



VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Hodnocení konkurenceschopnosti výrobního podniku  
Evaluation of the Competitiveness of a Manufacturing Company

Student:  
Vedoucí bakalářské práce:

Michaela Stříbná  
Dr. Ing. Zuzana Čvančarová

Ostrava 2020

VŠB - Technická univerzita Ostrava  
Ekonomická fakulta  
Katedra podnikohospodářská

## Zadání bakalářské práce

Student: **Michaela Stříbná**  
Studijní program: B6208 Ekonomika a management  
Studijní obor: 6208R020 Ekonomika podniku  
Téma: **Hodnocení konkurenceschopnosti výrobního podniku**  
**Evaluation of the 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. Návrhy a doporučení
  6. Závěr
- Seznam použité literatury  
Seznam zkratk  
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce  
Seznam příloh  
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:


- 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.  
SOUČEK, Zdeněk. *Strategie úspěšného podniku: symbióza kreativity a disciplíny*. Praha: C. H. Beck, 2015. ISBN 978-80-7400-572-5.  
SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. *Podniková ekonomika*. 6. vyd. Praha: C. H. Beck, 2015. ISBN 978-80-7400-274-8.


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

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

Datum zadání: 22.11.2019  
Datum odevzdání: 07.05.2020



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

  
doc. Ing. Lenka Kauerová, CSc.  
prodělkanka pro studium  
na základě pověření k jednání č.j.  
VSB/19/050319/9900 ze dne 24. 9. 2019

Prohlašuji, že jsem celou bakalářskou práci, včetně všech příloh, vypracovala samostatně.  
Přílohy č. 1 až č. 10, dané mi k dispozici, jsem samostatně doplnila.

V Ostravě dne 20. května 2020

A handwritten signature in blue ink, reading "Stříbná" with a small accent over the 'i'.

Michaela Stříbná

## **Poděkování**

Tímto bych chtěla poděkovat vedoucí bakalářské práce Dr. Ing. Zuzaně Čvančarové za cenné rady, ochotu a čas. Dále bych ráda poděkovala firmě Witzenmann Opava, spol. s. r. o., za spolupráci a poskytnutí informací pro vypracování praktické části bakalářské práce, zejména pak panu Martinu Špiláčkovi za rady a užitečné připomínky.

## Obsah

1	Úvod.....	8
2	Teoreticko-metodologická východiska hodnocení konkurenceschopnosti .....	9
2.1	Podnik .....	9
2.2	Okolí podniku.....	10
2.3	Konkurence .....	11
2.4	Konkurenceschopnost .....	13
2.5	Konkurenční výhoda .....	14
2.6	Vybrané metody hodnocení konkurenceschopnosti podniku .....	15
2.6.1	PEST analýza.....	15
2.6.2	Porterova analýza pěti konkurenčních sil .....	17
2.6.3	Analýza vnitřního okolí podniku .....	20
2.6.4	Finanční analýza poměrovými ukazateli .....	21
2.6.5	SWOT analýza.....	27
3	Charakteristika vybraného podniku .....	29
3.1	Witzenmann Group .....	29
3.2	Strategie společnosti.....	30
3.3	Witzenmann Opava.....	31
3.4	Ekonomická charakteristika společnosti .....	32
3.5	Organizační struktura společnosti .....	32
4	Analýza konkurenceschopnosti vybraného podniku .....	33
4.1	PEST analýza .....	33
4.1.1	Politické a právní faktory.....	33
4.1.2	Ekonomické faktory .....	34
4.1.3	Sociální a demografické faktory .....	39
4.1.4	Technické a technologické faktory .....	40
4.2	Porterova analýza pěti konkurenčních sil .....	40
4.2.1	Nově vstupující firmy .....	40
4.2.2	Nebezpečí substitučních výrobků .....	41
4.2.3	Vyjednávací síla zákazníků .....	41
4.2.4	Vyjednávací síla dodavatelů .....	42
4.2.5	Konkurence v odvětví .....	42
4.3	Analýza vnitřního okolí podniku .....	43
4.3.1	Faktory vědecko-technického rozvoje .....	44

4.3.2	Marketingové a distribuční faktory.....	44
4.3.3	Faktory výroby a řízení výroby .....	44
4.3.4	Faktory podnikových a pracovních zdrojů .....	45
4.3.5	Faktory finanční.....	46
4.4	Finanční analýza poměrovými ukazateli.....	46
4.4.1	Ukazatele likvidity .....	46
4.4.2	Ukazatele rentability .....	48
4.4.3	Ukazatele zadluženosti .....	49
4.4.4	Ukazatele aktivity .....	51
4.5	SWOT analýza .....	54
4.6	Shrnutí.....	57
5	Návrhy a doporučení.....	60
6	Závěr .....	63
	Seznam použité literatury .....	65
	Seznam zkratk .....	69
	Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce	
	Seznam příloh	
	Přílohy	

# 1 Úvod

V dnešní době existuje na trhu řada firem s totožným či podobným výrobkem nebo službou, které si navzájem konkurují a vedou mezi sebou konkurenční boj, který má za cíl udržet a uspokojit potřeby stávajících či budoucích potenciálních zákazníků, zároveň získat konkurenční výhodu – odlišit se od konkurentů a nabídnout zákazníkům něco, co konkurence postrádá. Konkurenceschopnost podniku je schopnost podniku nabízet svým zákazníkům služby a výrobky, jež budou schopny ustát v konkurenčním prostředí, a to jak na národní, tak mezinárodní úrovni. Dále vypovídá o postavení firmy na trhu a stanovuje úspěšnost firmy. Konkurenci na trhu se nemůžeme v žádném případě vyhnout. Z toho důvodu podniky musí neustále sledovat nové trendy v oboru, vývoj technologií a postupů. Následně je zapotřebí na tyto změny rychle reagovat.

Cílem bakalářské práce je hodnocení konkurenceschopnosti výrobního podniku. Na základě výsledků jednotlivých analýz budou navrženy postupy ke zlepšení konkurenceschopnosti výrobního podniku Witzenmann spol. s r. o. se sídlem v Opavě, který je největším výrobcem kovových součástek na celosvětovém trhu. K ohodnocení současného stavu podniku budou použity analýzy vnějšího a vnitřního prostředí a následně budou navrženy postupy a doporučení ke zlepšení konkurenceschopnosti podniku na trhu.

Bakalářská práce je rozdělena do šesti kapitol, přičemž první kapitola je úvod a poslední šestá závěr. Druhá kapitola se zabývá teoreticko-metodologickými východisky hodnocení konkurenceschopnosti. Zde budou vymezeny základní pojmy a definice týkající se podniku a konkurence. Poté budou popsány jednotlivé metody pro hodnocení konkurenceschopnosti podniku. Třetí kapitola představuje charakteristiku vybraného podniku. Bude zde popsána historie podniku od jeho založení až po současnost. Ve čtvrté kapitole bude provedena analýza vnějšího prostředí pomocí PEST analýzy a Porterovy analýzy pěti konkurenčních sil. Vnitřní situace firmy bude analyzována pomocí analýzy vnitřního okolí podniku a finanční analýzy poměrovými ukazateli. Následně bude provedena SWOT analýza, ve které budou shrnuty poznatky z předešlých analýz. V páté kapitole budou doporučeny návrhy a zlepšení, jež směřují ke zlepšení konkurenceschopnosti podniku a jeho pozice na trhu.



## 2 Teoreticko – metodologická východiska hodnocení konkurenceschopnosti

V této kapitole budou blíže specifikovány základní pojmy, které souvisí s konkurenceschopností podniku. Následně budou definovány vybrané metody k zhodnocení konkurenceschopnosti podniku, které budou aplikovány v praktické části bakalářské práce.

### 2.1 Podnik

Termín podnik označuje jakýkoliv subjekt, který vykonává činnost spojenou s nabízením zboží či služeb na trhu. Není přitom podstatné, zda podnik dosahuje zisku či nikoliv, ale že získává zákazníky nabídkou svých činností (Dvořáček, Slunčík, 2012).

Na tento pojem lze nahlížet z několika úhlů. Dle autora Veber (2012, s. 15) „závisí na hledisku, ze kterého je pojem interpretován.

- *Nejčastěji jde o subjekt, v němž dochází k přeměně vstupů na výstupy.*
- *Obsáhleji je vymezen jako uspořádaný soubor prostředků, zdrojů, práv a jiných majetkových hodnot (ať vlastních či pronajatých), které slouží podnikateli k provozování podnikatelských aktivit.*
- *Právně je interpretován jako soubor hmotných, jakož i osobních a nehmotných složek podnikání. K podniku náleží věci, práva a jiné majetkové hodnoty, které patří podnikateli a slouží k provozování podniku nebo vzhledem k své povaze mají tomuto účelu sloužit.*
- *Podnikem se rozumí každý subjekt vykonávající hospodářskou činnost, bez ohledu na jeho právní formu. K těmto subjektům patří zejména osoby samostatně výdělečně činné a rodinné podniky vykonávající řemeslné či jiné činnosti a obchodní společnosti nebo sdružení, která běžně vykonávají hospodářskou činnost.“*

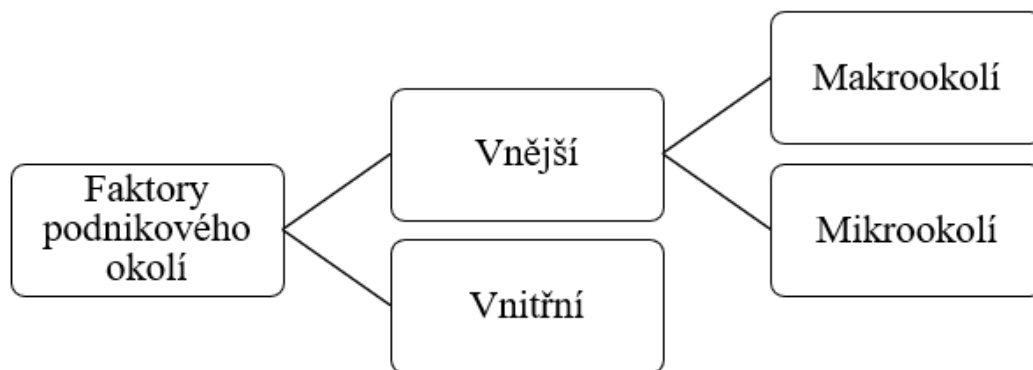
Posláním každého podniku spočívá v tom, aby prostřednictvím svých výrobků či služeb uspokojoval potřeby zákazníků a z výnosů své podnikatelské činnosti naplňoval potřeby všech, kteří jsou s jeho podnikatelskou činností zásadně spojeni (Jakubíková, 2013).

## 2.2 Okolí podniku

Za okolí podniku se považuje vše, co stojí mimo podnik jako organizaci. Každý podnik je otevřený systém, protože bere v úvahu všechny možné účinky okolí na systém a naopak. Pro podnik je velmi důležité, aby dobře znal své okolí a uměl rychle reagovat na příležitosti a hrozby, které mu přináší. Důkladné porozumění podnikového okolí je nezbytné pro:

- pochopení vztahů s okolím,
- schopnost adaptace na okolí,
- využití možností pro ovlivňování okolí.

Obrázek 2.1 Faktory podnikového okolí



Zdroj: Vlastní zpracování dle Dvořáček, Slunčík (2012, s. 3)

### Vnější okolí podniku

Vnější okolí podniku tvoří mikrookolí, kde jsou zahrnuty faktory, které podnik může do jisté míry ovlivnit, zatímco v makrookolí jsou zařazeny faktory, jež podnik ovlivnit nemůže a mohou mít rozhodující vliv (Dvořáček, Slunčík, 2012).

### Makrookolí

Makrookolí podniku zahrnuje vlivy a situace, které se týkají všech podniků. Do makrookolí lze zařadit následující faktory:

- politické a legislativní,
- sociokulturní a demografické,
- ekonomické,
- ekologické,

➤ technologické atd.

Analýza makrookolí má za cíl vybrat ze všech faktorů pouze ty, které jsou pro konkrétní podnik důležité. Při analýze faktorů makrookolí je důležité, aby pracovníci, kteří analýzu provádějí, věnovali úsilí identifikaci budoucího vývoje a jeho možného dopadu na podnik, organizaci a místo.

### **Mikrookolí**

Mikrookolí podniku zahrnuje okolnosti, vlivy nebo situace, které podnik může svými aktivitami podstatně ovlivnit. Do mikrookolí lze zařadit dodavatele, odběratele, finanční instituce, pojišťovny, dopravce, zákazníky, konkurenci, veřejnost atd. Veřejnost se dá rozdělit na finanční veřejnost, vládní veřejnost, místní veřejnost, občanská sdružení a organizace, všeobecnou veřejnost, sdělovací prostředky a zaměstnance. Analýza mikrookolí má za cíl identifikovat základní hybné síly, které v odvětví působí a podstatným způsobem ovlivňují činnost podniku (Jakubíková, 2013).

