenství. K minimalizaci slabých stránek bylo doporučeno snížit paletu výrobků a zaměřit se jen na výrobky ziskové, čímž se dosáhne i možnosti, jak zvýšit podnikové tržby.

Přínosem práce je ukázání čtyř základních modelů vnějšího a vnitřního prostředí na praktickém příkladu existujícího podniku, jejich provázanosti a vypovídací hodnotě. Díky této práci má firma HEYCO WERK ČR s.r.o. detailní podklad pro identifikaci své pozice na trhu a může se na základě uvedených informací kvalitně rozhodnout pro podniknutí dalších kroků pro vylepšení své pozice na trhu.

## Summary

The purpose of this bachelor thesis is to examine the environment of a chosen organization with an emphasis on both external and internal analysis. The thesis explores whether the methods of the external and internal analyses give enough information to evaluate the condition of the organization. It also suggests the most important method for business management.

The analyses used in the thesis are Porter's Five Forces, PESTLE, BCG and financial analysis. The results of the analyses are expressed using research taken from within the organization and are concluded in SWOT analysis. The main tools are interviews with managers and surveys among employees. This concrete data is used to evaluate the condition of the specific organization and to give advice to managers.

The first analysis, Porter's Five Forces, evaluates the external environment of the organization. It states that car industry is very difficult to get into by potential rivals, and that there are no possibilities of direct substitution unless the government get involved. The company HEYCO WERK ČR s.r.o. should be aware of the risk of current competition which is very high, especially in South Bohemia. The competition is usually more stable because of experiences with the local market and the use of foreign equity.

PESTLE analysis examines six main factors of the external environment. Political factors are determined by German politics and Czech government regulations. Economic factors include influences of monetary rates because the major part of company sales is in euros. Other macroeconomic determinants, such as GDP, inflation rate and unemployment rate, are considered important. Social factors stress out income distribution and preferences of consumers. Technological factors are evaluated as the most crucial ones because of the need of modern technology in the industry, The company is also limited by legal regulations and ecological factors which can reveal the corporate responsibility of the organization.

BCG analysis divides company's products into four categories. Most of the products belong to the category "Dogs" which are known for its low relative market share and low market growth rate. The company should concentrate on removing most of the products from this category and on creating more "Cash Cows" which are used to support "Stars". The matrix also shows which "Question Marks" need to be developed and which ones should be removed from the portfolio.

Financial analysis gives information about liquidity, activity, rentability and indeptedness ratios. All liquidity ratios but current liquidity ratio show critical values. The company has too many reservers which results in high storage costs. Rentability ratios are negative in the first half of the monitored period due to negative profit. It also influences indeptedness ratios because the company doesn't have to use foreign resources.

SWOT analysis states WT strategy as the leading strategy due to weaknesses among which belong the absence of marketing department and low data protection. An advice is developed at the end of this thesis regarding the limitation of threats and overcoming of weaknesses.

Thus, the aim of the thesis is to suggest ways to increase an organization's efficiency and ways to identify losses.

