

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Zhodnocení konkurenceschopnosti výrobního podniku
Evaluation of Competitiveness of a Manufacturing company

Student:

Bc. Jan Okřina

Vedoucí diplomové práce:

Dr. Ing. Zuzana Čvančarová

Ostrava 2020

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra podnikohospodářská

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Jan Okřina**
Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208T020 Ekonomika podniku
Téma: **Zhodnocení konkurenceschopnosti výrobního podniku**
Evaluation of Competitiveness of a Manufacturing Company
Jazyk vypracování: čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Teoreticko-metodologická východiska hodnocení konkurenceschopnosti
 3. Charakteristika vybraného podniku
 4. Analýza konkurenceschopnosti vybraného podniku
 5. Shrnutí a doporučení
 6. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratek
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

HITT, M. A., R. D. IRELAND and R. E. HOSKISSON. *Strategic management: competitiveness & globalization*. 12th ed. Boston: Cengage Learning, 2017. ISBN 978-1-305-50220-8.
KISLINGEROVÁ, Eva. *Nové trendy ve vývoji konkurenceschopnosti podniků České republiky: v globální světové ekonomice*. Praha: C. H. Beck, 2014. ISBN 978-80-7400-537-4.
MATUSIKOVÁ, Lucja a kol. *Strategický management*. 2. vyd. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, Ekonomická fakulta, 2017. ISBN 978-80-248-4038-3.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **Dr.Ing. Zuzana Čvančarová**

Datum zadání: 22.11.2019

Datum odevzdání: 24.04.2020

doc. Ing. Jindra Peterková, Ph.D.
vedoucí katedry

doc. Ing. Vojtěch Spáčil, CSc.
děkan fakulty

Prohlašuji, že jsem celou diplomovou práci, včetně všech příloh, vypracoval samostatně.

V Ostravě dne 20.4.2020


.....
Bc. Jan Okřina

Poděkování

Tímto bych rád poděkoval Dr. Ing. Zuzaně Čvančarové za odborné vedení a drahocenné rady při zpracování diplomové práce. Dále bych chtěl poděkovat jednateři podniku, řediteli nákupu a HR manažerovi za možnost psát práci v tomto podniku, za poskytnutý čas, materiály, postřehy, rady a podklady ke zpracování diplomové práce.

Obsah

1	Úvod.....	5
2	Teoreticko-metodologická východiska hodnocení konkurenceschopnosti	6
2.1	Vymezení základních pojmů.....	6
2.1.1	Podnikání	6
2.1.2	Podnik	7
2.1.3	Podnikatel a podnikavost	8
2.1.4	Podnikatelský potenciál	10
2.1.5	Konkurence a konkurenceschopnost	10
2.1.6	Konkurenční výhoda.....	12
2.1.7	Konkurenční strategie	13
2.2	Okolí podniku.....	16
2.2.1	Vnější okolí podniku.....	17
2.2.2	Vnitřní okolí podniku.....	18
2.3	Metody hodnocení konkurenceschopnosti	19
2.3.1	Vnější analýza prostředí.....	19
2.3.2	Vnitřní analýza prostředí	25
2.3.3	Finanční analýza	28
2.3.4	Spider analýza.....	32
2.3.5	SWOT analýza.....	33
3	Charakteristika vybraného podniku	36
3.1	Základní charakteristika podniku	36
3.2	Historie podniku.....	37
3.3	Organizační struktura	37
3.4	Technologie a popis činnosti podniku.....	38
3.5	Ekonomická situace	39
4	Analýza konkurenceschopnosti vybraného podniku	40
4.1	Vnější analýza prostředí	40
4.1.1	PEST analýza.....	40
4.1.2	Porterova analýza konkurenčního prostředí	47
4.2	Vnitřní analýza prostředí.....	53
4.2.1	Analýza klíčových faktorů.....	53
4.2.2	Finanční analýza	56
4.2.3	Spider analýza.....	62
4.2.4	SWOT analýza.....	64
5	Shrnutí a doporučení	68

5.1	Shrnutí	68
5.2	Doporučení ke zlepšení konkurenceschopnosti podniku	71
5.2.1	Zavedení svozového autobusu z Polska.....	71
5.2.2	Doporučení v oblasti sociálních sítí.....	73
5.2.3	Rozšíření výroby v měsících mimo sezónu	75
5.2.4	Finanční doporučení	76
5.2.5	Spolupráce se školami	77
5.2.6	Rozšíření benefitů pro stávající zaměstnance	78
5.2.7	Problém s infrastrukturou celého regionu.....	79
6	Závěr	80
	Seznam použité literatury	81
	Seznam zkratk	86
	Prohlášení o využití výsledků diplomové práce	
	Seznam příloh	
	Přílohy	

1 Úvod

V současné době velkých změn, nových technologií, robotizace, automatizace, nových nápadů, inovací a globalizace je pro podnik stále komplikovanější a náročnější na tyto nové podněty reagovat. Pro podnik je důležité z hlediska vytvoření konkurenční výhody a udržení konkurenceschopnosti neustále reagovat na tyto nové podněty a také sledovat konkurenční podniky. Je důležité se zaměřit na největší silné či slabé stránky podniku, umět využít nabízející se příležitosti a co nejvíce eliminovat hrozící ohrožení. Ze všech těchto důvodů je nezbytné pro podnik udržet se v tomto nelítostném konkurenčním boji a vybudovat si silnou pozici na trhu, ve kterém podnik působí.

Cílem diplomové práce je zhodnotit konkurenceschopnost výrobního podniku Husqvarna Manufacturing CZ s. r. o. Toto zhodnocení je provedeno pomocí škály metod vnějšího a vnitřního prostředí. Dle výsledků těchto analýz budou navrženy potřebná doporučení, která by podniku mohly dopomoci k udržení či zlepšení současné pozice vzhledem ke konkurenci.

Diplomová práce je rozdělena do dvou stěžejních částí a do 6 kapitol. První část, která následuje po úvodu, je teoretická a obsahuje teoretická východiska k základním pojmům týkající se podnikání, konkurence, konkurenceschopnosti a konkurenčních strategií. Je zde také popsáno okolí podniku a vysvětleny všechny použité analýzy. K získání teoretických východisek je použita odborná literatura českých i zahraničních autorů. Cílem této teoretické části je obeznámit se se základními informacemi o problematice konkurenceschopnosti a vysvětlení použitých analýz.

Druhá část, která začíná kapitolou třetí, je část praktická. Kapitola třetí popisuje analyzovaný podnik a jsou zde uvedeny jeho základní informace. Dále následuje kapitola čtvrtá, kde jsou aplikovány analýzy přímo na analyzovaný podnik uvedené v teoretické části. Jsou zde využity údaje, které poskytlo vedení společnosti a údaje uvedené ve výročních zprávách podniku. V páté kapitole je sepsáno shrnutí a jsou navrženy potencionální opatření, které dopomohou k udržení stávající pozice a k případnému zlepšení konkurenceschopnosti. Poslední kapitolou je závěr diplomové práce.

Na konci diplomové práce je uveden seznam použité literatury, seznam zkratk a dále jsou zde také přiloženy nezbytné přílohy, které přispějí k lepšímu porozumění problematice a k doplnění jednotlivých použitých analýz.

2 Teoreticko-metodologická východiska hodnocení konkurenceschopnosti

Pro správné pochopení problematiky diplomové práce budou v této části práce vymezeny základní pojmy, které souvisejí s danou problematikou. Na základě odborné literatury budou tyto pojmy vysvětleny a budou také objasněny vybrané analytické metody týkající se konkurenceschopnosti.

2.1 Vymezení základních pojmů

Obsahem této podkapitoly budou jednotlivá vysvětlení základních pojmů dané problematiky. Vysvětleny budou pojmy podnikání, podnik, podnikatel, podnikavost, podnikatelský potenciál, konkurence, konkurenceschopnost, konkurenční výhoda a konkurenční strategie.

2.1.1 Podnikání

Samotné podnikání má své kardinální specifické rysy. Hlavním cílem a podnětem k provozování podnikání je pro většinu podnikatelů snaha o zhodnocení vloženého kapitálu a peněžních prostředků. Cílem je tedy převýšit své výnosy nad náklady vyplývající z vykonávané činnosti, tedy dosáhnout zisku. Souběžně se ziskem jsou uspokojovány potřeby zákazníků. Bez splnění požadavků zákazníků, nemůže podnikatel počítat s dostačující poptávkou. Podnikatel musí vyvinout snahu o dosažení souladu mezi jeho produktem či službou a zájmy, potřebami či preferencemi potenciálních zákazníků. V souvislosti s uspokojováním těchto zájmů a preferencí je podnikatel a jeho podnikání vystavováno riziku v různé míře. Je důležité, aby podnikatel tohle riziko co nejvíce eliminoval, redukoval a dosáhl takzvané přijatelné úrovně rizika. Tato úroveň je velmi proměnlivá dle předmětu podnikání, dynamice okolního světa a také osobního názoru podnikatele. Dalším charakteristickým rysem je vložený kapitál. Samozřejmě velikost a původ kapitálu se bude velmi odlišovat od jednotlivých předmětů podnikání. Zatímco například pro otevření stánku se zmrzlinou bude převážně stačit vlastní kapitál, pro otevření nového menšího výrobního podniku, se již pravděpodobně bez cizího kapitálu podnikatel neobejde. A bez zhodnocení tohoto vloženého kapitálu, by podnikání ztrácelo svůj smysl a svůj hlavní rys. Je velmi důležité, aby vidina zisku nezahalovala společenské poslání podniku. Tímto posláním se rozumí služby zákazníkovi a všem ostatním, kteří jsou spojeni s růstem podniku, a to také lidé z vnitřní struktury podniku, jako jsou zaměstnanci či odbory. V České republice je často používán pojem

„zainteresované strany“ či „zájmové skupiny“. Velmi zažitý už je také pojem pocházející z angličtiny a to „stakeholders“. Je tedy otázkou, jak dokáže podnikatel skloubit vidinu zisku a společenskou odpovědnost. Pro trvalejší udržení zisku a vybudování seriózní image podniku by se měl podnikatel držet hesla „Nejspolehlivější cestou ke tvorbě zisku je spokojený zákazník a spokojení stakeholders“. V opačném případě, kde se podnikatel zaměří jen na zisk a bude chtít, co nejdříve zbohatnou, se může stát, že se z podniku stane „stroj na děláni peněz“ a může dojít ke ztrátě identity, následně ke ztrátě poptávky (Synek a kol., 2015, str. 4).

Hitt (2016, str. 22) tvrdí, že *„stakeholders jsou lidé, kteří jsou ovlivněni výkonem firmy a kteří mají nároky na její výkon.“*

Stakeholders se dělí do tří skupin:

- stakeholders na kapitálovém trhu (akcionáři, hlavní poskytovatelé kapitálu – banky),
- stakeholders na trhu s výrobky (zákazníci, dodavatelé, odbory),
- organizační stakeholders (zaměstnanci, manažeři) (Hitt a kol., 2016, str. 22).

2.1.2 Podnik

Jak tvrdí Dvořáček a Slunčík (2012, str. 1) *„podnikem rozumíme jakýkoliv subjekt vykonávající činnost, která spočívá v nabízení zboží či služeb na trhu. Není přitom rozhodující, zda podnik při své činnosti dosahuje zisku, ale že oslovuje zákazníky s nabídkou svých činností.“*

Podnikání se týká jak osob právnických, tak také fyzických. Podnikající fyzické osoby jsou nazývány jako „podniky jednotlivců“. Podnikají na základě živnostenského oprávnění. U právnických osob musí být sepsána společenská smlouva a osoba (firma) musí být zapsána v obchodním rejstříku. Řadí se sem společnosti osobní a kapitálové, tzn. společnosti s ručením omezeným, veřejné obchodní společnosti, komanditní společnosti, družstva a akciové společnosti (Dvořáček a Slunčík, 2012, str. 1).

Pojem „podnik“ byl v právní legislativě uveden v §5 obchodního zákoníku do roku 2013. Po zavedení zákona o obchodních korporacích 1. 1. 2014 již není pojem „podnik“ definován (Kislingerová a kol., 2014, str. 5).

S vydáním Nového občanského zákoníku je spojena i nová definice podniku. Podnik je zde označen pojmem „obchodní závod“. Definice obchodního závodu je následující: *„Obchodní závod je organizovaný soubor jmění, který podnikatel vytvořil*

a který z jeho vůle slouží k provozování jeho činnosti. Má se za to, že závod tvoří vše, co zpravidla slouží k jeho provozu“ (zákon č. 89/2012 Sb., §502, 2015, s. 58).

2.1.3 Podnikatel a podnikavost

V České Republice je podnikatel definován v Novém občanském zákoníku. Tento zákoník je v platnosti od 1. ledna 2014. Tento zákoník tvrdí, „*že podnikatelem je osoba která, samostatně vykonává na vlastní účet a odpovědnost výdělečnou činnost živnostenským nebo obdobným způsobem se záměrem činit tak soustavně za účelem dosažení zisku, je považován se zřetelem k této činnosti za podnikatele*“ (zákon č. 89/2012 Sb., § 420, odst. 1, 2015, str. 50).

„Za podnikatele se považuje osoba zapsaná v obchodním rejstříku. Za jakých podmínek se osoby zapisují do obchodního rejstříku, stanoví jiný zákon“ (zákon č. 89/2012 Sb., § 421, odst. 1, 2015, str. 50).

„Má se za to, že podnikatelem je osoba, která má k podnikání živnostenské nebo jiné oprávnění podle jiného zákona“ (zákon č. 89/2012 Sb., § 421, odst. 2, 2015, str. 50).

Na podnikatele se pohlíží ještě z dalších dvou úhlů. A to jako na manažera a lídra. Z toho vyplývá, že máme podnikatele, manažera a lídra. Základem úspěchu podnikání je najít průsečík mezi těmito třemi kategoriemi.

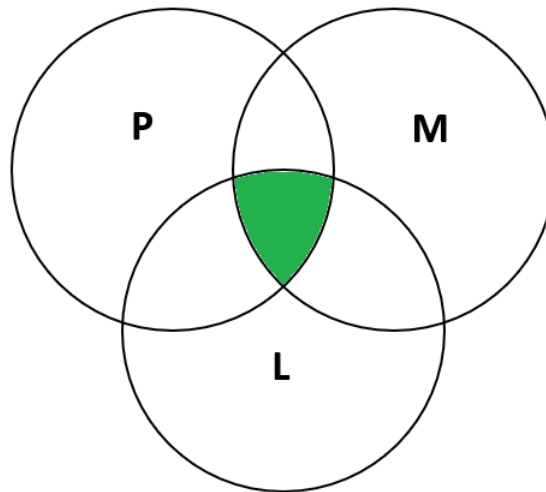
V kategorii podnikatele jsou velmi důležité jeho osobnostní rysy, které ho výrazně odlišují od ostatních a dopomáhají k tomu, aby se stal úspěšným podnikatelem. Jedná se o člověka, který má tvůrčí schopnosti. Tvoří inovace, změny, má velmi silnou motivaci k tomu, aby dokázal využít podnikový, technický, lidský i technický potenciál. Základem kategorie podnikatele jsou dovednosti jako tvořivost, schopnost přicházet s novými myšlenkami, využívat příležitosti nebo je vytvářet. Takle tvůrčí tvořivá činnost, může vést k vytvoření nového výrobku, nové technologie či dopomůže vymyslet nové možnosti oslovení zákazníka.

Druhá kategorie manažera se týká převážně primárních manažerských funkcí. Zde se řadí plánování, organizování, výběr a vedení lidí a kontrolu. Je důležité udržet takový proces, ve kterém je snaha o projektování a udržování takového systému, kde lidé pracují ve skupinách, spolupracují a co nejproduktivněji dosahují zvolených cílů. V České republice je k pojmu manažer nejbližší slovní spojení „řídící pracovník“.

Poslední kategorií je lídr. Taktéž je používaný pojem „vůdčí osobnost“. Jedná se o člověka, který má schopnost získávat lidi. Dále umí lidi ovlivňovat, aby se snažili dobrovolně a s nadšením o dosažení cílů skupiny. Jeho autorita není dána jeho postavením ve firmě, ale je dána silou jeho myšlenek a charismatem.

K lepšímu pochopení slouží následující obrázek.

Obr. 2.1 Schéma: Podnikatel – Manažer – Lídr



Zdroj: Synek, 2015, str. 13, vlastní zpracování

Samozřejmě neoptimálnější situací je kombinace všech tří kategorií. Zobrazena zelenou barvou. V tom případě se jedná o vůdčí osobnost, která má schopnosti řídit a má velkého podnikatelského ducha. Možné je také seskupení manažera a lídra. Často se tyto typy osobností vyskytují v neziskových organizacích, politice či vojenství. Příkladem optimální kombinací všech tří kategorií je Tomáš Baťa (Synek, 2015, str. 13).

Úzce souvisejícím pojmem je pojem podnikavost. Mikoláš a kol. (2011, str. 125) definuje podnikavost jako „určitý způsob myšlení a jednání lidí, zpravidla pak vlastníků organizací (podnikatelů), manažerů a některých jejich spolupracovníků. Podnikavost je schopnost včas objevit nebo vytvořit a pak návazně účelně a účinně využít podnikatelské příležitosti, které podnikatelskému subjektu vznikají z aktivní interakce s okolím.“

Jsou uvedeny dvě stránky podnikavosti, a to vnější a vnitřní. Základem vnější stránky je co největší využívání příležitostí z okolí. Vnitřní stránka se zaměřuje na aktivní, iniciativní a tvůrčí nalezení vnitropodnikových příležitostí, a hlavně jejich nejefektivnějšího využití. Vhodnou kombinací těchto dvou stránek může firma dosáhnout mimořádné podnikatelské úspěšnosti (Mikoláš a kol., 2011, str. 125).

2.1.4 Podnikatelský potenciál

Základem podnikatelského potenciálu je určitá souvislost mezi produktem a potencionálem, který je potřebný k vytvoření produktu. V ekonomii je často zmiňován pojem „potencionální produkt“. Podnikatelský potenciál či obecně potenciál se nejčastěji definuje jako rozdíl mezi tím, co je, a tím, co může nebo musí být. Je to určitá očekávána a pravděpodobná změna. Potenciál vyvolává, právě v důsledku téhle změny jednak odpor ke změně, jednak příležitost k zintenzivnění potencionálu původního nebo ke vzniku potenciálu nového. Produkt je právě efektem zužitkování potenciálu. Tímto zužitkováním může podnik získat vše, co potřebuje pro zajištění její krátkodobé existence, ale i vzestup svého potenciálu pro dlouhodobou prosperitu (Mikoláš a kol., 2011, str. 200).

2.1.5 Konkurence a konkurenceschopnost

Na konkurenci musí podnik pohlížet z různých zorných úhlů. Např. z ekonomického, sociálního, kulturního, etického či politického úhlu. Samozřejmě pro podnik je nejtěžejnější úhel ekonomický, ale nesmí přehlížet ostatní zorné úhly konkurence. Konkurence je určité soutěžení, soupeření. Asi nejvíce konkurenci vystihuje pojem „hospodářská soutěž“. Z toho vyplývá, že konkurence je vztah dvou, ale i více podniků či dalších subjektů, nejčastěji podnikající na stejném trhu či oslovující stejný segment trhu. Důležité je, aby podnik byl konkurenční, což znamená mít k dispozici určitý konkurenční potenciál a mít konkurenční zájem, což znamená, že podnik chce zahájit konkurenční aktivity a disponuje specifickým potencionálem (je podnikavý). Tyto dvě dispozice pomohou podniku dostat se do konkurenčního vztahu (Mikoláš a kol., 2011, str. 193).

Konkurenceschopnosti je dosaženo, když firma úspěšně formuluje a implementuje strategii tvorby hodnot (Hitt a kol., 2016, str. 4).

Kisslingerová a kol. (2008, str. 17) definuje konkurenceschopnost jako „*souhrn předpokladů pro dosahování dlouhodobě udržitelné růstové výkonnosti a tím i zvyšování ekonomické úrovně v podmínkách vnitřní a vnější rovnováhy.*“

Konkurenceschopnost je schopnost podniku permanentně dosahovat růstu produktivity tzn. dosahovat co nejvyšších vstupů s omezenými zdroji, jako je například práce a kapitál. Podnik, který je konkurenceschopný vykazuje růst podílu na národním trhu, v případě mezinárodního podnikání i na trhu mezinárodním. Pro udržení konkurenční pozice podniku a jeho růstu je potřeba neustále využívat kvalitativně

založené vstupy. Mezi tyto vstupy se zahrnují výzkum a vývoj, technologický pokrok, zlepšování kvalifikace pracovních sil. Nejstěžejnějším vstupem jsou v současné době inovace. Důležitý je jejich vznik a uplatnění.

S těmito souvislostmi souvisí i rozdělení konkurenceschopnosti na následující čtyři dimenze:

- technologická konkurenceschopnost,
- způsobilostní konkurenceschopnost,
- cenová konkurenceschopnost,
- poptávková konkurenceschopnost.

Technologická konkurenceschopnost obsahuje například výdaje na výzkum a vývoj, patenty či vědecké publikace.

Způsobilostní konkurenceschopnost se týká úrovně vzdělání, rozptýlení technologií a jejich optimální využití a kvalitní ICT infrastruktury.

Cenová konkurenceschopnost popisuje neustálé snižování nákladů u nediferencovaných produktů, a také k čemu dále tím většímu zužitkování technologií, které šetří zdroje. Získáním cenové konkurenční výhody se mohou pyšnit státy s nízkými jednotkovými pracovními náklady (Čína, Indie, Ukrajina).

Poptávková konkurenceschopnost popisuje soulad mezi strukturálním vývojem zahraniční poptávky a vývozem země (Kislingerová, 2008, str. 17).

Souček (2015, str. 17) popisuje také pojem „celosvětová konkurenceschopnost“. Říká, že „Pod pojmem celosvětová konkurenceschopnost rozumíme schopnost podniku získat zakázku v zájmovém regionu, udržet se v něm a dosáhnout přitom přiměřený zisk. Tato schopnost musí být dosažena tak, že zaměstnanci podniku pracují za podmínek, které jsou v dané lokalitě běžné.“ Tím Souček (2015, str. 17) myslí mzdy a platy normální v této lokalitě. Také, že pracují v pracovním, bezpečnostně právním i ekologickém režimu běžném pro tutéž lokalitu.

V dnešní době je stále více konkurentů ze zahraničí, kteří se vrhají i na lokální trhy. Jedná se například o podnikatele z Asie či Polska, kteří se zaměřují na výrobu pečiva, pomlázek, květin či vánočních ozdob. Hojně využívají současné globalizace a otevřenosti trhu. Z tohoto faktu vyplývá důležitost celosvětové konkurenceschopnosti i u podniků, které jsou zaměřeny na lokální trhy.

Vůdčí myšlenkou moderního českého podniku by mělo být již uvedené vytváření celosvětové konkurenceschopnosti. Dopracovat se celosvětové konkurenceschopnosti může podnik dosáhnout systematickým vytvářením optimální kombinace rychlosti, servisu, kvality, ceny a spolehlivosti. V těchto parametrech se musí podnik snažit být excelentní a porovnatelný s konkurenty. Ale základ je být lepší než konkurence a získat konkurenční výhodu. Tzn. podnik musí konkurenci v nějakém z parametru předstihnout, být unikátní. Základem je velmi kvalifikované strategické řízení podniku se zaměřením na vytváření a soustavné posilování atributů podniku, které povedou k jeho trvalé celosvětové konkurenceschopnosti. K zvyšování konkurenceschopnosti podniku dopomůže například vzdělání, kvalifikace, bohaté know-how, motivace založená na výkonech, týmová práce, komunikace, etické normy, neustále zlepšování, odvaha podstoupit rizika. Ale hlavním kurzem ke zvýšení konkurenceschopnosti českých podniků je kreativita. Dopomůže podniku uvést nový výrobek na trh, zavést novou výrobní metodu, otevřít nový trh pro produkt (zahraniční či domácí), získat nový zdroj surovin či vytvořit nový model podnikání (Souček, 2015, str. 17-18).

2.1.6 Konkurenční výhoda

Jak tvrdí Hitt (2016, str. 4) „*Firma má konkurenční výhodu, když implementuje strategii, která vytváří vyšší hodnotu pro zákazníky a její konkurenti ji nejsou schopni napodobit nebo je to příliš nákladné, aby se ji pokusili napodobit.*“

Organizace si může být jistá, že její strategie vyústila v jednu nebo více užitečných konkurenčních výhod teprve poté, co konkurenční snahy o napodobení strategie ustaly nebo selhaly. Kromě toho musí společnosti pochopit, že žádná konkurenční výhoda není trvalá. Rychlost, s jakou jsou konkurenti schopni získat dovednosti potřebné pro napodobení výhod firemní strategie tvorby hodnot, určuje, jak dlouho bude konkurenční výhoda trvat (Hitt, 2016, str. 5).

Konkurenční výhoda je také určitá „zbraň“, o tuto zbraň se manažeři velmi opírají a doufají, že jim dopomůže převýšit soupeře na trhu. Konkurenční výhoda podniku pomáhá přinášet mimořádné hodnoty. Podnik má skutečnou výhodu v případě, když v porovnání se soupeři na trhu dosahuje nižších nákladů, účtuje si vyšší ceny, eventuálně obojího naráz. Protože správně použitá strategie, která firmě vytvoří konkurenční výhodu, musí mít přímou vazbu na finanční výkonnost firmy (Magretta, 2012, str. 68).

2.1.7 Konkurenční strategie

Souček (2015, str. 5) definuje strategii jako „*nástroj managementu, který určuje základní směr dalšího rozvoje podniku a hlavní (strategické) operace, jimiž bude tento směr realizován.*“

Strategie má tyto základní součásti:

- mise (základní poslání podniku),
- vize (zákazníci, portfolio, zájmové regiony, specifické přednosti),
- strategické cíle (k pracovníkům, majitelům, zákazníkům, regionu),
- strategické operace (aktivity namířené k naplnění vize a dosažení strategických cílů).

Základem je, aby všechny tyto součásti byly ve strategii zahrnuty. Primárním úkolem strategie je nachystat podnik na budoucnost, aby byl konkurenceschopný. Strategie by měla být unikátní.

Stále menší váhu mají u strategie chladné úvahy a výpočty. Naopak váha se zvětšuje u snů, nápadů, představitosti a intuice svého tvůrce. Na vůli autora strategie, na jeho nadšení pro změnu, na jeho schopnostech získat spolupracovníky, na jeho schopnosti a odvaze zdolávat nesnáze je závislý úspěch strategie. Samozřejmě stále je potřeba provádět nezbytné analýzy a zachovávat racionální postup formulace strategie a mít zavedený ukázněný komplex strategického řízení (Souček, 2015).

Matusiková a kol. (2017, str. 85) uvádí různé typologie strategií. Uvedeny budou typologie dle Ansoffa a Portera. Dále bude krátce vymezena strategie modrého oceánu.

Ansoff pro výběr strategie využívá matici, ve které se rozlišuje orientace na trh a produkty. Pomůže podniku vybrat správnou strategii a ohodnotit související rizika. Matice rozlišuje 4 základní strategie. K lepšímu pochopení bude matice znázorněna na následujícím obrázku.

Tab. 2.1 Ansoffova matice

	Existující produkty	Nové produkty
Existující trh	Penetrace	Rozvoj produktu
Nový trh	Rozvoj trhu	Diverzifikace

Zdroj: Matusiková a kol., 2017, str. 87, vlastní zpracování

První strategií je strategie **penetrace** neboli pronikání. Jelikož existuje trh i existuje výrobek na tomto trhu, snaží se podnik o proniknutí na tento trh a získat zde určitý podíl. Tzn., že cílem u této strategie je zvýšení podnikového tržního podílu. Dosáhnout většího podílu může nejčastěji pomocí expanze či převzetím konkurenční firmy. U této strategie jsou využívány současné zdroje, postupy i kapacity bez jakýkoliv změn. Jedná se o nejméně rizikovou strategii a je nejvhodnější pro trhy, které vykazují stabilitu

Druhá strategie se nazývá **rozvoj trhu**. Podnik disponuje výrobkem a vykazuje snahu o rozšíření výrobku na nové trhy. Například pomocí nové segmentace trhu, použitím dalších tržních kanálů, které budou pro podnik nové či využít existující produkt jako substitutu. Strategie je rizikovější než v případě pronikání.

Strategie **rozvoje produktu** je využívána v případě, kdy je nový produkt nabízen na současných trzích, kde již podnik v předchozím období obchodoval a stále obchoduje. Nejčastěji je uplatněno zefektivnění nebo se jedná o další produktovou řadu. Tato strategie je opět rizikovější než dvě předchozí.

Poslední je strategie **diverzifikace**, která je ze všech strategií nejrizikovější. Podnik vchází na úplně nový trh s novým produktem. Využívají se firemní kompetence a aktiva při soustředěné diverzifikaci.