### **Vnitřní okolí podniku**

Vnitřní okolí podniku tvoří síly, které působí uvnitř podniku a mají dopad na samotné řízení podniku, jedná se o cíle podniku, zdroje, organizační strukturu a pracovní podmínky. Analýza vnitřního okolí se orientuje na silné a slabé stránky podniku ve vztahu k jeho konkurenci. Pro podnik je důležité, aby uměl identifikovat své klíčové proměnné, na kterých závisí schopnost podniku čelit výzvám okolí.

## **2.3 Konkurence**

V překladu konkurence znamená soupeření, soutěžení nebo hospodářskou soutěž. Konkurence má širší záběr, a to ekonomický, sociální, kulturní, etický, sociální, politický atp. Konkurence je vztah dvou a více subjektů neboli konkurentů. Předtím, než konkurent vstoupí do konkurenčního vztahu, musí splnit minimálně dva předpoklady. Za prvé musí disponovat konkurenčním potenciálem a za druhé musí chtít vstoupit do konkurence.

### **Pojetí konkurence v mikroekonomii**

Z mikroekonomického pojetí lze definovat konkurenci jako rivalitu mezi prodejci nebo kupujícími stejného druhu zboží, tedy jako konkurenci napříč trhem. Znamená to střetávání nabídky a poptávky. Formy konkurence z mikroekonomického pohledu:

## 1. Konkurence mezi nabídkou a poptávkou

Představuje vzájemný vztah mezi výrobcí a spotřebiteli. Výrobci se snaží prodat své výrobky a zároveň dosáhnout maximálního zisku. Co se týče spotřebitelů, ti chtějí v co největší možné míře uspokojit své potřeby nákupem zboží za co nejnižší cenu. Rovnovážného stavu lze docílit kompromisem mezi nabídkou a poptávkou.

## 2. Konkurence na straně poptávky.

Vyjadřuje střet zájmů spotřebitelů vyskytujících se na trhu. Cílem spotřebitelů je nakoupit co největší množství zboží, a přitom utratit co nejméně finančních prostředků i na úkor ostatních spotřebitelů. Tato konkurence nabývá na významu zejména v případě, je-li poptávka vyšší než nabídka, což vede k růstu ceny.

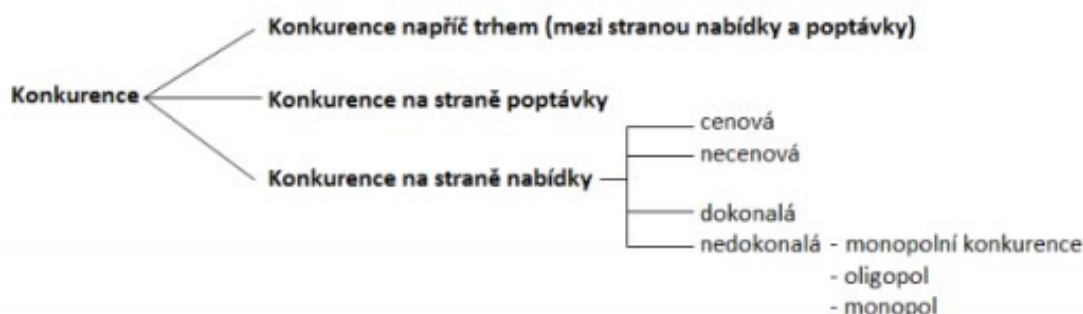
## 3. Konkurence na straně nabídky

Pokud jde o konkurenci na straně nabídky, výrobci se na trhu snaží prodat co největší množství výrobků a maximalizovat tak zisk. Záměrem této konkurence je oslabování pozic konkurentů a zvyšování podílu na trhu. Dynamiku získá konkurence na straně nabídky tehdy, kdy nabídka je menší než poptávka, což následně vede k poklesu ceny. Další členění konkurence na straně nabídky lze rozdělit na cenovou a necenovou konkurenci, dále na dokonalou a nedokonalou konkurenci.

- a. **Cenová konkurence** – jde o snahu výrobců přilákat co nejvíce kupujících prostřednictvím snižováním cen.
- b. **Necenová konkurence** – podstatou je získávání a udržení zákazníků jiným způsobem než snižováním cen, například za pomoci kvality, technické úrovně výrobků, designu, image apod.
- c. **Dokonalá konkurence** – je do jisté míry ideálním stavem. Na trhu existuje velký počet firem, které nemohou ovlivnit prodejní cenu výrobků a služeb.
- d. **Nedokonalá konkurence** – lze rozdělit na tři druhy konkurence:
  - **monopolní konkurence** – je charakteristická volným vstupem na trh s mnoha výrobcí a jedním diferencovaným výrobkem,
  - **oligopol** – jedná se o situaci na trhu, kdy je nabídka uskutečňována jen malým počtem prodávajících,

- **monopol** – nastává v případě, že na trhu existuje pouze jeden dodavatel, který dodává jeden druh výrobku řadě zákazníků (Mikoláš, 2005).

Obrázek 2.2 Druhy konkurence



Zdroj: (Mikoláš 2005, s. 66)

## 2.4 Konkurenceschopnost

Termín konkurenceschopnost podniku je možno definovat jako vyjádření ekonomické převahy určité národní ekonomiky nebo se také může jednat o ekonomickou převahu firmy nad konkurencí v hospodářské soutěži. Rozlišit lze konkurenceschopnost na makroekonomické a mikroekonomické úrovni či konkurenceschopnost podniku v rámci určitého trhu. Konkurenceschopnost na makroekonomické úrovni je chápána jako ekvivalent výkonnosti dané ekonomiky ve vztahu k jiné ekonomice. Pomocí indikátorů ekonomického růstu, exportního potenciálu či ekonomického blahobytu lze měřit výkonnost ekonomiky.

Z mikroekonomického pohledu lze konkurenceschopnost vyjádřit pomocí indikátorů, kterými jsou například úroveň vzdělání, produktivita, využití přírodních zdrojů apod. Důležité je, aby makroekonomická politika brala ohled na mikroekonomické souvislosti. Konkurenceschopnost na podnikové úrovni se dá vymezit jako schopnost vyrábět a prodávat určitý produkt za podmínky zachování dané rentability. Konkurenceschopný podnik je takový podnik, který v případě nutnosti dokáže snížit výslednou cenu výrobku, a přitom nabídnout kvalitnější výrobek než jeho konkurenti. Toto tvrzení vychází z produkční teorie, podle které snaha podniku maximalizovat svůj zisk zvyšuje tlak na jeho produkční schopnosti, což ovlivňuje objem prodeje i konkurenceschopnost.

Zisk konkurenceschopné firmy urychluje prosazení se na trhu. Snížení zisku způsobuje ztrátu a následně ztrátu konkurenceschopnosti a tržní pozice podniku. Produkovat zisk a expandovat na trh mohou pouze podniky, které dokážou produkovat svoje výrobky s nižšími náklady, než je tržní cena výrobků, a zároveň s nižšími náklady, než je toho

schopná konkurence. Rozhodujícím determinantem konkurenční schopnosti firmy je úroveň nákladů (Marinič, 2008).

Podstata konkurence podniků spočívá v jejich konkurenceschopnosti, která je jednou z forem podnikatelského potenciálu.

*„Konkurenceschopnost jako podnikatelský potenciál se musí vyznačovat:*

- a) *všeobecnými charakteristikami: existuje potenciál jako rozdíl mezi tím, co je (např. na trhu), a tím, co může nebo musí být (např. dáno poznatky vědy, legislativou) – tedy je to pravděpodobná změna, která vyvolává jednak odpor (konkurenci) ke změně, jednak je to příležitost k umocnění původního potenciálu nebo ke vzniku nového potenciálu firmy;*
- b) *speciální charakteristikou: existuje externí zřetelehodný potenciál, omezující (kladoucí odpor) potenciál firmy nebo nabízející příležitost k umocnění potenciálu firmy, tzn. existuje zřetelehodný konkurent firmy buď na straně nabídky (např. dodavatelé) nebo na straně potřeby (např. spotřebitelé)“ (Mikoláš, Peterková, Tvrdíková, 2011, s. 204).*

## **2.5 Konkurenční výhoda**

Znamená něco, v čem se podnik jednoznačně odlišuje od své konkurence. Dle autora Porter (1993) podnik, který docílí v rámci daného odvětví nadprůměrné rentability, dosahuje konkurenční výhody. Z toho tedy vyplývá, že podnik dosahuje konkurenční výhody tehdy, když převaha nad konkurenty zaručí dostatečné množství zákazníků a zároveň chrání před silou konkurence.

Mezi základní zdroje konkurenční výhody patří originální dovednosti a kompetence vlastní pouze určitému podniku, ale i reprodukovatelné dovednosti a kompetence, které jsou vlastní více podnikům. Tyto dovednosti a kompetence mohou mít hmotný a nehmotný charakter (Marinič, 2008).

Dle autora Kislingerová (2008) získání a udržení konkurenční výhody je podstatou dosažení úspěchu. Pokud podnik dělá či vlastní „něco“, co je náročně dosažitelné nebo dokonce nedosažitelné pro konkurenty, je tato skutečnost základem pro konkurenční výhody a z ní plynoucí výnosy. Konkurenční výhoda v podstatě spočívá v přidané hodnotě, kterou je podnik schopen poskytnout svým zákazníkům. Může se jednat o nižší cenu, než má konkurence za stejné výrobky, či poskytnutí zvláštních výhod, které vyšší cenu kompenzují. Konkurenční výhoda je založena na výjimečných zdrojích, výjimečných schopnostech a výjimečném postavení.

Hledání konkurenční výhody může vést k úspěchu nebo neúspěchu podniku. Obvykle si podnik může udržet konkurenční výhodu jen po určitou dobu, než ho konkurence napodobí.

## **2.6 Vybrané metody hodnocení konkurenceschopnosti podniku**

V této kapitole budou charakterizovány vybrané metody určování konkurenceschopnosti sledovaného podniku. K analýze vnějšího okolí podniku bude použita PEST analýza a Porterova analýza pěti konkurenčních sil. K posouzení vnitřního okolí podniku bude provedena analýza vnitřního okolí podniku, na kterou naváže finanční analýza poměrovými ukazateli. Na závěr bude provedena SWOT analýza, ve které budou shrnuty poznatky z předešlých analýz a stanoveny silné a slabé stránky, a nakonec příležitosti a hrozby.

### **2.6.1 PEST analýza**

Používá se k analýze makrookolí. Jednotlivá písmena zkratky PEST odpovídají (P) politicko-legislativním, (E) ekonomickým, (S) sociálně-demografickým, (T) technicko-technologickým faktorům. S postupem času se PEST analýza rozšířila o další faktory a stala se z ní PESTLE či PESTEL analýza. Dále se lze setkat s PESTLIED analýzou, kde jsou k PEST analýze přidány faktory legislativní, internacionální, environmentální a demografické. Ke zkoumání makrookolí lze mimo jiné použít metody STEEPLE a SLEPT, zatímco v prvním případě jde o sociálně-demografické, technologické, ekonomické, environmentální, politické, legislativní a etické faktory, ve druhém případě se jedná o faktory sociálně demografické, legislativní, ekonomické, politické a technicko-technologické (Dvořáček, Slunčík, 2012).

#### ***Politicko-právní faktory***

Vytváří podmínky a pravidla pro činnost podniků. Jedná se o instituce a zákony. Do politických faktorů patří: typ vlády a její stabilita, svoboda tisku, úroveň byrokracie a korupce, regulace a deregulace ekonomiky, trendy regulace a deregulace a pravděpodobné změny v politickém prostředí.

Právo představuje soubor pravidel, které stanoví a vynucuje stát. Právní předpis je soubor obecně závazných právních norem, které tvoří součást právního řádu. Právní předpisy lze rozdělit na:

- základní: obchodní právo, pracovní právo, občanské právo, trestní právo,

- specifické: regulace cen, regulace hospodářské soutěže, kontrola znečišťování životního prostředí a investiční pobídky (Dvořáček, Slunčík, 2012).

### ***Ekonomické faktory***

Mezi tyto faktory patří dle autora Souček (2015) vývoj HDP, míra inflace nebo deflace, míra nezaměstnanosti, úrokové míry, hospodářský cyklus, průměrná a minimální mzda, stabilita měny, stav platební bilance státu, kupní síla a konkurenceschopnost ekonomiky, dávky státní sociální podpory, zdanění atd.

### ***Sociálně – demografické (kulturní) faktory***

Sociální okolí má pro podnik značný význam, proto by každý podnik měl zkoumat a zvažovat důsledky své činnosti pro společnost. Ideální je, když je určitá činnost prospěšná pro podnik i společnost. Sociální smíření je jedním ze základních předpokladů ekonomického rozvoje společnosti (Synek, Klingerová, 2015).