### Key words:

strategy, management, analysis, resources, core competency

## Seznam použitých zdrojů

- Assessing the Environmental Conditions of Higher Education: In a Theoretical Approach Using Porter's Five Forces Model*, Journal of Higher Education and Science, [Online], 14. <http://doi.org/10.5961/jhes.2017.215>
- Autorevue. (2018). Autorevue [Online]. Retrieved March 25, 2018 from <https://www.autorevue.cz/ktere-znacky-prodaji-v-cr-nejvic-aut-tady-je-skutecne-poradi>
- Bea, F. X., & Haas, J. (1997). *Strategisches Management* (2. nově přeprac. vyd.). Stuttgart: UTB.
- Bea, F. X., & Haas, J. (2017). *Strategisches Management* (9. vyd.). Konstanz: UVK Verlagsgesellschaft
- Bednář, V. (2012). *Strategie vyjednávání*. Praha: Grada.
- Blažková, M. (2007). *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada.
- Buchholz, L. (2012). *Strategisches Controlling* (2. vyd.). Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Büsch, M. (2013). *Praxishandbuch Strategischer Einkauf: Methoden, Verfahren, Arbeitsblätter für professionelles Beschaffungsmanagement* [Online] (3. vyd.). Dordrecht: Springer Gabler. Retrieved from <https://books.google.cz/books?id=TOLdZ51DRCAC&printsec=frontcover&dq=Praxishandbuch+Strategischer+Einkauf:+Methoden,+Verfahren,+Arbeitsblatter,&hl=cs&sa=X&ved=0ahUKEwjQ1OetgvvXAhWBLFAKHclhCDcQ6AEIKTAA#v=onepage&q&f=false>
- ČSÚ 2008-2016. (2018). ČSÚ 2008-2016 [Online]. Retrieved March 25, 2018, from <https://www.czso.cz/csu/czso/vekove-slozeni-obyvatelstva-2016>
- ČSÚ 2008-2017. (2018). ČSÚ 2008-2017 [Online]. Retrieved March 09, 2018, from <https://www.czso.cz/csu/x/podil-nezam-jhc-graf>
- ČSÚ 2011-2017. (2018). ČSÚ 2011-2017 [Online]. Retrieved April 01, 2018, from <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/inflace/?G=4&A=2&page=5>
- David, F. R., Sánchez Carrión, M. Á., & Valdés Hernández, L. A. (2003). *Conceptos de administración estratégica* (9. vyd.). México: Pearson Educación.
- Dedouchová, M. (2001). *Strategie podniku*. Praha: C.H. Beck.
- Dědina, J., & Odcházal, J. (2007). *Management a moderní organizování firmy*. Praha: Grada.
- Donnelly, J. H., Gibson, J. L., & Ivancevich, J. M. (1997). *Management*. Praha: Grada.
- Dvoskin, R. (2004). *Fundamentos de marketing: teoría y experiencia*. Buenos Aires: Granica.

Ekonomické ukazatele v praxi. (2017). Ekonomické ukazatele v praxi [Online]. Retrieved March 12, 2018, from <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/hdp/?G=3&A=2&page=1>

Fotr, J., Vacík, E., Souček, I., Špaček, M., & Hájek, S. (2012). *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. Praha: Grada.

Gallagher, T. J., & Andrew, J. D. (2007). *Financial Management: Principles and Practice* (4. vyd.). Colorado, USA: FreeLoad Press.

Gibson, C. H., & Gibson, C. (2001). *Financial Reporting and Analysis: Using Financial Accounting Information* (8. vyd.). Cincinnati, Ohio: South-Western College Pub.

Greubel, S. (2007). *Analyse der Unternehmensumwelt im Dienstleistungssektor: Empfehlungen zur Methodenselektion und – Erweiterung am Beispiel großer Finanzdienstleistungsunternehmen auf Basis einer empirischen Untersuchung* [Online]. München: Hampp. Retrieved from [https://books.google.cz/books?id=pfuZvoWM9J8C&printsec=frontcover&dq=Steffen+Greubel+analyse&hl=cs&sa=X&ved=0ahUKEwiH2t6E\\_frXAhWFIVAKHZODBqsQ6AEIJzAA#v=onepage&q=Steffen%20Greubel%20analyse&f=false](https://books.google.cz/books?id=pfuZvoWM9J8C&printsec=frontcover&dq=Steffen+Greubel+analyse&hl=cs&sa=X&ved=0ahUKEwiH2t6E_frXAhWFIVAKHZODBqsQ6AEIJzAA#v=onepage&q=Steffen%20Greubel%20analyse&f=false)

Grünig, R., & Kühn, R. (2011). *Methodik der strategischen Planung: Ein prozessorientierter Ansatz für Strategieplanungsprojekte* (6. vyd.). Bern: Haupt Verlag.

Grünwald, R., & Holečková, J. (2007). *Finanční analýza a plánování podniku*. Praha: Ekopress.

Hannagan, T. (2002). *Mastering Strategic Management*. New York: Palgrave.

Hanzelková, A., Keřkovský, M., Odehnalová, D., & Vykypěl, O. (2009). *Strategický marketing: teorie pro praxi*. Praha: C.H. Beck.

Hax, A. C., & Majluf, N. S. (2004). *Estrategias para el liderazgo competitivo: de la visión a los resultados*. Buenos Aires: Granica.

Horáková, H. (2003). *Strategický marketing* (2. vyd.). Praha: Grada.