Dalším rozdělení strategií bude dle Portera. Jedná se o tzv. Porterovy generické strategie. Pohled na tyto strategie je odlišný od Ansoffa. Ansoff se zaměřil spíše na strategie rozšíření, zatímco Porter se orientuje na identifikování podnikatelské strategie. Jedná se v podstatě o odlišení hlavní činnosti organizace. Strategie jsou úzce spjaty s konkurenční výhodou. Nízké náklady a odlišení jsou dvě základní konkurenční výhody dle Portera. Tyto dvě konkurenční výhody lze spojovat s rozsahem segmentace, na kterou firma cílí. Zda na úzký nebo široký záběr. Pomocí těchto kombinací jsou generovány tři základní strategie, viz obrázek 2.3 níže.

Tab. 2.2 Porterovy generické strategie

		Konkurenční výhoda	
		Nízké náklady	Odlišení
Konkurenční rozsah	Široký	Nákladové vůdcovství	Odlišení
	Úzký	Nákladové zacílení	Zacílení

Zdroj: Matusiková a kol. 2017, str. 88, vlastní zpracování

První strategií je strategie **nákladového vůdcovství**. Jak už název napovídá stěžejní roli v této strategii hrají náklady. Maximalizuje se zde snaha o co nejrychlejší snižování

nákladů, rychleji než u konkurence. Dosáhnout těchto nižších nákladů může podnik pomocí masové výroby, speciálních výrobních postupů, využíváním jedinečných zdrojů, používáním méně nákladných surovin, outsourcingem, přísnou kontrolou nákladů či vertikální integrací. Rizikem může být jednoduché napodobení ostatními podniky. Další riziko vyplývá z faktu, že v hlavní roli jsou zde náklady, a ne produkt a změny na trhu. To může vést k opomíjení inovačního procesu.

Další je strategie **odlišení**. Již z názvu vyplývá, že základem této strategie bude se odlišit od konkurenčních podniků. Cílem je se odlišit proto, aby podnik co nejvíce eliminoval konkurenci. Dle charakteru podnikání se podnik odlišuje ve službě nebo výrobku. Odlišit se může podnik v ceně, poskytování, kvalitě, designu, zákaznické podpoře, přístupu k zaměstnancům, k zákazníkovi či v image. Podnik by měl dbát na silný marketing, efektivní výzkum a vývoj, kreativní rozvoj produktu a na využívání vysoce kvalifikované pracovní síly (vědci, vývojáři). Rizikem u této strategie může být imitování od konkurentů. Dále hrozí i neochota zákazníku se odlišovat.

Poslední strategií je strategie **zacílení**. Podnik se snaží o co největší specializaci v určité oblasti a zaměřuje se na úzké segmenty trhu. Specializace se vyznačuje tím, že podnik má hluboké znalosti o výrobku, o výrobních postupech či servisu. Tím, že podnik bude specialistou v oboru a bude poskytovat špičkové služby, výrobky, informace či ponákuční servis si podnik může dovolit navýšit cenu oproti konkurenci. Zákazníci si raději připlatí za kvalitní služby či zboží, aby předešli riziku potencionálních problémů. Porter toto zacílení ještě rozdělil na zacílení na náklady nebo odlišení (Matusiková a kol., 2017, str. 86 a Dvořáček a Slunčík, 2012, str. 49-51).

Tyll (2014) ve spojitosti s Porterovými generickými strategiemi definuje možnost situace „zaseknutý uprostřed“. Tato situaci znamená, že v praxi jsou často podniky, u kterých nelze jasně říct, kterou z uvedených strategií aplikují a nacházejí se někde uprostřed. Je to způsobeno konkurenčním bojem, který na trhu probíhá. Jako příklad se dá využít podnik, který uplatňuje strategii nízkých nákladů, ale i přesto nedosahuje v tomto segmentu pozice lídra. To znamená, že musí předložit svým zákazníkům i jinou přidanou hodnotu. Tím podnik ponese dodatečné náklady a postupně se začne přesouvat k strategii diferenciaci. Možný je i opačný scénář, kdy specializovaný podnik k upoutání nových zákazníků začlení do svého portfolia i levnější produkty. V těchto případech nemá podnik jasně vymezenou strategii, což se nedoporučuje. Řešením mohou být tzv. podnikatelské jednotky. Tyhle podnikatelské jednotky může podnik vytvořit ve své

strukturu. Jsou to samostatné podnikatelské jednotky, které budou aplikovat jednu ze strategií. Strategie si mohou navzájem odporovat. Opatrnost musí ale podnik věnovat tomu, jak na takovou situaci zareaguje zákazník. Opět mohou nastat dvě rozdílné situace. V prvním případě, kdy se podnik věnoval vysoké kvalitě a cílil na segment profesionálů a najednou přidal do svého sortimentu levnější produktovou řadu s nižší kvalitou, mohla nastat situace, při které tento krok poškodí už existující produkty a zcela odláká již získané zákazníky. Může nastat i opačná situace, při které je řešením uvést produkt pod jinou značkou, aby zákazník na první pohled nepoznal, že se jedná o stejného výrobce či poskytovatele (Tyll, 2014, str. 61).

2.2 Okolí podniku

Synek (2015, str. 15) říká, že *„okolím podniku rozumíme vše, co je za pomyslnými hranicemi podniku jako sociálně ekonomického a technického systému a čím je podnik ovlivňován a co případně může sám ovlivnit.“*

Okolí podniku podnik velmi ovlivňuje, nutí ho ke konkrétnímu způsobu chování a také k výběru určitých cílů a jejich nabývání. Podnik naopak nemá tak velké možnosti, jak okolí ovlivňovat a jeho působnost je zde omezená (Synek, 2015, str. 15).

I přesto, že podnik nemůže ve velké míře okolí podniku ovlivňovat, je důležité jej znát. Znalost okolí pomůže pochopit vztahy s ním spojené, lépe se na něj adaptovat a využít možnosti pro jeho ovlivňování (Dvořáček a Slunčík, 2012, str. 3).

Podnik je velmi závislý na svém okolí, bez něho by nemohl existovat. Potřebuje své dodavatele, odběratele, zákazníky, zaměstnance atd. Proto je velmi žádoucí podnikové okolí znát a umět ho analyzovat, a to nejen v ekonomické sféře. Okolím podniku se rozumí vše, co je vně podniku a zároveň v nějakém vztahu s ním (Váchal a kol., 2013, str. 85).

Podnikové okolí se dělí na vnitřní a vnější. Někdy nazývané také jako interní a externí. Součástí vnitřního okolí jsou síly, které působí uvnitř podniku. Vnější okolí se dále dělí na mikrookolí a makrookolí. Mikrookolí vyjadřují určité faktory, které podnik může do určité míry ovlivňovat. Makrookolí naopak vyjadřují faktory, které také působí na podnik, ale tyto faktory už podnik ovlivňovat nemůže. I přes fakt, že tyto faktory mohou mít na podnik klíčový vliv. Tyhle faktory jsou nevázané na působení podniku na trhu a jsou dané společností a trhem. K lepšímu pochopení budou okolí a faktory podnikového okolí zobrazeny na následujícím obrázku (Dvořáček a Slunčík, 2012, str. 3).

Obr. 2.2 Faktory podnikového okolí



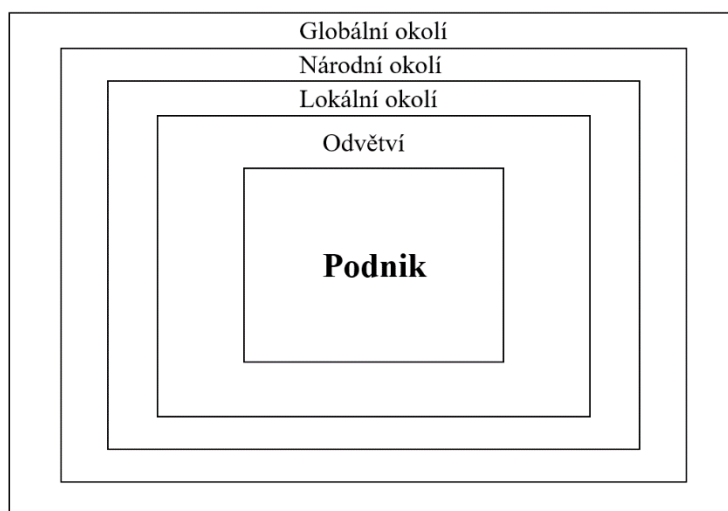
Zdroj: Dvořáček a Slunčík, 2012, str. 3, vlastní zpracování

2.2.1 Vnější okolí podniku

Jak už bylo výše uvedeno podnik je určitý organismus, který je velmi závislý na okolním světě. Potřebuje dodavatele, odběratele, zákazníky, zaměstnance atd., jinak není schopen existence. Z okolí podniku také pramení určitá rizika, která vyjadřují určitou nejistotu z budoucího vývoje. Tato nejistota může být jak pozitivní, tak i negativní (Tyll, 2014, str. 11).

Vnější okolí se skládá z několika faktorů, které jsou vyobrazeny na následujícím obrázku.

Obr. 2.3 Začlenění podniku do okolí



Zdroj: Dvořáček a Slunčík 2012, str. 6, vlastní zpracování

Podnik uskutečňuje svou činnost v určitém **odvětví**. Do odvětví se řadí podniky, které vykonávají stejnou činnost. Jedná se o mikrookolí podniku. Řadíme sem dodavatele,

odběratele, konkurenty, stakeholders i substituční produkty. Mikrookolí může podnik do značné míry ovlivňovat.

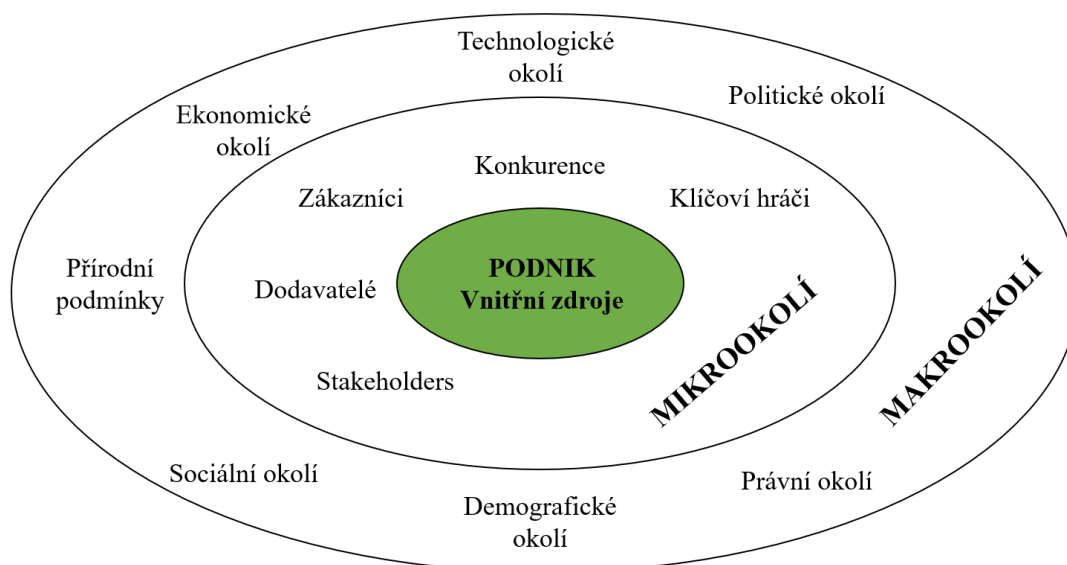
U vnějšího okolí podniku jsou také sledovány **lokalizační** faktory, které znamenají, že podnik je situován v určitém prostoru. Úspěch podniku je velmi závislý na jeho umístění, jedná se o město či oblast, ve které podnik působí. Toto okolí již podnik moc ovlivňovat nemůže, možností je přesunout podnik do jiného města či oblasti. Jedná se již o část makrookolí.

Podnik je také součástí ekonomického systému země. Jedná se o tzv. **národní okolí**. Je představováno různými faktory, například politickými, ekologickými, demografickými, legislativními a technologickými v zemi, ve které podnik vystupuje.

V neposlední řadě je podnik součástí také **globálního** okolí. Zde působí faktory mezinárodního charakteru. Jedná se například o procesy globalizace (Tyll, 2014, str. 11).

K lepšímu pochopení rozdělení mikrookolí a makrookolí slouží následující obrázek.

Obr. 2.4 Mikro a makro okolí podniku



Zdroj: Tyll 2014, str. 11, vlastní zpracování

2.2.2 Vnitřní okolí podniku

V případě vnitřního okolí podniku se jedná o úhrn sil, které mají vliv uvnitř podniku a mají efekty na řízení a jednání podniku. Součástí vnitřního okolí jsou určité vstupy, které se pomocí transformačního procesu přeměňují na výstupy. Mezi vstupy

můžeme zahrnout například kapitál, data, informace, práci, suroviny či zkušenosti. Součástí výstupu mohou být výrobky, zisk, odpad, informace či výtěžky. Vstupy i výstupy představují okolí podniku (Dvořáček a Slunčík, 2012, str. 3-4).

Pro udržení se a přežití podniku na trhu slouží právě tyto vnitřní zdroje a také možnost podniku reagovat na externí vlivy. Proto je velmi důležité určit vhodnou strategii a najít cesty k odlišení se od konkurentů. Právě zdroje a schopnosti jsou podstatnými vnitřními faktory ovlivňujícími pozici podniku na trhu. Je důležité, aby podnik dokázal tyto aktiva co nejefektivněji přeměnit na užitek, který je pro zákazníka nejzásadnější. Do aktiv podniku lze zařadit například lidské zdroje, finanční zdroje, materiální zdroje či nemateriální zdroje (Tyll, 2014, str. 31).

2.3 Metody hodnocení konkurenceschopnosti

V této podkapitole budou uvedeny základní teoretické informace o metodách hodnocení vnějšího i vnitřního okolí. Vnější okolí bude rozděleno na makrookolí a mikrookolí podniku. Oblast makrookolí bude hodnocena pomocí metody PEST a oblast mikrookolí pomocí Porterovy analýzy konkurenčního prostředí. Vnitřní okolí bude analyzováno pomocí analýzy klíčových faktorů podniku, finanční analýzou, která bude doplněna o Spider analýzu. Dále bude provedena SWOT analýza doplněná o párové srovnání dle Fullerova trojúhelníku. Všechny tyto metody budou v praktické části práce zpracovány pro analyzovaný podnik.

2.3.1 Vnější analýza prostředí

Analýza vnějšího prostředí podniku zkoumá vše, co je mimo podnik. Jedná se o faktory, které podnik nemůže sám ovlivnit, ale naopak tyto faktory jej mohou ovlivnit nebo jej ovlivňují. Jak již bylo v předchozí části práce uvedeno, vnější prostředí (okolí) je rozděleno na makrookolí a mikrookolí. Z tohoto důvodu bude popsána jedna metoda pro makrookolí a jedna metoda pro mikrookolí. U makrookolí to bude metoda PEST a u mikrookolí Porterův model pěti konkurenčních sil.

PEST analýza

Základem této metody je strategická analýza všech faktorů makrookolí, které by mohly vyústit v budoucí hrozby či příležitosti pro hodnocený podnik. Předpokládá se, že tyto faktory mohou výrazně ovlivňovat podnik. Analýza PEST slouží jako podklad pro vypracování prognóz o důsledcích pro další rozvoj. Základním účelem této analýzy je si odpovědět na následující tři otázky:

- Které z vnějších faktorů mají vliv na organizaci nebo její části?
- Jaké jsou možné účinky těchto faktorů?
- Které z nich jsou v blízké době nejdůležitější?

Využívání této metody při prognózování určitých charakteristik vývoje vnějšího prostředí může sehrát zásadní úlohu v rozhodovacích procesech o budoucím zaměření a směřování vybraného podniku.

Existuje mnoho druhů této analýzy a různé pořadí skupin faktorů, které bude podnik zkoumat. Pro tuto práci byla vybrána právě varianta PEST. Název této metody je vytvořen počátečními písmeny jednotlivých skupin faktorů. Pojem PEST představuje tyto následující skupiny faktorů:

- politicko – legislativní,
- ekonomické,
- sociálně – demografické,
- technicko – technologické,

Jednotlivé skupiny faktorů budou popsány v následujícím textu.

Politicko – legislativní faktory

U politicko – legislativních faktorů se analyzuje existující a potenciální působení politických vlivů a vlivy národní, evropské či mezinárodní legislativy.

Do této skupiny faktorů se řadí hodnocení politické stability. U tohoto hodnocení se bere v úvahu forma a stabilita vlády, klíčové orgány a úřady, existence a vliv politických osobností, politické strany u moci atd. Dále je zde zahrnut politický postoj například k domácím či zahraničním investicím či k národnímu průmyslu. Hodnotí se zde také externí vztahy s ostatními zeměmi, zda probíhají určité zahraniční konflikty či regionální nestabilita. Také zde řadíme vlivy různých politických stran a realizaci hospodářské politiky. (Grasseová a kol., 2012, str. 179–180).

Z legislativní části těchto faktorů se dá uvést trvání a funkčnost kardinálních zákonných norem jako jsou například daňové zákony, obchodní právo, různá opatření (deregulační, ekologická, distribuční atd.). Řadí se zde i právní úprava pracovních podmínek, funkčnost soudů, autorská práva či vymahatelnost práva (Benssousan a Fleisher, 2013, str. 190).

Ekonomické faktory

Vliv na podnik mají bezpochyby také makroekonomické trendy, a to obzvláště z hlediska jejich úspěšnosti. Jedná-li se o ekonomický růst, tak ten může podněcovat různé příležitosti či hrozby, se kterými se podnik musí vyrovnat (Matusiková a kol., 2017, str. 37).

Podnik musí v tomto ohledu analyzovat zejména následující faktory:

- ekonomický růst,
- míra inflace,
- úroková míra,
- směnný kurz,
- obchodní bilance (deficit či přebytek),
- HDP,
- měnová stabilita,
- přístup k finančním zdrojům (půjčky, bankovní systém, dostupnost úvěrů),
- daňové faktory (výše daňových sazeb, cla a daňová zatížení) (Hanzelková a kol., 2017, str. 51).

Sociálně – demografické faktory

Změny společenského chování a demografické změny jsou stěžejní faktory v této skupině. Podnik by se měl zaměřit v této skupině převážně na:

- demografické charakteristiky (velikost populace, věková struktura, geografické rozložení, zdravotní stav populace),
- životní styl,
- životní úroveň,
- kvalifikační struktura populace,
- rozdíly mezi příjmy různých společenských vrstev,
- dostupnost pracovní síly,
- další specifické faktory pro danou společnost (Matusiková a kol., 2017. str. 38).

Technicko – technologické faktory

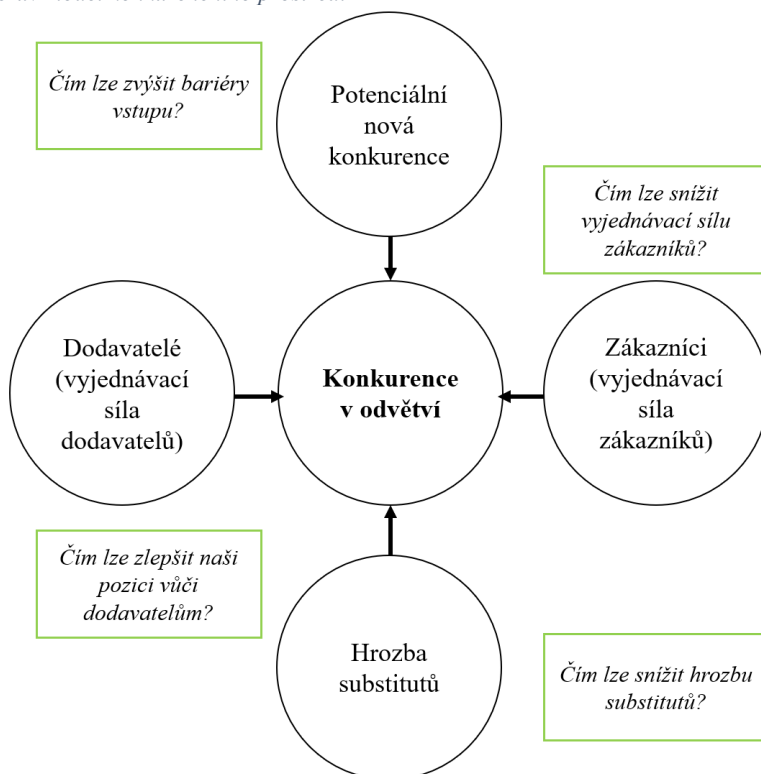
Pro udržení existence podniku a vyhnutí zastaralosti je potřeba neustále provozovat aktivní inovační činnost a vytvářet vynálezy. Proto je velmi důležité hledat informace o technických a technologických změnách a novinkách, které se na trhu i mimo něj objevují a využívají. A hlavně co nejdříve a nejefektivněji tyto změny zavést v podniku je-li to žádoucí. S investováním do nových technologií, které je nezbytné, je spojeno i velké riziko. Jelikož do poslední chvíle nemá podnik zaručeno, že výstupy určitého výzkumu a vývoje budou akceptovány spotřebiteli v míře zajišťující návratnost vynaložených prostředků. Předvídání v tomto směru je pro podnik významným rysem úspěšnosti. Do technicko – technologických faktorů se řadí například:

- podpora vlády v oblasti výzkumu,
- výše výdajů na výzkum,
- nové vynálezy,
- rychlost realizace nových technologií,
- obecná technologická úroveň,
- velikost kapacit,
- počet vysokých škol v daném regionu a spolupráce s nimi.

Porterova analýza konkurenčního prostředí

Tato analýza vznikla na přelomu 70. a 80. let 20. století a jak už samotný název napovídá, tak autorem je Michael Porter. Jedná se o analýzu mikrookolí podniku. Cílem této analýzy je analyzovat, předtím, než podnik vstoupí na trh určitého odvětví, tzv. „pět sil“, které svědčí o atraktivitě odvětví. Cílem je tyto síly pochopit a určit, které mají největší vliv na podnik z pohledu jejího budoucího progresu a vývoje, a které mají vliv na její strategické rozhodování. Každé odvětví je svým zaměřením specifické a speciální a má svou vlastní strukturu, tudíž bude váha těchto sil v každém odvětví odlišně rozdělena. Porterův konkurenční model je vyobrazen na následujícím obrázku spolu se základními otázkami, na které je potřeba odpovědět při provádění této analýzy (Grasseová a kol., 2012, str. 191).

Obr. 2.5 Porterův model konkurenčního prostředí



Zdroj: Hanzelková a kol., 2017, str. 63, vlastní zpracování

Vyjednávací síla dodavatelů

První silou, která je v této analýze zkoumána je vyjednávací síla dodavatelů. Zvyšování ceny zboží a služeb, regulování kvality či ovlivňování nákladů a dostupnosti svých produktů jsou základní situace, při kterých dodavatelé využívají svou sílu. Vliv dodavatelů se mění dle toho, v jakém odvětví dodavatel vystupuje. V případě, kdy v daném odvětví působí větší počet dodavatelů a podnik si může vybrat, který dodavatel je dle jeho názoru nejlepší, je vyjednávací síla dodavatelů do značné míry omezena. V opačném případě, kdy je určitý dodavatel monopolem či oligopolem se jeho vyjednávací síla zvyšuje (Matusiková a kol., 2017, str. 41).

Vyjednávací síla zákazníků

V případě, kdy mají zákazníci velkou moc při vyjednávání, tak se trh stává méně přitažlivým pro podnik. Zákazníci se snaží co nejvíce snižovat ceny, požadují více služeb, větší kvalitu a staví konkurenty proti sobě. Tímto chováním zapříčiňují snižující se zisk pro podnik. Zvýšení vyjednávací síly zákazníků dochází v případě, kdy výrobek tvoří zásadní část jejich nákladů, kdy výrobky nejsou diferencované, dále také při situaci nízkých nákladů spojených s přechodem ke konkurenčním podnikům a jejich výrobkům či službám a v neposlední řadě, pokud je kupující vzhledem ke svým nízkým příjmům

citlivý na cenu. Velkou vyjednávací silou disponují také významní a velcí zákazníci. Podnik v případě těchto situací musí flexibilně reagovat a pokusit se tuto vyjednávací sílu zákazníků co nejvíce snížit. Dosáhnou toho může například zaměřením se na zákazníky s menší mocí vyjednávat, změnou dodavatele či poskytnout prvotřídní nabídku, kterou zákazník nebude moc odmítnout.

Potenciální nová konkurence

Ziskovost je hlavním důvodem vstupu nové konkurence do daného odvětví. Se vstupem nové konkurence je ale spojeno mnoho bariér, které musí potenciální nový konkurent překonat. Mezi tyto bariéry lze zařadit například:

- vstupní náklady,
- odvetná opatření,
- odrazující cena, která je na trhu uplatněna,
- zkušenosti stávajících podniků,
- nákladové výhody,
- diferenciací produktů,
- přístup k distribučním kanálům,
- náklady na změnu.

Jak již bylo výše uvedeno základním hnacím faktorem vstupu nové konkurence do odvětví je ziskovost. Nejtatraktivnějším trhem z hlediska ziskovosti je trh, jehož bariéry vstupu jsou vysoké a výstupní nízké. Z toho vyplývá, že jen velmi málo podniků může do daného odvětví vstoupit a neúspěšné firmy mohou zpravidla bez větších problémů vystoupit. V případě, že by byly i výstupní bariéry vysoké, hrozí velká rizika. V opačném případě při nízkých vstupních i výstupních bariérách je zisk nízký a stálý. Nejhorší situace je v případě, když jsou vstupní bariéry nízké a výstupní vysoké. Z této situace plyne nadvýroba a nízké výnosy pro všechny firmy v odvětví. Proto se podnik musí zabývat otázkou, jak nejvíce tyto bariéry zvýšit.

Hrozba substitutů

Substituty jsou podobné výrobky, které slouží k obdobnému nebo identickému účelu jako produkty v určitém odvětví. Neatraktivnost odvětví se zvyšuje se zvyšováním zastupitelnosti výrobků. Limitování cen a zisku na trhu jsou nejčastější znaky substitutů. Podnik se v tomto případě musí nasměřovat na sledování vývoje cen u substitutů. Substituty představují hrozbu pro podnik v případě, kdy má substitut relativně dobrý

poměr mezi cenou a výkonem produktu a také, když jsou náklady na změnu výrobku nízké (Grasseová a kol., 2012, str. 192).

Současná konkurence v odvětví

Jedná se o nejdůležitější faktor v Porterově analýze. Hodnotí se zde atraktivita a ziskovost daného odvětví. Bude-li v daném odvětví převládat velká rivalita, tak zisk v odvětví bude mít sestupnou tendenci. Snižování ceny je hlavním projevem soupeření konkurentů, jelikož sníží-li cenu jeden podnik, tak zpravidla dochází ke snížení ceny i ostatními konkurenty v odvětví a celkový zisk odvětví se sníží. Proto je potřeba zvyšovat poptávku po produktech. Pro podnik musí být žádoucí provádět marketingové akce, využívat inovace a posilovat služby zákazníkům, vzhledem ke zvýšení poptávky. Síla konkurence je ovlivňována růstem trhu, počtem konkurentů, jejich velikostí, strukturou ceny či nákladů, bariérami či diferenciací (Matusiková a kol., 2017, str. 42).

2.3.2 Vnitřní analýza prostředí

Základním úkolem analýzy vnitřního prostředí je vyhodnotit aktuální postavení podniku, identifikují se silné a slabé stránky a dle toho se následně stanovuje výsledná strategie. Hodnotí se schopnosti firmy a její zdroje. Zdroje mohou být finanční, hmotné, nehmotné a lidské. Hodnotí se také finanční zdraví a možnosti dalšího rozvoje a vývoje (Matusiková a kol., 2017, str. 45).

V této podkapitole budou teoreticky vymezeny analýzy vnitřního neboli interního prostředí. Bude to analýza klíčových faktorů podniku a analýza finanční doplněná o Spider analýzu. V této podkapitole bude také zpracována smíšená analýza, která propojí oba pohledy. Bude se jednat o SWOT analýzu, která bude doplněna o Fullerův trojúhelník. Všechny tyto analýzy budou v praktické části aplikovány na vybraný podnik.

Analýza klíčových faktorů

Často je tato analýza také nazývána jako analýza firemních faktorů. Analyzováním těchto faktorů dosáhneme pomocí této analýzy k identifikování silných a slabých stránek podniku. Lhotský (2010, str. 43) dělí firemní faktory do následujících pěti skupin:

- faktory vědecko-technického rozvoje,
- marketingové a distribuční faktory,
- faktory výroby a řízení výroby,

- faktory podnikových a pracovních zdrojů,
- faktory finanční a rozpočtové.

Faktory vědecko-technického rozvoje

Jak říká Mallya (2007, str. 53) „*vědecko-technický rozvoj významně přispívá k vytváření konkurenční výhody organizace a pomáhá zlepšit nebo vylepšit současný produkt či výrobní proces, což vede ke zmenšování nákladů a pomáhá tak organizaci stanovit příznivější cenovou politiku.*“

Podnik by měl disponovat směrnicí, která upravuje okruh výzkumu a vývoje. Včetně podrobnějšího rozpracování ohledně oblastí, ve kterých musí být využity prostředky výzkumu a vývoje a cíle pro nové procesy a výrobky. Hlavním cílem výzkumu a vývoje pro podnik je dosáhnout takové úrovně, při které bude podnik schopen uspokojit zákazníka lépe a rychleji než konkurence. V dnešní době je stále více podstatný náskok před konkurencí a udržení tohoto náskoku. Jádrem je tedy vyrábět výrobky, které pomalu stárnou, u nichž je výrobní postup co nejdéle zachován a vyrábět velmi těžce napodobitelné výrobky.