#### **Sociální faktory:**

- historické pozadí,
- systém hodnot, např. spotřeba, šetření, kvalita života,
- množství a kvalita pracovní síly,
- věková, pohlavní, náboženská struktura,
- vzdělávací soustava a její úroveň,
- rozdělování příjmu, např. důchodu či renty (Dvořáček, Slunčík, 2012).

#### **Kulturní faktory:**

- spotřební zvyky,
- kulturní hodnoty,
- vnímání firem, organizací a společností,
- jazyk, řeč,
- chování žen a mužů – sbližování jejich spotřebního chování (Jakubíková, 2013).

### ***Technicko-technologické faktory***

Technologické okolí a následné změny technologie jsou zdrojem a taky motivem technického a technologického pokroku, díky kterému má podnik možnost dosahovat lepších hospodářských výsledků či zvyšovat svoji schopnost konkurence. Je nezbytné vzít na vědomí, že to vše může mít i své stinné stránky, k nimž patří například negativní vliv



na životní prostředí. Dle směrnic EU jsou výrobci povinni použít nejlepší z dostupných technologií (Synek, Kislingerová, 2015).

V širším pojetí jde o využití vědy a techniky v aktivitách podniku, proto je možno zde zařadit informační a komunikační technologie, metody řízení, produkty a výrobní postupy. Technologie je vázána na konkurenční schopnost podniku, lze je rozřadit na:

- Základní – může je používat každý podnik,
- Klíčové – nejsou dostupné pro všechny podniky a umožňují produkovat buď s nižšími náklady, nebo nabízet odlišné produkty,
- Rodící se – nachází se v první fázi rozvoje a obsahují vysoký potenciál budoucích klíčových technologií (Dvořáček, Slunčík, 2012).

Tabulka 2.1 Vybrané faktory související s PEST analýzou

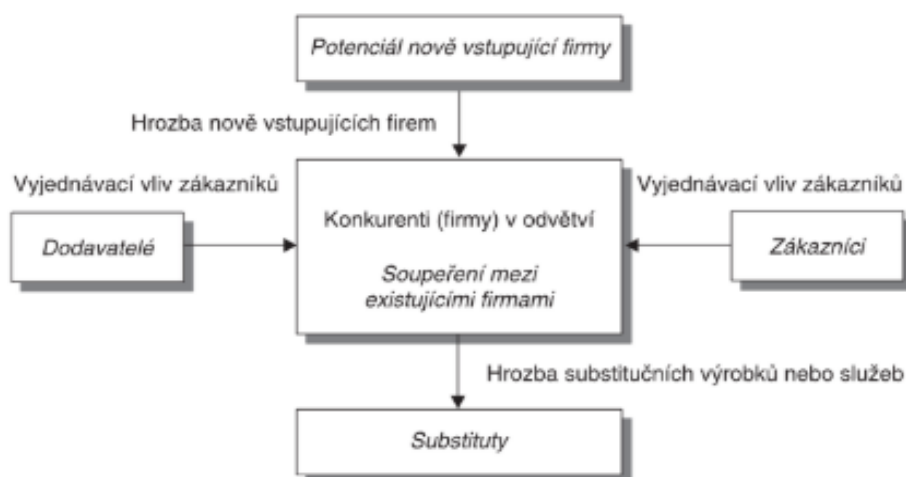
<b>Politicko-legislativní faktory</b>	<b>Ekonomické faktory</b>
Zákony upravující hospodářskou soutěž (antimonopolní zákony)	Trendy HDP
Ochrana životního prostředí	Hospodářské cykly
Ochrana spotřebitele	Devizové kurzy
Daňová politika	Kupní síla
Regulace zahraničního obchodu,	Úrokové míry
Protekcionismus	Inflace
Pracovní právo	Nezaměstnanost
Politická stabilita	Průměrná a minimální mzda
	Vývoj cen energií
<b>Sociokulturní faktory</b>	<b>Technologické vlivy</b>
Demografický vývoj	Vládní podpora vědy a výzkumu
Změny životního stylu	Celkový stav technologie
Mobilita	Nové objevy
Úroveň vzdělání	Změny technologie
Přístup k práci a volnému času	Rychlost zastarávání

Zdroj: (Dvořáček, Slunčík, 2012, s. 10)

## 2.6.2 Porterova analýza pěti konkurenčních sil

Úroveň konkurence v odvětví spočívá v pěti základních konkurenčních silách. Působení těchto pěti sil se odlišuje podle odvětví, zatímco souhrnné působení těchto pěti sil stanovuje předpoklady k dosažení konečného zisku v odvětví. Cílem konkurenční strategie podnikatelského subjektu je vyhledat v odvětví takové postavení, prostřednictvím kterého lze nejlépe čelit konkurenčním silám či obrátit jejich působení ve svůj prospěch.

Obrázek 2.3 Hybné síly konkurence v odvětví



Zdroj: (Mikoláš, 2005, s. 69)

**Nově vstupující firmy** – soupeření začíná v okamžiku, kdy na trhu stávající výrobci snadno dosahují velkých výnosů, a do dané oblasti je snadné vstoupit. Rychlost vstupu nových firem na trh je podmíněna běžně dvěma typy bariér:

- a) **Bariéra strategická** – současní výrobci činí vše pro to, aby jejich trh byl pro nové konkurenty nepřitažlivý. Typickým příkladem může být použití moderní technologie ve chvíli, kdy se na trh snaží vstoupit někdo nový.
- b) **Bariéra strukturální** – pro nově příchozí společnost je stanovena požadovaná výrobní kapacitou, která je nezbytná k stanovení rozumné nákladové ceny. Nedostatkem zkušeností a přístupu k distribučním kanálům. Investicemi, které jsou nutné k tomu, aby dodavatel získal nové místo na trhu a stal se populárním.

**Nebezpečí substitučních výrobků** – představují výrobky, které ohrožují dosavadní výrobce a zároveň funkčně nahrazují jiný výrobek. Nebezpečí roste při zvyšující se přizpůsobivosti zákazníka, pokud se kvalita a cena vylepšuje vzhledem k našemu výrobku, nebo zda mohou zákazníci lehce přecházet od našeho výrobku k substitutu.

**Vyjednávací síla zákazníků** – závisí na pěti faktorech:

- 1) **Počet zákazníků** – zákazníci mají podstatně větší vliv, když je jich na trhu málo a jsou jednotní v prosazování svých zájmů.
- 2) **Stupeň koncentrace zákazníka** – když se na trhu vyskytuje malý počet zákazníků, ale nakupují velké množství výrobků, pak je jejich vyjednávací pozice ve vztahu k ceně a podmínkách dodávky lepší.

- 3) **Nebezpečí zpětné integrace** – ve výrobním či obchodním řetězci dochází k sloučení dodavatelů způsobené tlakem zákazníků, což může vést k tomu, že cena a ziskovost výrobce polovýrobku vzdáleného od konečného zákazníka klesá.
- 4) **Stupeň diferenciacce produktu** – pokud odběratel nemá jinou volbu než nakupovat od konkrétního výrobce, má malou sílu při vyjednávání. Jestliže se na trhu vyskytuje více konkurentů, zákazník si může vybrat a má více možností při vyjednávání.
- 5) **Citlivost na kvalitu produktu** – v případě že, zákazník dává přednost kvalitě produktu, vyhrává na trhu ten dodavatel, jenž má náskok v kvalitě své výroby.

**Vyjednávací síla dodavatelů** – výše uvedených pět faktorů se týká jak vyjednávacího vlivu odběratelů, tak i dodavatelů. Dodavatelé na rozdíl od zákazníků mají větší možnosti stanovovat podmínky, kterými se pak odběratelé musí řídit. Dodavatelé mohou disponovat těmito vyjednávacími nástroji:

- Zvýšení svého stupně konkurence.
- Zjednodušení zpětné integrace.
- Dodávky speciálních produktů.
- Dodávky polotovarů, které mají podstatný význam pro kvalitu konečného produktu.
- Opatření, kvůli kterým musí zákazník investovat, aby mohl změnit dodavatele.

**Konkurence v odvětví** – jedná se o soupeření mezi firmami, které podnikají ve stejném odvětví. Lze rozlišit šest faktorů, jež ovlivňují rozsah tohoto konkurenčního soupeření:

- a) **Stupeň koncentrace** – týká se počtu výrobců či značek a na jejich podílu na trhu. Čím větší je stupeň zaměření, tím je i ostřejší konkurence. Činnost jednoho vyvolá okamžitě odezvu u konkurence.
- b) **Diferenciace výrobků** – konkurence roste ve chvíli, kdy se produkty méně odlišují v oblasti kvality, tvaru a vlastností. Konkurence může být zeslabena odlišením produktu a vznikem přednosti určité značky.
- c) **Změna velikosti trhu** – zvětšení trhu vede k rychlému oslabení konkurence. Pokud dojde na druhé straně k jeho ustálení, přebytečné kapacity vedou opětovaně k účinnější konkurenci.

- d) **Struktura nákladů** – jestliže mají dodavatelé vysoké fixní náklady, mají sklon si konkurovat cenou při zmenšujícím se trhu. Následně dojde k tomu, že cena vyrovnávající variabilní náklady zvyšuje fixní náklady.
- e) **Rostoucí výrobní kapacita** – pokud nastane situace, že nárůst trhu bude menší než nárůst výrobních kapacit, nastane ostrá konkurence.
- f) **Bariéra vstupu** – teprve když je pro dodavatelé obtížné odstoupit ze zmenšujícího se trhu, konkurence narůstá. Důvodem toho může být odpor ze strany zaměstnanců (Mikoláš, 2005).

### 2.6.3 Analýza vnitřního okolí podniku

Analýza vnitřního okolí se zaměřuje na silné a slabé stránky podniku ve vztahu ke konkurenci. Proto je nezbytná identifikace klíčových proměnných podniku, na jejichž správném fungování závisí schopnost podniku čelit výzvám okolí. Vnější faktory se odrážejí v interních funkcích podniku, jako jsou marketingové, výrobní, personální či finanční funkce (Dvořáček, Slunčík, 2012).

K identifikaci silných a slabých stránek podniku je vhodné analyzovat jeho vnitřní faktory. Patří sem faktory vědecko-technického rozvoje, marketingové a distribuční, výroby a řízení výroby, podnikových a pracovních zdrojů a také faktory finanční.

#### ***Faktory vědecko-technického rozvoje***

Vědecko-technický rozvoj lze považovat za nástroj, jenž přispívá ke zvyšování konkurenceschopnosti organizace. Směřuje k vytváření konkurenční výhody dané firmy, a to ze dvou základních důvodů. Prvním důvodem je, že slouží k zavedení nových výrobků či zlepšení stávajících, což může vést k získání nových tržních příležitostí. Druhým důvodem je, že může vést ke zlepšení výrobního procesu a snížení výrobních nákladů. Díky této skutečnosti si může podnik nastavit akceptovatelnou cenovou politiku.

Nové produkty a technologie mohou představovat nové tržní příležitosti, ale zároveň mohou ohrožovat produkty a technologie, které již existují.

#### ***Faktory marketingové a distribuční***

Význam marketingových faktorů může být pro jednotlivé podniky odlišný, jelikož záleží na typu organizace či nabízených produktech. Účelem těchto faktorů je zjistit, jak nejlépe dostat určitý druh výrobků ke konečnému spotřebiteli a současně ho motivovat ke koupi.

V rámci této oblasti by podniky měly provádět analýzu takových faktorů, díky kterým zjistí například účinnost reklamy či jiné marketingové aktivity.

### ***Faktory výroby a řízení výroby***

U těchto faktorů se musí organizace zaměřit na rozdílné technické otázky, které souvisí s přímou či nepřímou výrobou. Je nezbytné řešit záležitosti od nákupu surovin až po distribuci k zákazníkovi. Dále se musí určit výrobní kapacity, co bude podnik vyrábět sám a co naopak bude obstarávat od výrobců. Také by sem měly být zařazeny faktory, jež poskytnou informace např. o pružnosti výroby z hlediska požadavků zákazníka, hospodárnosti využití energií, materiálu a surovinách, hospodárnosti a efektivitě systému řízení zásob, hospodárnosti a efektivitě technické obsluhy výroby aj.

### ***Faktory podnikových a pracovních zdrojů***

Faktory podnikových a pracovních zdrojů mohou podstatně ovlivnit konkurenční výhody firmy. Patří sem image a prestiž podniku, efektivnost organizační struktury, efektivnost struktury a práce štábních útvarů v podniku, kvalita zaměstnanců, efektivnost systému strategických řízení, efektivnost informačního systému atd.