Horton, D., Alexaki, A., Lartey, S. B., Brice, K. N. D., Carden, F., et al. (2008). *Evaluación del Desarrollo de Capacidades: Experiencias de Organizaciones de Investigación y Desarrollo Alrededor del Mundo*. Cali: CIAT

Hronová, S., & Hindls, R. (2000). *Národní účetnictví: koncept a analýzy*. Praha: C.H. Beck.

Hungenberg, H. (2014). *Strategisches Management in Unternehmen: Ziele-Prozesse-Verfahren* [Online] (8. vyd.). Nürnberg: Springer Gabler. Retrieved from [https://books.google.cz/books?id=0feJBAAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=Strategisches+Management+in+Unternehmen,+Prozesse,+Verfahren&hl=cs&sa=X&ved=0ahUKEwiewt3rg\\_3XAhXLEOwKHTijBjkQ6AEIJzAA#v=onepage&q&f=false](https://books.google.cz/books?id=0feJBAAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=Strategisches+Management+in+Unternehmen,+Prozesse,+Verfahren&hl=cs&sa=X&ved=0ahUKEwiewt3rg_3XAhXLEOwKHTijBjkQ6AEIJzAA#v=onepage&q&f=false)

Charvát, J. (2006). *Firemní strategie pro praxi: praktický návod pro manažery a podnikatele: od firemní kultury po schopnost vydělávat peníze: příklady a studie z praxe v ČR*. Praha: Grada.

Jakubíková, D. (2013). *Strategický marketing: strategie a trendy* (2., rozšíř. vyd.). Praha: Grada.

Johnson, G., & Scholes, K. (2000). *Cesty k úspěšnému podniku: stanovení cíle: techniky rozhodování*. Praha: Computer Press.

Keřkovský, M., & Vykypěl, O. (2006). *Strategické řízení: teorie pro praxi* (2. vyd.). Praha: C.H. Beck.

Kislingerová, E. (2001). *Oceňování podniku* (2. přeprac. a dopl. vyd.). Praha: C. H. Beck.

Khan, M. Y., & Jain, P. K. (2010). *Management Accounting: Text, Problems and Cases* (5. vyd.). New Delhi: Tata McGraw Hill Education Private.

Knápková, A., Pavelková, D., Remeš, D., & Šteker, K. (2017). *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady* (3., komplet. aktualiz. vyd.). Praha: Grada.

Knopp, R. (2007). *Erfolgsfaktoren strategischer Netzwerke kleiner und mittlerer Unternehmen ein IT-gestützter Wegweiser zum Kooperationserfolg* [Online]. Wiesbaden: Gabler. Retrieved from [https://books.google.cz/books?id=hQjfgot2fMoC&printsec=frontcover&dq=Erfolgsfaktoren+Strategischer+Netzwerke&hl=cs&sa=X&ved=0ahUKEwi61uuJ\\_vrXAhWOYVAKHSuWBPkQ6AEIJzAA#v=onepage&q&f=false](https://books.google.cz/books?id=hQjfgot2fMoC&printsec=frontcover&dq=Erfolgsfaktoren+Strategischer+Netzwerke&hl=cs&sa=X&ved=0ahUKEwi61uuJ_vrXAhWOYVAKHSuWBPkQ6AEIJzAA#v=onepage&q&f=false)

Kurzy.cz. (2018). Kurzy.cz [Online]. Retrieved March 29, 2018, from <https://www.kurzy.cz/kurzy-men/grafy/nr/CZK-EUR/od-23.3.2013/>

Lukášová, R., & Nový, I. (2004). *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Praha: Grada.

Lusthaus, C., Adrien, M. H., Anderson, G., & Carden, F. (2001). *Mejorando el desempeño de las organizaciones: método de autoevaluación*. Cartago: International Development Research Centre.

Mankiw, N. G. (1999). *Zásady ekonomie*. Praha: Grada.

Nikolai, L. A., Bazley, J. D., & Jones, J. P. (2010). *Intermediate Accounting* (11. vyd.). Mason, OH: South-Western/Cengage Learning.

O'Regan, N., & Ghobadian, A. (2005). *Strategic Planning—A Comparison of High and Low Technology Manufacturing Small Firms*. In *Technovation* (Vol. 25, pp. 1107-1117). Sheffield: Elsevier. [http://doi.org/10.1016/S0166-4972\(03\)00091-9](http://doi.org/10.1016/S0166-4972(03)00091-9)

Platy dle regionů. (2017). Platy dle regionů [Online]. Retrieved April 01, 2018, from <https://www.platy.cz/partner/region/ceske-budejovice>

Porter, M. E. (1994). *Konkurenční strategie: Metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha: Victoria Publishing.