Schopnost a způsobilost základního výzkumu a vývoje výrobku, schopnost sladění vyvíjení výrobku s požadavky zákazníků, možnosti zlepšování v použití materiálu, vybavenost laboratoří, kvalifikace vědeckého personálu, pracovní prostředí a jeho vhodnost pro kreativitu a inovace či řízení procesu vědecko-technického personálu jsou faktory, které jsou doporučeny analyzovat v rámci vnitřního prostředí podniku.

Obecně se rozlišují tři základní přístupy k vědě a výzkumu. Jedná se o ofenzivní inovátory, defenzivní následníky a defenzivní inovátory. **Ofenzivní inovátoři** jsou často malé firmy, které mají usilovný výzkum a vývoj. Často je s tím spojeno velké riziko. **Defenzivní následovníci** jsou nejčastěji velké firmy a získávají výhodu tím, že se učí z vlastních chyb a překonávají své nedostatky. **Defenzivní inovátoři** se snaží uspokojovat potřeby zákazníků tím, že se řídí jejími požadavky a dle toho zdokonalují výrobek (Matusiková a kol., 2017, str. 46).

Faktory marketingové a distribuční

Každý podnik pociťuje důležitost marketingu odlišně. U podniků, které mají úzký okruh zákazníků, kteří přesně definují své požadavky a jejichž poptávka je přibližně neměnná, nemusí mít marketingové činnosti nijak podrobněji rozvinuté. Naopak podniky vyrábějící spotřební zboží, které je nejčastěji součástí trhů s velkou konkurencí, tak musí

mít marketingové činnosti velmi důkladně propracované a silné. Každý podnik by měl mít stanoveny minimálně tyto základní body o marketingové strategii:

- hlavní cíle pro oblast marketingu,
- strategie značek,
- komunikační strategie,
- strategie komunikačního mixu,
- firemní design,
- lidské zdroje v marketingu,
- finanční i materiálové zabezpečení marketingu,
- informační zdroje marketingu.

Faktory výroby a řízení výroby

V každém podniku i v tom, který se zaměřuje například na poskytování služeb existuje výroba a měla by být náležitě řízena. Prvním fází by mělo být definování výrobního procesu podniku. Tento proces je realizován výrobním systémem, což znamená transformaci vstupů na výstupy. Tento proces je stanoven určením výrobku či služby, množstvím těchto výrobků, technologiemi, uspořádáním či organizací výroby. Pro podnik je podstatné definovat, co proces obsahuje, co je výrobek a kdo je zákazník. Druhou fází je kritické zhodnocení podstatných hledisek vnitřního prostředí z pohledu faktorů výroby a jejího řízení. Hodnotí se výrobní kapacity, výrobní náklady ve srovnání s konkurencí, pružnost reakce na požadavky zákazníků, stabilita výrobních systémů, hospodárnost využití zdrojů, řízení zásob, hospodárnost řízení kvality a výroby či ochrana životního prostředí (Hanzelková a kol., 2017, str. 116–118).

Faktory podnikových a pracovních zdrojů

Součástí analýzy této skupiny faktorů je zjišťování, zda má podnik k dispozici správné lidi s potřebnými znalostmi na správném místě. Také je žádoucí analyzovat, zda podnik poskytuje přitažlivé pracovní podmínky, jaké jsou vztahy se vzdělávacími institucemi a jestli jsou pracovníci dostatečně informováni o rozvoji uvnitř podniku. Obor, který se touto problematikou zabývá je oblast Řízení lidských zdrojů, známá také pod zkratkou HRM – Human Resources Management. Tato oblast má za cíl dostat příslušníky podniku do centra aktivit s cílem dopracovat se natrvalo k výhodám soutěživosti. Zaměstnance loajální k vedení podniku, motivované, informované, vyškolené a stále připravené učit se chce podnik díky této analýze zaměstnávat.

Faktory finanční a rozpočtové

Sledování finančních ukazatelů je nejzásadnější a nejdůležitější oblast, které se musí podnik věnovat. Protože bez finančních prostředků by jen těžko mohl podnik vykonávat svou činnost a dosahovat tak zisku. Součástí analýzy těchto faktorů, je tedy hodnocení finanční situace. Sledování finanční situace není důležité jen pro podnik, ale i pro všechny zainteresované strany (stakeholders, věřitelé, management podniku). Jelikož je tato oblast velmi rozsáhlá, bude v této práci věnována finanční analýze celá následující podkapitola.

2.3.3 Finanční analýza

Ekonomické prostředí je neustále velmi proměnlivé a mění se. V důsledku těchto změn se mění také situace v podnicích, jelikož podniky jsou nemalou součástí tohoto prostředí. Podniky, které chtějí být efektivní na trhu a být úspěšné nemůžou na finanční analýzu zapomínat. Růčková (2019, str. 9) definuje finanční analýzu jako „*komplexní rozbor nabytých dat, která jsou obsažena především v účetních výkazech.*“ Z časového hlediska finanční analýzy obsahují jak hodnocení podnikové minulosti, tak také současnosti i budoucnosti. Pomohou při předpovídání budoucích finančních podmínek (Růčková, 2019, str. 9).

Velmi důležité je průběžné sledování finanční situace podniku. Manažerům to dopomůže ke správnému rozhodnutí při získávání finančních zdrojů, při stanovení optimální finanční struktury, při alokaci volných peněžních prostředků, při poskytování obchodních úvěrů, při rozdělování zisku apod. Kvalitní manažer musí znát rentabilitu svého podniku, průměrnou dobu splatnosti pohledávek či jakou přidanou hodnotu vytvářejí jeho zaměstnanci a mnoho dalších informací.

Výsledky finanční analýzy neslouží jen pro podnik a pro jeho vlastní potřebu, ale také i pro lidi, kteří jsou s podnikem spjati jak už finančně či hospodářsky. Vlastníky podniku bude převážně zajímat návratnost jejich prostředků neboli ziskovost vloženého kapitálu. Věřitelé budou sledovat hlavně likviditu svých obchodních partnerů a schopnost splácet závazky. Finanční analýza může také zajímat státní instituce. Zajímá je schopnost podniků generovat zisk a odvádět daně do státního rozpočtu. Informace o finanční situaci v podniku sledují také konkurenční podniky, aby se mohly inspirovat od úspěšného podniku a poté zaktivnit úspěšné praktiky ve svém podniku. Nemálo důležitou skupinou

jsou potencionální investoři, kteří dle situace podniku mohou ovlivnit jejich investiční plány.

Aby bylo při finanční analýze dosaženo kvalitních a relevantních výsledků je důležité mít správné zdroje dat. Základním zdrojem jsou účetní výkazy podniku – rozvaha, výkaz zisku a ztráty, přehled o peněžních tocích neboli cashflow, přehled o změnách vlastního kapitálu, příloha účetní závěrky a výroční zpráva (Knápková a kol., 2017, str.17-19).

Poměrové ukazatele finanční analýzy

Jedná se o základní skupinu ukazatelů finanční analýzy. Jde o jednu z nejoblíbenějších metod z důvodu toho, že podnik získá rychlou představu o finanční situaci podniku. Podstatou různých poměrových ukazatelů je to, že dává do poměru různé položky rozvahy, výkazu zisku a ztráty a cashflow. Osvědčilo se v praxi používat několik základních ukazatelů, které jsou rozříděny do skupin dle jednotlivých oblastí hodnocení hospodaření a finančního zdraví podniku. Jedná se o tyto skupiny:

- ukazatelé zadluženosti,
- ukazatelé likvidity,
- ukazatelé rentability,
- ukazatelé aktivity.

Tyto čtyři skupiny budou použity v této práci. U každého ukazatele existuje doporučená hodnota, které je dána zkušenostmi v oblasti finančního zdraví podniku. Je důležité brát tyto hodnoty jako orientační, protože každý podnik je něčím specifický. V každé skupině budou popsány pouze ukazatele, které se dále použijí ve Spider analýze.

Ukazatelé zadluženosti

Slouží jako indikátory výše rizika, jež podnik nese při daném vztahu a struktuře vlastního kapitálu a cizích zdrojů. Samozřejmostí je myšlenka, že čím vyšší zadluženost podnik má, tím vyšší riziko bere na sebe, protože je povinen splácet své závazky, bez ohledu na jeho aktuální tržní a finanční situaci. Určitá míra zadlužení je pro podnik žádoucí, jelikož cizí kapitál je zpravidla levnější, než ten vlastní.

Prvním zkoumaným ukazatelem bude ukazatel **celkové zadluženosti**. Jedná se o základní ukazatel zadluženosti. Doporučené hodnoty se pohybují mezi 30 a 60 %. Jedná se o poměr cizích zdrojů a aktiv.

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{aktiva celkem}} \quad (2.1)$$

Dalším zkoumaným ukazatelem je **míra zadluženosti** neboli koeficient zadluženosti. Poměří cizí kapitál a vlastní kapitál. Často velmi významný ukazatel pro banku při žádosti o úvěr. Ukazuje, do jaké míry by mohly být ohroženy nároky věřitelů. V případě, že podnik financuje více cizími zdroji, překračuje hodnotu 1 a naopak.

$$\text{Míra zadluženosti} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{vlastní kapitál}} \quad (2.2)$$

Třetím zkoumaných ukazatelem bude **podíl vlastního kapitálu (dále VK) na aktivech**. Tento ukazatel ukazuje finanční samostatnost podniku. Ukazuje poměr financování celkových aktiv pouze vlastními zdroji. Je to doplňkový ukazatel celkové zadluženosti a jejich součet by měl dát přibližně 1.

$$\text{Podíl VK na aktivech} = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{celková aktiva}} \quad (2.3)$$

Ukazatelé likvidity

Pojem likvidita vystihuje schopnost podniku hradit své krátkodobé závazky. Likvidita znamená schopnost přeměnitelnosti majtkové složky na peníze. Tyto ukazatele poměří to, čím je možno platit (vyjádřeno v čitateli), s tím, co je nutno zaplatit (vyjádřeno ve jmenovateli). Dle jistoty měření pak dosazujeme do čitatele majtkové složky s různou dobou likvidnosti.

Prvním ukazatelem je **běžná likvidita**. Vyjadřuje kolikrát pokrývají oběžná aktiva krátkodobé závazky podniku. Doporučená hodnota je v rozmezí 1,5-2,5.

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (2.4)$$

Další je **pohotovná likvidita**. Jde o spolehlivější ukazatel, jelikož je vyřazena nejméně likvidní složka oběžných aktiv a to zásoby. Optimálně by se hodnota měla pohybovat v rozmezí 1-1,5.

$$\text{Pohotovná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (2.5)$$

Poslední a nejpřísnější likviditou je **likvidita okamžitá**. Ukazuje schopnost podniku splatit nyní splatné závazky. Hodnoty by měly nabývat v rozmezí 0,2-0,5.

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{pohotovné platební prostředky}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (2.6)$$

Ukazatelé rentability

Rentabilita někdy také nazývána výnosnost vloženého kapitálu, je schopnost podniku dosahovat zisku při použití investovaného kapitálu. Jedná se o formu vyjádření výše zisku, která v tržní ekonomice slouží jako stěžejní kritérium pro alokaci kapitálu. Informace se čerpají z především z výkazu zisku a ztráty a rozvahy. Výsledky se u těchto ukazatelů vyjadřují v procentech.

Prvním zmíněným ukazatelem je **rentabilita tržeb (dále ROS)**. Tento ukazatel se používá k vyjádření, kolik čistého zisku (dále EAT), připadá na 1 Kč celkových tržeb podniku. Čím vyšší je rentabilita, tím lépe pro analyzovaný podnik.

$$ROS = \frac{EAT}{tržby} \quad (2.7)$$

Dalším ukazatelem je **rentabilita celkových aktiv (dále ROA)**. Jde o důležitý ukazatel, který měří produkční sílu podniku (výkonnost). U tohoto vzorce se v čitateli používá zisk před zdaněním a úroky (EBIT). Je to z důvodu eliminace vlivu zadlužení a daňového zatížení.

$$ROA = \frac{EBIT}{aktiva} \quad (2.8)$$

Posledním uvedeným ukazatelem je **rentabilita vlastního kapitálu (dále ROE)**. Tento ukazatel vyjadřuje výnosnost kapitálu vloženého vlastníky podniku. Ukazatel by měl být vyšší než činní úroky z dlouhodobých vkladů. Růst ukazatele může znamenat lepší výsledek hospodaření, zmenšení podílu VK či pokles úročení cizího kapitálu.

$$ROE = \frac{EAT}{VK} \quad (2.9)$$

Ukazatelé aktivity

Tyto ukazatelé dopomáhají zjistit, zda je velikost určitých typů aktiv v rozvaze v poměru současným nebo budoucím hospodářským aktivitám podniku přiměřená, tzn., jestli podnik efektivně používá vložené prostředky. Lze je vyjádřit v podobě obratu jednotlivých položek aktiv, případně pasiv, nebo v podobě doby obratu jednotlivých aktiv, případně pasiv.

Prvním ukazatelem je **obrat aktiv**. Vyznačuje kolikrát se aktiva obrátí za sledované období (nejčastěji rok). Platí, že čím vyšší hodnota tím lépe. Jako minimální hodnota se v literatuře udává hodnota 1, ale ovlivňuje jí i příslušnost odvětví. Nízká hodnota znamená špatnou majetkovou vybavenost a jeho neefektivní použití.

$$\text{Obrat aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{aktiva}} \quad (2.10)$$

Dalším ukazatelem je **doba obratu zásob**. Udává, jaká doba je potřebná k tomu, aby peněžní fondy přešly přes výrobky a zboží znovu do peněžní formy. Neboli, jak dlouho jsou oběžná aktiva vázána v zásobách.

$$\text{Doba obratu zásob} = \frac{\text{průměrný stav zásob}}{\text{tržby}} \cdot 360 \quad (2.11)$$

Třetím ukazatel z této skupiny je doba obratu pohledávek. Vyznačuje dobu existence kapitálu v podobě pohledávek. Jedná se o dobu od okamžiku prodeje na obchodní úvěr, po které musí podnik čekat, než odběratelé zaplatí svůj závazek vůči podniku.

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \frac{\text{průměrný stav pohledávek}}{\text{tržby}} \cdot 360 \quad (2.12)$$

Posledním ukazatelem je **doba obratu závazků**. Vypovídá o schopnosti podniku splácet své závazky. Převážně tedy o rychlost zaplacení. Obecně se udává, že doba obratu závazků by měla být delší než doba obratu pohledávek z důvodu nenarušení finanční rovnováhy v podniku (Knápková a kol., 2017, str. 87-109 a Růčková, 2019, str. 56-77).

$$\text{Doba obratu závazků} = \frac{\text{závazky}}{\text{tržby}} \cdot 360 \quad (2.13)$$

2.3.4 Spider analýza

Tato analýza slouží ke zvýšení názornosti finanční analýzy. Jedná se o tzv. pavučinový graf. Sjednocuje nám údaje z finanční analýzy a dopomůže k rychlému a přehlednému vyhodnocení postavení určitého podniku vzhledem k odvětví. Je možnost porovnat s ostatními podniky (konkurenty) i nejlepšími v odvětví (Synek a kol., 2011, str. 351).

Podstatou grafu vytvářeného v této analýze jsou soustředěné kružnice, z jejichž středu vyráží zpravidla 16 paprsků, přičemž každý paprsek charakterizuje jeden poměrový ukazatel. Nejčastěji se využívají 4 kvadranty po 4 ukazatelích, ale dle potřeby lze ukazatel navýšit nebo i snížit. Pro potřeby této práce bude vybrán pavučinový graf s 4 kvadranty po 3 ukazatelích. Bude tedy ze středu vyrážet 12 paprsků a zkoumáno bude 12 ukazatelů. Jednotlivé soustředěné kružnice vyznačují v procentech hodnotu každého ukazatele vztaženou k základu srovnání. Základ srovnání může být odvětvový průměr, konkurenční podnik nebo nejlepší srovnávaný podnik. Z tohoto základu se následně

vyjadřuje základní kružnice (100 %). Poté se vyjadřují jednotlivé hodnoty analyzovaného podniku do pavučinového grafu. Jako příklad lze uvést hodnota ROE. Například má-li námi zkoumaný podnik hodnotu ROE 0,12 a nejlepší podnik v odvětví 0,16, pak na paprsku ROE se označí kružnice 75 %. Tyto kružnice jsou nejčastěji po 10 %. Poté se jednotlivé body spojí a pavučinový graf je kompletní. Zde lze již na první pohled poznat, jak je na tom zkoumaný podnik. Čím jsou hodnoty dále od středu, tím lépe. Je důležité nezapomenout, že některé hodnoty se snaží firma minimalizovat. V tom případě se používá obrácená hodnota. V následující tabulce budou uvedeny jednotlivé kvadranty a ukazatele, které budou použity v této práci.

Tab. 2.3 Kvadranty a ukazatele Spider analýzy

Kvadrant - D (ukazatele aktivity)	Kvadrant - A (ukazatele rentability)
D1 - obrat aktiv	A1 - ROA
D2 - doba obratu zásob	A2 - ROE
D3 - doba obratu závazků	A3 - ROS
Kvadrant - C (ukazatele zadluženosti)	Kvadrant - B (ukazatele likvidity)
C1 - celková zadluženost	B1 - běžná likvidita
C2 - míra zadluženosti	B2 - pohotová likvidita
C3 - podíl VK na aktivech	B3 - okamžitá likvidita

Zdroj: vlastní zpracování

2.3.5 SWOT analýza

Tato analýza propojuje vnitřní i vnější prostředí. Jsou zde zkoumány obě tyto položky. Jedná se o analýzu silných a slabých stránek podniku a příležitostí a hrozeb, která zkoumá současnou situaci podniku. Obvykle bývá také nazývána jako situační analýza. Pomocí této analýzy lze najít rovnováhu mezi vnitřními zdroji a kapacitami (silné a slabé stránky) a externími faktory (příležitosti a hrozby). Název metody je tedy odvozen od těchto 4 anglických slov:

- S – Strengths (silné stránky),
- W – Weaknesses (slabé stránky),
- O – Opportunities (příležitosti),
- T – Threats (hrozby).

Silné a slabé stránky podniku se řadí do analýzy vnitřní. Jedná se o faktory, které podnik může velkým dílem kontrolovat a ovlivňovat. Zařadit zde můžeme například zdroje, kapacity, organizační kulturu, operační systémy, personální praktiky a také hodnoty manažerů podniku.

Příležitosti a hrozby podniku se řadí do analýzy vnější. Jedná se o faktory, které působí na podnik a nemá nad nimi kontrolu. Jedná se o faktory sociální, legislativní, politické, ekonomické či technologické. Je zde také zahrnuto působení rozhodnutí skupin, mezi které lze zařadit dodavatele, konkurenci, odběratele i distributory.

SWOT analýza by měla cílit k identifikování, nalezení a posouzení těchto faktorů a také by měla dopomoci k odhadu budoucího vývoje trendů vnějšího okolí a vnitřní situace daného podniku. Také zkoumá společný kontext obou skupin faktorů (Matusiková a kol., 2017, str. 55-56).

Stanovení silných a slabých stránek a příležitostí a hrozeb je pouze začátkem SWOT analýzy. Dále je potřeba tyto jednotlivé faktory ohodnotit. V této práci bude použita metoda párového srovnání dle **Fullerova trojúhelníku**.

Postup je poměrně jednoduchý a přehledný. Prvním krokem je srovnání jednotlivých položek z každé skupiny SWOT analýzy. Porovnává se každá s každou v rámci skupiny, ale každá dvojice se objeví pouze jedenkrát. Následně se určuje četnost, kolikrát byla daná položka v rámci skupiny preferována. Následuje určení váhy, kdy dojde k dělení četnosti preferování dané položky celkovou četností dané skupiny. Důležité je, že součet vah musí vždy dát hodnotu 1. Následuje vynásobení váhy s četností a získají se body těchto položek. Poté se tyto body sečtou v rámci skupin a známe konečné obodování silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb.

Vzorec pro výpočet počtu srovnání je následující:

$$n = \binom{k}{2} = \frac{k \cdot (k-1)}{2} \quad (2.14)$$

kde n počet srovnání

k jednotlivá kritéria.

Vzorec pro výpočet váhy i -tého kritéria je následující:

$$v_i = \frac{n_i}{N} \quad (2.15)$$

kde v_i váha určitého kritéria

n_i četnost preferování určitého kritéria

N součet četností (Fiala, 1994, str. 34-35).

Poté, co je známo obodování jednotlivých skupin, je potřeba určit strategii, která vyústí ze SWOT analýzy. Pomocí zakreslení do SWOT matice lze generovat 4 základní strategie:

- strategie SO – využití vlastních silných stránek pro využití vnějších příležitostí,
- strategie WO – překonání vlastních slabých stránek využitím vnějších příležitostí,
- strategie ST – využití vlastních silných stránek k překonání ohrožení z trhu,
- strategie WT – odstranění vlastních slabin a tím eliminování dopadů vnějších hrozeb.

3 Charakteristika vybraného podniku

V této části práce budou uvedeny základní informace o vybraném podniku, který mi umožnil spolupráci v rámci praktické části mé diplomové práce. Jde o podnik Husqvarna Manufacturing CZ s. r. o., která se zaměřuje na výrobu plastových součástek a dílů, vstřikováním plastů, konstrukcí a výrobou forem a montáží i zkompletováním konečných výrobků.

3.1 Základní charakteristika podniku

Obr. 3.1 Logo podniku



Zdroj: webové stránky podniku – <http://husqvarnamanufacturing.cz/>

Tab. 3.1 Základní informace o podniku

Obchodní firma	Husqvarna Manufacturing CZ s.r.o.
Datum vzniku a zápisu	23. října 1991
Sídlo	Jesenická 146/28, 793 26 Vrbno pod Pradědem
Právní forma	Společnost s ručením omezeným
Předmět podnikání dle výroční zprávy 2018	<ul style="list-style-type: none">• Vývoj, výroba a prodej výrobků z plastů včetně výrobků kombinovaných se součástmi z jiných materiálů,• vývoj, výroba a prodej forem, modelů, šablon, nástrojů a jiných pomůcek pro tváření plastů,• dodávky konstrukční a technologické dokumentace pro výrobu vstřikovacích nástrojů včetně poradenské činnosti,• montáž podskupin a finálních výrobků.
Způsob jednání	Společnost zastupují vždy dva jednatelé společně. Počet členů statutárního orgánu: 3
Základní kapitál	60 000 000,- Kč
Výrobní prostory	14700m ² - (vstřikovny 10 000 m ² , nástrojárna 3 700 m ² , montáž 1 000 m ²)
Počet zaměstnanců	730

Zdroj: Výroční zpráva podniku z roku 2018, vlastní zpracování

Výrobní program podniku je realizován ve dvou výrobních závodech. Jeden sídlí ve Vrbně pod Pradědem a druhý v Bruntále. Provoz ve Vrbně pod Pradědem vyrábí převážně technicky a technologicky náročné formy a díly pro zahradní techniku, automobilový průmysl, domácí spotřebiče, elektrotechniku a nově montáž robotických sekaček. Provoz v Bruntále je specializován na montáže a zabývá se významnou a z pohledu vlastníka hlavní činností – montáží kompletu zahradních vozíků, křovinořezů

a další drobné zahradní techniky, za účinné podpory dodávek plastových dílců ze závodu ve Vrbně pod Pradědem.

Společnost nemá pobočku ani jinou část závodu v zahraničí a neprovádí vlastní činnost výzkumu a vývoje.

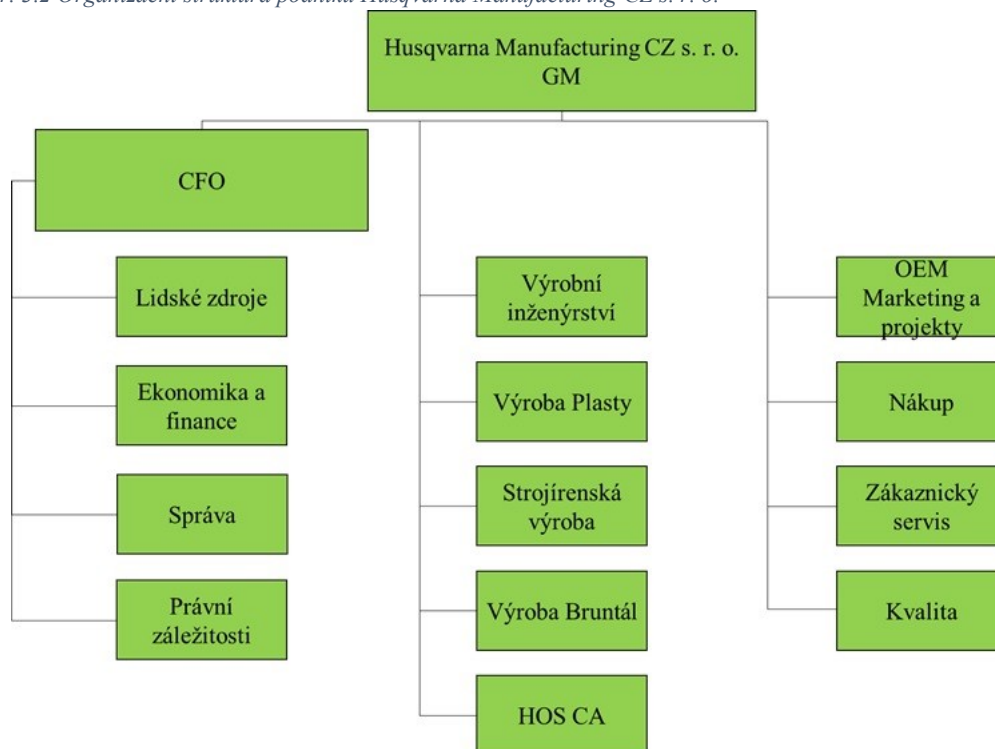
3.2 Historie podniku

O Historii společnosti Husqvarna Manufacturing CZ s. r. o. lze uvažovat už od roku 1867. V tomto roce byla ve Vrbně pod Pradědem založena firma Grohmann, která se zabývala výrobou kovového spotřebního zboží. Dalším důležitým rokem byl rok 1955, ve kterém byl po změně založen podnik Lisovny nových hmot Vrbno pod Pradědem. Jak plynul čas, tak se z tohoto podniku stal jeden z nejvýznamnějších v oblasti zpracovávání plastů v bývalé ČSSR. Následovalo vzniknutí 7 závodů ve Vrbně a v roce 1990 došlo k odloučení národního podniku na nezávislé právní subjekty. Z bývalého závodu Vrbno pod Pradědem vznikl státní podnik Lisovny plastických hmot Vrbno pod Pradědem. Rok 1992 byl znakem privatizace státního podniku na firmu Lisovny plastických hmot s. r. o., s orientací na výrobu výlisků z termoplastických hmot, technologií vstřikování a výrobou lisovacích nástrojů. Stěžejním rokem byl také rok 2001, kdy se stala jediným společníkem podniku firma GARDENA Manufacturing GmbH se sídlem v Ulmu. Při vedení této firmy docházelo k sumárnímu rozmachu firmy a také se změnil název podniku na Advanced Plastics s. r. o. s účinností k 1. říjnu 2004. Před koncem roku 2006 se společnost zapojila do sdružení firmy Husqvarna, která se stala majitelem firmy GARDENA Manufacturing GmbH včetně jejich výrobních závodů. Poslední dosavadní změnou názvu byla změna v roce 2011 na současnou podobu Husqvarna Manufacturing CZ s. r. o.

3.3 Organizační struktura

Na obrázku 3.2 je vyobrazena organizační struktura podniku. Lze vidět, že finanční ředitel (CFO) a zároveň i jednatel společnosti, zodpovídá za další oddělení. Podnik je právnickou osobou a má organizační rozdělení na určité organizační jednotky, které nejsou zapsány v obchodní rejstříku (OR). U tohoto podniku je sepsána společenská smlouva, kde jsou upraveny základní právní náležitosti. Valná hromada je zde nejvyšším statutárním orgánem.

Obr. 3.2 Organizační struktura podniku Husqvarna Manufacturing CZ s. r. o.



Zdroj: Výroční zpráva podniku z roku 2018, vlastní zpracování

3.4 Technologie a popis činnosti podniku

Analyzovaný podnik používá technologii vstřikování termoplastických hmot do lisovacích nástrojů. Využívá k tomu nejmodernější vstřikovací lisy předních evropských výrobců. Využívají neustále obnovovaný strojní park s CNC řízením, roboty a dopravní pásy. Z tohoto důvodu plní nejpřísnější kritéria kvality automobilového a elektrotechnického produktu. Disponují strojním parkem o uzavírací síle od 25 až do 1500 tun, který vyrábí široký sortiment výlisků o hmotnosti od 5 g do 5000 g.