### ***Faktory finanční***

Podstatou analýzy finančních faktorů je zhodnocení finančního „zdraví podniku“. Jde o analýzu celkových finančních zdrojů a finančních výsledků činnosti podniku. Nejvíce bývá využívána metoda analýzy poměrovými ukazateli (Keřkovský, Vykypěl, 2006). V rámci této bakalářské práce bude představena finanční analýza poměrovými ukazateli, kvůli rozsahu je vypracovaná samostatně v další části.

#### **2.6.4 Finanční analýza poměrovými ukazateli**

Poměrové ukazatele tvoří nejrozsáhlejší a taky nejpoužívanější skupinu ukazatelů a jsou formulovány jako podíl dvou položek, obvykle ze základních účetních výkazů. Hodnota ukazatele pak určuje velikost ukazatele v čitateli na jednotku ukazatele ve jmenovateli. Prostřednictvím poměrových ukazatelů se provádějí odlišná časová porovnání, průřezové a srovnávací analýzy. Vzorce na výpočet poměrových ukazatelů byly převzaty od autora Růčková (2019).

*„Základním nástrojem finanční analýzy je analýza poměrových ukazatelů, které stanovíme na bázi výkazů finančního účetnictví. Jedná se o ukazatele rentability, aktivity,*

*likvidity, zadluženosti a skupinu ukazatelů kapitálového trhu*“ (Čížinská, Marinič, 2010, s. 165).

### **Ukazatele likvidity**

Likvidita konkrétní složky vymezuje vlastnosti dané složky rychle a bez velké ztráty hodnoty přeměnit se na peněžní hotovost. Tato vlastnost bývá často označována jako likvidnost. Na druhé straně likvidita podniku je vyjádřením schopnosti podniku uhradit včas své platební závazky. Nedostatek likvidity vede k tomu, že podnik není schopen využít ziskových příležitostí, které se při podnikání vyskytnou, nebo nedokáže uhradit své běžné závazky, což může mít za následek platební neschopnost a následně vést k bankrotu.

Pro hodnocení likvidity je velmi důležité uvědomit si, pro koho bude tato analýza důležitá. Každá z cílových skupin bude upřednostňovat jinou úroveň likvidity. Pro management podniku může nedostatek likvidity v konečných důsledcích vést ke snížení ziskovosti, nevyužití příležitostí, ztrátě kontroly nad podnikem, částečné či celkové ztrátě kapitálových investic. Vlastníci podniku budou dávat přednost spíše nižší úrovni likvidity, jelikož krátkodobý majetek představuje neefektivní vázanost finančních prostředků, což může snižovat rentabilitu vlastního kapitálu. Věřitelé podniku budou slučovat nedostatek likvidity s odkladem inkasování úroků a jistiny neboli jejich částečnou či úplnou ztrátou, což pro podniky znamená, že získání finančních prostředků se prodražuje. V obdobné pozici budou zákazníci a dodavatelé, protože snížená likvidita může vést k omezení či nemožnosti plnit smlouvy a dochází tak ke ztrátě vztahů.

Likvidita je podstatná z hlediska finanční rovnováhy podniku, protože jen dostatečně likvidní podnik je schopen dostat svým závazkům. Oproti tomu podnik s příliš vysokou mírou likvidity není schopen dostát svým závazkům, neboť finanční prostředky jsou vázaný v aktivech. Je tedy třeba najít vyváženou likviditu, která zaručí dostatečné zhodnocení prostředků i schopnost dostat svým závazkům.

#### *Okamžitá likvidita*

Je označována jako likvidita 1. stupně a znamená to nejužší vymezení likvidity. Vstupují do ní jen ty nejlikvidnější položky z rozvahy. Pojem pohotové platební prostředky představuje sumu peněz na běžném účtu, na jiných účtech nebo v pokladně, ale taky volně obchodovatelné cenné papíry, šeky. Doporučována hodnota pro okamžitou likviditu je 0,9–1,1. Pro Českou republiku bývá toto pásmo rozšiřováno o dolní mez, podle metodiky

ministerstva průmyslu a obchodu je hodnota označována za hodnotu kritickou ještě nižší, a to 0,2.

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{pohotov\acute{e} platebn\acute{i} prost\text{ř}edky}}{\text{kr\text{a}tkodob\acute{e} z\text{a}vazky}} \quad (2.1)$$

#### *Pohotov\acute{a} likvidita*

Je označována jako likvidita 2. stupně. Pro pohotovou likviditu platí že, čítecitel by měl být stejný jako jmenovatel, tedy v poměru 1:1. Pokud by byl dodržen poměr 1:1, podnik by byl schopen dostat svým závazkům, aniž by musel prodat své zásoby. Vyšší hodnota ukazatele bude příznivější pro věřitele, ale nebude však příznivá z pohledu akcionářů a vedení podniku. Hodnota ukazatele by se měla pohybovat v rozmezí 1–1,5.

$$\text{Pohotov\acute{a} likvidita} = \frac{(\text{ob\text{ě}žn\acute{a} aktiva} - \text{z\text{a}sob\text{y}})}{\text{kr\text{a}tkodob\acute{e} z\text{a}vazky}} \quad (2.2)$$

#### *Běžná likvidita*

Označuje se jako likvidita 3. stupně. Vyjadřuje, kolikrát pokrývají oběžná aktiva krátkodobé závazky podniku či kolika jednotkami oběžných aktiv je kryta jedna jednotka krátkodobých závazků. Hodnota ukazatele vypovídá o tom, jak by byl podnik schopen uspokojit své věřitele, kdyby proměnil veškerá svá oběžná aktiva v daném okamžiku na hotovost. Čím je tato hodnota ukazatele vyšší, tím lepší je zachování platební schopnosti podniku. Doporučené rozmezí pro běžnou likviditu je 1,5–2,5.

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{ob\text{ě}žn\acute{a} aktiva}}{\text{kr\text{a}tkodob\acute{e} dluhy}} \quad (2.3)$$

### **Ukazatele rentability**

Rentabilita znamená schopnost podniku vytvářet nové zdroje, dosahovat zisku použitím investovaného kapitálu. Vychází ze dvou základních účetních výkazů, a to z výkazu zisku a ztráty a z rozvahy. Je zobrazována jako poměr zisku k částce vloženého kapitálu. Ukazatele rentability slouží k hodnocení efektivnosti dané společnosti a nejvíce zajímají akcionáře a potenciální investory. Mimo jiné ukazatele rentability by měly mít rostoucí

tendenci. Finanční analýza vychází z tří kategorií zisku: **EBIT** – zisk před odečtením úroků a daní, **EAT** – zisk po zdanění a **EBT** – zisk před zdaněním. Ukazatele rentability se vyjadřují v procentech.

#### *Rentabilita aktiv*

Vyjadřuje celkovou efektivnost podniku, jeho výdělečnou schopnost či produkční sílu.

$$ROA = \frac{EBIT}{\text{celková aktiva}} \quad (2.4)$$

#### *Rentabilita vlastního kapitálu*

Pomocí rentability vlastního kapitálu vyjadřujeme výnosnost kapitálu vloženého akcionáři nebo vlastníky podniku.

$$ROE = \frac{EAT}{\text{vlastní kapitál}} \quad (2.5)$$

#### *Rentabilita tržeb*

Znamená, kolik korun čistého zisku připadá na jednu korunu tržeb. Vysoká úroveň ukazatele značí nadprůměrnou úroveň podniku a nízká úroveň zase jeho chybné řízení.

$$ROS = \frac{EAT}{\text{tržby}} \quad (2.6)$$

### **Ukazatele zadluženosti**

Zadluženost vyjadřuje, že podnik využívá k financování aktiv ve své činnosti cizí zdroje neboli dluh. Ve skutečném světě u velkých podniků nepřichází v úvahu, aby podnik financoval všechna svá aktiva z vlastního nebo naopak jen z cizího kapitálu. Použití pouze vlastního kapitálu má za následek snížení celkové výnosnosti vloženého kapitálu, naopak financováním pouze z cizích zdrojů by vznikly potíže s jeho získáváním.



### *Ukazatel věřitelského rizika*

Základní ukazatel, pomocí kterého se vyjadřuje celková zadluženost, je ukazatel věřitelského rizika. Udává, že čím vyšší je hodnota tohoto ukazatele, tím je vyšší riziko věřitelů. Doporučené rozmezí je 30 % až 60 %.

$$\text{Ukazatel věřitelského rizika} = \frac{\text{cizí kapitál}}{\text{celková aktiva}} \quad (2.7)$$

### *Koeficient samofinancování*

Jedná se o doplňkový ukazatel k ukazateli věřitelského rizika a jejich součet by měl dát přibližně hodnotu jedna.

$$\text{Koeficient samofinancování} = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{celková aktiva}} \quad (2.8)$$

### *Ukazatel úrokového krytí*

Udává, jak velký je tzv. bezpečnostní polštář pro věřitele neboli kolikrát je zisk vyšší než úroky. Po zaplacení úroků z dluhového financování by měl zůstat ještě dostatečný zisk pro akcionáře. Hodnoty zisku před zdaněním a odečtením úroků by měly odpovídat hodnotě minimálně trojnásobku nákladových úroků. Neschopnost platit úrokové platby ze zisku může být znakem blížícího se úpadku.

$$\text{Ukazatel úrokového krytí} = \frac{EBIT}{\text{nákladové úroky}} \quad (2.9)$$

### **Ukazatele aktivity**

Ukazatele aktivity vyjadřují počet obrátek jednotlivých složek zdrojů či aktiv nebo dobu obratu. Slouží k měření schopnosti podniku využívat investované finanční prostředky a vázanost jednotlivých složek kapitálu v jednotlivých druzích aktiv a pasiv.

#### *Obrat celkových aktiv*

Ukazatel obratu celkových aktiv bývá taky označován jako vázanost celkového vloženého kapitálu.

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

#### *Doba obratu zásob*

Vyjadřuje, jak dlouho jsou oběžná aktiva vázaná v podobě zásob. Platí, že čím vyšší je obratovost zásob a kratší doba obratu zásob, tím je pro podnik příznivější situace.

$$\text{Doba obratu zásob} = \frac{\text{zásoby}}{\text{tržby}} \cdot 365 \quad (2.11)$$

#### *Doba obratu pohledávek*

Tento ukazatel udává, jak dlouho je majetek podniku vázán ve formě pohledávek, tedy za jak dlouho jsou pohledávky v průměru splaceny. Průměrná doba splatnosti pohledávek je přiřazována k běžné době splatnosti faktur, jelikož většina produktů je prodávána na faktury s určitou dobou splatnosti. Pokud je doba delší, znamená to, že podnik není schopen dostat svým závazům včas.

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \frac{\text{krátkodobé pohledávky}}{\text{tržby}} \cdot 365 \quad (2.12)$$

#### *Doba obratu závazků*

Tento ukazatel vypovídá o tom, jak rychle jsou splaceny závazky podniku. Doba obratu závazků by měla být delší než doba obratu pohledávek, aby byla zajištěna finanční rovnováha podniku (Růčková, 2019).

$$\text{Doba obratu závazků} = \frac{\text{krátkodobé závazky}}{\text{tržby}} \cdot 365 \quad (2.13)$$

## 2.6.5 SWOT analýza

SWOT analýza je jednou z nejpoužívanějších a nejznámějších analýz prostředí. Cílem analýzy je identifikovat, do jaké míry je současná strategie podniku a její silná a slabá místa schopna se vyrovnat se změnami, které mohou v prostředí nastat (Jakubíková, 2013).

Autoři Dvořáček a Slunčík (2012) tvrdí, že se jedná o jednoduchý přístup, pomocí kterého se posuzuje vnitřní a vnější okolí určitého podniku. Zkratka SWOT znamená kategorii čtyř faktorů okolí, a to silné stránky (Strengths), slabé stránky (Weaknesses), příležitosti (Opportunities) a hrozby (Threats). Silné a slabé stránky souvisí s vnitřním okolím, kdežto příležitosti a hrozby s okolím vnějším.

Obrázek 2.4 SWOT analýza

<b>Interní</b>	<b>Strengths</b> Interní schopnosti, které dopomohou podniku k dosažení cílů	<b>Weaknesses</b> Interní omezení, které mohou narušit schopnost dosahování cílů
	<b>Opportunities</b> Externí faktory, které společnost může využít ve svůj prospěch	<b>Threats</b> Externí faktory, které mohou negativně ovlivnit výkon podniku
	<b>Pozitivní</b>	<b>Negativní</b>

Zdroj: (Kotler, Armstrong, 2012, s. 78)

Silné a slabé stránky podniku se stanovují pomocí vnitropodnikových analýz a hodnotících systémů. Jednotlivým kritériím, která byla vybrána s použitím různých výzkumných technik, např. dotazováním, je přiřazena váha a body od 1 do 5. Takto podnik získává základní přehled o svých silných a slabých stránkách a také předpoklady vzniku příležitostí a hrozeb (Jakubíková, 2013).