Rao, C. A., Rao, B. P., & Sivaramakrishna, K. (2008). *Strategic Management and Business Policy: Texts and Cases*. New Delhi, India: Excel Printers.

Richter, K., & Walther, J. (2017). *Supply Chain Integration: Challenges in Commercial Aerospace* [Online]. Hannover: Springer International Publishing. Retrieved from [https://books.google.cz/books?id=9Wq3DQAAQBAJ&pg=PA150&dq=Supply+Chain+Integration,+Chall.+In+Commercial+Aerospace&hl=cs&sa=X&ved=0ahUKEwi\\_-MCokvXAhUBU1AKHfI6AakQ6AEIKjAA#v=onepage&q&f=false](https://books.google.cz/books?id=9Wq3DQAAQBAJ&pg=PA150&dq=Supply+Chain+Integration,+Chall.+In+Commercial+Aerospace&hl=cs&sa=X&ved=0ahUKEwi_-MCokvXAhUBU1AKHfI6AakQ6AEIKjAA#v=onepage&q&f=false)

Růčková, P., & Roubíčková, M. (2012). *Finanční management*. Praha: Grada.

Schuh, G., & Klappert, S. (2011). *Handbuch Produktion und Management* (2. vyd.). Berlin: Springer.

Soriano, C. L. (1990). *Instrumentos de análisis del marketing estratégico*. Madrid: LAVEL.

Srpková, J., Svobodová, I., Skopal, P., & Orlik, T. (2011). *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada.

Steinmann, H., Schreyögg, G., & Koch, J. (2013). *Management: Grundlagen der Unternehmensführung – Konzepte – Funktionen – Fallstudien* (7. vyd.). Wiesbaden: Gabler.

Tichá, I., & Hron, J. (2002). *Strategické řízení*. Praha: Credit.

Váchal, J., & Vochozka, M. (2013). *Podnikové řízení*. Praha: Grada.

Vývoj DPH 1995-2015. (2017). Vývoj DPH 1995-2015 [Online]. Retrieved 03, 2018, from <https://www.kurzy.cz/dph/sazby/vsnizena-sazba/>

Yeates, D., & Wakefield, T. (2004). *Systems Analysis and Design* (2. vyd.). Harlow: Prentice Hall.