Podnik má 4 stěžejní činnosti či hlavní výrobní programy.

Prvním program je zaměřen na výrobu plastových výlisků. Podnik se zaměřuje na zpracování technický plastů, které mu dodávají domácí i světové podniky. Jako příklady lze uvést podniky TICONA, EMS, BASF či Bayer. Podnik vyrobí plastové díly a je způsobilý je potisknout pomocí sítotisku, tamponového tisku či horkého tisku. Podnik produkuje také širokou škálu výlisků, u kterých se hmotnost pohybuje od 5 gramů až po 5 kilogramů. K tomuto slouží 74 lisů, kterými firma disponuje. Další technologie, které v podniku využívají jsou například CNC stroje, roboti či dopravní pásy. Za zmínku také stojí vícekomponentní vstřikování 2K a 3K, při kterém lze vyrobit kvalitní plastové výlisky se širokou škálou barev i materiálů v průběhu jednoho výrobního cyklu.

Dalším výrobním programem je konstrukce a výroba forem. Podnik zajišťuje výrobu lisovacích nástrojů pro široké spektrum využití. Plastové díly pro zahradní techniku nebo spotřebiče jsou jen příkladem tohoto spektra. Ale nejedná se pouze o toto základní využití. Náročný elektrotechnický i automobilový průmysl využívají podnikové strojírenské technologie. Firma v tomto výrobním programu hojně využívá také bezpočet softwarů. Za zmínku stojí například software Powermill, který tvoří obráběcí programy či software Rhinoceros s 3D modely elektrod určené pro elektroerozivní hloubení.

Třetí výrobní program se týká montáže. Jedná se o předmontování pro elektronický a automobilový průmysl. Podnik provozuje také finální montáž zahradní techniky.

V neposlední řadě se podnik věnuje také výrobě finálních výrobků, které dodává velkoodběratelům po celé Evropě. Jedná se o výrobky pro domácnost, pro zahradu či pro sport. Všechny tyto produkty umí podnik vyrobit ve zvláštních edicích se zákaznickými etiketami, barvami, případně atypickým balením ušitým přímo na míru zákazníka.

Podnik se drží při všech těchto výrobních programech vysoké kvality a vlastní mnoho certifikátu kvality. Disponuje certifikáty ISO 9001:2015, IATF 16949 a ISO 14001:2016.

3.5 Ekonomická situace

Z dostupných účetních výkazů podniku Husqvarna Manufacturing CZ s. r. o. jsou v následující tabulce uvedeny základní ekonomické položky rozvahy, výkazu zisku a ztráty a výročních zpráv podniku v období 2014-2018.

Tab. 3.2 Základní ekonomické veličiny podniku Husqvarna Manufacturing CZ s. r. o. v letech 2014-2018

<i>v tis. Kč (kromě počtu zaměstnanců)</i>	2014	2015	2016	2017	2018
Aktiva = Pasiva	870 501	853 609	969 322	1 261 136	1 358 340
Vlastní zdroje	182 029	221 709	243 546	215 768	271 820
Cizí zdroje	688 472	631 900	725 776	1 046 368	1 086 520
Tržby za prodej vl. výrobků a služeb	1 559 238	1 650 045	1 714 991	2 137 821	2 077 921
HV za účetní období (po zdanění)	29 204	57 249	79 086	42 222	56 052
Počet zaměstnanců	581	608	627	706	726

Zdroj: Výroční zprávy podniku z let 2014-2018, vlastní zpracování

4 Analýza konkurenceschopnosti vybraného podniku

V této části práce budou aplikovány výše uvedené metody na firmu Husqvarna Manufacturing CZ s. r. o. Bude analyzováno vnější prostředí podniku pomocí analýzy PEST a pomocí Porterova modelu pěti konkurenčních sil. Dále bude analyzováno vnitřní prostředí, a to pomocí analýzy klíčových faktorů podniku a finanční analýzy. Poté budou poznatky shrnuty ve SWOT analýze.

4.1 Vnější analýza prostředí

V této podkapitole budou aplikovány metody určené pro analýzu vnějšího prostředí podniku. Pro makrookolí bude použita PEST analýza a pro mikrookolí Porterova analýza.

4.1.1 PEST analýza

Pro posouzení konkurenceschopnosti podniku bude jako první provedena PEST analýza zaměřená na vnější faktory, které podnik nemůže ovlivnit, a které na něj působí.

Politicko – legislativní faktory

Politika státu a její legislativní nařízení jsou pro podnik faktory, které musí bezpochyby dodržovat. Stejně jako ostatním podnikům i Husqvarně hrozí v případě nedodržování základních zákonů a nařízení různé postihy a pokuty. Proto je pro podnik povinné tyto legislativní nařízení bez výjimky dodržovat.

Mezi základní zákony, které podnik musí dodržovat, patří:

- Nový občanský zákoník č. 89/2012 Sb.,
- Zákon o obchodních korporacích č. 90/2012 Sb.,
- Zákon č. 589/1992 Sb., o pojistném na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti,
- Zákon č. 634/1992 Sb., o ochraně spotřebitele.
- Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví,
- Zákon č. 592/1992 Sb., o pojistném na všeobecné zdravotní pojištění,
- 110/2019 Sb. Zákon o zpracování osobních údajů
- Zákon č. 262/2006 Sb., Zákoník práce,
- Zákon č. 16/1993 Sb., o dani silniční,
- Zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty,

- Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů,

Čím dál tím více vláda zpřísňuje opatření, která se týkají životního prostředí. Také je, čím dál tím větší důraz, na dodržování kvality. Analyzovaný podnik vlastní certifikáty ISO 9001, ISO:14001 a IATF 16949. Tímto dodržuje největší požadavky na kvalitu a životní prostředí a udržuje si vysoký standard v těchto oblastech. Certifikáty jsou pravidelně obnovovány a aktualizovány.

S ohledem na bezpečnost zaměstnanců firma velmi důkladně dodržuje zákon č. 309/2006 Sb., který zaměstnanci nařizuje dodržovat bezpečnost při práci a aby stroje a veškerá zařízení byly bezpečné a vhodné pro užívání. Důkazem je pouze velmi malý počet úrazů v podniku. Dle pohovoru s jednatelem společnosti se počet úrazů na pracovišti pohybuje v maximální hodnotě 5 úrazů za celý rok.

Dalším důležitým faktorem ve výrobě analyzovaného podniku je odpad. Podnik dodržuje zákon č. 185/2001 Sb., o odpadech. Podnik má největší problém s obaly, při kterých vzniká největší odpad. Podnik sleduje podíl recyklovatelnosti odpadu a třídí odpad ve velké míře. Hlavním problémem zde je čím dál tím nižší cena za výkup odpadů, což může podnikům snižovat motivaci třídít tyto odpady (papír, plast). Podnik nejvíce třídí právě papír a strečové fólie. Třídění těchto surovin zvyšuje náklady podniku a větší cena za výkup by tyto náklady kompenzovala.

Velký legislativní zásah je i v oblasti daní podniku. Týká se sociálního a zdravotního pojištění. Zde jsou sazby pro podnik poměrně vysoké a jedná se o velké nákladové zatížení. Zaměstnavatel musí platit 25 % za sociální pojištění a 9 % za pojištění zdravotní. Celkem tedy dovádí 34 % z vyměřovacího základu. Tento zákon také upravuje druhou část těchto pojištění, kterou již odvádí zaměstnanec ze své mzdy. Jde o 6,5 % na sociální pojištění a 4,5 % za pojištění zdravotní. Dále lze zmínit, že podnik jako právnická osoba musí platit 19 % sazbu daně z příjmů právnických osob.

Ekonomické faktory

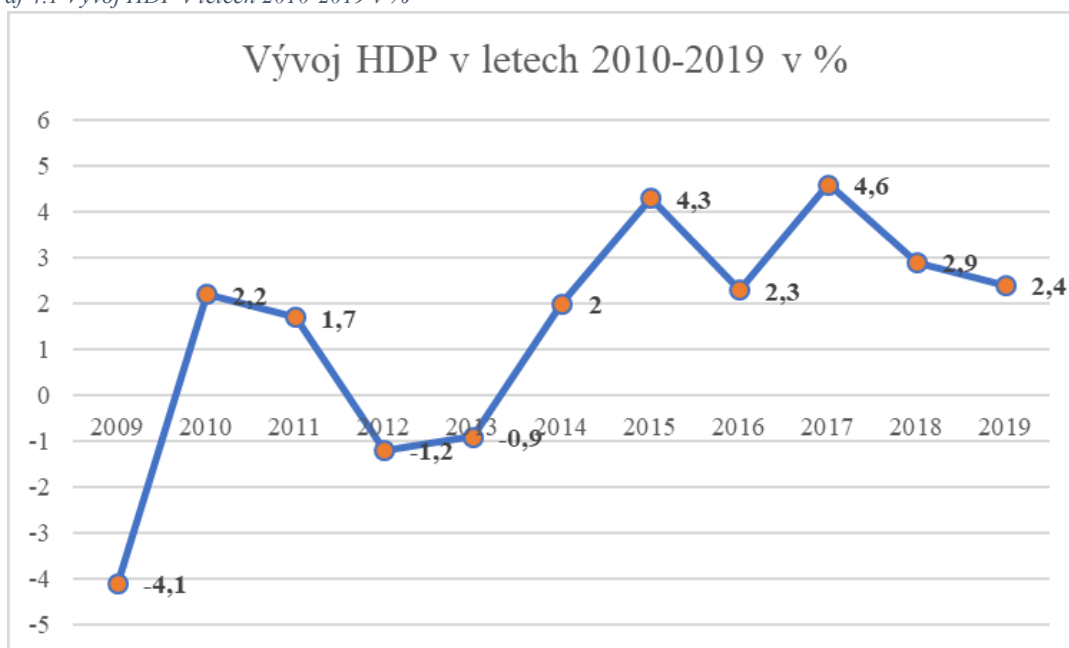
Ekonomickými faktory můžeme rozumět základní ekonomické ukazatele dané země. V rámci této práce se sledují makroekonomické ukazatele České Republiky. Mezi základní sledované ukazatele se řadí HDP, míra inflace a míra nezaměstnanosti. Všechny tyto ukazatele firma aktivně sleduje a dle jejich vývoje také reaguje. Také se snaží o určitou předpověď těchto ukazatelů, aby mohla být lépe připravena na jejich

vývoj, jelikož se opět jedná o faktory, na které podnik nemá žádný vliv a nezbyvá mu nic jiného než tento vývoj akceptovat.

Prvním sledovaným ukazatelem je **HDP**. Jedná se o klíčový ukazatel vývoje ekonomiky. Představuje souhrn hodnot přidaných zpracování ve všech odvětvích v činnostech považovaných v systému národního účetnictví za produktivní (tj. včetně služeb tržní i netržní povahy). Aby byl vyloučen vliv změn cen je vyjádřen ve stálých cenách.

Z grafu 4.1 můžeme vidět, že v roce 2010 došlo k velkému růstu, jelikož v roce 2009 byla velká ekonomická a hospodářská celosvětová krize. Tato krize zasáhla všechny země a samozřejmě i ČR. Tato krize se projevila také v ziscích analyzovaného podniku Husqvarna Manufacturing CZ s. r. o. Zatímco v letech 2008 a 2010 se zisk firmy pohyboval na úrovni 61 milionů. V roce 2009 byl zisk pouze 47 milionů. Krize dopadla hlavně na počet zaměstnanců. Zatímco v roce 2008 měl podnik 706 zaměstnanců, tak o rok později bylo číslo o dvě stovky zaměstnanců nižší. To znamená, že firma musela hojně propouštět. Návrat k počtu zaměstnanců z roku 2008 se uskutečnilo až v roce 2017. Tzn., že z tohoto ohledu se podnik z této krize dostával bezmála 9 let. Je nutno zmínit, že počet zaměstnanců ale rapidně klesl i v roce 2012, kdy HDP bylo také meziročně v záporných hodnotách. Jednalo se o pokles na 440 zaměstnanců. Nutno říct, že od roku 2013, kdy HDP je meziročně vždy v kladných hodnotách, se dařilo také podniku. Rostly zisky, tržby, počty zaměstnanců a podnik nadále více investoval.

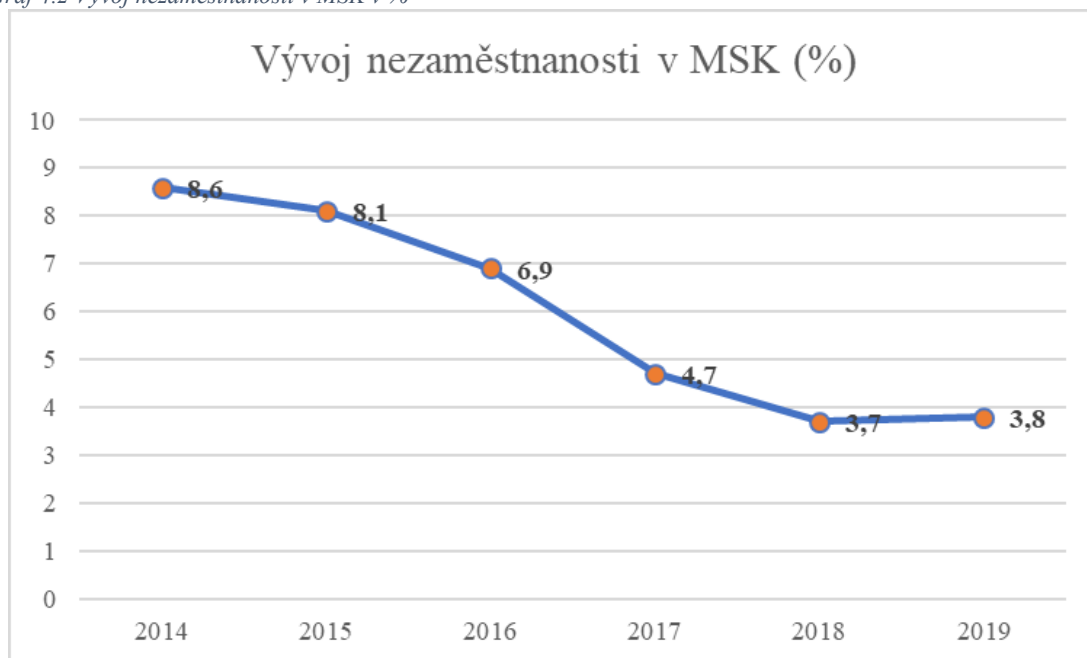
Graf 4.1 Vývoj HDP v letech 2010-2019 v %



Zdroj: www.kurzy.cz, vlastní zpracování

Dalším sledovaným ukazatelem je **nezaměstnanost**. Nezaměstnanost je také velmi důležitý údaj pro sledovaný podnik. Vyjadřuje podíl počtu nezaměstnaných na celkové pracovní síle (v procentech). Jelikož firma sídlí v kraji Moravskoslezském, kde je nezaměstnanost dlouhodobě nad celorepublikovým průměrem, je potřeba tomuto ukazateli věnovat náležitou pozornost. V posledních letech má tento ukazatel poměrně rychle sestupnou tendenci, což může pro podnik znamenat horší možnosti hledání správných zaměstnanců. Problémem je hlavně kvalifikace a zkušenosti. Regionální oblast, ve které podnik sídlí je poměrně daleko od velkých měst a nalákat zde kvalifikované zaměstnance je poměrně složité. Proto je potřeba mít správnou strategii, jak do této oblasti potencionální zaměstnance nalákat.

Graf 4.2 Vývoj nezaměstnanosti v MSK v %



Zdroj: Český statistický úřad, vlastní zpracování

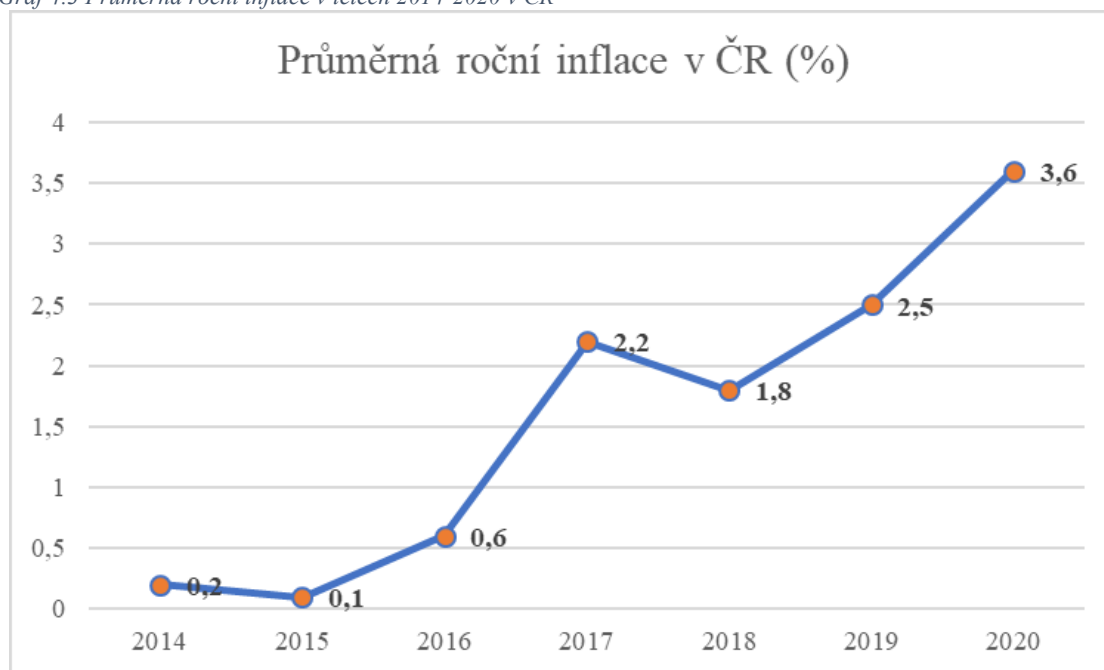
Z grafu 4.2 lze vidět, že v posledních letech se nezaměstnanost neustále zmenšuje. S výjimkou posledního roku, kdy se jednalo převážně o stagnaci. Z pohledu podniku se jedná o neustálé zvýšení mzdových nákladů, jelikož počet zaměstnanců roste a nezaměstnanost klesá. Tím se zvyšuje i kupní síla lidí a mohlo by to pro firmu znamenat růst zakázek a tím i tržeb. Nevýhodou pro analyzovaný podnik je právě nedostatek kvalifikovaných lidí pro volné pozice a je stále více obtížné najít správné lidi, kteří svými schopnostmi, dovednostmi a vzděláním zaujmou a jsou způsobilí vykonávat práci v souladu s požadavky podniku.

Posledním zmíněným ukazatelem v této praktické části je **míra inflace**. Míru inflace lze definovat jako snížení kupní síly peněz. Změnu cenové hladiny za určité období udává míra inflace, která se vypočítává jako poměr vybraného cenového indexu na konci a na začátku období. V této práci bude vybrán index spotřebitelských cen. Míra inflace má obrovský vliv na analyzovaný podnik. S růstem toho stěžejního makroekonomického ukazatele se zdražují pro podnik vstupy do výroby a tím se zdražuje i celá výroba a je potřeba zdražovat své výstupy. Tím může hrozit ztráta zájmu o nabízené výstupy. Je důležité zmínit, že tento ukazatel nepostihne jen námi analyzovaný podnik, ale všechny podnikatelské jednotky, z toho vyplývá, že zdražení se musí týkat všech podniků. Nižší ceny lze udržet jen v případě, že má podnik hodně vyrobených výstupů na skladě, které ještě dokázal vyrobit v době, kdy vstupy nebyly finančně tak náročné a dokáže nyní prodávat s menším zdražením, což dokáže přetáhnout potencionální zákazníky od konkurence.

Velký dopad má inflace také na myšlení zaměstnanců. Jelikož s růstem inflace se snižuje kupní síla peněz a zaměstnanci nebudou spokojeni se svým příjmem ze zaměstnání. Jelikož si pak za stejné množství peněz budou moci dovolit méně spotřebovávat a utrácet. Z tohoto důvodu musí podnik myslet na výši výplat a v takovém případě zaměstnancům přidat na odměně za práci, převážně tedy zvýšit hodinovou sazbu. V opačném případě může dojít k odlivu zaměstnanců. Což pro firmu v okrese Bruntál, kde je nedostatek kvalifikované pracovní síly může být obrovský problém.

V grafu 4.3 můžeme vidět vývoj průměrné míry inflace v letech 2014 až 2020. Jedná se o míru inflace vyjádřenou přírůstkem indexu spotřebitelských cen ke stejnému měsíci předchozího roku, vyjadřuje procentní změnu cenové hladiny ve vykazovaném měsíci daného roku proti stejnému měsíci předchozího roku. V tomto grafu budou uvedeny vždy meziroční srovnání měsíců leden.

Graf 4.3 Průměrná roční inflace v letech 2014-2020 v ČR



Zdroj: Český statistický úřad, vlastní zpracování

Cenová politika podniku je velmi závislá na vývoji míry inflace a z grafu lze vyčíst, že míra inflace má v posledních letech neustále vzestupnou tendenci. V roce 2020 dokonce již překročila doporučovanou hodnotu 3 %. V obchodech se vše zdražuje a lidé chtějí lepší platové podmínky. Na toto bude muset podnik reagovat. V současné době je ale ekonomika státu ve velké nejistotě z důvodu virového onemocnění Covid-19. Z tohoto důvodu je potřeba počkat na vyřešení této pandemie v České republice a všude ve světě a nedělat velká rozhodnutí s ohledem na inflaci. Pro mnoho ekonomů je v současnosti velkým otazníkem, co s ekonomikou tato pandemie udělá.

Sociálně – demografické faktory

Podnik musí brát v úvahu vliv těchto faktorů, jelikož mohou výrazně ovlivnit dostupnost výrobků či dostupnost pracovní síly pro podnik. Pro analyzovaný podnik je nejdůležitější sledovat průměrnou mzdu, počet obyvatel v okrese Bruntál a také vzdělání obyvatel tohoto okresu.

Průměrná mzda v Moravskoslezském kraji je dlouhodobě pod celorepublikovým průměrem. Ve třetím čtvrtletí roku 2019 byla průměrná hrubá mzda v MSK 30 712 Kč, což je o více než pět tisíc korun méně než celorepublikový průměr. Jelikož dle nových čísel z března roku 2020 je průměrná hrubá mzda na hodnotě 36 144 Kč. Což znamená, že MSK disponuje menší kupní silou obyvatel. Což ale pro firmu není nejdůležitější, protože dvě třetiny svých výrobků expeduje do zahraničí.

Ale musí tento ukazatel sledovat z důvodu odlivu zaměstnanců i potencionálních zaměstnanců do krajů s lepším ohodnocením. Z tohoto důvodu je třeba nabízet co nejlepší benefity a výhody pro zaměstnance, které dopomohou k eliminaci nepříznivé výši průměrné hrubé mzdy.

Počet obyvatel v okrese Bruntál dlouhodobě klesá, což je další důkaz toho, že se stává tento okres méně atraktivní z hlediska pracovních příležitostí. Jediné, co může nové obyvatele přilákat je příroda a čisté životní prostředí. V současnosti žije v okrese Bruntál okolo 91 000 obyvatel. Před deseti lety to bylo o 8 tisíc více. Základní důležité ukazatele pro podnik budou uvedeny v následující tabulce. Jedná se o údaje od roku 2014 do roku 2018.

Tab. 4.1 Základní geografické ukazatele v okrese Bruntál za roky 2014-2018

	2014	2015	2016	2017	2018
Počet obyvatel	94 573	93 718	93 080	92 453	92 018
Průměrný věk obyvatel	41,8	42,2	42,5	42,8	43,1
Uchazeči o zaměstnání dle ÚP	9 085	7 652	6 331	4 602	3 818
Volná pracovní místa dle ÚP	264	415	809	1 068	1 216
Uchazeči na 1 pracovní místo	34,4	18,4	7,8	4,3	3,1

Zdroj: Český statistický úřad, vlastní zpracování

Z tabulky 4.1 vyplývá, že trend snižování obyvatel v okrese je dlouhodobý. Také průměrný věk obyvatel se neustále zvyšuje a pro podnik je stále těžší nalákat mladé lidi pro práci právě u nich. Z tabulky lze také vyčíst, že je obrovský propad uchazečů o zaměstnání a také uchazečů na jedno pracovní místo. Volných pracovních míst je dostatek, ale není kvalifikovaná pracovní síla, který by tyto místa obsadila. Z tohoto důvodu je pro podnik opět stěžejní se na tyto problémy zaměřit a alespoň částečně eliminovat, i když se jedná o globálnější problém, který jen minimálně závisí na chování analyzovaného podniku.

Co se týče **vzdělání obyvatelstva** v okrese Bruntál, tak se v rámci této analýzy nepodařilo dohledat informace o vzdělání v okrese. Po pohovoru s jednatelem podniku, je ale stále problém s nedostatkem kvalifikované síly v regionu. Nejčastěji teď potřebují chemiky a absolventy z chemických průmyslových škol. Podporovali pár studentům z těchto škol při studiu a poté student musel přislíbit práci v tomto podniku na následujících 5 let. Tento krok by mohl výrazně přispět k nedostatečné kvalifikaci, kdyby byl používán aktivněji a početněji.

Technicko – technologické faktory

Analyzovaný podnik stále sleduje nové technologické vynálezy. Sledují neustále nové technologické trendy z oblasti vstřikování plastů, kde sledují různá nastavení, které se dají do strojů nastavit a tím získat nové možnosti vstřikování. Jednatel podniku konkrétně říká, že je to určitá alchymie. Je zde úzká spolupráce s celým koncernem Husqvarna Group. Společnost sleduje nejnovější trendy, příkladem můžou být robotické sekačky a technologie spojené s tímto výrobkem. Jedná se do budoucna o velmi perspektivní výrobek a pro firmu znamená 40 % trhu. A s touto výrobou jsou spojeny poměrně velké investice jak do výroby, tak i skladování.

Co se týče výzkumu a vývoje ve Vrbně pod Pradědem, tak podnik Husqvarna Manufacturing CZ s. r. o. nemá svou unitu výzkumu a vývoje. O toto se stará mateřská společnost a následně poskytuje inovace svým dceřiným firmám.

Technické a technologické faktory jsou také velmi úzce spjaty s kvalitou a tu firma dodržuje pomocí standardů a certifikátů ISO 9001:2015 a IATF 16949.

Firma prozatím nehledá nové technologie v oblasti nových informačních systémů. Je velmi spokojena s používáním informačního systému SAP, který propojuje výrobu, objednávání s logistikou a bez tohoto programu si podnik nedokáže současnou výrobu představit. Neustále ale aktualizuje nové verze tohoto programu a tím získává a používá nové funkce, které ještě více všechny procesy usnadňují, zrychlují a také zkvalitňují.

4.1.2 Porterova analýza konkurenčního prostředí

V této subkapitole budou rozebrány a zhodnoceny jednotlivé síly, které se řadí do metody Porterovy analýzy. Jedná se o dodavatele, odběratele, konkurenty, potencionální konkurenty a substituty. Dle toho, jak jednotlivé síly dokážou ohrozit podnik, budou ohodnoceny na bodové stupnici 1-10, přičemž hodnota 1 představuje nejnižší stupeň ohrožení pro podnik a hodnota 10 naopak nejvyšší stupeň ohrožení pro podnik. Všechny tyto síly byly konzultovány s jednatelem podniku. A také ohodnocení bodové stupnice bylo konzultováno s jednatelem podniku, což znamená, že se jedná především o subjektivní odhad jednatele společnosti na základě jeho praktických zkušeností.

Dodavatelé

Analyzovaný podnik Husqvarna Manufacturing CZ s. r. o. využívá dodavatele z různých koutů světa. Nesoustředí se primárně na české ani na zahraniční dodavatele. V podniku mají velmi dobře zvládnutý systém objednávání. Dělí ho na 3 základní oblasti:

- OEM – byznysy bez koncernu Husqvarna (mateřská společnost),
- byznys pro společnost Gardena a mateřský koncern Husqvarna,
- samo nákup.

První oblast spočívá v tom, že si podnik ve Vrbně vše dělá sám bez ohledu na mateřskou společnost. Mají svými zákazníky diktovaného dodavatele, kterého zákazník požaduje. Podnik pak jen daný materiál objedná a vyrobí z něj poptávaný výrobek. Tato možnost se nejčastěji vyskytuje u automobilového průmyslu.

Další oblast se týká byznysu pro Gardenu a mateřský koncern Husqvarna. U těchto komodit se hojně využívá spolupráce komoditních nákupčích, kteří sedí v ústředí mateřské společnosti či Gardeně. Tihle nákupčí vyjednají dodací, nákupní, platební i obchodní podmínky a námi analyzovaný podnik jen pošle objednávku na dodavatele.

Další oblast spočívá v tom, že si podnik nakupuje sám od odběratelů, kteří nejsou společní pro celou skupinu Husqvarna Group. Musí vše dojednat nákupčí. Bohužel pro podnik ve Vrbně pod Pradědem není komunitní nákupčí a v současnosti se jedná o vytvoření pozice komoditního nákupčího pro východ Evropy.