Obrázek 2.5 SWOT strategie

	<b>Slabé stránky (W)</b> 1, ... 2, ...	<b>Silné stránky (S)</b> 1, .... 2, ....
<b>Příležitosti (O)</b> 1, ..... 2, ....	<b>WO strategie</b> <b>„HLEDÁNÍ“</b> (překonání slabé stránky využitím příležitosti)	<b>SO strategie</b> <b>„VYUŽITÍ“</b> (využití silné stránky ve prospěch příležitosti)
<b>Ohrožení (T)</b> 1, .... 2, ....	<b>WT strategie</b> <b>„VYHÝBÁNÍ“</b> (minimalizace slabé stránky a vyhnutí se ohrožení)	<b>ST strategie</b> <b>„KONFRONTACE“</b> (využití silné stránky k odvrácení ohrožení)

Zdroj: (Váchal, Vochozka 2013, s.434)

Jednotlivé zásady pro zpracování SWOT analýzy:

- Závěry SWOT by měly být podstatné, analýza by měla být zpracována s ohledem na účel, pro který je zpracovávána.
- Analýza by měla být zaměřena na podstatná a důležitá fakta.
- Pokud je SWOT analýza součástí strategické analýzy, pak by měla být identifikována pouze strategická fakta.
- Analýza by měla být objektivní, neměla by vyjadřovat názory pouze zpracovatele ale objektivně odrážet vlastnosti objektu analýzy a jeho okolí.
- Působení jednotlivých faktorů je nutné v tabulce SWOT hodnotit dle významu, například zvýrazněním nevýznamnějších faktorů (Keřkovský, Vykypěl, 2006).

### **SWOT strategie**

Při sestavní SWOT strategie hledáme vzájemné působení mezi kvadranty:

**SO – Ofenzivní strategie** – využívají silné stránky podniku k zhodnocení příležitostí identifikovaných ve vnějším prostředí.

**WO – Strategie spojenectví** – jsou zaměřené na odstranění slabých stránek využitím příležitostí, typickým příkladem je získávání dodatečných zdrojů k využití příležitostí.

**ST – Defenzivní strategie** – jsou možné tehdy, pokud je podnik dost silný na přímé střetnutí s ohrožením.

**WT – Strategie úniku** – jsou obranné strategie zaměřené na odstranění slabé stránky a vyhnutí se ohrožení zvenčí (Váchal, Vochozka, 2013).

### 3 Charakteristika vybraného podniku

V této kapitole bakalářské práce bude představena vybraná společnost Witzenmann Opava spol, s. r. o. (dále jen Witzenmann) z pohledu předmětu činnosti, ekonomické charakteristiky a organizační struktury.

#### 3.1 Witzenmann Group

Společnost založil v roce 1854 Heinrich Witzenmann jako továrnu na výrobu šperků. S objevem kovové hadice položil v roce 1885 základ průmyslu zaměřeného na kovové hadice a kompenzátory. Po více než 125 letech je Witzenmann Group celosvětově největším výrobcem kovových dílů. Do základního portfolia výrobků patří kovové hadice, kovové vlnovce, kompenzátory, držáky potrubí, klimatizace, komponenty aerospace a díly pro motorová vozidla. Poté jsou veškeré produkty distribuovány po celém světě pod jednotnou značkou HYDRA®, která v dnešní době zahrnuje velký počet různých průmyslových výrobků a patří mezi nejstarší aktivní značky v Německu.

Firma disponuje výrobou strojů, náradí a vybavení pro testování a zkoušení. Vedle standardních konstrukčních řad vyvíjí a vyrábí výrobky upravené podle přání zákazníků pro nejrůznější obory a aplikace od kusové výroby až po velké série.

Skupina Witzenmann je globálním kontaktním partnerem pro složitou inženýrskou problematiku v oboru zachycení vibrací, zachycení dilatace, rozvodu médií a kompenzace montáže. Společnost je zkušený vývojový partner a nabízí svým zákazníkům prostřednictvím vlastních flexibilních kovových dílů inteligentní a promyšlené řešení. Podnikové motto společnosti zní „řízení flexibility“.

Společnost je zastoupena 24 podniky v 19 zemích světa například ve Francii, Anglii, Rakousku, Itálii, Belgii atd. V roce 2018 činil počet pracovníků 4 600 a obrat společnosti 630 mil. Euro.

Obrázek 3.1 Logo společnosti Witzenmann



Zdroj: (Webové stránky firmy)

### 3.2 Strategie společnosti:

Podnik má 7 základních strategií:

- 1) **Růstová strategie** – trvalého růstu firma dosahuje díky vývoji budoucích generátorů příjmů a také zakládáním mezinárodních společných podniků.
- 2) **Globální strategie** – společnost si klade za cíl být k dispozici klientům po celém světě a sledovat vývoj mezinárodní regionální politiky.
- 3) **Technologická strategie** – cílem společnosti jsou neustálé inovace. Za tímto účelem vyvíjí komplexní patentovou strategii, sestavuje správu inovací a využívá moderní metody vývoje.
- 4) **Kvalitativní strategie** – cílem firmy je optimalizace interních procesů ve výrobě, vývoj a správa, eliminace chyb u produktů a také celkové snižování nákladů za kvalitu.
- 5) **Strategie lidských zdrojů** – strategie je zaměřena na skutečnost, že skupina Witzenmann vždy disponuje kvalifikovanými pracovníky, kteří jsou vysoce motivováni, efektivní a zodpovědní.
- 6) **Finanční strategie** – cílem firmy je finanční samostatnost, která je zajištěna dobrými výnosy, zvýšením vlastního kapitálu, optimalizací financí a investic.
- 7) **Strategie trvalé udržitelnosti** – koncept udržitelného rozvoje je zohledněn prostřednictvím cílů projektu Spojených národů „Global Compact“. Firma posiluje povědomí o životním prostředí a zpřísňuje podmínky využívání zdrojů a energií, péči o zdraví a bezpečnost práce (webové stránky firmy).

### 3.3 Witzenmann Opava

V tabulce 3.1 jsou zobrazeny základní informace a předmět činnosti podniku.

Tabulka 3.1 Základní údaje

Název společnosti:	Witzenmann Opava, spol. s r. o.
Sídlo:	Nákladní 2855/7, 746 01 Opava
Datum založení:	13. července 1993
IČ:	49611119
Právní forma:	Společnost s ručením omezeným
Základní kapitál:	60 000 000 Kč
Předmět podnikání:	Obráběčství, výroba, obchod a služby
Jednatelé:	Michael Rainer Scheib, Mgr. Martin Žůrek a Ing. Jiří Rybář
Společník:	Witzenmann GmbH, Östliche Karl/Friedrich Strasse 134, 751 75 Pforzheim

Zdroj: Vlastní zpracování

Firma byla založena v roce 1993 a navázala na tradici výroby nerezových vlnovců, používaných jako těsnící prvek při výrobě ventilů určených pro jaderný průmysl. Již od počátku své existence se firma zaměřovala na výrobu vlnovců, malých kompenzátorů do DN100 a kovových hadic.

V roce 2008 společnost investovala do nového strojního vybavení, jež umožnilo rozšířit portfolio výrobků o pružné kovové součástky používané v automobilovém průmyslu jako dilatační prvek výfukových systémů a EGR díly využívané v motorech osobních a nákladních aut. Witzenmann Opava je plně integrovaná dceřiná společnost Witzenmann Group, nabízí kompletní produktovou řadu skupiny Witzenmann, stejně jako standardizovaný výrobní design, výrobní procesy, vybavení pro kontrolu jakosti a postupy. Jako technologický leader je společnost schopna nabízet komplexní technická řešení a produkty odpovídající potřebám zákazníků. V současnosti má tato opavská dceřiná společnost více než 400 zaměstnanců a rozkládá se na ploše asi 16.000 m<sup>2</sup>.

Firma má 3 výrobní závody v Opavě. V Pekařské ulici probíhá svařování výkonových kovových měchů, kovových hadic a jiných výrobků do oblasti kosmonautiky a letectví.

V Hviezdoslavově a Nákladní ulici probíhá výroba dílů pro automobilový průmysl. Vyrábí se zde například kompenzátory, jenž představují kovovou součást zajišťující pružné spojení dvou dílů, které jsou vystaveny teplotním změnám či mechanickým pohybům. Jedná se o typ výrobků, který se uplatní tam, kde je požadována vysoká spolehlivost zařízení při působení tlaku a teploty (webové stránky firmy).

### 3.4 Ekonomická charakteristika společnosti

V tabulce 3.2 je uvedena stručná podoba ekonomické charakteristiky společnosti Witzenmann. Čistý obrat společnosti za účetní období 2018 činil 1 000 211 tis. Kč. Příčinou toho bylo plánované navýšení výroby a dodávek EGR dílů a také získání nových zakázek pro výrobce automobilů Renault, Fiat a General Motors. Tržby společnosti v roce 2018 činily 983 740 tis. Kč, což představuje nejvyšší tržby v historii společnosti. Největší podíl na tom měl zejména zahraniční obchod, a to z 89 %. Zbytek prodeje byl uskutečněn na tuzemském trhu a tvořil 11 %.

*Tabulka 3.2 Ekonomická charakteristika společnosti Witzenmann*

<b>Položky v tis. Kč</b>	<b>2018</b>
Aktiva celkem	679 956
Vlastní kapitál	305 730
Krátkodobé pohledávky	207 151
Pasiva celkem	679 956
Cizí zdroje	374 156
Krátkodobé závazky	364 053

Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů

### 3.5 Organizační struktura společnosti

V současné době společnost zaměstnává 447 pracovníků, a protože se jedná o výrobní podnik, většina z nich působí na dělnických pozicích. Firma Witzenmann má 2 jednatele. První jednatel má pod sebou ekonomický úsek, do kterého spadá hlavní ekonom, personální oddělení a vedoucí obchodu a nákupu. Druhý jednatel má pod sebou výrobní úsek, pod který patří focus manažer, vedoucí kvality, správa budov, vedoucí technologie, vedoucí výroby, oddělení bezpečnosti, environmentální management a vedoucí logistiky. Organizační struktura firmy Witzenmann je součástí přílohy č. 1.



## **4 Analýza konkurenceschopnosti vybraného podniku**

V této části bakalářské práce budou aplikovány vybrané metody k posouzení konkurenceschopnosti společnosti Witzenmann. Nejdříve bude analyzováno vnější okolí podniku prostřednictvím PEST analýzy a Porterovy analýzy pěti konkurenčních sil. K zjištění vnitřní situace firmy bude použita analýza vnitřního okolí podniku a finanční analýza poměrovými ukazateli. Na závěr bude provedeno shrnutí všech zjištěných poznatků pomocí SWOT analýzy.

### **4.1 PEST analýza**

Účelem analýzy je zkoumat vlivy vnějšího okolí podniku a poté určit, které jsou z hlediska perspektivy pro podnik nejvýznamnější. Jak už bylo zmíněno, název analýzy je odvozen podle jednotlivých faktorů. Nejprve budou analyzovány politicko-právní, ekonomické, následně sociálně-demografické a nakonec technicko-technologické faktory.

#### **4.1.1 Politické a právní faktory**

Jakákoliv firma, která podniká na území České republiky, musí dodržovat a respektovat vyhlášky a veškeré právní normy. Při jejich nedodržení hrozí firmě sankce. U sledované firmy Witzenmann tomu není jinak, nejenže je ovlivňována politickým prostředím ČR, ale také politickými faktory EU a v neposlední řadě také Německem, kde se nachází její mateřská společnost.

Nejnovějším krokem vlády, který se týká i firmy Witzenmann, je zavedení ekologického auditu pro firmy, které mají více než 250 zaměstnanců. Podstatou auditu je zjistit, jaké jsou dopady činnosti firmy na životní prostředí a také na okolní přírodu. Tento audit musí nově dle zákona provádět certifikovaná firma, jež si za tyto audity účtuje okolo 100 000 Kč.

V důsledku vyhlášení nouzového stavu na území ČR kvůli pandemii COVID-19 jsou zavedena opatření, která se negativně dotýkají většiny podniků v ČR, tedy i námi sledovaného podniku Witzenmann. Mezi hlavní nařízení patří dočasné uzavření hranic. To znamená velkou nevýhodu pro firmu, která vyváží 90 % objemu výroby do zahraničí. Může to mít za následek, že firma nebude dosahovat takové výše plánovaných tržeb, jaké by očekávala (threats).

V takové situaci může firma využít práci z domova nebo program kurzarbeit. Cílem tohoto programu je zabránit firmám, aby propouštěly své zaměstnance. Podstatou kurzarbeitu je dotovat mzdy zaměstnanců, kteří mají zkrácenou pracovní dobu, kdy ušlý příjem jim uhradí stát.