## Seznam obrázků a tabulek

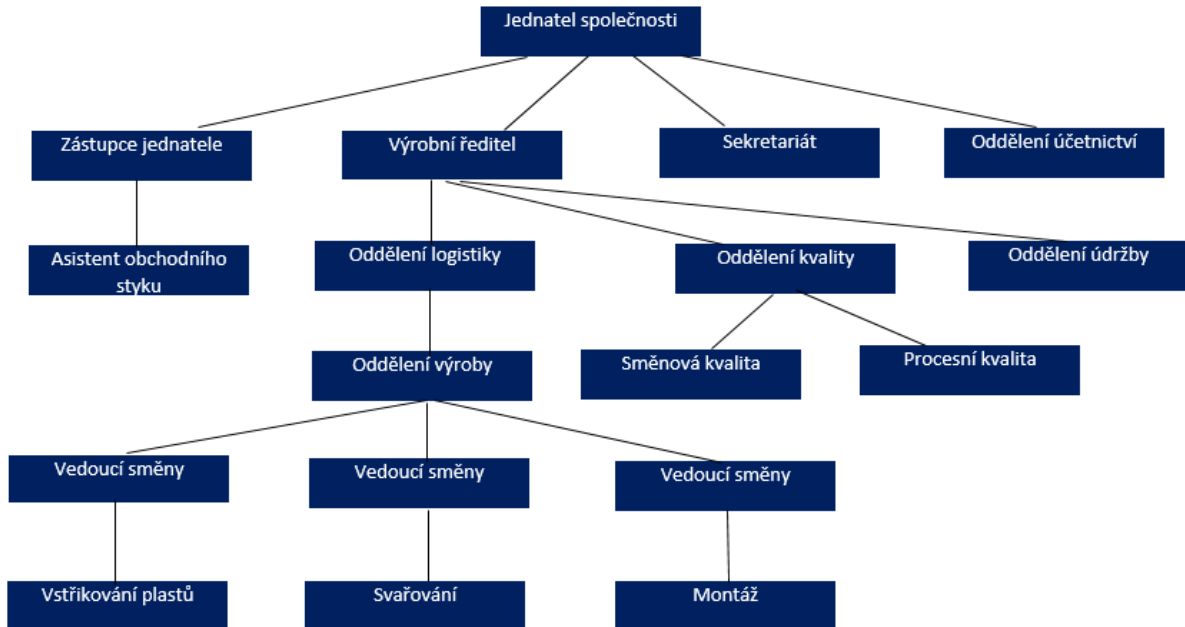
Obrázek 1: Matice BCG .....	10
Obrázek 2: SWOT matice .....	16
Obrázek 3: Vývoj počtu zaměstnanců společnosti HEYCO WERK ČR s.r.o. ....	23
Obrázek 4: Struktura dodávek do firmy HEYCO WERK ČR s.r.o. ....	26
Obrázek 5: Vývoj nezaměstnanosti v České republice .....	31
Obrázek 6: Vývoj kurzu CZK-EUR 2012-2018.....	32
Obrázek 7: Věková struktura obyvatel České republiky .....	33
Obrázek 8: Preference značek osobních automobilů v České republice .....	33
Obrázek 9: Rozložení mezd v České republice .....	34
Obrázek 10: BCG matice společnosti HEYCO WERK ČR s.r.o. ....	39
Obrázek 11: Ukazatelé likvidity ve společnosti HEYCO WERK ČR s.r.o.....	41
Obrázek 12: Vývoj ROE, ROA, ROS ve společnosti HEYCO WERK ČR s.r.o.....	44
Obrázek 13: Zadluženost společnosti HEYCO WERK ČR s.r.o. ....	45
Tabulka 1: Vývoj sazeb DPH v České republice .....	29
Tabulka 2: Vývoj HDP v České republice .....	30
Tabulka 3: Index spotřebitelských cen pro Českou republiku .....	31
Tabulka 4: Struktura odpadů ve společnosti HEYCO WERK ČR s.r.o.....	36
Tabulka 5: Vstupní hodnoty k matici BCG.....	38
Tabulka 6: Přesné hodnoty ukazatelů likvidity .....	41
Tabulka 7: Tržby společnosti HEYCO WERK ČR s.r.o. v tis. Kč .....	42
Tabulka 8: Zásoby a pohledávky společnosti HEYCO WERK ČR s.r.o. ....	42
Tabulka 9: Závazky a pohledávky společnosti HEYO WERK ČR s.r.o.....	43
Tabulka 10: Aktiva společnosti HEYCO WERK ČR s.r.o. ....	43
Tabulka 11: Přesné hodnoty ROE, ROA, ROS ve společnosti HEYCO WERK ČR s.r.o.....	44
Tabulka 12: Míra samofinancování a finanční páka společnosti HEYCO WERK ČR s.r.o.....	46
Tabulka 13: Úrokové zatížení, krytí a doba splácení závazků společnosti HEYCO WERK ČR s.r.o..	46
Tabulka 14: Silné stránky.....	46
Tabulka 15: Slabé stránky .....	47
Tabulka 16: Příležitosti .....	48
Tabulka 17: Ohrožení.....	48
Tabulka 18: Četnost faktorů SWOT matice .....	49
Tabulka 19: Výsledky SWOT analýzy.....	49

# Seznam příloh

- 1) Organizační struktura společnosti HEYCO WERK ČR s.r.o.
- 2) Rozhovor s jednatelem společnosti
- 3) Vyhodnocení Porterova modelu pěti sil
- 4) Vyhodnocení faktorů PESTLE analýzy
- 5) Fullerův trojúhelník

# Přílohy

## 1) Organizační struktura společnosti HEYCO WERK ČR s.r.o.



## 2) Rozhovor s jednatelem společnosti

Na jaké komponenty se firma zaměřuje?

- Jaká je jejich struktura?
- Které komponenty jsou nejvíce žádané?
- Jakým způsobem probíhá výroba jednotlivých komponentů?
- Jak probíhá kontrola jednotlivých komponentů a jejich reklamáce?
- Které komponenty se přestaly z důvodu nízké ziskovosti vyrábět?