Zaměříme-li se na konkrétní dodavatele, tak je tento výčet poměrně široký a firma má vždy na výběr, a hlavně má v záloze další dodavatele v případě výpadku některého z dodavatelů. Z tohoto důvodu je vyjednávací síla dodavatelů nízká a z hlediska bodové stupnice je síla dodavatelů hodnocena **stupněm 2**.

Z hlavních dodavatelů lze zmínit například firmu **Sabic**, která má ústředí v Saudské Arábii, ale má mnoho závodů po celé Evropě. Dalším dodavatelem převážně pro automobilový průmysl je firma **Lamplast**, která sídlí v Itálii, a i přes současnou krizovou situaci spojenou s koronavirem Covid-19, dodává společnost dodávky v termínu a včas. Dalším dodavatelem je firma **Polykemi**, která má sídlo ve Švédském Ystadu, ale má pobočku ve Vrbně pod Pradědem. Dodává hlavně granuláty na výrobu plastů. Z dalších stěžejních dodavatelů lze zmínit firmu **Johnson Electric**, která dodává elektronické součástky či podniky Leony nebo Gurac.

Co se týče dodavatelů, v automobilovém průmyslu nemá podnik ve Vrbně alternativního dodavatele k firmě Lamplast, ale v celé skupině Husqvarna Group je vždy k dispozici určitá alternativa.

S ohledem na to, že každý zákazník si přeje jiné dodavatele, je komplikovanější ve výrobě uhlídat, ze kterého materiálu byla vyrobena určitá dávka výrobků. Nesmí se to zamíchat, jelikož v případě chyby je potřeba zpětně dohledat, z které šarže byl vyroben.

U dodavatelů podnik ve Vrbně pod Pradědem sleduje a hodnotí kvalitu. Jelikož existuje seznam schválených dodavatelů, kteří musí splňovat normy ISO. V případě, že dodavatel tyto normy nesplňuje, musí tyto dodavatele potvrdit zákazník, že souhlasí s použitím materiálu od necertifikovaného dodavatele. Podnik ve Vrbně může hledat nové dodavatele, ale než od těchto nových dodavatelů může začít odebírat, musí je schválit nejvyšší představitel skupiny ve Švédsku či Německu. Jedná se o složitý proces přes testování a vzorkování a trvá ¾ roku.

Posílá se také hodnocení dodavatelů, které se provádí 2x ročně na každou surovinu či díl, který vstupuje do výrobku. Všechny tyto kontrolní postupy jsou pevně dány. Je zde uvedeno co, a jak často kontrolovat. Poté se vyhodnocení posílá dodavatelům, ať se mohou poučit z chyb a dodávat kvalitnější materiál.

S dodacími termíny v podniku problém moc často nebývá. Ředitel nákupu ve společnosti uvedl, že 95 % zakázek dorazí včas a v pořádku. Když spolehliví nejsou, provádí se opět proces výběru a schvalování nového dodavatele.

Z celkového hlediska je 40 % materiálu dodáváno z tuzemska a zbytek ze zahraničí. Dodávky jsou ze všech koutů světa. Například ze západní Evropy, střední Evropy, Asie, severní Evropy, Litvy, Polska, Švédska či Indie. Z českých dodavatelů lze zmínit dodavatele kartónů **Model Obaly Opava** či **Hella Autotechnik Nova s. r. o.**, který dodává montážní komponenty pro automobilový průmysl. Dalším tuzemským dodavatelem je **Greiner Packaging s. r. o.** ze Slušovic, který dodává vyfukované nádoby.

Odběratelé

Skupiny odběratelů lze u námi analyzovaného podniku rozdělit do dvou stěžejních skupin.

- Odběratelé ve skupině Husqvarna Group,

- třetí strany.

Co se týče skupiny odběratelů skupiny Husqvarna Group, tak se jedná o odběratele, kteří tvoří kolem 70 % obrátu podniku ve Vrbně pod Pradědem. Jedná se převážně o společnost **Gardena Manufacturing GmbH** a další pobočky v koncernu Husqvarna Group.

Co se týče skupiny odběratelů třetích stran, jedná se převážně o automobilisty. Lze zde zařadit firmu **Automotive Lighting** z Jihlavy, která se zaměřuje na vývoj a výrobu nejmodernějších předních světlometů. Vyrábí systémová řešení a kvalitní sériové výrobky, které získávají ocenění na světovém trhu a jsou dodávané předním světovým výrobcům automobilů. Dalším odběratelem z třetích stran je firma Kiekert CS s. r. o. z Přelouče, která se zaměřuje na dveřní systémy. Tyto bezpečnostní a komfortní systémy značky Kiekert lze shledat v téměř kterémkoliv vozidle po celém světě. Každý třetí zámek bočních dveří na celém světě je založen na designu firmy Kiekert.

Většina odběratelů je zahraničních, převážně z celé Evropy. Nejvíce odběratelů je z Německa, Rakouska a zemí Beneluxu. Z tohoto důvodu je také distribuce nejvíce do centrálních skladů celé skupiny Husqvarna Group. Jeden je v Německém Ulmu a druhý ve Švédském Linköpingu. Sklad pro východní Evropu se nachází v Ostravě.

Co se týče vyjednávací síly odběratelů je v rámci skupiny Husqvarna Group velmi nízká, jelikož vše je dané předběžně smlouvami či rámcovými smlouvami. Ceny jsou stanoveny pevně. O něco vyšší je vyjednávací síla odběratelů třetích stran, ale i ta není nikterak vysoká. Ohodnocena na bodové stupnici **stupněm 2**.

Substituty

Jako substituty se mohou označit produkty, které mohou nahradit produkty analyzovaného podniku. Jelikož největším zdrojem tržeb jsou v současnosti pro podnik robotické sekačky, je žádoucí ohlížet se na sílu substitutů v této oblasti.

Jako prvním zásadním substitutem jsou sekačky rotační, které se dají pohánět benzínem, elektrikou či nabíjecím akumulátorem. Všechny tyto sekačky jsou poměrně o dost levnější. Nevýhoda je v tom, že sekačku musíme pohánět ručně a určovat pohyb vlastní silou a je potřeba být při sekání aktivní. Mají přibližně stejnou šíři záběru jako sekačky robotické.

Dalším substitutem lze zmínit sekačky strunové. Tyto sekačky jsou výrazně levnější. Mají ale o hodně menší záběr sekání a jsou fyzicky náročné na obsluhu.

Substitutem mohou být také sekačky bubnové. Tyto sekačky se pohybují v podobné cenové relaci jako sekačky robotické a mají větší záběr sekání. Nejsou ale samostatné a vyžadují fyzickou námahu a obsluhu.

Posledním zmíněným substitutem v této analýze jsou zahradní traktory. Jejich cena je poměrně vysoká, ale s tímto druhem sečení je spojena i určitá zábava s jízdou a pro některé spotřebitele to může být zajímavý koníček. Má i o hodně větší záběr sečení než robotická sekačka, avšak vyžaduje obsluhu.

Hrozba potencionálních substitutů je v téhle oblasti poměrně vysoká a je ohodnocena **stupněm 8**.

Stávající konkurence

Analyzovaný podnik má konkurenci, jak na trhu tuzemském, tak také hlavně na trhu zahraničním. Každá firma konkuruje analyzovanému podniku v jiné oblasti. Do analýzy stávající konkurence byly vybrány firmy, které se zaměřují na různé oblasti ve výrobě plastů a dalších produktů. V následující tabulce budou uvedeny 4 konkurenti, kteří jsou dle jednatele společnosti nejvýznamnějšími.

Tab. 4.2 Hlavní konkurenti podniku Husqvarna Manufacturing CZ s. r. o.

Název konkurenční firmy	Činnost
Magna Exteriors (Bohemia) s.r.o.	plastová výroba dílů do aut
BöHM Plast-technik a.s.	vyroba termoplastických vstřikovaných dílů
Robert Bosch GmbH	konkurence převážně v oblasti robotických sekaček
Fiskars Group	konkurence převážně v oblasti zahradnického nářadí

Zdroj: pohovor s jednatelem společnosti, vlastní zpracování

První zmíněnou konkurenční firmou je firma **Magna Exterios (Bohemia) s. r. o.** Tato firma sídlí v Liberci. Kde má svůj závod a také závod nástrojárnu. Další závody má i v Nymburku a Rychnově nad Kněžnou. V roce 2009 se připojili k firmě Magna International, čímž získali silné zázemí společnosti, která s využitím vlastních kapacit zvládne vyrobit skoro celý automobil. Závod v Liberci vyrábí 5. dveře od auta, přední i zadní nárazníky, mřížky chladičů, dveřní prahy či víčka palivových nádrží. Mezi jejich přední zákazníky patří automobilky Škoda, BMW, Volkswagen či Mercedes-Benz.

Další konkurenční firmou je ryze česká firma **BöHM Plast-technik a.s.** Tato firma sídlí v České Třebové a sklad má v Bezděkově. Věnuje se výrobě dílů

jednoduchých a složitých tvarů z nástrojové oceli. Nabízí pokovení, což je metoda povrchové úpravy plastů. Samozřejmě také vstřikování plastů, konstrukce, montáže, měření a logistické služby.

Největší konkurenční firmou převážně v portfoliu robotických sekaček je firma **Robert Bosch GmbH**. Ústředí firmy se nachází v Gerlingenu v Německu. V České republice zajišťuje obchodní aktivity společnost v Praze Robert Bosch odbytová s.r.o. Její portfolio je velmi široké přes domácí spotřebiče až po náradí na zahradu. Jedná se o velkého konkurenta, který dokáže konkurovat jak šíří portfolia i kvalitou. Jedná se ale o konkurenta pro celou skupinu Husqvarna Group a sledovat tuto konkurenční firmu by mělo převážně vedení celé skupiny.

Poslední uvedenou konkurenční firmou je firma **Fiskars Group** se sídlem v Helsinkách. V České republice má tato skupina odštěpný závod v Praze. Konkurencí pro firmu Husqvarna Manufacturing CZ s. r. o. je konkurencí převážně ve výrobě zahradnického náradí. S touto konkurenční firmou měla nedávno Gardena, která je součástí koncernu Husqvarna Group zajímavý konkurenční boj. Fiskars začali dělat zavlažování a tím vstoupili Gardeně do odvětví. Na to Gardena reagovala tím, že začala vyvíjet a následně vyrábět sekery a tím vstoupila do hlavního odvětví firmy Fiskars.

Hlavní konkurenční výhodou oproti ostatním firmám má Husqvarna Manufacturing s. r. o. ve výborné pověsti co se týče kvality. Jedná se o německou kvalitu, která trvá již 325 let. Jelikož 70 % odběratelů je ze skupiny Husqvarna Group a prodává se hlavně v Německu a Rakousku, tak německý či rakouský občan nekoupí žádný nekvalitní výrobek, ale chce prvotřídní kvalitu, kterou si díky vysoké životní úrovni můžou v Německu bez problému dovolit. A tím jsou právě výrobky koncernu Husqvarna Group a tím i výrobky analyzovaného podniku Husqvarna Manufacturing CZ s. r. o.

Z výše uvedených faktů lze vyhodnotit, že na trhu je velká konkurence, ale pro analyzovaný podnik hovoří výborná pověst a kvalita. Což lze říct i o některých konkurenčních firmách, jako je například Bosch. Analyzovaný podnik v současnosti velmi investuje do výroby robotických sekaček, se kterými je spojena i výstavba 3000 m² montážních ploch a k tomu odpovídající sklady. Investice se pohybovali v minulém roce okolo 200 mil. Kč a v tomto roce budou investice okolo 150 mil. Kč. Výroba je již v plném provozu a sklady budou postaveny v měsíci červnu. Tyto investice by měly

výrazně podpořit konkurenceschopnost podniku. Na základě těchto souvislostí byla síla stávající konkurence ohodnocena **stupněm 5**.

Potencionální nová konkurence

Na trhu, na kterém působí analyzovaný podnik, se dle jednatele společnosti každoročně objeví tzv. „no name“ podnik, který může ohrozit další podniky. Jenže pro tyto podniky je to velmi těžké a náročné. Existují totiž velké bariéry, které musí potencionální nová konkurence překonat. Před vstupem do toho odvětví jsou potřeba obrovské kapitálové výdaje. Investice do strojů, skladů, budov, zařízení a zaměstnanců. Navíc v dnešní době je velmi obtížně získat kvalifikované zaměstnance a případné zaškolení by bylo velmi finančně náročné. Další obrovskou bariérou by pro potencionálně nový podnik bylo sehnání potřebných dodavatelů a také potřebný počet odběratelů, kterým budou muset nabízet pro začátek určité vzorky zdarma, aby odběratel věřil a byl přesvědčen o kvalitě jejich případných výrobků. Možností, jak všechny tyto aspekty získat, by bylo použití nějaké neznámé a úplně nové technologie, která by byla velmi dobrá a převyšovala by ve většině aspektů současné technologie. Mohlo by se jednat o určité chytré technologie, či prohloubení robotizace. Tyto potencionálně nové technologie by ale opět byly spojeny s vysokými vstupními náklady.

Na základě výše uvedených faktů se nepředpokládá vstup výrazně ohrožující konkurence v nejbližších letech a z tohoto důvodu byla ohodnocena síla potencionální nové konkurence **stupněm 2**.

4.2 Vnitřní analýza prostředí

V této podkapitole budou aplikovány metody určené pro analýzu vnitřního prostředí podniku. Bude provedena analýza klíčových faktorů, finanční analýza doplněná o Spider analýzu a SWOT analýza.

4.2.1 Analýza klíčových faktorů

V této analýze budou posouzeny vnitřní faktory podniku, dle kterých se dále budou určovat silné a slabé stránky podniku. Informace byly získány pomocí rozhovoru s vedením společnosti.

Faktory vědecko-technického rozvoje

Nové technologie a průběžné využívání výsledků výzkumu a vývoje je pro každý podnik velmi důležitá oblast. Podnik je neustále aktivní v hledání nových technologií.

Hledá nové technologie převážně v oblasti vstřikování plastů a nových materiálů. Novou příležitostí je využívání pevného materiálu, který je plněný sklem, což je velmi vyhledávaná novinka na trhu. Podnik využívá mnoho vyspělých technologií jako jsou CNC stroje, dvoj komponentní i troj komponentní vstřikování, různé menší stroje, které disponují širokou škálou síly uzavírání a také různé potiskovače na plasty. Podnik klade čím dál tím více důraz na robotizaci. Každý den se snaží co nejvíce tuto robotizaci využívat. Roboti už v podniku sami vkládají materiál do formy a dělají držadla. Na konkurenceschopnost podniku velmi působí i výzkum a vývoj. Co se týče této oblasti, nemá podnik ve Vrbně pod Pradědem své vlastní oddělení výzkumu a vývoje a musí se spoléhat na toto oddělení v rámci celé skupiny Husqvarna Group, což může mít za následek případné zpoždění aplikování nových poznatků z vývoje. Nové technologie, které vyústily právě z výzkumu a vývoje jsou robotické sekačky, což je další znak využívání robotizace. Česká republika byla vybrána mateřskou společností, aby vybuodovala 3000 m² montážních ploch i k tomu odpovídající sklady určené k výrobě těchto sekaček. Montáž je již v provozu a sklady budou zprovozněny v červnu roku 2020. Jednalo se o investici v řádu stovek miliónů českých korun.

Marketingové a distribuční faktory.

Marketing podniku je zaopatřen marketingem celé skupiny, ale existuje i menší oddělení v provozu ve Vrbně pod Pradědem. Skupina si totiž dělá svůj vlastní marketing, který má malý význam pro výrobu ve Vrbně. Ve Vrbně se jedná o malé oddělení, které má 4 zaměstnance. Toto marketingové oddělení se zaměřuje na již zmíněné třetí strany, tzn. na podniky, které nejsou součástí skupiny Husqvarna Group. Vytvářejí nabídky pro tyto podniky, které jsou často spojeny s určitými projekty. Posílají také nabídky, co vše mohou vyrobit a co vše mohou nabídnout. Zapojují se do výběrových řízení a tendrů. To znamená, že se chtějí dostat do co nejvíce podniků na seznamu potencionálních dodavatelů. Jsou na seznamu potencionálních dodavatelů například v podnicích Alfa Plastik a. s. v Bruntále nebo PF Plasty s. r. o. v Chuchelné. Ale stále udržují kontakt na obě strany, takže nejen na stranu nabídky, ale i poptávky. Snaží se dostat na listinu co nejvíce potencionálních zákazníků. Menším problémem jsou webové stránky společnosti, kde jsou informace o pár let starší, než je současná situace, hlavně co se týče portfolia výrobků.

Distribuce v podniku je různá. Vždy záleží na jednotlivých odběratelích. Podnik dokáže zajišťovat dopravu, ale také umožňuje zákazníkům si pro výrobky přijet.

V případě, kdy podnik očekává dodávku, tak vše většinou zajišťuje dodavatel a přijíždí kamiony přímo do Vrbna pod Pradědem s poptávaným materiálem.

Faktory výroby a řízení výroby

V analyzovaném podniku se zaměřují převážně na sériovou výrobu. Hlavně se jedná o robotické sekačky, kde se jich vyrobí 150 000 ks za rok. Z toho se prodá asi jen 1000 ks v České republice. Ostatní kusy jsou prodány v Německu, Rakousku, Francii a v zemích Beneluxu. Co se týče výrobních kapacit, tak v sezóně, která trvá přibližně od ledna do července, jsou kapacity využity na 80 %, což je maximum s ohledem na opravy či různé prostoje, jako je například změna formy. V této hlavní sezóně se pracuje na čtyř směnný provoz. Hlavním problémem je výroba mimo sezónu, kde se kapacita pohybuje okolo 50 % a je žádoucí se zaměřit na tento problém. Co se týče dostupnosti materiálu, tak podnik má skvělou dostupnost materiálu. V současné době, kdy je svět sužován epidemií koronaviru Covid-19, tak měli čínští dodavatelé menší výpadek, který ale netrval dlouho. Jednalo se o dodávky baterií, jelikož jsou nejvíce žádané a je to v současnosti velký trend. Ohrožení může být u italských dodavatelů, jelikož v Itálii se situace každým dnem zhoršuje a je těžko předpovídat k jakým opatřením italská vláda dospěje. Hrozí uzavření výroby, a to by ohrozilo analyzovaný podnik. Z hlediska výrobních nákladů, tak ty jsou dopředu stanoveny a snaží se o co největší efektivitu v této oblasti. Každý rok se zvyšují zhruba o 3-4 %. Je dělán rozpočet, který určuje mateřská firma.

V oblasti skladování je velmi hojně využíván systém SAP, se kterým jsou velmi spokojeni. Podnik objednává dle kusovníku, kdy se na základě kusovníku rozpadne produkt na jednotlivé suroviny v určitém množství a dle toho podnik ví kolik objednat. Hrozí zde špatné zadání do systému a dle toho by se pak mohlo špatně objednat. Z tohoto důvodu je žádoucí dbát na důkladnou kontrolu při zadávání. Nejčastěji se vozí granuláty, ze kterých se vytváří plastová hmota. Tyto dodávky jsou v objemu kolem 20 tun a vydrží přibližně na 14 dní. Z důvodu menšího zázemí skladů je skladování nejen interně, ale také externě. Po výrobě je vše naskladněno do systému SAP a denně se expeduje.

Aby byly lépe vedeny projekty a dodržována kvalita, využívá podnik systém Palstat, kde jsou vedeny termíny, vedou se projekty a schvalují se suroviny pro výrobu.

Faktory podnikových a pracovních zdrojů

Velkým problémem, který má v současnosti podnik je nedostatek kvalifikované pracovní síly. Z hlediska geografického umístění podniku není situace vůbec příznivá. Jelikož z okresu Bruntál se stále více lidí odstěhovává za práci do větších a perspektivnějších regionů je toto do budoucna obrovský problém. Podnik dále řeší i stárnutí zaměstnanců. Dle údajů o věkové struktuře vyplývá, že nejvíce zaměstnanců je ve věkových kategoriích 41-50 let a 51-60 let. Jedná se asi o 60 % všech zaměstnanců. Tento trend pokračuje již několik let a stárnutí se stále více prohlubuje. Je na podniku, aby vymyslel nějaké efektivní řešení k této problémové situaci. Podnik má nedostatek pracovních sil hlavně v sezóně. Řeší to tak, že mimo sezónu jsou lidé na pracovním úřadě a čekají, až se podnik ozve a opět je zaměstná na dobu sezóny. Některým lidem tohle vyhovuje a jsou spokojeni s tímto způsobem zaměstnání. K udržení stálých zaměstnanců používá podnik strategii, při které nabízí o 15 % větší mzdu, než je na obdobných pozicích v regionu. Také nabízí různé benefity, které by ale mohly být více rozvedeny a lépe zpracovány.

Faktory finanční a rozpočtové

Tyto faktory budou vzhledem k velkému rozsahu analyzovány v následující samostatné subkapitole.

4.2.2 Finanční analýza

V této subkapitole budou posouzeny finanční faktory a díky tomu i finanční zdraví podniku. Budou analyzovány roky 2014-2018. V těchto letech budou posuzovány ukazatele rentability, aktivity, likvidity a zadluženosti. Všechny údaje byly získány z výročních zpráv podniku, konkrétně z účetních výkazů podniku.

Ukazatele zadluženosti

Slouží jako ukazatele výše rizika, jež podnik nese při daném vztahu a struktuře vlastního kapitálu a cizích zdrojů. Čím vyšší zadlužeností podnik disponuje, tím vyšší riziko bere na sebe, protože je povinen splácet své závazky, bez ohledu na jeho aktuální tržní a finanční situaci. Cizí kapitál je pro podnik levnější a malá míra zadlužení je pro podnik žádoucí.

Tab. 4.3 Ukazatele zadluženosti v letech 2014-2018

UKAZATELE ZADLUŽENOSTI	Vzorec	Rok				
		2014	2015	2016	2017	2018
Celková zadluženost	2.1	79%	74%	75%	83%	80%
Míra zadluženosti	2.2	3,78	2,85	2,98	4,85	4,00
Podíl VK na aktivech	2.3	21%	26%	25%	17%	20%

Zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů

Celková zadluženost se pohybuje nad doporučenými hodnotami a má kolísavý trend. Nejvyšší hodnota byla zaznamenána v roce 2017 a to 83 %. V posledních letech narůstaly cizí zdroje i celková aktiva, kromě roku 2015, kde také můžeme vidět nejnižší hodnotu tohoto ukazatele. Zřejmě tedy je, že podnik využívá převážně cizí zdroje k financování podniku. Jedná se ale o financování cizími zdroji v hodně velké míře, a to pro podnik znamená velkou míru rizika. V teoretické části bylo uvedeno, že cizí kapitál je pro podnik levnější, ale do budoucnosti je žádoucí tento ukazatel postupně snižovat a více se zaměřit na financování z vlastních zdrojů.

Ukazatel míry zadluženosti poměřuje cizí a vlastní kapitál. Doporučená hodnota by se měla pohybovat kolem 1, ale jak už napovídal předchozí ukazatel, tak podnik financuje převážně ze zdrojů cizích a tento ukazatel to jen potvrzuje. Hodnoty jsou velmi nad doporučenými hodnotami, a to zejména v posledních dvou analyzovaných letech. Dle tohoto ukazatele se banka často rozhoduje, zda poskytnout úvěr či ne a zajímají hlavně časový vývoj tohoto ukazatele. Což u tohoto podniku má tento ukazatel z pohledu banky nepříznivý vývoj. Podnik má ale nastavenou politiku, tak že požaduje hodnotu tohoto ukazatele do hodnoty 4, což v posledním roce splnil.

Podíl VK kapitálu na aktivech je doplňkovým ukazatelem a obráceným ukazatelem k celkové zadluženosti. Jejich součet by měl dávat hodnotu 1, což zde podnik splňuje ve všech letech (100 %). Z tabulky lze vidět, že stále podnik využívá málo vlastních zdrojů. Dokonce v roce 2017 to bylo pouhých 17 % a i v roce 2018 tato hodnota příliš nestoupala. Pro podnik je důležité udržet finanční stabilitu, proto je třeba, aby tento ukazatel měl tendenci růst. Podnik není v této situaci finančně samostatný.

Ukazatele likvidity

Pomocí těchto ukazatelů je měřena schopnost podniku splácet své závazky včas a v takové výši jaká je požadována. Jedná se o tzv. solventnost. Řadí se zde likvidita běžná, pohotová a okamžitá.

Tab. 4.4 Ukazatele likvidity v letech 2014-2018

UKAZATELE LIKVIDITY	Vzorec	Rok				
		2014	2015	2016	2017	2018
Běžná likvidita	2.4	0,78	2,07	1,79	1,01	1,81
Pohotová likvidita	2.5	0,38	0,96	0,95	0,49	0,65
Okamžitá likvidita	2.6	0,03	0,08	0,13	0,07	0,11

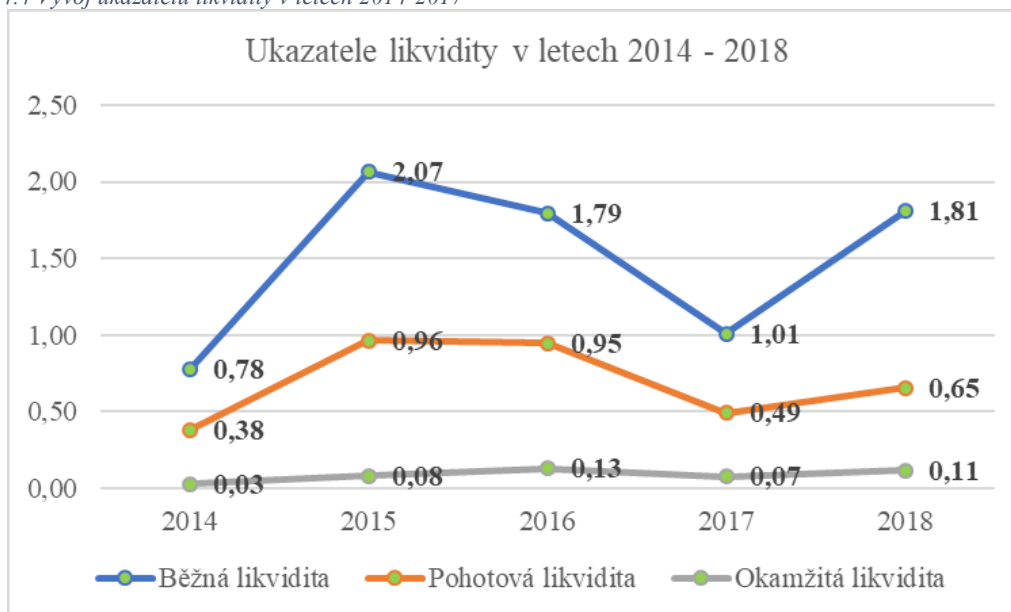
Zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů

Běžná likvidita je označována jako likvidita 3. stupně a ukazuje, kolikrát pokrývají oběžná aktiva krátkodobé závazky podniku nebo lze také říct, kolika jednotkami oběžných aktiv je kryta jedna jednotka krátkodobých závazků. Doporučené hodnoty jsou v rozmezí 1,5 až 2,5. Analyzovaný podnik dodržel tyto hodnoty ve třech z pěti analyzovaných let. Problém byl v letech 2014 a 2017, kde byly hodnoty poměrně výrazně pod stanovenými hodnotami. V roce 2014 nebyl podnik schopný uhradit své závazky krátkodobými zdroji a musel financovat zdroji dlouhodobými. V roce 2017 byla likvidita podniku značně riziková, ale krátkodobé závazky byly přece jen o něco málo nižší než hodnota oběžných aktiv, v tomto případě měl podnik dostatek krátkodobých zdrojů na úhradu závazků. V ostatních letech byl podnik v intervalu doporučených hodnot a běžná likvidita byla bezriziková.

Pohotová likvidita je označována jako likvidita 2. stupně. Doporučené hodnoty jsou v rozmezí 1 až 1,5. To znamená, že v případě, že se podnik pohybuje v tomto rozmezí je schopný se vyrovnat se svými závazky bez prodeje svých zásob. Analyzovaný podnik je dlouhodobě pod doporučenými hodnotami. V letech 2015 a 2016 se již podnik přiblížil k těmto hodnotám a situace byla téměř ideální, bohužel v dalších letech došlo opět k výraznému poklesu tohoto ukazatele. Podnik v této situaci musí spoléhat na případný prodej zásob, aby byl schopný uhradit své závazky.

Okamžitá likvidita je označována jako likvidita 1. stupně. Je zde veden jen nejlikvidnější finanční majetek, jako jsou peníze na účtech a v pokladně. Doporučené hodnoty jsou v rozmezí 0,2 až 0,5 v České republice. Hodnota 0,2 je již považována za hodnotu kritickou. Analyzovaný podnik je dlouhodobě pod touto kritickou hodnotou. V roce 2018 to vypadá, že podnik se z této nepříznivé situace pomalu dostane. Jelikož krátkodobé závazky klesly oproti roku předchozímu o polovinu. Bohužel mírně klesly i pohotové platební prostředky, takže růst tohoto ukazatele nebyl dostačující k dosažení optimálních hodnot. Podnik má tedy nízkou schopnost hradit své závazky včas.