Mezi obecné právní předpisy, jenž musí firma Witzenmann i ostatní podniky působící v ČR dodržovat, patří:

- zákon č.89/2012 Sb., Nový občanský zákoník,
- zákon č.90/2012 Sb., Zákon o obchodních korporacích,
- zákon č.262/2006 Sb., Zákoník práce,
- zákon č.563/1991 Sb., Zákon o účetnictví,
- zákon č.586/ 1992 Sb., Zákon o dani z příjmu,
- zákon č.235/2004 Sb., Zákon o dani z přidané hodnoty,
- zákon č.112/2016 Sb., Zákon o evidenci tržeb atd.

Firma je ovlivňována daňovou politikou státu. Dle zákona č. 586/1992 Sb. o dani z příjmu, je podnik povinen jako právnická osoba odvádět daň z příjmu fyzických osob. V současné době činí sazba daně právnických osob 19 % a sazba daně fyzických osob (např. zaměstnanci) 15 %. Podnik musí dodržovat zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty. V současnosti existují tři sazby DPH. Základní sazba činí 21 % a je určena pro většinu produktů. První snížená sazba 15 % je určena na teplo, chlad aj. Druhá snížená sazba 10 % se vztahuje na léky, knihy aj.

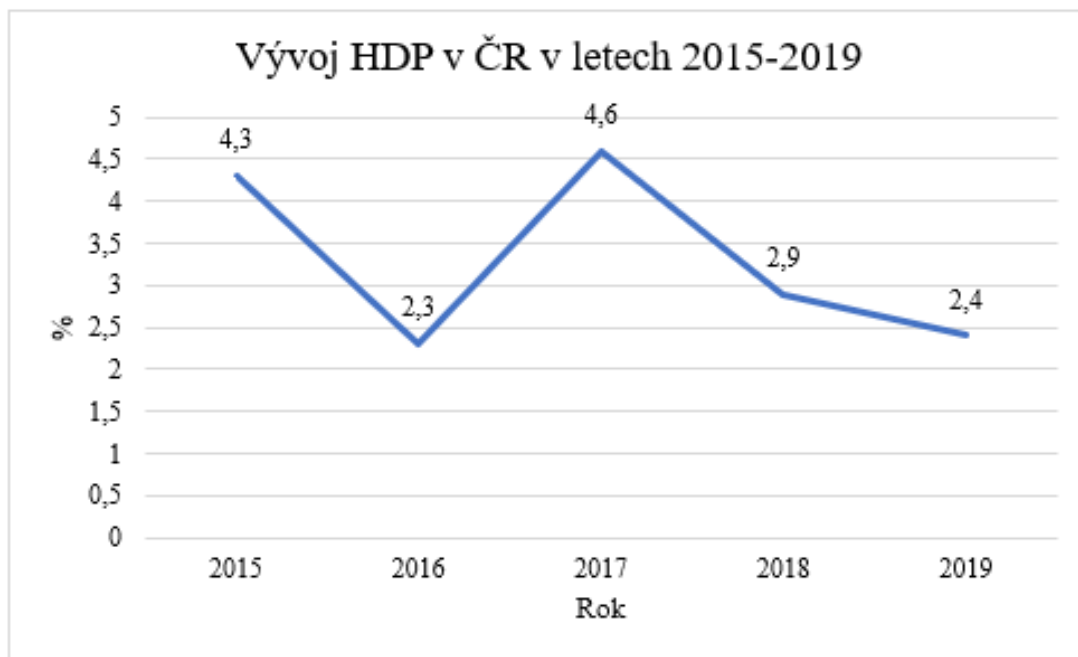
Podnik je povinen také dodržovat zákon č. 110/2019 Sb., o zpracování osobních údajů, který provádí nařízení EU 2016/679 (GDPR). Dané nařízení představuje nový právní rámec pro zpracování osobních údajů. Jedná se například o jméno, adresu či telefonní číslo občanů EU. GDPR se týká všech firem, institucí, jednotlivců a online služeb, jež zpracovávají data uživatelů. Při nedodržení pravidel hrozí sankce až 512 000 Kč nebo 4 % z celkového ročního obrátu společnosti.

#### **4.1.2 Ekonomické faktory**

Na sledovaný podnik má podstatný vliv řada ekonomických faktorů. Vybrány byly následující faktory: hrubý domácí produkt (dále HDP), inflace, vývoj měnového kurzu, výše minimální mzdy, míra nezaměstnanosti a vývoj cen komodit.

**Hrubý domácí produkt** vyjadřuje celkovou peněžní hodnotu statků a služeb vytvořených za dané období na území daného státu. Tento ukazatel je velice důležitý pro měření výkonnosti ekonomiky státu. Automobilový průmysl podstatně přispívá svými výsledky k růstu HDP, produktivitě práce a české ekonomiky jako celku.

Graf 4.1 Vývoj HDP v ČR v letech 2015 až 2019



Zdroj: Vlastní zpracování dle Kurzy (2020)

Z grafu 4.1 lze pozorovat vývoj HDP v jednotlivých letech. V roce 2015 byla hodnota HDP 4,3 %, což představuje 5 647 181 mld. Kč. Na růst HDP v roce 2015 měl podstatný vliv zpracovatelský průmysl, výroba potravin, výroba dopravních prostředků aj. V roce 2016 se hodnota HDP meziročně zvýšila o 2,3 % a činila 4 712,9 mld. Kč. Nejvyšší hodnota HDP za posledních 5 let byla v roce 2017, a to 4,6 %. Podstatným faktorem byl zahraniční obchod. Dařilo se vyvážet auta, elektrická zařízení a chemické produkty. V roce 2018 činila hodnota HDP 5 310,3 mld. Kč, což představuje nárůst o 2,9 % oproti minulému roku. Hodnota HDP v roce 2019 se meziročně zvýšila o 2,4 %.

Dle prognózy ČNB v důsledku nákazy COVID – 19 a s ní spojenými opatřeními lze očekávat pokles české ekonomiky cca o 6,5 i více procent. Přepokládá se silná finanční krize, která se dotkne všech podniků (threats).

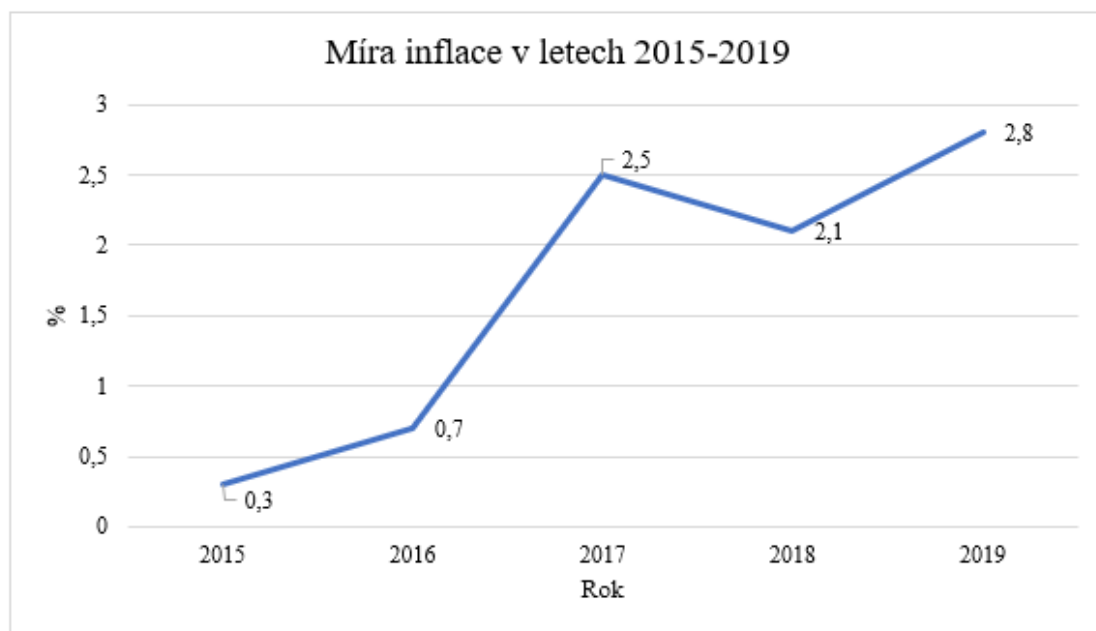
Konkrétně u společnosti Witzenmann, byl odhadnut pokles obrátu za duben 2020 zhruba o 75 % oproti původnímu plánu. Společnost byla nucena pozastavit provoz a přijmout celou řadu opatření, mezi něž patří:

- redukce pracovní doby,
- vyhlášení částečné nezaměstnanosti,
- ukončena spolupráce s agenturními zaměstnanci.

Odhad poklesu obrátu za měsíc květen je 50 % oproti plánu. Cílem společnosti je za dané situace udržet kmenové zaměstnance.

**Míra inflace** znamená opakovaný růst většiny cen v dané ekonomice a vyjadřuje se v procentech. Jedná se o oslabení reálné hodnoty určité měny vůči zboží a službám. ČNB se snaží udržovat míru inflace ve výši 2 %.

Graf 4.2 Míra inflace v letech 2015 až 2019



Zdroj: Vlastní zpracování dle ČŠÚ (2020)

Z grafu 4.2 lze vyčíst, že nejnižší míra inflace byla v roce 2015 a dosahovala hodnoty 0,3 %. Následně se hodnota meziročně zvýšila a v roce 2016 dosáhla 0,7 %. V roce 2017 byla hodnota inflace jednou z největších a meziročně vzrostla na 2,5 %, což bylo zapříčiněno zdražováním cen potravin, nealkoholických nápojů, dále pak zdražováním nájemného a pohonných hmot. V roce 2018 se hodnota inflace meziročně snížila o 0,4 %. V roce 2019 dosahovala míra inflace nejvyšší hodnoty, a to 2,8 %, což je o 0,7 % více než v předešlém roce.

**Vývoj měnového kurzu** je podstatným faktorem, který má na výsledky hospodaření firmy vliv. Firma je exportérem a 90 % objemu výroby jde do zahraničí, a to hlavně do Německa, Ameriky, Číny a Brazílie. Opavská pobočka Witzenmann spadá pod

Německou mateřskou společností, fakturace probíhá převážně v eurech, proto je nezbytné sledovat měnový kurz eura (threats).

Graf 4.3 Vývoj měnového kurzu EUR/CZK

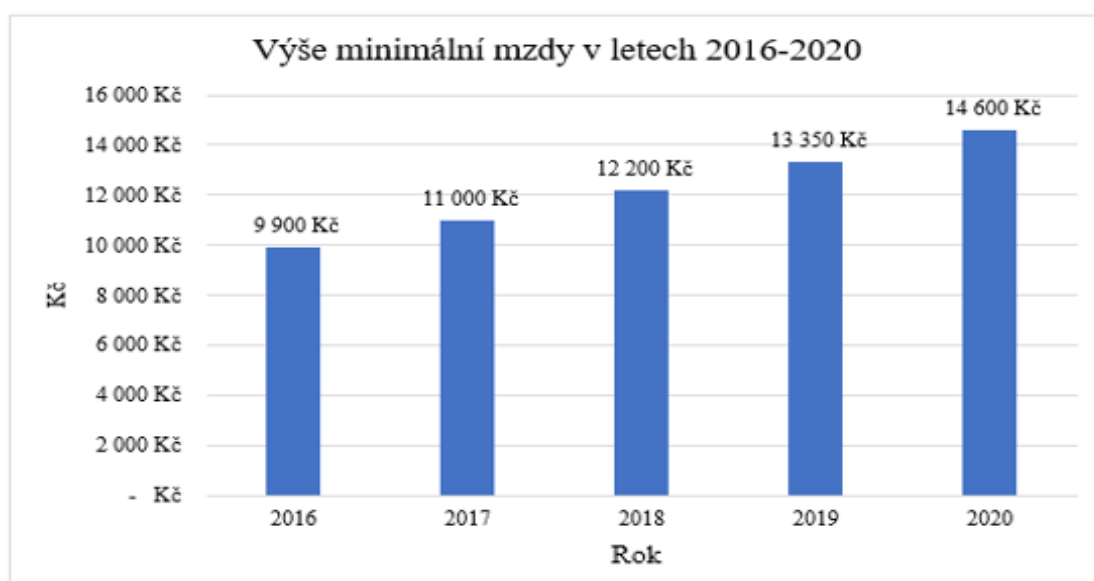


Zdroj: Měnové kurzy (2020)

Z grafu 4.3 lze sledovat, jak se měnila hodnota eura v čase. Letošní rok byl zaznamenán největší nárůst hodnoty eura za posledních 5 let. Nejnižší hodnota eura byla 1. ledna roku 2020, a to okolo 25 Kč/EUR. V prvním čtvrtletí roku 2020 se kurz eura začal rapidně zvyšovat a dosahoval až 28 Kč/EUR.