Kdo jsou hlavní odběratelé a dodavatelé společnosti?

- Má společnost stále dodavatele?
- Jak probíhá uzavírání smluv s dodavateli a odběrateli?
- Hodnotí vyjednávací sílu odběratelů společnost jako vysokou?

Jak se firma v průběhu let rozvíjela?

- Jak probíhá komunikace s mateřskou společností?
- Získala firma v průběhu let nějaké certifikáty a osvědčení?
- Proč se upustilo od prodávání výrobků ve zvláštních specializovaných prodejnách?

Jaká je pozice firmy v jihočeském regionu?

- Jací jsou hlavní konkurenti firmy HEYCO WERK ČR s.r.o.?
- Jakými způsoby se firma propaguje?

- Jak firma reaguje na konkurenci?
- Jaká je společenská zodpovědnost firmy?

Jaké postoje firma zaujímá k následujícím skutečnostem:

- politická situace firmy,
- možnosti proniknutí na další zahraniční trhy,
- distribuce komponentů do maloobchodních prodejen?

Jaká je struktura zaměstnanců a jak probíhá péče o zaměstnance?

### 3) Vyhodnocení Porterova modelu pěti sil

Faktor	Hodnocení						
Kapitálová náročnost	Nízká	1	2	3	4	5	Vysoká
Bariéry vstupu do odvětví	Žádné	1	2	3	4	5	Vstup téměř nemožný
Vyjednávací síla odběratelů	Nízká	1	2	3	4	5	Vysoká
Technologická náročnost	Moderní technologie	1	2	3	4	5	Provoz bez technologií
Vyjednávací síla dodavatelů	Podřizují se podmínkám	1	2	3	4	5	Určují podmínky
Standardizace výroby	Vysoce standardní	1	2	3	4	5	Vysoce individuální
Úroveň manažerů	Vysoce kvalifikovaní	1	2	3	4	5	Nedostatečně kvalifikovaní
Hrozba substitutů	Mnoho substitutů	1	2	3	4	5	Žádné substituty
Hrozba konkurentů	Bez ohrožení	1	2	3	4	5	Neustálé ohrožení
Sklon k inovacím	Bez vývoje	1	2	3	4	5	Neustálý vývoj

### 4) Vyhodnocení faktorů PESTLE analýzy

Číslo faktoru	Faktor	Význam	Dopad	Hypotéza	Faktor PESTLE
1	Daňová politika	Významný	Dlouhodobý	Zvýšení sazeb DPH a daně z příjmů povede ke snížení produkce komponentů.	P

2	Administrativa	Spíše významný	Střednědobý	Vysoká byrokratická náročnost si vyžádá více nákladů.	P
3	Vývoj makroekonomických veličin	Významný	Střednědobý	Klesající HDP, rostoucí inflace a nezaměstnanost mohou ohrozit stabilitu podniku.	E
4	Vývoj měnového kurzu	Významný	Krátkodobý	Odběratelé platí společnosti v eurech, proto oslabení koruny povede ke zvýšená tržeb.	E
5	Preference vozidel	Významný	Krátkodobý	Typ značky a stáří vozidla patří k možnosti volby spotřebitelů, kteří tak ovlivňují celou produkci společnosti.	S
6	Demografický vývoj	Významný	Dlouhodobý	Stáří populace a distribuce příjmů ve společnosti ovlivní poptávku po vozidlech a tím i po automobilových komponentech.	S
7	Technologie	Významný	Dlouhodobý	Lepší úroveň technologií zajistí rychlejší produkci, je třeba ale dbát na vztah mezi užitekem a cenou.	T
8	Datová bezpečnost	Významný	Dlouhodobý	Zvyšující množství kybernetických útoků spolu s nedostatečným zabezpečením dat podniku vedou k jejich odcizení.	T
9	Certifikáty managementu kvality	Spíše významný	Krátkodobý	Získání mezinárodních certifikátů posílí pozici společnosti vůči zainteresovaným subjektům.	L
10	Změna mezinárodní legislativy	Spíše významný	Dlouhodobý	Zpřísnění legislativy zejména v oblasti přímých zahraničních investic přivede podnik do finančních potíží.	L