Graf 4.4 Vývoj ukazatelů likvidity v letech 2014-2017



Zdroj: vlastní zpracování

Ukazatele rentability

Z teoretické části je již známo, že se jedná o ukazatele ziskovosti. Analyzuje se, jak dokáže podnik zhodnotit vložený kapitál. V této práci budou vypočteny ukazatele ROS, ROA a ROE. K výpočtu ukazatele rentability aktiv (ROA) je použit EBIT. Což je zisk před zdaněním a úroky. Pro potřeby této práce bude vypočten jako součet zisku před zdaněním a nákladových úroků.

Tab. 4.5 Ukazatele rentability v letech 2014-2018

UKAZATELE RENTABILITY	Vzorec	Rok				
		2014	2015	2016	2017	2018
ROS	2.7	1,87%	3,47%	4,61%	1,98%	2,70%
ROA	2.8	6,14%	9,00%	9,69%	4,56%	5,80%
ROE	2.9	16,04%	25,82%	32,47%	19,57%	20,62%

Zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů

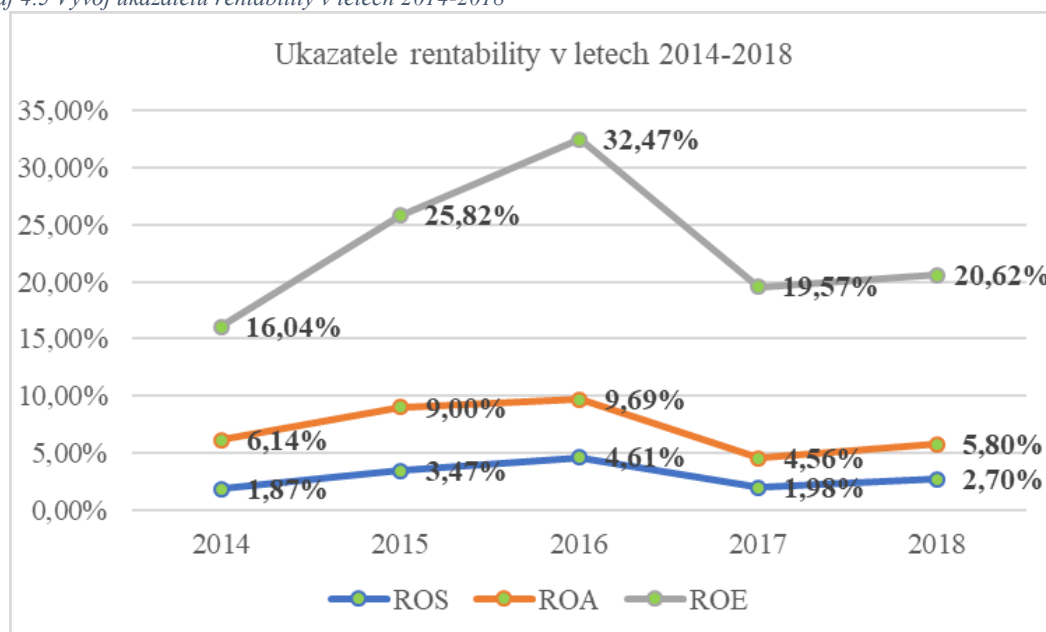
Rentabilita tržeb (ROS) udává, kolik zisku (čistého) připadá na 1 Kč tržeb. Rentabilita tržeb v daném podniku je dlouhodobě v kladných číslech, což je bezpochyby pozitivní situace. Celkově se ale jedná o poměrně malou rentabilitu. Z tabulky lze vyčíst, že v roce 2017 byl znatelný pokles, což bylo způsobeno nižším ziskem v tomto roce, který byl způsoben velkým růstem provozních nákladů. Do roku 2016 byl vidět poměrně velký meziroční růst a je potřeba, aby se podnik dostal zpět na tuto „vlnu“. Důležité je porovnání s odvětvím, které bude uvedeno ve Spider analýze.

Rentabilita celkových aktiv (ROA) je stěžejním ukazatelem ze skupiny ukazatelů rentability. I zde je žádoucí, aby byly hodnoty co nejvyšší a bylo zde co největší

zhodnocení. Poměruje zisk s celkovými aktivy investovanými do podnikání bez ohledu na to, z jakých zdrojů jsou financována (vlastní nebo cizí). I u tohoto ukazatele byla od roku 2014 do roku 2016 stoupající tendence a rentabilita byla okolo 10 %. V roce 2017 přišel opět velký propad o 5 %. V tomto roce výrazně klesl zisk podniku. V roce 2018, ale přišla správná reakce podniku a tento ukazatel začal opět růst a je důležité, aby byl tento růst zachován.

Rentabilita vlastního kapitálu (ROE) udává ziskovost vlastního kapitálu, kterého ve srovnání s cizími zdroji nemá podnik mnoho. Vlastní kapitál vkládají vlastníci či akcionáři, a tak je tento ukazatel bude velmi zajímavý. Opět se zde opakuje scénář růstu do roku 2016, kde hodnota dosahovala hranice 33 %. Poté v roce 2017 následoval propad až na hodnotu necelých 20 %. V tomto roce také výrazně klesla hodnota VK, což mělo velký vliv na tento ukazatel. V roce 2018 nastává menší zlepšení na hodnotu 20,62 %. I přes poklesy ukazatelů rentability v roce 2017 dosahoval podnik stále vysokého zisku a jeho podnikání prosperovalo.

Graf 4.5 Vývoj ukazatelů rentability v letech 2014-2018



Zdroj: vlastní zpracování

Ukazatele aktivity

Tyto ukazatele analyzují, jak dobře podnik využívá svá aktiva a vázanost jednotlivých položek kapitálu v jednotlivých druzích aktiv či pasiv. V této práci bude vypočten obrat aktiv, doba obratu zásob, doba obratu pohledávek a doba obratu závazků. Obrat aktiv bude vyjádřen koeficientem, další tři ukazatele budou uvedeny ve dnech.

Tab. 4.6 Ukazatele aktivity v letech 2014-2018

UKAZATELE RENTABILITY	Vzorec	Rok				
		2014	2015	2016	2017	2018
Obrat aktiv (koeficient)	2.10	1,79	1,93	1,77	1,70	1,53
Doba obratu zásob (dny)	2.11	62	58	59	71	86
Doba obratu pohledávek (dny)	2.12	55	46	57	57	40
Doba obratu závazků (dny)	2.12	156	53	70	138	74

Zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů

Obrat aktiv udává, kolikrát se celková aktiva obrátí za jeden rok. Doporučená minimální hodnota je 1. A platí pravidlo čím vyšší hodnota, tím je to lepší. U analyzovaného podniku je tato doporučená hodnota dodržována v každém uvedeném roce. Od roku 2016 ale podnik provází postupný pokles tohoto ukazatele. Až na současnou hodnotu 1,53, která je nejhorší za posledních 5 let, ale je stále nad doporučenou hodnotou.

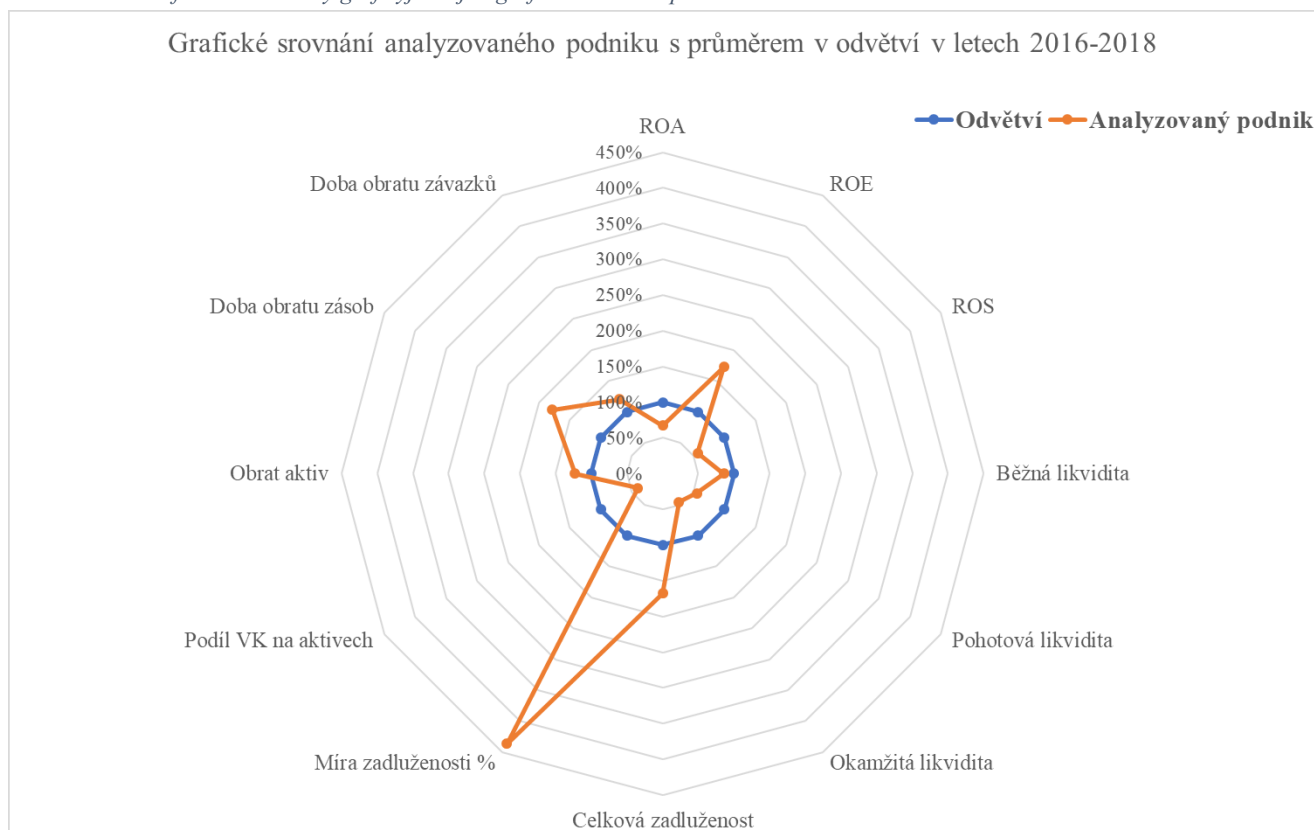
Doba obratu zásob je uvedena ve dnech. Uvádí, jak dlouho trvá, než se peněžní prostředky vázané v zásobách přemění zpátky na peněžní prostředky. V prvních třech analyzovaných letech se doba obratu zásob držela na poměrně stabilní hodnotě. V dalších dvou letech se ale doba výrazně zvedla, a to v průběhu dvou let o 27 dní, což je obrovský nárůst. Může dojít k hromadění zásob a následně k zastarávání zásob. Podnik z tohoto důvodu může mít vyšší náklady na držení zásob. Záleží, jestli podnik nedrží zásoby schválně, například z důvodu sezónní fluktuace v poptávce či očekávání navýšení cen.

Doba obratu pohledávek a doba obratu krátkodobých závazků spolu velmi souvisí. Obecně je doporučováno, aby bylo dodržováno pravidlo solventnosti. Což znamená, že doba obratu závazků by měla být delší než u pohledávek. Tohle pravidlo bylo ve všech analyzovaných letech splněno, což je velmi pozitivní jev. Doba obratu pohledávek se drží v průběhu sledovaného období na přibližně podobné úrovni a v roce 2018 dokonce klesla na výrazně nejnižší úroveň, a to na 40 dnů. Je to zlepšení oproti roku 2017 o 17 dní. Doba obratu závazků měla ve sledovaných letech velké výkyvy a je velmi nestabilní. Pravidlo solventnosti bylo vždy dodrženo. Vzhledem k dodavatelům by firma měla tento ukazatel stabilizovat, aby odběratelé měli větší důvěru k podniku a věděli kdy očekávat platby. Samozřejmě opět záleží na obchodních úvěrech a uvedené splatnosti závazků podniku.

4.2.3 Spider analýza

V této subkapitole je provedeno porovnání finančních ukazatelů podniku vypočtených v předchozí subkapitole s odvětvím. Je porovnáváno pomocí Spider analýzy, kde je výstupem pavučinový graf. Hodnoty finančních ukazatelů analyzovaného podniku byly zprůměrovány za roky 2016-2018 a porovnávají se s hodnotami ukazatelů, které jsou také zprůměrovány v daném odvětví za roky 2016-2018. Informace a hodnoty o daném odvětví byly zjištěny na webových stránkách Ministerstva průmyslu a obchodu, kde je každoročně vytvářena finanční analýza podnikové sféry. Podnik, který je analyzován v této práci se řadí z hlediska většiny vykonávaných činností do skupiny C, což je **zpracovatelský průmysl**. Z důvodu velké šíře prováděných činností v této skupině C, byla vybrána pro srovnání právě tato skupina. Tudíž byly použity informace a hodnoty o této skupině. Vypočtené hodnoty jsou uvedeny v příloze č. 3. V níže uvedeném grafu 4.6 je graficky vyjádřeno porovnání ukazatelů, které byly uvedeny v subkapitole 2.3.4. Jedná se o pavučinový graf.

Graf 4.6 Pavučinový graf vyjadřující grafické srovnání podniku s odvětvím v letech 2016-2018



Zdroj: vlastní zpracování

Ukazatele rentability jsou v grafu vyjádřeny v **kvadrantu A**. Jen jeden ze tří ukazatelů je v průměru za analyzované období nad průměrem odvětví, a to ukazatel ROE. Jedná se oproti odvětví o překročení přes 72 %. Je to způsobeno převážně nízkou výší

vlastního kapitálu a poměrně vysokým čistým ziskem. Firma tedy i přes malou výši vlastního kapitálu umí tento kapitál velmi dobře zhodnotit. Ukazatel ROA je na úrovni 67 % ve srovnání s odvětvím, tzn., že podnik nemá takovou výnosnost aktiv jako ostatní podniky v tomto odvětví. I další ukazatel rentability, a to ROS je pod odvětvovým průměrem. Při porovnání s odvětvím je na hodnotě 57 %, což je téměř o polovinu horší výsledek než v rámci odvětví. Všechny ukazatele rentability zaznamenaly velký pokles v roce 2017, ale v roce 2018 již následovalo u všech těchto ukazatelů zlepšení. Podnik by se měl snažit v tomto trendu pokračovat.

V **kvadrantu B** jsou uvedeny ukazatele likvidity. Všechny tyto ukazatele jsou pod odvětvovým průměrem, což není pro analyzovaný podnik dobrá zpráva. Může hrozit menší schopnost splatit své závazky a odliv dodavatelů ke spolehlivějším podnikům. Běžná likvidita se v současnosti nachází v rozmezí doporučených hodnot a v tomto ohledu je podnik v dobré situaci. Pohotová i okamžitá likvidita jsou již dlouhodobě pod doporučenými hodnotami i poměrně výrazně pod průměrnými hodnotami odvětví. Podnik má tedy v současnosti nízkou schopnost platit své závazky včas a může se stávat v tomto ohledu méně spolehlivým.

Kvadrant C náleží ukazatelům zadluženosti. Tyto ukazatele velmi ovlivňuje vysoký objem cizích zdrojů u analyzovaného podniku. Hranice cizích zdrojů se pohybuje dlouhodobě kolem 80 %. Podnik je ve všech ukazatelích horší, než je průměr odvětví. Celková zadluženost podniku je dlouhodobě kolem 80 %, zatímco v rámci odvětví je průměr okolo 47 %. Tato skutečnost lze vidět na dalších dvou ukazatelích. Hlavně na míře zadluženosti, která je oproti odvětví několikanásobně vyšší. Což opět potvrzuje velkou hodnotu cizích zdrojů. Z toho vyplývá nízká hodnota podílu VK na aktivech, která je dlouhodobě kolem 20 %.

Posledním kvadrantem je **kvadrant D**. Tento kvadrant náleží ukazatelům aktivity. Co se týče obratu aktiv, tak je nad odvětvovým průměrem, což je dobrá zpráva. Také se nachází dlouhodobě nad doporučenou hodnotou. V posledním roce ale výrazně klesl, což by podnik měl zaznamenat a pokles zastavit, aby hodnoty byly stále v doporučeném rozmezí. Obrat zásob je nad průměrem odvětví o téměř 32 dní, což není pro podnik dobré. Hrozí hromadění či zastarávání zásob. Doba obratu závazků je průměrně o 15 dní delší než v odvětví, ale v porovnání s dobou obratu pohledávek je vše v pořádku a je dodržováno pravidlo solventnosti.

4.2.4 SWOT analýza

Poslední aplikovanou analýzou pro praktickou část diplomové práce je SWOT analýza. Budou zde shrnuty silné a slabé stránky a také příležitosti a hrozby vyplývající z předchozích analýz. V tab. 4.7 jsou tyto jednotlivé stránky přehledně vyobrazeny.

Tab. 4.7 SWOT analýza podniku Husqvarna Manufacturing CZ s. r. o.

Silné stránky - S		Slabé stránky - W	
S1	Německá kvalita soudržně s ISO normami	W1	Vysoký věk zaměstnanců
S2	Silné finanční zázemí díky koncernu	W2	Špatná infrastruktura regionu
S3	Výrobní knowhow v plastikářské výrobě	W3	Geografické umístění
S4	Odborníci v oboru	W4	Nezájem mladých lidí
S5	Vysoká úroveň finální komplectace	W5	Vysoké cizí zdroje
S6	Dlouholetá tradice	W6	Velká sezónost výroby
S7	Pravidlo solventnosti	W7	Nedostatečná kvalifikace potencionálních zaměstnanců
S8	Široké portfolio dodavatelů	W8	Nízká okamžitá likvidita
Příležitosti - O		Hrozby - T	
O1	Automatizace a robotizace	T1	Virus Covid-19
O2	Větší rozsah nabídky pro zákazníky	T2	Neschopnost dodavatelů v této době dovážet včas
O3	Zlevnění výroby zmenšením počtu zaměstnanců	T3	Přesouvání výroby dodavatelů do Číny
O4	Spolupráce se školami	T4	Zdražení dopravy (lodní a letecké)
O5	Zavedení nového výrobku mimo sezónu	T5	Nevyřízení kapacit mimo sezónu
O6	Využití dotačních programů	T6	Absence vlastního výzkumu a vývoje
O7	Propagace podniku	T7	Současné obrovské oslabení české koruny
O8	Rozvíjení trhu robotických sekaček	T8	Absence komunitního nákupčí pro východní Evropu

Zdroj: vlastní zpracování

Z předchozí tabulky lze vyčíst nejdůležitější silné a slabé stránky a také příležitosti a hrozby. Ke správné aplikaci SWOT analýzy je potřeba provést metodu párového srovnávání k určení síly jednotlivých stránek. K tomuto srovnání byla využita metoda Fullerova trojúhelníku. Toto srovnání je vyobrazeno v tab. 4.8 a jednotlivé výpočty jsou přiloženy v příloze č. 5. Postup výpočtu Fullerova trojúhelníku je popsán v teoretické části, konkrétně v subkapitole 2.3.5. Preference silných a slabých stránek byly určeny dle vlastního uvážení a také dle názorů jednatele podniku.

Tab. 4.8 Hodnocení SWOT analýzy

Silné stránky - S		Body	Slabé stránky - W		Body
S1	Německá kvalita soudržně s ISO normami	1,29	W1	Vysoký věk zaměstnanců	0,04
S2	Silné finanční zázemí díky koncernu	1,75	W2	Špatná infrastruktura regionu	1,75
S3	Výrobní know-how v plastikářské výrobě	0,57	W3	Geografické umístění	0,32
S4	Odborníci v oboru	0,32	W4	Nezájem mladých lidí	0,89
S5	Vysoká úroveň finální kompletace	0,00	W5	Vysoké cizí zdroje	0,14
S6	Dlouholetá tradice	0,04	W6	Velká sezónnost výroby	1,29
S7	Pravidlo solventnosti	0,32	W7	Nedostatečná kvalifikace potenciálních zaměstnanců	0,32
S8	Široké portfolio dodavatelů	0,57	W8	Nízká okamžitá likvidita	0,04
Součet		4,86	Součet		4,79
Příležitosti - O		Body	Hrozby - T		Body
O1	Automatizace a robotizace	0,89	T1	Virus Covid-19	0,04
O2	Větší rozsah nabídky pro zákazníky	0,57	T2	Neschopnost dodavatelů v této době dovážet včas	0,89
O3	Zlevnění výroby zmenšením počtu zaměstnanců	0,04	T3	Přesouvání výroby dodavatelů do Číny	1,29
O4	Spolupráce se školami	0,14	T4	Zdražení dopravy (lodní a letecké)	0,57
O5	Zavedení nového výrobku mimo sezónu	1,29	T5	Prohlubování nevytíženosti kapacit mimo sezónu	1,75
O6	Využití dotačních programů	0,32	T6	Absence vlastního výzkumu a vývoje	0,14
O7	Propagace podniku	0,00	T7	Současné obrovské oslabení české koruny	0,32
O8	Rozvíjení trhu robotických sekaček	1,75	T8	Absence komunitního nákupčí pro východní Evropu	0,00
Součet		5,00	Součet		5,00

Zdroj: vlastní zpracování na základě konzultace s jednatelem společnosti

Dle bodového ohodnocení vyšla jako nejsilnější stránka silné finanční zázemí díky koncernu Husqvarna Group. Podnik ve Vrbně pod Pradědem má v tomto velkou výhodu a může se spolehnout na finanční podporu. Z toho také vyplývá velké využití cizích zdrojů. Dalším v pořadí je německá kvalita a její soudržnost s ISO normami. V současné době je na kvalitu cílen čím dál tím větší tlak a zákazníci si častěji připlácí za kvalitu a výdrž produktu. Navíc jedná-li se o kvalitu podpořenou dodržováním ISO norem, je zákazník přesvědčen, že dostává prvotřídní kvalitu, což u námi analyzovaného podniku není výjimkou a podnik má opravdu prvotřídní kvalitu svých výrobků. S tím velmi souvisí i třetí nejvýše obodovaná silná stránka. Tím je velmi dobré výrobní know-how v plastikářské výrobě. Stejně obodovaná byla ještě silná stránka širokého portfolia dodavatelů, kde má firma vždy nějaké dodavatele v záloze a výpadek jednoho z nich ji nijak výrazně neohroží.

Největší slabou stránkou dle bodového ohodnocení je špatná infrastruktura regionu. Je s tím spojeno i horší geografické umístění podniku. Podnik se nachází v regionu Bruntál, konkrétně blízko hranic s Polskem a již poměrně vysoko v horských oblastech. Zde je velký problém s napojením na dálnice a na kvalitnější silniční zázemí. S tím je spojeno i další vysoce ohodnocená slabá stránka, a to nezájem mladých lidí. Mladí lidé preferují větší města, s lepším zázemím a lepšími platovými podmínkami a tím Vrbno pod Pradědem určitě není. Jediné, co by mohlo určitou část mladých lidí přilákat je čisté životní prostředí a krásné horské a lázeňské okolí. Druhou nejvíce ohodnocenou slabou stránkou byla velká sezónnost. Sezóna v podniku trvá přibližně vždy v první

polovině roku. V té druhé již nejsou kapacity plně vytíženy a není potřeba ani většího počtu pracovní síly. Je žádoucí zaplnit tuto mezeru a využít kapacity více i mimo sezónu.

S poslední rozebíranou slabou stránkou souvisí právě i druhá nejvíce obodovaná příležitost, a to zavedení nového výrobku mimo sezónu. Podnik by mohl zanalyzovat, jaký produkt by mohl vyrábět ve svém závodu a doplnil by menší výkon výroby mimo sezónu a tím zvýšil tržby v tomto slabším období. Úplně největší ohodnocení má rozvíjení trhu robotických sekaček. Už v současné době podnik v této oblasti velmi efektivně hospodaří a podniká. Je žádoucí čím dál tím více tuto oblast rozšiřovat a investovat do ní, jelikož se jedná o velký trend a je velmi oblíbený u zákazníků.

Nejvíce obodovanou hrozbou je prohlubování nevytíženosti kapacit mimo sezónu. Podnik musí reagovat na tuto nevytíženost, aby se v pozdějším období ještě více neprohlubovala a nedošlo tak ke ztrátě ziskovosti. Podnik v současné době registruje snahu o přesunutí výroby u některých dodavatelů do Číny. To by pro podnik mohlo znamenat větší náklady na dopravu a také delší dodací lhůty. Další hrozbou je v současné době ohrožení dodávek materiálu ze zahraničí z důvodu pandemie koronaviru Covid-19. Nepodaří se postup této pandemie zastavit a bude se dále šířit ve velkém rozsahu, hrozily by právě problémy s dodáním a prodlevy ve výrobě.

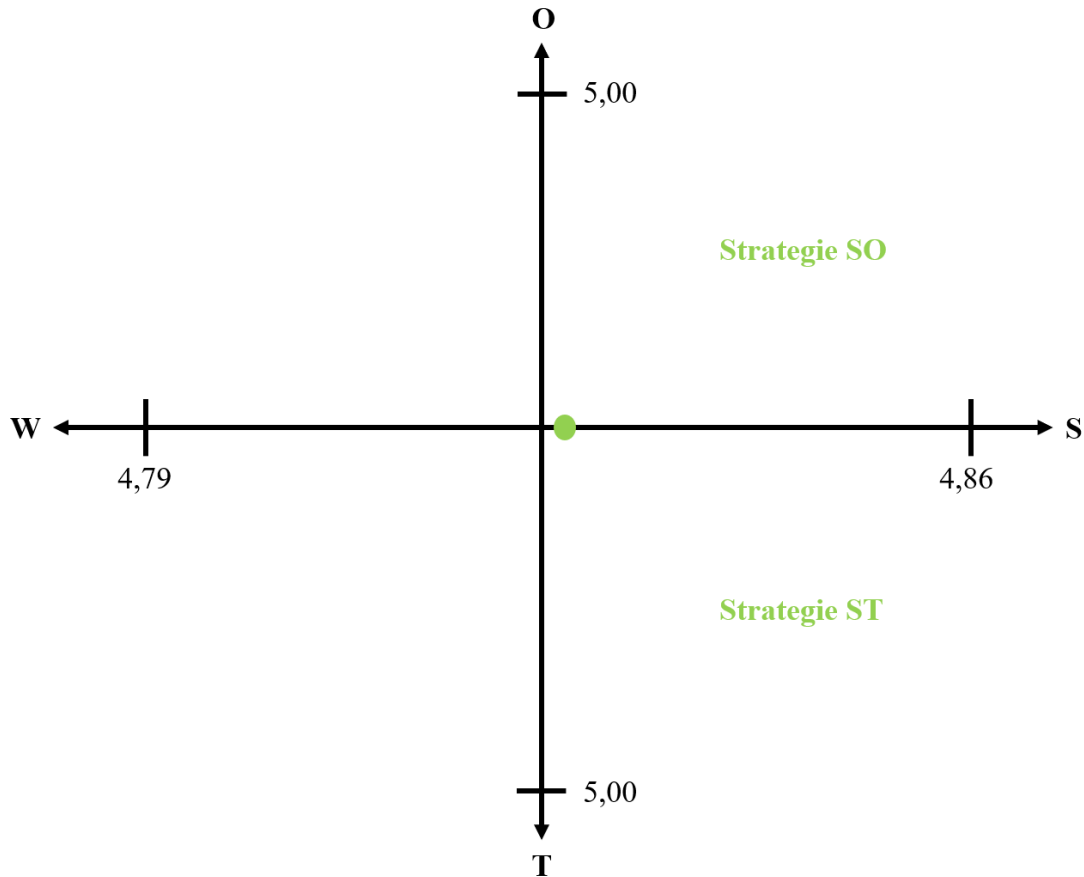
Dále je potřeba k dokončení analýzy určit strategii, kterou by měl podnik aplikovat. Porovnávají se silné stránky se slabými a příležitosti s hrozbami. Nejdříve se odečtou body slabých stránek od silných stránek a body hrozeb od příležitostí.

Výpočty: Silné stránky – Slabé stránky = 4,86 – 4,79 = 0,07

Příležitosti – Hrozby = 5,00 – 5,00 = 0,00

Z těchto výsledků lze vyobrazit následující SWOT matici.

Obr. 4.1 SWOT matice



Zdroj: vlastní zpracování

Z matice lze určit dvě základní strategie, jelikož rozdíl příležitostí a hrozeb byl nulový. První je **strategie SO** a druhá **strategie ST**. Obě strategie se soustředí na využívání silných stránek podniku. Strategie SO se snaží silné stránky využít k tomu, aby mohla co nejvíce využít vnější příležitosti. A strategie ST se snaží silné stránky využít k tomu, aby podnik překonal hrozby, které mohou podnik potkat.

5 Shrnutí a doporučení

V této kapitole diplomové práce bude provedeno shrnutí celé praktické části, tzn. všech analýz vnějšího i vnitřního prostředí i metody SWOT. V další podkapitole budou uvedeny jednotlivá možná doporučení pro zlepšení konkurenceschopnosti daného podniku.