**Výše minimální mzdy** představuje další ekonomický faktor působící na podnik, jenž vyjadřuje minimální částku, kterou musí zaměstnavatel vyplácet.

Graf 4.4 Výše minimální mzdy v letech 2016 až 2020



Zdroj: Vlastní zpracování dle Kurzy (2020)

Z grafu 4.4 je patrné, že výše minimální mzdy má rostoucí tendenci a každý rok je navyšována cca o 1000 Kč. V roce 2016 výše minimální mzdy činila 9 900 Kč. Naopak v roce 2020 byla mzda nejvyšší, a to 14 600 Kč. Toto je velmi podstatné negativum pro firmu, která zaměstnává okolo 350 zaměstnanců v dělnických pozicích (threats).

**Míra nezaměstnanosti** představuje podíl nezaměstnaných osob ke všem ostatním, kteří jsou schopni pracovat. Nezaměstnanost je vyjádření stavem nerovnováhy na trhu práce, kdy poptávky po pracovních místech jsou vyšší než nabídka práce. Nezaměstnanost v ČR je jednou z nejnižších v celé Evropě. Sledovaný podnik se nachází v Moravskoslezském kraji, kde je procento nezaměstnanosti nejvyšší v ČR. Díky tomu si podniky mohou vybírat ze široké škály uchazečů o pracovní místo a rozhodnout se pro nejvhodnějšího kandidáta.

Graf 4.5 Vývoj míry nezaměstnanosti v Moravskoslezském kraji v letech 2015 až 2019



Zdroj: Vlastní zpracování dle ČSÚ (2020)

V grafu 4.5 lze vidět vývoj míry nezaměstnanosti v Moravskoslezském kraji v letech 2015 až 2019. Dle údajů Ministerstva práce a sociálních věcí bylo k 31. 12. 2019 v Moravskoslezském kraji evidováno celkem 37 tisíc uchazečů o zaměstnání a v evidenci úřadu práce bylo 16 tis. volných pracovních míst. Podíl nezaměstnaných osob dosáhl 4,4 % což je nárůst o 0,7 % oproti předešlému roku.

**Vývoj ceny ropy** je podstatným faktorem, který na podnik působí. V současné době došlo k největšímu poklesu ceny ropy až o 30 % a pohybuje se okolo 32 USD/1 barel.

To znamená podstatný plusový bod pro automobilový průmysl. Současné zlevňování ropy a rostoucí možnost využití alternativních paliv šetří náklady a cestování autem se díky tomu stává pohodlnější a finančně dostupnější. Výsledkem toho je, že převážnou většinou lidí je upřednostňováno cestování autem než městskou hromadnou dopravou.

#### 4.1.3 Sociální a demografické faktory

Sledovaná firma Witzenmann se nachází v Moravskoslezském kraji, konkrétně v Opavě. Moravskoslezský kraj je považován za jeden z nejvýznamnějších průmyslových regionů střední Evropy. Přednost regionu spočívá ve výborném „know-how“ v tradičních odvětvích jako strojírenství, chemický průmysl atd.

Tabulka 4.1 Počet obyvatel v MSK

Kraj	Počet obyvatel	0-14 let	15-64 let	65 a více let
Moravskoslezský	1 200 539	183 824	775 886	240 829

Zdroj: Vlastní zpracování dle ČSÚ (2020)

Moravskoslezský kraj se řadí v počtu obyvatel na třetí místo v ČR. V tabulce 4.1 lze vidět složení obyvatelstva dle věku. Největší početní skupinu tvoří obyvatelé v produktivním věku 15–64 let, přičemž mužů je 396 255 a žen 379 631. Společnost Witzenmann se zabývá výrobou kovových dílů, proto jsou obsazována pracovní místa jako obráběč kovů, skladník manipulant, strojírenský dělník či svářeč. Tyto pozice většinou vykonávají muži, protože pro ženy jsou fyzicky náročné. Z toho důvodu je pro firmu příznivé, když roste počet mužů v produktivním věku.

Také nelze opomenout fakt, že v současné době klesá zájem mladých lidí o technické profese. Mladou generaci neláká manuální práce ve strojírenských firmách a generace, která má zkušenosti s technickými profesemi, stárne a odchází do důchodu. Witzenmann poskytuje žákům a studentům možnost odborné praxe přímo ve firmě, což může motivovat ke studiu technických oborů. Podnětem k úvaze by pro firmu mohla být možná spolupráce přímo s technicky zaměřenými středními či vysokými školami. Tímto způsobem by mohli být studenti seznámeni s možností vykonávat praxi v této firmě.

Do sociálně-demografických faktorů patří rovněž společenská odpovědnost podniku, jež představuje dobrovolný závazek firmy chovat se v rámci své činnosti odpovědně k prostředí či společnosti. Analyzovaná firma Witzenmann se snaží svou činností co nejméně zatěžovat životní prostředí. Proto jsou odpady důsledně tříděny a evidovány.

#### **4.1.4 Technické a technologické faktory**

S nástupem čtvrté průmyslové revoluce neboli průmyslu 4.0 přicházejí nové inovace a proměny výrobních procesů. Díky internetu a digitalizaci lze propojit a automatizovat veškeré výrobní procesy a služby s nimi související. Chce-li být společnost na trhu konkurenceschopná, musí neustále sledovat vývoj technologií a inovovat své výrobky.

Podstatnou technickou a technologickou podporu má firma Witzenmann ve své německé mateřské společnosti. Zde je technologiím věnována velká pozornost a značné finance. Díky tomu je firma na vyšší úrovni, než je běžné v ČR. Witzenmann Group má 3 výrobní a vývojová centra, a to konkrétně v Koreji, USA a Německu.

Heslem společnosti Witzenmann je „automatizace“, tj. zlepšení výrobního procesu pomocí strojů či moderních technologií. Proto firma zakoupila 3 robotická pracoviště, pomocí kterých může splnit zvýšené nároky na rychlost, flexibilitu či ziskovost.

V oblasti automobilového průmyslu dochází k velkým změnám. Budoucnost charakterizují alternativní koncepce pohonu automobilů, které mají za cíl snížit spotřebu fosilních zdrojů energie a také emise škodlivých látek. Ve hře je rovněž autonomní či samořídící vozidlo, kdy jsou řidiči během jízdy poskytovány informace o dopravní situaci, a to prostřednictvím různých informačních služeb či systémů zabudovaných přímo ve vozidle. Společnost jako vývojový partner automobilového průmyslu a průmyslu užitkových vozidel přispívá svými znalostmi a schopnostmi k této změně a vyvíjí řešení hybridních a elektrických vozidel.

## **4.2 Porterova analýza pěti konkurenčních sil**

Je pokládána za hlavní nástroj zjišťování konkurenčního prostředí, ve kterém se podnik nachází. Pomocí Porterovy analýzy budou charakterizovány nově vstupující firmy, nebezpečí substitučních výrobků, vyjednávací síla zákazníků, vyjednávací síla dodavatelů a konkurence v odvětví.

### **4.2.1 Nově vstupující firmy**

V dnešní době má automobilový průmysl dominantní postavení v průmyslové výrobě ČR. Šance vstupu nových konkurentů na trh je zde mizivá a neměla by tedy představovat pro společnost Witzenmann zásadní problém. Hlavním důvodem toho může být kapitálová náročnost. K výrobě dílu pro automobilový průmysl je potřeba investovat do kvalitní



strojírenské technologie, dále pronajmout nebo vlastnit sklady, výrobní haly, kde bude výroba probíhat. Také je potřeba vzít v úvahu náklady na pracovníky, protože bez vzdělaných a zkušených pracovníků není firma schopna vyvíjet či inovovat své výrobky. V současné době činí průměrná hrubá měsíční mzda okolo 32 466 Kč, za celý rok činí mzdové náklady na jednoho zaměstnance okolo 389 592 Kč.

Výhodou společnosti Witzenmann oproti potencionální konkurenci je její postavení jako člena významné nadnárodní společnosti Witzenmann Group, která si za dobu existence na trhu vybuodovala široké a stabilní dodavatelsko-odběratelské vztahy (strengths). Další výhodou firmy je, že vyrábí kvalitní produkty nejen pro automobilový průmysl, ale i pro letecký, jaderný či chemický.

#### **4.2.2 Nebezpečí substitučních výrobků**

V automobilovém průmyslu lze nalézt širokou řadu substitučních výrobků. Velký podíl na tom mají neustále se zlepšující technologie, které nahrazují ty současné. V dnešní době roste zájem lidí o životní prostředí, tedy i o hybridní automobily či elektromobily, které jsou šetrné k životnímu prostředí a nevypouští do ovzduší škodlivé látky. Tahle změna může představovat konec klasických motorů a výfuků nebo také významný pokles poptávky po kompenzátorech či roztažných dílech.

U kovových vlnoců, které nejsou určeny pro automobilový průmysl, ale pro chemický, jaderný či letecký, je šance ukončení výroby velice malá. Důvodem toho je špatná nahraditelnost těchto produktů. Přesto zde existuje možnost výměny nerezového materiálu za jiný, např. plast, který je levnější a lehčí.

#### **4.2.3 Vyjednávací síla zákazníků**

V průmyslovém odvětví nalezneme velké množství konkurenčních firem, které nabízí totožné či podobné výrobky. Díky tomu si zákazníci neboli odběratelé mohou vybrat firmu, jež nejlépe vyhoví jejich představám a požadavkům. Firma Witzenmann, resp. Witzenmann Group si od začátku svého působení na trhu vybuodovala širokou škálu svých odběratelů. Mezi hlavní odběratelé firmy patří zahraniční automobilové společnosti, například Jaguar, Porsche, Audi, BMW, Lamborghini, Toyota, Fiat Group, Volvo Trucks atd. Vyjednávací síla odběratelů je poměrně vysoká, protože se jedná o velké společnosti, jež mohou jednoduše ovlivnit celý chod podniku (threats). V minulých letech byla firma opětovně navštívena automobilovou společností Daimler s jejími auditory, kteří zřetelně vymezili kritéria, která jsou podmínkou obchodní spolupráce s firmou Witzenmann.

Vynaložené prostředky do stanovených kritérií byly vysoce nákladné, což ovlivnilo pokles ziskovosti výroby.

Největším odběratelem skupiny Witzmann Group je automobilová společnost Daimler, která od firmy odebírá například EGR výrobky, konkrétně Daimler ATL Doppelflutig, které se montují na blok motoru, kde plní funkci jako součást olejového vedení. Jedná se o nejvíce vyráběný výrobek společnosti Witzmann.

#### **4.2.4 Vyjednávací síla dodavatelů**

Firma Witzmann si zakládá na partnerských a dlouhodobě udržitelných vztazích s dodavateli. Při jejich výběru je kladen důraz na spolehlivost, kvalitu a dostupnost materiálu, cenově přijatelné podmínky a dodací lhůty. Dodavatelé jsou vybíráni mateřskou firmou, která se nachází v Německu. Mezi 3 klíčové dodavatele patří rumunská společnost Samsung, italská firma Arinox a německá firma VDM metal. Tyto firmy dodávají nerezový plech, který je nezbytný pro výrobu a tvoří největší podíl dodávaného materiálu. Firma má více dodavatelů, kdyby přišla o jednoho z nich, neohrozí to plynulost provozu.

U poskytovatelů doplňkových komponentů a režijního materiálu si může firma vybírat ze širokého portfolia dodavatelů. Patří sem německá firma Staib, jež společnosti Witzmann dodává vystřihované, ohýbané, ocelové komponenty. Dalšího dodavatele představuje italská firma Fringklinger Italia Srl, která dodává přírubové těsnění.

Firma nemá problém s výběrem dodavatelů, neboť, v případě, že se osvědčí, pro ně představuje příležitost k dlouhodobé spolupráci (opportunities).

#### **4.2.5 Konkurence v odvětví**

V současné době má firma jen malý počet konkurentů, kteří vyrábějí stejné produkty. Stávající konkurence nepředstavuje pro firmu významnější hrozbu, zejména z důvodu jejího zapojení do silné ekonomicko-spjaté skupiny Witzmann Group. Nicméně i mezi těmito globálními hráči na trhu probíhá konkurenční boj. Skupina má stálé klienty, z nichž většina je tvořena velkými zahraničními automobilovými společnostmi, jelikož velká část vyráběných dílů je určena pro automobilový průmysl. Klade značný důraz na vývoj a inovaci produktů. Díky tomu může upevňovat své postavení na trhu a vycházet vstříc potřebám svých náročných zákazníků.