5.1 Shrnutí

Jako první byla provedena PEST analýza, která byla zaměřena na vnější faktory. Prvními zkoumanými faktory byly politicko-legislativní. Zde byly zmíněny základní zákony, které podnik musí bezpochyby dodržovat, aby neporušoval danou legislativu. Také zde byly uvedeny opatření týkající se životního prostředí a kvality. Zde byly zmíněny základní potřebné certifikáty kvality a životního prostředí. Analyzována byla v této skupině faktorů také problematika odpadů, bezpečnosti a daní. U ekonomických faktorů byla věnována pozornost HDP, nezaměstnanosti a inflaci. Sledoval se meziroční vývoj těchto ukazatelů a jejich vliv na podnik. HDP ovlivňovalo podnik zejména v počtech zaměstnanců a v úrovních zisků, tržeb a investic. Kladný meziroční vývoj HDP tyto ukazatele zpravidla zvyšoval, a naopak záporný vývoj vyústil v opačnou situaci. Nezaměstnanost má dlouhodobě klesající charakter. Problémem toho je, že analyzovaný podnik má stále menší možnost výběru zaměstnanců a klesá jejich kvalifikace. Inflace se pohybovala v doporučených hodnotách, ale v posledním roce se výrazně meziročně zvýšila, což na podnik působí negativně a zdražují se vstupy do výroby. Ze sociálně-demografických faktorů byla zkoumána průměrná mzda, počet obyvatel v okrese Bruntál a další geografické ukazatele související se zájmem o zaměstnání. Průměrná hrubá mzda je v tomto okrese dlouhodobě pod celorepublikovým průměrem, což může způsobit odliv lidí do bohatších okresů či krajů. Což se momentálně děje. Jelikož počet obyvatel každým rokem klesá. V okrese Bruntál klesá také počet uchazečů o pracovní místa a rostou volná pracovní místa. Je to způsobeno nízkou nezaměstnaností a ubýváním obyvatelstva v okrese. V oblasti technicko-technologických faktorů podnik úzce spolupracuje s mateřskou společností. Sledují se nejnovější trendy a prohlubuje se robotika. O výzkum a vývoj se opět stará mateřská společnost.

Další provedenou analýzou byla Porterova analýza konkurenčního prostředí. Byli zde identifikováni hlavní dodavatelé, odběratelé, substituty i potencionální a aktuální konkurenti. Dodavatelé, a tedy systém objednávání má podnik rozdělen do tří základních

oblastí. A to OEM (byznysy bez koncernu Husqvarna), byznys pro společnost Gardena a mateřský koncern Husqvarna a samo nákup. Byly uvedeny nejdůležitější dodavatelé, jako například podniky Sabic, Lamplast či Polykemi. Odběratelé se v podniku dělí na dvě skupiny. A to odběratelé společní pro koncern Husqvarna Group a třetí strany. Zde lze zmínit podniky Automotive Lighting či Kiekert-CS. V substitutech byly popsány nejrůznější druhy sekaček, jelikož robotické sekačky jsou momentálně „in“. Konkurence je převážně zahraniční, ale také tuzemská. Lze zmínit podniky Magna Exteriors či Fiskars Group. Konkurenční výhodu analyzovaného podniku lze nalézt v obrovské kvalitě. Pro potencionální novou konkurenci jsou zde při vstupu do odvětví velké bariéry k překonání.

Po analýze vnější následovala analýza vnitřní. Konkrétně analýzou klíčových faktorů. Jednalo se o 5 skupin faktorů. První skupinou byly faktory vědecko-technického rozvoje. Podnik neustále sleduje nové trendy na trhu a v současnosti je novou příležitostí v této oblasti využívání pevného materiálu plněného sklem. Využívá také moderní CNC stroje a prohlubuje robotické zázemí. V marketingových faktorech se projevuje působení marketingu celého koncernu. Ve Vrbně pod Pradědem je jen malé marketingové oddělení, kde pracují 4 lidé. Zaměřují se na marketingovou podporu k oslovení již zmíněných třetích stran. Udržují kontakt jak na straně nabídky, tak na straně poptávky. Další skupinou faktorů jsou faktory výroby a řízení výroby. Podnik se zaměřuje převážně na sériovou výrobu, hlavně na robotické sekačky. Slabinou je nevyužití výrobních kapacit mimo sezónu. Podnik naopak disponuje velkou šíří dodavatelů a skvělou spolehlivostí těchto dodavatelů. V oblasti podnikových a pracovních zdrojů je velký problém nedostatek kvalifikované pracovní síly a stárnutí současných zaměstnanců. Pro skupinu finančních faktorů byla poté vymezena samostatná subkapitola.

Ve finanční analýze byly zkoumány poměrové ukazatele. Konkrétně se jednalo o 4 základní skupiny těchto ukazatelů. Prvními byly ukazatele zadluženosti. Z výpočtů těchto ukazatelů je patrné, že podnik má velké množství cizích zdrojů a má velké procento zadlužení. Pohybuje se okolo 80 % ve všech sledovaných letech, což je nad doporučenými hodnotami. Z hlediska ukazatelů likvidity již podnik dosahoval lepších výsledků, i když tyto výsledky byly v jednotlivých letech velmi kolísavé. Nejlépe dopadla běžná likvidita, kde podnik, dosahoval ve třech z pěti let doporučených hodnot, a to i v posledním sledovaném roce. Pohotová likvidita již bohužel doporučených hodnot nedosahovala ani v jednom z analyzovaných roků a vyrovnat se svými závazky bez prodeje zásob bude

pro podnik obtížné. Nejhůře dopadla okamžitá likvidita, kde podnik je dlouhodobě pod kritickou hranicí 0,2 a podnik má velmi nízkou schopnost platit své závazky včas. Dalšími sledovanými ukazateli byly ukazatele rentability. Zde podnik dosahoval u ukazatelů ROS, ROA i ROE kladných výsledků, což je pro podnik pozitivní zpráva. U všech ukazatelů došlo v roce 2017 k významnému poklesu, což bylo způsobeno nízkým ziskem v tomto roce. V následujícím roce ale podnik dobře zareagoval a všechny ukazatele cca o 1 % opět zvýšil, což sice ještě není stejná úroveň, jak před rokem 2017, ale je zde patrná dobrá reakce podniku na méně úspěšný rok 2017. Poslední hodnocenou skupinou byly ukazatele aktivity. U obratu aktiv je podnik dlouhodobě nad doporučenou hranicí a v každém roce dodržel pravidlo solventnosti, což je velmi pozitivní.

Na finanční analýzu navazovala Spider analýza. V této analýze došlo k porovnání finančních ukazatelů s průměrem v odvětví zpracovatelského průmyslu. V kvadrantu A, kde byly porovnávány ukazatele rentability, se podnik u ukazatelů ROA a ROS pohyboval 2-3 % pod odvětvovým průměrem. Naopak u rentability VK (ROE) byl o 10 % nad odvětvovým průměrem. Bylo to způsobeno pravděpodobně nízkou výší vlastního kapitálu vzhledem k cizím zdrojům. Kvadrant B u podniku dopadl oproti odvětví ve všech sledovaných ukazatelích hůře. K průměru odvětví se podnik přibližuje pouze u běžné likvidity. V kvadrantu C, kde se porovnávaly ukazatele zadluženosti, je podnik výrazně nad odvětvovými průměry, což určitě není žádoucí. Opět se zde projevuje dominantní podíl cizích zdrojů. V kvadrantu D, kde se porovnávaly ukazatele aktivity, je podnik nad průměrem u všech ukazatelů. Bohužel jen u ukazatele obratu aktiv je převýšení průměru odvětví žádoucí. U doby obratu závazků je důležité dodržet pravidlo solventnosti, což podnik splňuje. Podnik má tuto dobu v průměru o 15 dní delší, než je průměr odvětví, jedná se o hodnotu 93 dní. Doba obrátů zásob je o 30 dní vyšší než u průměru odvětví.

Z těchto provedených analýz byla provedena SWOT analýza. V této analýze byly uvedeny silné a slabé stránky podniku a příležitosti či hrozby plynoucí z okolí podniku. Následovalo ohodnocení těchto jednotlivých stránek za přispění jednatele společnosti a bylo provedeno párové srovnání pomocí metody Fullerova trojúhelníku. Dle tohoto srovnání byly zjištěny jako nejsilnější stránky silné finanční zázemí díky koncernu, německá kvalita soudržně s ISO normami a široké portfolio dodavatelů. Naopak nejslabšími stránkami byly špatná infrastruktura regionu, velká sezónnost výroby a nezáměr mladých lidí. Ze stránek plynoucí z okolí podniku byly určeny jako největší příležitosti rozvíjení trhu robotických sekaček, zavedení nového výrobku mimo sezónu

a rozšíření automatizace a robotizace. Největšími hrozbami byly určeny prohlubování nevytíženosti kapacit mimo sezónu, přesouvání výroby dodavatelů do Číny a neschopnost dodavatelů v této době pandemie koronaviru dodávat včas. Dle tohoto ohodnocení byla zkonstruována SWOT matice a dle výsledků byly určeny dvě základní strategie, které by mohly být v podniku použity. Jednalo se o strategie SO a ST. Obě strategie se zaměřují na využití silných stránek podniku. Strategie SO k tomu, aby mohla co nejvíce využít vnější příležitost a strategie ST k tomu, aby podnik překonal hrozby, se kterými může podnik přijít do styku.

Hlavní konkurenční výhodou analyzovaného podniku je silné finanční zázemí koncernu Husqvarna Group, na které se mohou spolehnout v případě nepříznivé finanční situace. Dále také vysoká kvalita založená na vysokých standardech ISO norem. S tím souvisí i vysoké know-how v oblasti plastikářské výroby. Konkurenční výhodou je také široké portfolio dodavatelů, jelikož v případě výpadků jednoho z nich, je stále v záloze minimálně jeden další dodavatel.

5.2 Doporučení ke zlepšení konkurenceschopnosti podniku

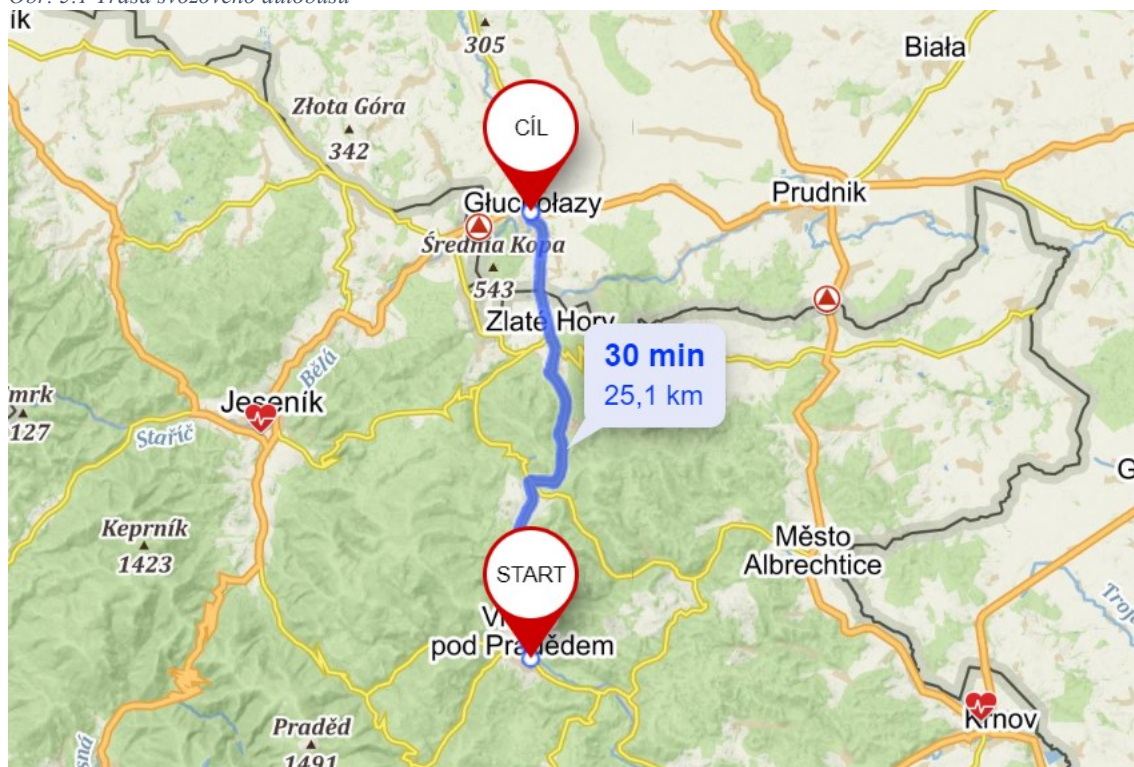
Dle praktické části diplomové práce, kde byly použity jednotlivé analýzy, byly zjištěny oblasti, ve kterých podnik dosahuje dobrých výsledků. Zjištěno bylo ale také pár problémových oblastí, které by mohly způsobovat potíže. Eliminací těchto problémových oblastí by podnik mohl dosahovat ještě větší konkurenceschopnosti na trhu.

5.2.1 Zavedení svozového autobusu z Polska

Problémem analyzované společnosti je nedostatek zaměstnanců, převážně tedy v sezóně, která trvá v první polovině kalendářního roku. Nabízí se možnost využití polských občanů. Jelikož jsou polské hranice pouhých 20 km od podniku a dvě velká města jsou hned za hranicemi, tak by se mohlo jednat o dobré řešení tohoto problému. Jedná se o města Prudnik a Chlucholazy. Základem je navázat spolupráci s polskými pracovními úřady v těchto dvou městech. Informovat se o dostupné pracovní síle a podat nabídku práce, ve které by byl uveden i fakt, že by podnik zprostředkoval dopravu do místa výkonu práce zadarmo. Komunikace s úřady nestojí podnik žádné náklady navíc, jen časové náklady na komunikaci. Menší položkou nákladů by v tomto případě mohl být překladatel do polštiny, při této komunikaci. V případě zájmu dostatečného počtu lidí je třeba zařídit a sjednat autobus na každý den. Vždy ráno před nástupem na ranní směnu a odpoledne po ukončení směny, případně lze využít i na jiné směny. Autobusy, se

kterými se bude počítat v kalkulaci, mají 50 míst na sezení, tzn., že je možno dovážet každý den 50 pracovníků z Polska. Samozřejmě nabízí se také možnost využití personální agentury k těmto úkonům. S tím by ale byly spojeny další dodatečné náklady. Navíc zařízení tohoto procesu není až tak složité a podnik by zvládl tuto alternativu zorganizovat vlastními silami. V následující části práce bude zakreslena mapa cesty a vypočteny náklady na tento proces. Bude vypočtena varianta cesty pouze do města Glucholazy, které je blíže. V případě nedostatku zájmu v tomto městě je možné prodloužit trasu až do města Prudnik. Toto město je o trošku dále od podniku. Lze použít v případě, když nebude dostatečný zájem o práci ve městě Glucholazy.

Obr. 5.1 Trasa svozového autobusu



Zdroj: mapy.cz

Na obrázku 5.1 lze vidět, že trasa trvá 30 min a vzdálenost je pouhých 25 km do města Glucholazy. Samozřejmě je zde zakreslen pouze jeden směr, takže je třeba tuto vzdálenost i čas započítat dvakrát. A nezapomenout na to, že autobus tuto trasu pojede dvakrát denně. Tzn., že ujede denně celkem 100 km.

V následující tabulce jsou uvedeny náklady na realizaci a udržení tohoto opatření. Jsou uvedeny ujeté kilometry, cena za každý kilometr a cena za překladače.

Tab. 5.1 Náklady související se svozem zaměstnanců z Polska – varianta 1.

Počet ujetých km denně	100
Počet ujetých km měsíčně (20 pracovních dní)	2 000
Cena za ujetý km (Kč)	40
Celkem náklady na dopravu na měsíc (Kč)	80 000

Zdroj: vlastní zpracování

Cena za kilometr je stanovena dle ceny prvního níže uvedeného dopravce (Autobusy Jelínek), který má jako jediný uvedenou orientační cenu za km na svých webových stránkách. Uvádí cenu 30-36 Kč/km bez DPH. Cena v kalkulaci počítá s cenou 40 Kč/km s DPH což je 33 Kč/km bez DPH. V případě ceny za překladatele bude tato cena nejvyšší v prvním měsíci, kdy bude potřeba více komunikovat s polskými úřady práce. V dalších měsících již nebude třeba využívat služeb překladatele v takové míře. V případě, kdyby byla nedostatečná poptávka po práci v městě Glucholazy, je možné prodloužit trasu do města Prudnik. Zde by se kilometráž vyšplhala ke 200 km za den. Příležitostí u tohoto opatření je možnost domluvit s některým z dopravců dlouhodobější spolupráci a domluvit se na příznivějších cenách. Bylo by žádoucí udělat průzkum jednotlivých dopravců v regionu a zanalyzovat, který z dopravců dokáže nabídnout nejlepší podmínky z hlediska dlouhodobé spolupráce. Žádoucí je tedy provést výběrové řízení. Je možné kontaktovat například následující dopravce:

- Autobusy Jelínek (sídlo Bruntál),
- Ing. Josef Petrik – Autobusová a mikrobusevá doprava (sídlo Bruntál),
- Autobusy Tihelka (sídlo Krnov).

V současné době je ale realizace tohoto opatření nemožná. Jelikož svět a celou Evropu zasáhla pandemie viru Covid-19 a hranice jsou v současnosti zavřené. Po stabilizaci a uklidnění situace a zrušení restrikcí obou států v oblasti cestování a uzavření hranic je toto opatření velmi snadno aplikovatelné.

5.2.2 Doporučení v oblasti sociálních sítí

K získání a nalákání nových perspektivních zaměstnanců je potřeba taky hojně využívat sociální sítě. Sociální sítě jsou již pár let fenoménem, a kdo je nemá „jako by nežil“. Nedostatek kvalifikovaných zaměstnanců je v podniku velkým problémem, proto je třeba využít všechny cesty k oslovení mladých perspektivních lidí a sociální sítě jsou perfektní příležitostí. Jelikož jsou zdarma a vytvořit profil netrvá nijak dlouho. Podnik nemá svůj vlastní facebookový či instagramový účet. Existují pouze profily celého

koncernu Husqvarna, které jsou v cizím jazyce a nezaměřují se na geografické okolí podniku. Proto je třeba založit profily, které budou vytvořeny pod jménem provozu ve Vrbně pod Pradědem a Bruntále. Vytvořením těchto profilů získá podnik mnoho možností. První možností je, zde dávat nejrůznější fotky z výroby, seznamovat sledující s novými technologiemi, procesy a produkty. Tímto se zaryje do podvědomí lidí a může tím dopomoc k tomu, že lidé se začnou více o tento podnik zajímat a budou mít zájem pracovat v tomto podniku. Facebook i Instagram je možné využít i právě k vyvěšení nabídek práce. Po určité době lze získat na těchto účtech velký počet sledujících i třeba tím, že si podnik zaplatí reklamu svých účtů a bude se objevovat přednostně na těchto portálech. Tím, že získá velký počet sledujících, získá také větší šanci k tomu zaujmout nové lidi. Cena placených reklam se nejčastěji odvíjí od počtu „prokliků“. Uživatel si stanoví limit částky, který chce na reklamu vynaložit a za každý „proklik“ se z limitu určitá částka strhne. Do té doby, kdy nemá tento limit vyčerpán, tak jsou stále jeho stránky či příspěvek propagovány. Také si vybere na kolik dní chce určitý příspěvek propagovat a vybere okruh lidí, kterým se bude reklama zobrazovat. Filtruje se to dle stránek navštívených v minulosti (tzv. soubory cookies). Podnik si také před zveřejněním reklamy nastaví témata, kterých se příspěvek týká a dle toho systém také vybere potencionální uživatele. V případě analyzovaného podniku to mohou být témata jako výroba, plasty, zpracovatelský průmysl, strojírenství, výroba plastů či zahradničení. Po zadání všech těchto potřebných atributů musí podnik čekat na schválení reklamy od provozovatele těchto sociálních sítí. Toto schvalování trvá v průměru jeden den. Samozřejmě propagovaný příspěvek nesmí obsahovat žádné pohoršující či urážející témata. Menším nákladem bude odměna pro grafika, který vypracuje reprezentativní obrázek pro využití příspěvku. Níže bude uvedena měsíční kalkulace pro tyto dvě sociální sítě.

Tab. 5.2 Náklady na reklamu na sociálních sítích

Limit na měsíc pro Facebook i Instagram (Kč)	25 000
Odměna pro grafika za jeden vytvořený obrázek	1 000
Cena za jeden proklik (Kč)	2
Počet možných prokliků u stanoveného limitu	12 500

Zdroj: vlastní zpracování

V případě, že by podnik stanovil měsíční limit 25 000 Kč, tak mu to vystačí na 12 500 „prokliků“, což je 12 500 lidí co na reklamu klikli. A to už je poměrně velký počet za dobu jako je měsíc. Z toho plyne fakt, že je velká pravděpodobnost, že někoho inzerát

či samotný podnik zaujme a bude chtít v tomto podniku pracovat. Reklamu lze použít i na propagaci samotných výrobků, ale tuto reklamu dělá již celý koncern Husqvarny.

Dalším doporučením je zaktualizovat webové stránky před touto placenou propagací, jelikož zde nejsou nejnovější informace například o robotických sekačkách, které jsou obrovským trendem. A když už bude podnik propagovat sebe a tím i své webové stránky je žádoucí mít své webové stránky plné aktuálních informací. Na webových stránkách můžou být umístěny právě nabídky volných pracovních pozic a na sociálních sítích poté propagovat příspěvky, kde budou odkazy na webové stránky podniku. Tím se dozví o nabídkách volných pracovních pozic větší okruh lidí a je zde větší pravděpodobnost získání odpovídajícího kandidáta.

5.2.3 Rozšíření výroby v měsících mimo sezónu

Společnost ve Vrbně pod Pradědem se potýká s velkou sezónností výroby. I přesto, že je portfolio celého koncernu obrovské, tak se tento provoz každoročně s tímto problémem potýká. Zaměříme-li se na portfolio výrobků celého koncernu, lze zde najít obrovské množství výrobků využívaných na zahradě a v k práci v lese. Jak právě velmi oblíbené robotické sekačky, tak nejrůznější stroje a nástroje k použití na zahradě. Všechny tyto výrobky jsou využívány převážně v teplejších obdobích, a to vypovídá právě o sezónnosti výroby ve Vrbně pod Pradědem či Bruntále. Co se týče zimních období, vyrábí koncern pouze frézy a sypače na sníh. Ale tyto výrobky se nevyrábí ve Vrbně pod Pradědem a tím se způsobuje nevyužití kapacit a sezónnost výroby v druhé polovině roku. Podnik ve Vrbně vyrábí jen sánky či boby. Proto by zde byla možnost rozšířit výrobu ve Vrbně pod Pradědem o výrobu fréz či sypačů. Motivují k tomu volné kapacity mimo sezónu a nebylo by třeba držet zaměstnance jen půl roku a poté se obávat jejich ztráty. Toto rozšíření výroby by samozřejmě musela schválit mateřská společnost a celý koncern Husqvarna Group. Co se týče nákladů, tak ty by zde nebyly nijak markantní. Stroje na výrobu již podnik má ve Vrbně pod Pradědem. Hlavním problémem by bylo dopravení forem na výrobu těchto fréz či sypačů z Polska a Německa. Nákladem by zde nebylo ani zaučení zaměstnanců, jelikož ti jsou schopni vylisovat cokoliv, mají-li k dispozici příslušnou formu. Podnik ve Vrbně pod Pradědem má mimo sezónu k dispozici v průměru 10 volných strojů. To znamená, že by mohl využít 10 forem k výrobě fréz či sypačů. Formy jsou objemné a do jednoho nákladního automobilu se vlezou v průměru dvě. To by znamenalo využití pěti nákladních automobilů. S tímto krokem je ale spojeno i zvážení kooperace mezi výrobami, ze kterých se budou formy

převážet. Je totiž možné, že výroby v Polsku či Německu, kde se tyto výrobky vyrábí, stíhají výrobu bez větších problémů a nebude ekonomicky výhodné přesouvat formy do výroby ve Vrbně pod Pradědem. Sice by tento krok vyřešil problém se sezónností výroby u analyzovaného podniku, ale jen by se tento problém přesunul na jinou výrobu v koncernu a tím by ztrácel tento krok smysl. Proto je důležité tento krok zvážit a důkladně prodiskutovat s managementem celého koncernu a s jednotlivými manažery výroby v ostatních výrobních závodech. V následující tabulce budou hrubě odhadnuty náklady spojené s tímto krokem.

Tab. 5.3 Hrubý odhad nákladů na přesun forem

Počet potřebných nákladních automobilů	5
Počet ujetých km jednoho nákladního automobilu v průměru	1 000
Sazba na km (Kč)	40
Cena za čekací doby při nakládce a vykládce	5 000
Náklady celkem (Kč)	205 000

Zdroj: vlastní zpracování

Cena za km a za čekací doby byla určena dle průměrných cen větších dopravců v České republice. Bylo počítáno s cenou za čekání 500 Kč/hod. U každého nákladního automobilu se počítá s dobou čekání dvě hodiny. Většina dopravců tyto ceny na svých webových stránkách neuvádí anebo jen orientačně. Zpravidla se ceny takovýchto zakázek stanovují individuálně. Tzn., že podnik by měl opět provést výběrové řízení na dopravce a vyhodnotit, který z nich jim může nabídnout lepší ceny a kvalitnější služby.

5.2.4 Finanční doporučení

Podnik disponuje velkým množstvím cizího kapitálu, v poměru 80 %, což je velké zadlužení. Což znamená nižší náklady na kapitál, ale také vyšší rentabilitu. Jelikož tento cizí kapitál je levnější. Je to způsobeno převážně díky závazkům k ovládaným nebo ovládajícím osobám. To znamená, že se jedná převážně o úvěry od ostatních společností v koncernu Husqvarna Group. Od roku 2015 do současnosti se jednalo převážně o dlouhodobější úvěry se splatností v průměru tří let, s průměrným úrokem okolo 0,8 %. Suma těchto úvěrů v letech 2015 až 2018 se pohybovala okolo 1 300 000 tis. Kč. Na konci roku 2018 zbývalo splatit 830 000 tis. Kč. Jedná se o tzv. princip Cash pool, při kterém je nízký úrok. Tento úrok je nižší, než by byl v případě úvěru od komerčních bank. Ale i v tomto případě by se podnik měl snažit strukturu kapitálu optimalizovat a lépe zhodnocovat svůj vlastní kapitál. Jelikož úvěry u podniku stále rostou a s tím i zadluženost.

S tím také souvisí nedosahování doporučených hodnot likvidity pohotové a okamžité, což by mohlo způsobit problém se splácením závazků. Podnik by se měl snažit co nejvíce ke konci roku závazky minimalizovat a snažit se v oblasti likvidity zvyšovat množství peněžních prostředků na účtech. Minimalizace zadluženosti je žádoucí i z hlediska potřeby úvěru od banky, v případě, že by nebylo možné využít možnosti Cash pooling v rámci koncernu.

5.2.5 Spolupráce se školami

Spolupráce se školami může být dobrým řešením problému nedostatku kvalifikovaných zaměstnanců a řešením také problému nedostatku mladých zaměstnanců, kteří by hned po škole nastoupili do daného podniku. Jelikož počet obyvatelstva v Bruntálském regionu meziročně klesá a mladí lidé odjíždějí za prací do velkých měst je spolupráce se školami jedna s velkou možností, jak tyto mladé lidi zaujmout a motivovat je k tomu, aby zůstali věrní tomuto regionu a tomuto podniku.

První možností, jak se dostat do podvědomí studentů středních i vysokých škol a projevit v nich zájem o práci je možnost poskytování praxe pro studenty středních, ale i vysokých škol. Jednalo by se převážně o průmyslové školy či školy chemické. Jako příklad lze uvést Střední průmyslovou školu a Obchodní akademii v Bruntále, kde jsou nabízeny obory, které jsou blízké práci v podniku. Je třeba navázat aktivní spolupráci s touto školou. Poskytovat praxe, pořádat exkurze, přednášky či workshopy. Všechny tyto aktivity jsou něčím navíc, čím se podnik může lišit od ostatních podniků a zaujmout potencionální zájemce o práci. Dalšími školami, kde by se mohla spolupráce navázat mohou být například Střední průmyslová škola Krnov či Střední průmyslová škola chemická akademika Heyrovského v Ostravě. Z vysokých škol je možné navázat spolupráci, kde by se jednalo o vyšší pozice ve firmě, například lze navázat spolupráci s vybranými fakultami Ostravské univerzity či fakultami z Vysoké školy Báňské. Příkladem mohou být fakulta materiálůvě-technologická, fakulta strojní či hornicko-geologická fakulta. Všem těmto studentům vysokých i středních škol by mohl podnik nabízet také spolupráci na různých seminárních pracích a závěrečných pracích. Pro podnik by to mohlo znamenat příležitost v tom, že by student mohl vymyslet či přijít na něco nového co podniku uniká, a navíc by mohl být opět potencionálním zaměstnancem podniku.

Další možností, jak projevit zájem u studentů jsou různé veletrhy pracovních příležitostí, kde může prezentovat podnik sám sebe. Tyto veletrhy se každoročně konají ve všech koutech republiky. Pro střední školy lze uvést například:

- Trh vzdělávání a uplatnění v Třinci,
- GEMMA v Třinci,
- Veletrh povolání Opava,
- ARTIFEX v Bruntále.

V rámci vysokých škol v MSK je obrovskou akcí Kariéra+, kterou pořádá Vysoká škola Báňská v Ostravě. Jedná se o největší pracovní veletrh v MSK. Dále lze zmínit veletrh JOBfest, který se také koná každoročně v Ostravě.

V případě, že by se opravdu našlo pár kandidátů, kteří by měli velký zájem o práci v podniku je možné tyto žáky podporovat při studiu určitými konzultacemi či stipendii. Sepsat určitou předběžnou smlouvu o této spolupráci. V této smlouvě by mohl být zahrnutý fakt, že podnik bude touto cestou studenta podporovat a student přislíbí práci v podniku například na následujících 5 let.

5.2.6 Rozšíření benefitů pro stávající zaměstnance

Podnik poskytuje poměrně širokou škálu benefitů pro své zaměstnance. Lze zmínit například velké příspěvky na penzijní a životní spoření. Dále také příspěvky na Sodexo kartu, kde je příspěvek 100 Kč za každý odpracovaný den, bohužel se tato částka na konci měsíce zdaňuje. Dále poskytuje slevy na různé bazény či sauny v okolí. Velkou možností k rozšíření těchto benefitů je stále více oblíbená Multisport karta. S touto Multisport kartou lze využívat mnoho sportovišť, salónů či restaurací, kde jsou různé slevy. Dále je-li v okolí méně partnerských služeb, může podnik firmě Multisport navrhnout spolupráci s dalšími možnými službami. U této firmy se dá vše sjednat na míru a jedná se o velmi flexibilní spolupráci. Dle finančních možností podniku lze vše uzpůsobit na míru. Zaměstnanci, kteří budou tyto služby využívat, budou více spokojeni a energičtí. Navíc lze tuto kartu využít v rámci celé rodiny. Tato karta by opět mohla zaměstnance více motivovat k setrvání v podniku či by mohla zvýšit zájem o práci v podniku. V současnosti lze tento krok posunout o pár měsíců, jelikož situace ohledně pandemie viru Covid-19 je stále nestabilní a většina sportovišť a relaxačních služeb je uzavřena. Tím se ale otevírá větší čas na lepší propracování a delší čas na jednání a spolupráci se zástupci firmy Multisport.

Tato nepříznivá situace ale nabádá i k dalšímu dočasnému benefitu. Jelikož zaměstnanci musí celou směnu nosit roušky a s tím je spojeno těžší dýchání, tím větší fyzická zátěž a více hrozí vyčerpání zaměstnanců. Jelikož není možné díky povahu práce u lisů přidávat přestávky v práci, tak se nabízí možnost finančního ohodnocení za práci ve ztížených podmínkách. Například má-li zaměstnanec v současnosti příspěvek 100 Kč za každý odpracovaný den na kartu Sodexo, tak například zvýšit v tomto období pandemie tuto odměnu na 150 Kč za každý odpracovaný den. Zaměstnanci by pocítili, že podniku na nich záleží a nepřejí si, aby odešli někam, kde je tato skutečnost ohodnocována či je práce v roušce dokonce donutila podat výpověď kvůli zdravotním problémům související s prací v roušce.

5.2.7 Problém s infrastrukturou celého regionu

Tento problém je velmi rozsáhlou záležitostí a podnik nemá šanci tento problém výrazně ovlivnit. Je zde špatné napojení na dálniční síť či síť páteřních komunikací a kamiony musí překonávat silnice nižších tříd a tím se zpomaluje doprava. Problému jsou si vědomi i zastupitelé města Bruntál i města Vrbna pod Pradědem. Zastupitelé města Bruntál mají tuto špatnou infrastrukturu zahrnutou v strategickém plánu na období 2018-2023. Zmiňují možný obchvat, který by propojil hlavní tah od Krnova až do Olomouce, bohužel jeho výstavba je v nedohlednu. Velkým problémem jsou podhodnocené investice do dopravní infrastruktury. Tento problém je pro podnik nepříliš řešitelný. Může požádat městský úřad v Bruntále, aby se na tento problém více zaměřil či případně i na MSK, bez jejichž příspěvku by se výstavba alespoň částečně lepšího napojení na páteřní síť neobešla. Celá tato realizace by se neobešla bez úzké spolupráce mnoha měst a zástupců kraje. Navíc jsou zde velké bariéry a hrozby tak velké stavby. Problémem je také vyliďňování regionu, což také není dobrou motivací pro tak velké investice. Objevuje se ještě možnost přesunutí výroby do místa, kde by bylo napojení lepší a podnik by byl dostupnější a hrozby z nedostatečné infrastruktury regionu by byly vyřešeny. Tento přesun by ale znamenal obrovské finanční náklady v řádů i stovek miliónů korun a přerušování výroby na dobu řádů měsíců možná i let. Z tohoto důvodu se tento krok z ekonomického hlediska jednoznačně nevyplatí.

6 Závěr

Diplomová práce byla zaměřena na konkurenceschopnost podniku Husqvarna Manufacturing CZ s. r. o. Konkurenceschopnost podniku je v dnešní době stále důležitější a podnik musí stále lépe reagovat na změny na trhu a v odvětví, aby tuto konkurenceschopnost udržoval a získal konkurenční výhodu. Cílem této diplomové práce bylo zhodnotit konkurenceschopnost výrobního podniku Husqvarna Manufacturing CZ s. r. o. a poskytnout tomuto podniku doporučení na zdokonalení a zvýšení konkurenceschopnosti.

Diplomová práce byla rozdělena na dvě části. V první teoretické části byla popsána teoretická východiska související s problematikou konkurenceschopnosti a bylo popsáno také okolí podniku a vysvětleny všechny použité analýzy.

Úvodní část praktické části charakterizuje podnik Husqvarna Manufacturing CZ s. r. o., součástí je základní charakteristika podniku, historie podniku, organizační struktura, popis technologií a činností podniku a ekonomická situace. V následující kapitole 4 byly aplikovány využitě metody pro analyzování konkurenceschopnosti podniku. Byly zde využity poznatky ze strukturovaného pohovoru s jednatelem podniku, ředitelem nákupu podniku a HR manažerem podniku. Byly také využity výroční zprávy podniku z let 2014 až 2018.

Po provedení všech analýz následovalo doporučení opatření k eliminaci menších problémů a k zajištění lepší konkurenceschopnosti. Tato část diplomové práce je nejdůležitější, jelikož se jedná o doporučení ke zlepšení konkurenceschopnosti v podniku, které mohou manažeři využít. Cílem diplomové práce bylo zhodnotit konkurenceschopnost podniku a posléze navrhnout určitá doporučení. Dle názoru autora byl tento cíl splněn. Díky tomuto zhodnocení bylo zjištěno, že podnik má všechny procesy propracované na velmi vysoké úrovni, ale tuhle analýzu konkurenceschopnosti využije k dalšímu zlepšování. Bylo zjištěno jen pár menších problémů, ke kterým byly vytvořeny doporučení. Tyto doporučení dopomohou k lepší konkurenceschopnosti a efektivnosti podnikání.

Toto téma jsem si vybral, jelikož problematika konkurenceschopnosti je velmi důležitou v podnikovém světě a velmi mě zaujala. Zpracování této práce mě velmi obohatilo o vědomosti i zkušenosti ze zkoumaných oblastí a dopomohlo mi k širšímu pohledu na fungování podniku.

Seznam použité literatury

Knižní zdroje

1. BENSOUSSAN, Babette E. a Craig S. FLEISHER. *Analysis without paralysis: 12 tools to make better strategic decisions. 2nd ed.* Upper Saddle River: FT Press, 2013. 273 s. ISBN 978-0-13-310102-7.
2. DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí.* Praha: C.H. Beck, 2012. 173 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-224-3.
3. FIALA, P., JABLONSKÝ, J., MAŇAS, M. *Vícekritériální rozhodování.* Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 1994. 316 s. ISBN 80-7079-748-7.
4. GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení. 2. vyd.* Brno: BizBooks, 2012. 325 s. ISBN 978-80-265-0032-2.
5. HANZELKOVÁ, Alena, Miloslav KERŤKOVSKÝ a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi. 3. přepracované vydání.* V Praze, 2017. C.H. Beck pro praxi. 232 s. ISBN 978-80-7400-637-1.
6. HITT, Michael A., R. Duane IRELAND a Robert E. HOSKISSON. *Strategic management: competitiveness & globalization: concepts. 12e.* Boston: Cengage Learning, 2017. 442 s. ISBN 978-1-305-50220-8.
7. KISLINGEROVÁ, Eva. *Inovace nástrojů ekonomiky a managementu organizací.* Praha: C.H. Beck, 2008. 293 s. ISBN 978-80-7179-882-8.
8. KISLINGEROVÁ, Eva. *Nové trendy ve vývoji konkurenceschopnosti podniků České republiky: v globální světové ekonomice.* Praha: C.H. Beck, 2014. 171 s. ISBN 978-80-7400537-4.
9. KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ, Daniel REMEŠ a Karel ŠTEKER. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady. 3., kompletně aktualizované vydání.* Praha: Grada Publishing, 2017. 228 s. ISBN 978-80-271-0563-2.
10. LHOTSKÝ, Jan. *Strategický management: jak zajistit budoucí úspěch podniku.* [Česko: J. Lhotský], 2010. 144 s. ISBN 978-80-254-8182-0.

11. MAGRETTA, Joan. *Michael Porter jasně a srozumitelně: o konkurenci a strategii*. Přeložil Irena GRUSOVÁ. Praha: Management Press, 2012. 231 s. Knihovna světového managementu, sv. 33. ISBN 978-80-7261-251-2.
12. MALLYA, Thaddeus J.S. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada Publishing, 2007. 246 s. ISBN 978-80-247-1911-5.
13. MATUSIKOVÁ, Lucja. *Strategický management. 2. vydání*. Ostrava: VŠB-TU, 2017. Series of economics textbooks, Faculty of Economics, VŠB-TU Ostrava, 2017, vol. 15. 226 s. ISBN 978-80-248-4038-3.
14. MIKOLÁŠ, Zdeněk, Jindra PETERKOVÁ a Milena TVRDÍKOVÁ. *Konkurenční potenciál průmyslového podniku*. Praha: C.H. Beck, 2011. 338 s. ISBN 978-80-7400-379-0.
15. RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi. 6. aktualizované vydání*. Praha: Grada Publishing, 2019. 152 s. ISBN 978-80-271-2028-4.
16. SOUČEK, Zdeněk. *Strategie úspěšného podniku: symbióza kreativity a disciplíny*. Praha: C.H. Beck, 2015. 426 s. ISBN 978-80-7400-572-5.
17. SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. *Podniková ekonomika. 6. přeprac. a dopl. vyd.* Praha: C.H. Beck, 2015. 526 s. ISBN 978-80-7400-274-8.
18. SYNEK, Miloslav, Heřman KOPKÁNĚ a Markéta KUBÁLKOVÁ. *Manažerské výpočty a ekonomická analýza*. Praha: C.H. Beck, 2009. 301 s. ISBN 978-80-7400-154-3.
19. SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika. 5. aktualiz. a dopl. vyd.* Praha: Grada Publishing, 2011. 471 s. ISBN 978-80-247-3494-1.
20. TYLL, Ladislav. *Podniková strategie*. Praha: C.H. Beck, 2014. 275 s. ISBN 978-80-7400507-7.
21. VÁCHAL, Jan a kol. *Podnikové řízení*. Praha: GRADA Publishing, 2013. 688 s. ISBN 978-80-2478-682-7

Internetové zdroje

22. AUTOMOTIVE LIGHTING. Úvod [online]. 2020. [cit. 2020-02-09].
<https://www.al-lighting.cz/cs>
23. BÖHM PLAST-TECHNIK. O nás [online]. 2020. [cit. 2020-02-10].
<http://www.bohmplast.cz/cs/about-us/>
24. BOSCH GLOBAL. Products and services [online]. 2020. [cit. 2020-02-09].
<https://www.bosch.com/products-and-services/>
25. ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Hlavní makroekonomické ukazatele [online]. 2020. [cit. 2020-01-05]. https://www.czso.cz/csu/czso/hmu_cr
26. ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Nejnovější ekonomické údaje [online]. 2020. [cit. 2020-01-05]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/aktualniinformace>
27. ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Regionální statistiky [online]. 2020. [cit. 2020-01-24]. https://www.czso.cz/csu/czso/regiony_mesta_obce_souhrn
28. ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Vybrané ukazatele za okres Bruntál [online]. 2019. [cit. 2020-01-15].
<https://www.czso.cz/documents/11288/26025763/CZ0801.pdf/a8f91c5b-e080-421c-b284-198ce4024a05?version=1.60>
29. FISKARS. O nás [online]. 2020. [cit. 2020-02-15]. <https://www.fiskars.cz/O-nas>
30. GARDENA. Garden Products [online]. 2020. [cit. 2019-12-11].
<https://www.gardena.com/int/products/>
31. GREINER PACKAGING. About us [online]. 2020. [cit. 2020-02-20].
<https://www.greiner-gpi.com/en/company/>
32. HUSQVARNA MANUFACTURING CZ. O nás [online]. 2020. [cit. 2019-12-13]. <http://husqvarnamanufacturing.cz/o-nas>
33. KIEKERT AG. Produkty [online]. 2014. [cit. 2020-02-20].
<https://www.kiekert.com/cs/Produkty>
34. KURZY.CZ. HDP 2020, vývoj HDP v ČR, vývoj HDP meziročně v % [online]. 2020. [cit. 2020-01-13]. <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/hdp/>
35. MAGNA EXTERIORS (BOHEMIA). Hlavní stránka [online]. 2020. [cit. 2020-02-15]. <https://magnaboheemia.cz/>

36. MAPY.CZ. Plánovač tras [online]. 2020. [cit. 2020-03-28]. <https://mapy.cz/>
37. MĚSTSKÝ ÚŘAD BRUNTÁL. Strategie rozvoje města Bruntálu na období 2018-2023 [online]. 2020. [cit. 2020-04-04]. https://www.mubruntal.cz/assets/File.ashx?id_org=1316&id_dokumenty=965589
38. MINISTERSTVO FINANCÍ ČR. Administrativní registr ekonomických subjektů [online]. 2013. [cit. 2020-03-02]. Dostupné z: <https://www.info.mfcr.cz/ares/ares.html.cz>
39. MINISTERSTVO FINANCÍ ČR. CZ-NACE [online]. 2019. [cit. 2020-03-02]. Dostupné z: https://www.info.mfcr.cz/ares/nace/ares_nace.html.cz
40. MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU. Analytické materiály [online]. 2020. [cit. 2020-03-06]. <https://www.mpo.cz/cz/rozcestnik/analyticke-materialy-a-statistiky/analyticke-materialy/>
41. MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU. Finanční analýza podnikové sféry za rok 2018 [online]. 2019. [cit. 2020-03-06]. <https://www.mpo.cz/cz/rozcestnik/analyticke-materialy-a-statistiky/analyticke-materialy/financni-analyza-podnikove-sfery-za-rok-2018--248883/>
42. MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU. Finanční analýza podnikové sféry za rok 2017 [online]. 2018. [cit. 2020-03-06]. <https://www.mpo.cz/cz/rozcestnik/analyticke-materialy-a-statistiky/analyticke-materialy/financni-analyza-podnikove-sfery-za-rok-2017--237570/>
43. MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU. Finanční analýza podnikové sféry za rok 2016 [online]. 2017. [cit. 2020-03-06]. <https://www.mpo.cz/cz/rozcestnik/analyticke-materialy-a-statistiky/analyticke-materialy/financni-analyza-podnikove-sfery-za-rok-2016--228985/>
44. MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU. Panorama zpracovatelského průmyslu [online]. 2019. [cit. 2020-03-06]. https://www.mpo.cz/assets/cz/prumysl/zpracovatelsky-prumysl/panorama-zpracovatelskeho-prumyslu/2019/10/panorama_cz_web.pdf

45. MINISTERSTVO SPRAVEDLNOSTI. Veřejný rejstřík a sbírka listin [online]. 2019. [cit. 2019-12-17]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=149420>
46. MODEL OBALY OPAVA. Obaly: Na míru Vaším produktům [online]. 2020. [cit. 2020-02-15]. <https://www.modelgroup.com/cs/obaly>
47. MULTISPORT. Cítit se lépe [online]. 2020. [cit. 2020-04-04]. <https://multisport.cz/>
48. POLYKEMI. Product range [online]. 2020. [cit. 2020-02-18]. <https://www.polykemi.com/products/product-range/>
49. PORTÁL JUSTICE. Aktuality – Portál justice [online]. 2017 Ministerstvo spravedlnosti České republiky [cit. 2019-11-20]. Dostupné z: <https://www.justice.cz/>
50. SABIC. About [online]. 2020. [cit. 2020-02-15]. <https://www.sabic.com/en/about>
51. VRBNO POD PRADĚDEM. Strategie rozvoje města Vrbna pod Pradědem na období 2017-2023 [online]. 2020. [cit. 2020-04-12]. <https://www.vrbnopp.cz/filemanager/files/297324.pdf>
52. ZÁKONY PRO LIDI. 89/2012 Sb. Občanský zákoník (nový) [online]. 2020. [cit. 2019-10-11]. <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-89>

Jiné zdroje

Pro zpracování této diplomové práce byly využity interní dokumenty a rozhovory se zástupci společnosti Husqvarna Manufacturing CZ s. r. o. Konkrétně rozhovor s jedním z jednatelů podniku, ředitelem nákupu podniku a HR manažerem.

Seznam zkratek

HDP – Hrubý domácí produkt

HRM – Human Resources Management

VK – vlastní kapitál

CK – cizí kapitál

CZ – cizí zdroje

ROS – rentabilita tržeb (return on sales)

EAT – čistý zisk

ROA – rentabilita celkových aktiv

EBIT – zisk před zdaněním a úroky

ROE – rentabilita vlastního kapitálu

CFO – finanční ředitel

OR – obchodní rejstřík

HOS – Husqvarna operační systém

MSK – Moravskoslezský kraj

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byl(a) seznámen(a) s tím, že na mou diplomovou (bakalářskou) práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové (bakalářské) práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevydělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou (bakalářskou) práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová (bakalářská) práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové (bakalářské) práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou (bakalářskou) práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 20.4.2020


.....
Bc. Jan Okřina

Seznam příloh

Příloha 1: Použité hodnoty z účetních výkazů

Příloha 2: Finanční analýza – poměrové ukazatele v letech 2014-2018

Příloha 3: Spider analýza za roky 2016-2018

Příloha 4: Seznam faktorů SWOT analýzy

Příloha 5: Párové srovnání faktorů SWOT analýzy

Příloha 1: Použité hodnoty z účetních výkazů

Název kategorie (uvedeno v tis. Kč)	2014	2015	2016	2017	2018
Cizí zdroje	688 472	631 900	725 776	1 046 368	1 086 520
Celková aktiva	870 501	853 609	969 322	1 261 136	1 358 340
Vlastní kapitál	182 029	221 709	243 546	215 768	271 820
Oběžná aktiva	524 756	499 010	595 563	823 116	776 401
Krátkodobé závazky	674 085	241 502	331 859	818 038	429 718
Zásoby	267 377	266 794	281 293	421 846	495 216
Pohotovové plastební prostředky	17 925	19 479	43 097	60 404	49 308
EAT	29 204	57 249	79 086	42 222	56 052
Tržby	1 559 238	1 650 045	1 714 991	2 137 821	2 077 921
EBIT	53 452	76 833	93 954	57 549	78 761
Pohledávky krátkodobé	239 437	212 710	271 146	340 839	231 850

Zdroj: Výroční zprávy podniku Husqvarna Manufacturing CZ s.r.o. z webu justice.cz, vlastní zpracování

Kompletní účetní výkazy lze nalézt na webu justice.cz. Jedná se o údaje uvedené na těchto webových stránkách pod názvem společnosti Husqvarna Manufacturing CZ s.r.o. Veškeré účetní výkazy jsou ve sbírce listin, konkrétně ve výročních zprávách podniku z uvedených let.

Příloha 2: Finanční analýza – poměrové ukazatele v letech 2014-2018

UKAZATELE ZADLUŽENOSTI	Vzorec	Rok				
		2014	2015	2016	2017	2018
Celková zadluženost	2.1	79%	74%	75%	83%	80%
Míra zadluženosti	2.2	3,78	2,85	2,98	4,85	4,00
Podíl VK na aktivech	2.3	21%	26%	25%	17%	20%
UKAZATELE LIKVIDITY	Vzorec	Rok				
		2014	2015	2016	2017	2018
Běžná likvidita	2.4	0,78	2,07	1,79	1,01	1,81
Pohotová likvidita	2.5	0,38	0,96	0,95	0,49	0,65
Okamžitá likvidita	2.6	0,03	0,08	0,13	0,07	0,11
UKAZATELE RENTABILITY	Vzorec	Rok				
		2014	2015	2016	2017	2018
ROS	2.7	1,87%	3,47%	4,61%	1,98%	2,70%
ROA	2.8	6,14%	9,00%	9,69%	4,56%	5,80%
ROE	2.9	16,04%	25,82%	32,47%	19,57%	20,62%
UKAZATELE RENTABILITY	Vzorec	Rok				
		2014	2015	2016	2017	2018
Obrat aktiv (koeficient)	2.10	1,79	1,93	1,77	1,70	1,53
Doba obratu zásob (dny)	2.11	62	58	59	71	86
Doba obratu pohledávek (dny)	2.12	55	46	57	57	40
Doba obratu závazků (dny)	2.12	156	53	70	138	74

Zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů

Příloha 3: Spider analýza za roky 2016-2018

PODNIK					
Kvadrant	Ukazatel	2016	2017	2018	Průměr podniku
A	ROA	9,69%	4,56%	5,80%	6,68%
	ROE	32,47%	19,57%	20,62%	24,22%
	ROS	4,61%	1,98%	2,70%	3,09%
B	Běžná likvidita	1,79	1,01	1,81	1,54
	Pohotová likvidita	0,95	0,49	0,65	0,70
	Okamžitá likvidita	0,13	0,07	0,11	0,11
C	Celková zadluženost	75%	83%	80%	79,3%
	Míra zadluženosti %	298%	485%	400%	394,2%
	Podíl VK na aktivech	25%	17%	20%	20,7%
D	Obrat aktiv	1,77	1,70	1,53	1,66
	Doba obratu zásob	59	71	86	71,96
	Doba obratu závazků	70	138	74	93,95
ODVĚTVÍ					
Kvadrant	Ukazatel	2016	2017	2018	Průměr odvětví
A	ROA	10,47%	10,54%	8,81%	9,94%
	ROE	14,19%	14,99%	13,00%	14,06%
	ROS	5,68%	5,76%	4,83%	5,42%
B	Běžná likvidita	1,83	1,86	1,66	1,78
	Pohotová likvidita	1,32	1,33	1,15	1,27
	Okamžitá likvidita	0,26	0,24	0,19	0,23
C	Celková zadluženost	46%	47%	49%	47,3%
	Míra zadluženosti %	86%	89%	96%	90,3%
	Podíl VK na aktivech	53%	53%	50%	52,0%
D	Obrat aktiv	1,33	1,37	1,36	1,35
	Doba obratu zásob	39	40	42	40,33
	Doba obratu závazků	77	75	82	78,00

Zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů podniku a webových stránek Ministerstva průmyslu a obchodu

Kvadrant	Ukazatel	Průměr analyzovaného podniku 2016-2018	Průměr odvětví 2016-2018	Odvětví	Podnik/Odvětví
A					
A1	ROA	6,68%	9,94%	100%	67,25%
A2	ROE	24,22%	14,06%	100%	172,27%
A3	ROS	3,09%	5,42%	100%	57,06%
B					
B1	Běžná likvidita	1,54	1,78	100%	86,12%
B2	Pohotová likvidita	0,70	1,27	100%	55,05%
B3	Okamžitá likvidita	0,11	0,23	100%	46,15%
C					
C1	Celková zadluženost	79,3%	47,33%	100%	167,49%
C2	Míra zadluženosti %	394,2%	90,33%	100%	436,41%
C3	Podíl VK na aktivech	20,7%	52,00%	100%	39,90%
D					
D1	Obrat aktiv	1,66	1,35	100%	123,01%
D2	Doba obratu zásob	71,96	40,33	100%	178,41%
D3	Doba obratu závazků	93,95	78,00	100%	120,45%

Zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů podniku a webových stránek Ministerstva průmyslu a obchodu

Příloha 4: seznam faktorů SWOT analýzy

Silné stránky - S		Slabé stránky - W	
S1	Německá kvalita soudržně s ISO normami	W1	Vysoký věk zaměstnanců
S2	Silné finanční zázemí díky koncernu	W2	Špatná infrastruktura regionu
S3	Výrobní knowhow v plastikářské výrobě	W3	Geografické umístění
S4	Odborníci v oboru	W4	Nezájem mladých lidí
S5	Vysoká úroveň finální kompletace	W5	Vysoké cizí zdroje
S6	Dlouholetá tradice	W6	Velká sezónost výroby
S7	Pravidlo solventnosti	W7	Nedostatečná kvalifikace potencionálních zaměstnanců
S8	Široké portfolio dodavatelů	W8	Nízká okamžitá likvidita
Příležitosti - O		Hrozby - T	
O1	Automatizace a robotizace	T1	Virus Covid-19
O2	Větší rozsah nabídky pro zákazníky	T2	Neschopnost dodavatelů v této době dovážet včas
O3	Zlevnění výroby zmenšením počtu zaměstnanců	T3	Přesouvání výroby dodavatelů do Číny
O4	Spolupráce se školami	T4	Zdražení dopravy (lodní a letecké)
O5	Zavedení nového výrobku mimo sezónu	T5	Nevytížení kapacit mimo sezónu
O6	Využití dotačních programů	T6	Absence vlastního výzkumu a vývoje
O7	Propagace podniku	T7	Současné obrovské oslabení české koruny
O8	Rozvíjení trhu robotických sekaček	T8	Absence komunitního nákupčí pro východní Evropu

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 5: Párové srovnání faktorů SWOT analýzy

Fullerův trojúhelník pro silné stránky											
Faktor	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	Četnost	Váha	Body
S1		S2	S1	S1	S1	S1	S1	S1	6	0,21	1,29
S2			S2	S2	S2	S2	S2	S2	7	0,25	1,75
S3				S4	S3	S3	S3	S3	4	0,14	0,57
S4					S4	S4	S7	S8	3	0,11	0,32
S5						S6	S7	S8	0	0,00	0,00
S6							S7	S8	1	0,04	0,04
S7								S8	3	0,11	0,32
S8									4	0,14	0,57
Celkem	-	-	-	-	-	-	-	-	28	1	4,86

Fullerův trojúhelník pro slabé stránky											
Faktor	W1	W2	W3	W4	W5	W6	W7	W8	Četnost	Váha	Body
W1		W2	W3	W4	W5	W6	W7	W1	1	0,04	0,04
W2			W2	W2	W2	W2	W2	W2	7	0,25	1,75
W3				W4	W5	W6	W3	W3	3	0,11	0,32
W4					W4	W6	W4	W4	5	0,18	0,89
W5						W6	W7	W8	2	0,07	0,14
W6							W6	W6	6	0,21	1,29
W7								W7	3	0,11	0,32
W8									1	0,04	0,04
Celkem	-	-	-	-	-	-	-	-	28	1	4,79

Fullerův trojúhelník pro příležitosti											
Faktor	O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8	Četnost	Váha	Body
O1		O1	O1	O1	O5	O1	O1	O8	5	0,18	0,89
O2			O2	O2	O5	O2	O2	O8	4	0,14	0,57
O3				O4	O5	O6	O3	O8	1	0,04	0,04
O4					O5	O6	O4	O8	2	0,07	0,14
O5						O5	O5	O8	6	0,21	1,29
O6							O6	O8	3	0,11	0,32
O7								O8	0	0,00	0,00
O8									7	0,25	1,75
Celkem	-	-	-	-	-	-	-	-	28	1	5,00

Fullerův trojúhelník pro hrozby											
Faktor	T1	T2	T3	T4	T5	T6	T7	T8	Četnost	Váha	Body
T1		T2	T3	T4	T5	T6	T7	T1	1	0,04	0,04
T2			T3	T2	T5	T2	T2	T2	5	0,18	0,89
T3				T3	T5	T3	T3	T3	6	0,21	1,29
T4					T5	T4	T4	T4	4	0,14	0,57
T5						T5	T5	T5	7	0,25	1,75
T6							T7	T6	2	0,07	0,14
T7								T7	3	0,11	0,32
T8									0	0,00	0,00
Celkem	-	-	-	-	-	-	-	-	28	1	5,00

Zdroj: vlastní zpracování na základě konzultace s jednatelem společnosti