Společnost Witzenmann disponuje především výrobou kovových hadic, kompenzátorů a kovových vlnovců. Následně jsou tyto produkty distribuovány pod značkou Hydra, která je lídrem na trhu s těmito produkty.

Přímým konkurentem společnosti Witzenmann v oblasti automobilového průmyslu je firma Senior Flexonics Czech, s. r. o., která se zabývá výrobou stejných produktů. Mezi další konkurenty lze zařadit firmy RATTAY, s. r. o. a Vlnovce Špís, s. r. o.

#### ***Senior Flexonics Czech, s.r.o.***

Společnost sídlí v Olomouci, má okolo 375 zaměstnanců a čistý obrat za rok 2018 činil 670 000 tis Kč. Stejně jako Witzenmann má zahraničního vlastníka a je členem významné nadnárodní společnosti. Zabývá se návrhem, výrobou a prodejem komponentů a trubkových systémů z nerezové, nízkouhlíkové oceli a hliníku. Výrobky jsou určeny do olejových, klimatizačních, chladících a vzduchových systémů pro automobilové společnosti. Mezi hlavní zákazníky firmy patří automobilky Ford, Renault, Audi, Bentley, Jaguar, Land Rover, Volvo Trucks, Honda atd. Jedná se o největšího konkurenta společnosti Witzenmann v automobilovém odvětví.

#### ***RATTAY, s. r. o.***

Společnost má 22 stálých zaměstnanců a podniká na výrobní ploše 1200 m<sup>2</sup>. Firma má dlouholeté zkušenosti s výrobou nerezových hadic a kompenzátorů, které jsou pro společnost Witzenmann pouze doplňkovým sortimentem. Lze tedy tvrdit, že se nejedná o reálného konkurenta, ale malou společnost, která by nebyla schopna uspokojit finančně ani kapacitně požadavky velkých automobilových společností jako je Toyota, Jaguar aj.

#### ***Vlnovce Špís, s. r. o.***

Společnost má také kolem 20 zaměstnanců a nachází se v Jablonci nad Nisou. Firma se specializuje na výrobu a vývoj vzduchových vlnovcových pružin pro použití v automobilovém či strojním průmyslu. Společnost rovněž vyrábí kovové průmyslové součásti a dílce z hliníku a oceli. Nabídkou svých produktů se tedy podobá firmě Witzenmann, ale taktéž pro něj nepředstavuje skutečnou konkurenci.

### **4.3 Analýza vnitřního okolí podniku**

V této části bude provedena analýza vnitřního okolí podniku, budou vymezeny klíčové faktory a jejich specifikace.

### **4.3.1 Faktory vědecko-technického rozvoje**

Jak již bylo zmíněno výše, firma klade velký důraz na vývoj a inovaci produktů, aby upevnila své postavení na trhu (strengths). Velkou technickou podporu má firma ve své německé mateřské společnosti. Celé „know-how“ společnosti zahrnuje návody, rady a postupy k výrobě určitého výrobku, která mateřská společnost předává své opavské dceřiné společnosti, čímž tato získává velkou konkurenční výhodu oproti běžným českým firmám (strengths). Ve strojírenství je pozornost věnovaná hlavně automatizaci procesů. Ustavičné zlepšování a zrychlování výroby umožňuje firmám snižovat jejich náklady na výrobní proces a na zaměstnance.

### **4.3.2 Marketingové a distribuční faktory**

Společnost Witzenmann se prezentuje na nejvýznamnějších veletrzích, díky čemuž může včas zachytit nejnovější trendy a získat potencionální zákazníky (opportunities). Webové stránky společnosti jsou na velmi dobré úrovni a mají moderní design. Na webových stránkách společnosti jsou uvedeny informace o firmě Witzenmann, sídlící v Opavě i o mateřské společnosti, jejíž sídlo je v Německu. Dále se tam nacházejí novinky a informace o produktech firmy či volných pracovních místech. Na sociální síti YouTube je možno najít krátkou prezentaci o společnosti Witzenmann, ze které se lze dovědět, v jakých segmentech společnost působí a co vyrábí.

### **4.3.3 Faktory výroby a řízení výroby**

Firma Witzenmann používá informační systém SAP (systémy, aplikace a produkty při zpracování dat), který je napojen na mateřskou společnost v Německu. Do systému SAP je umožněn přístup všem zaměstnancům podniku včetně dělníků, do systému jsou nahrávány informace o stavu zpracování zakázky. SAP také umožňuje tvorbu plánu výroby, registraci odvolávek, poskytuje informace o stavu zásob, materiálu, zboží, zmetků atd.

Zákazníci využívají například informační systémy EDI nebo HELIOS, do kterých vkládají informace o počtech kusů, termínech dodání a balení výrobků. Následně je potřeba přenést informace do systému SAP. Poté se musí materiálově zabezpečit výroba a zkontrolovat kapacity výrobních strojů. Po kontrole těchto podmínek se mohou začít vyrábět produkty dle požadavků jednotlivých odběratelů.

Vizi firmy je redukce výrobních časů, přičemž ideální systém pro redukci těchto časů je automatizace. Firma v minulém roce zakoupila celkem 3 robotická pracoviště. U jednoho

z nich byla produkce před automatizací 400 ks za směnu a s robotem se nyní vyrobí 3000 ks za směnu (strengths). Výrobní plán firmy se plánuje na rok dopředu. Dle tohoto plánu je společnost schopna s dostatečně velkou časovou rezervou reagovat na případné nedostatečné kapacity a s tím spojené investice. Firma denně sleduje OEE – celkovou využitelnost strojů.

Velikou nevýhodou firmy je, že celý závod není pod jednou střechou, což má za následek zvýšené logistické náklady (weaknesses). Jednotlivé závody jsou od sebe vzdáleny několik set metrů a je nutné platit přepravce, kteří zajistí přepravu materiálu z jednoho závodu do druhého, stroje jsou tak mimo provoz do doby, než se daný materiál přiveze. Když prší či sněží je zapotřebí přepravované palety s materiálem zabalit a doba prostojů stroje se tak zvyšuje.

Další nevýhodou je závislost na mateřské společnosti, jež ovlivňuje celý chod firmy (weaknesses). Jednatelé společnosti musí všechna rozhodnutí konzultovat s mateřskou společností, například dodavatelé podniku vybírá mateřská společnost. Firma má všechny dodavatele ze zahraničí a často musí čekat na dodání materiálu několik týdnů, přičemž by mohla odebírat materiál od českých výrobců, tento obdržet rychleji a zároveň podpořit český trh.

#### **4.3.4 Faktory podnikových a pracovních zdrojů**

Firma Witzmann patří k nejvýznamnějším zaměstnavatelům na Opavsku. V současné době společnost zaměstnává 447 zaměstnanců a z toho 80 pracovníků na technicko-hospodářských pozicích. Firma se stará o své zaměstnance, například nabízí podstatně vyšší nástupní mzdu než jiné firmy působící ve stejném odvětví, prostor pro odborný profesní růst, možnost odborného či jazykového vzdělání, věrnostní příspěvek za každých odpracovaných 5 let atd.

Každý uchazeč o pracovní místo, i když jen na dělnickou pozici, je pozván k osobnímu pohovoru s vedením společnosti a je podroben testu osobnosti. Díky tomu si podnik může zajistit kvalitní a spolehlivé dělníky, jež jsou za takovou příležitost vděční. Na technicko-hospodářských pozicích firma zaměstnává jedny z nejlepších odborníků a strojních inženýrů v kraji, kteří jsou ochotni za touto prací dojíždět i 100 km denně (strengths). Jak již bylo zmíněno, v současné době klesá zájem mladých lidí o technické profese, mladá generace se nechce žít manuálně (weaknesses).

Slabou stránkou společnosti je využívání agenturních zaměstnanců, kteří jsou především z ciziny, to vyvolává jazykovou bariéru, která má vliv na nedostatečné zaškolení. V důsledku toho se může zvýšit zmetkovitost a počet reklamací (weaknesses). Proto se jeví jako dobrou příležitostí zavedení Training centra pro agenturní či nově příchozí zaměstnance (opportunities).

V minulém roce byly na žádost zaměstnanců založeny odbory, jež mají za cíl vyjednávat lepší podmínky pro zaměstnance nejen v oblasti financí.

Příležitost pro zaměstnance představuje program Intranet, jenž slouží k firemní komunikaci, zadávání úkolů, schůzek, povinností či přehledu, kdo je v daný den v práci. Pomocí Intranetu lze provádět i školení. Společnost má v současné době několik programů, v každém se nachází jiné informace. Díky Intranetu bude vše v jednom programu, díky čemuž se bude platit pouze jedna softwarová licence (opportunities).

#### **4.3.5 Faktory finanční**

Tyto faktory jsou součástí finanční analýzy poměrovými ukazateli, která bude provedena v následující kapitole. Jedná se o ukazatele likvidity, rentability, zadluženosti a aktivity.

### **4.4 Finanční analýza poměrovými ukazateli**

Pro posouzení vnitřní situace firmy byla provedena finanční analýza poměrovými ukazateli. Pomocí příslušné analýzy bylo zhodnoceno finanční zdraví společnosti Witzenmann v porovnání s konkurenční společností Senior Flexonics Czech, s. r. o. (dále jen Senior Flexonics Czech), která dle dostupných informací představuje jeho nejvýznamnějšího konkurenta (potvrzeno také z interních zdrojů firmy). Obě společnosti jsou, kromě stejného výrobního programu, totožné také v dalších aspektech, jako jsou zahraniční vlastník a příslušnost k významné nadnárodní společnosti.

Zdrojem výpočtů poměrových ukazatelů je rozvaha a výkaz zisku a ztrát z let 2016 až 2018, které jsou veřejně přístupné. Číselné údaje a výpočet jsou součástí přílohy č. 2 až 9.

#### **4.4.1 Ukazatele likvidity**

Vyjadřují, zda je podnik schopen dostát svým závazkům v dané výši a v daném čase. Likviditu lze rozdělit na okamžitou, pohotovou a běžnou.

Tabulka 4.2 Vývoj ukazatele okamžité likvidity

Okamžitá likvidita	Vzorec	2016	2017	2018
Witzenmann	(2.1)	0,04	0,05	0,04
Senior Flexonics Czech		0,35	0,03	0,21

Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů

**Okamžitá likvidita** – udává schopnost firmy hradit své krátkodobé závazky. Z tabulky 4.2 lze vyčíst, že ukazatel okamžité likvidity u firmy Witzenmann nedosahoval doporučené hodnoty, jež je podle Ministerstva průmyslu a obchodu stanovena na 0,2. Vypočtené hodnoty jsou podstatně nižší. Důvodem je nízká hodnota krátkodobého finančního majetku. Konkurenční firma Senior Flexonics Czech dosahovala doporučené hodnoty v roce 2016 a 2018, což znamená, že společnost byla v roce 2016 schopna pomocí pohotových platebních prostředků uhradit 35 % krátkodobých závazků a v roce 2018 21 %.

Tabulka 4.3 Vývoj ukazatele pohotové likvidity

Pohotová likvidita	Vzorec	2016	2017	2018
Witzenmann	(2.2)	0,89	0,72	0,61
Senior Flexonics Czech		2,94	1,12	1,15

Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů

**Pohotová likvidita** – nezahrnuje do výpočtu položku zásoby, která je nejméně likvidní. Doporučované rozmezí pro pohotovou likviditu je 1 až 1,5. Z tabulky 4.3 lze pozorovat, že analyzovaná společnost během sledovaného období 2016 až 2018 nedosáhla těchto hodnot. Nejvíce se jim přiblížila v roce 2016, kdy hodnota ukazatele dosahovala 0,89. U konkurenční společnosti bylo rozmezí dodrženo v roce 2017 a 2018.

Tabulka 4.4 Vývoj ukazatele běžné likvidity

Běžná likvidita	Vzorec	2016	2017	2018
Witzenmann	(2.3)	1,53	1,45	1,23
Senior Flexonics Czech		4,02	1,85	1,93

Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů

**Běžná likvidita** – vypovídá o tom, zda by byl podnik schopen uspokojit své věřitele, kdyby proměnil veškerá svá aktiva v hotovost. Doporučované rozmezí pro běžnou likviditu je 1,5 až 2,5. V tabulce 4.4 lze vidět, že sledovaná firma, toho dosáhla pouze v roce 2016, kdy činila běžná likvidita 1,53, poté hodnoty začaly klesat. Konkurenční firma doporučené rozmezí splňuje v letech 2017 a 2018.

#### 4.4.2 Ukazatele rentability

Rentabilita neboli výnosnost znamená schopnost podniku dosahovat zisku pomocí vložených prostředků. Ukazatele rentability by měly mít vzestupnou tendenci. Patří sem rentabilita aktiv, rentabilita vlastního kapitálu a rentabilita tržeb.

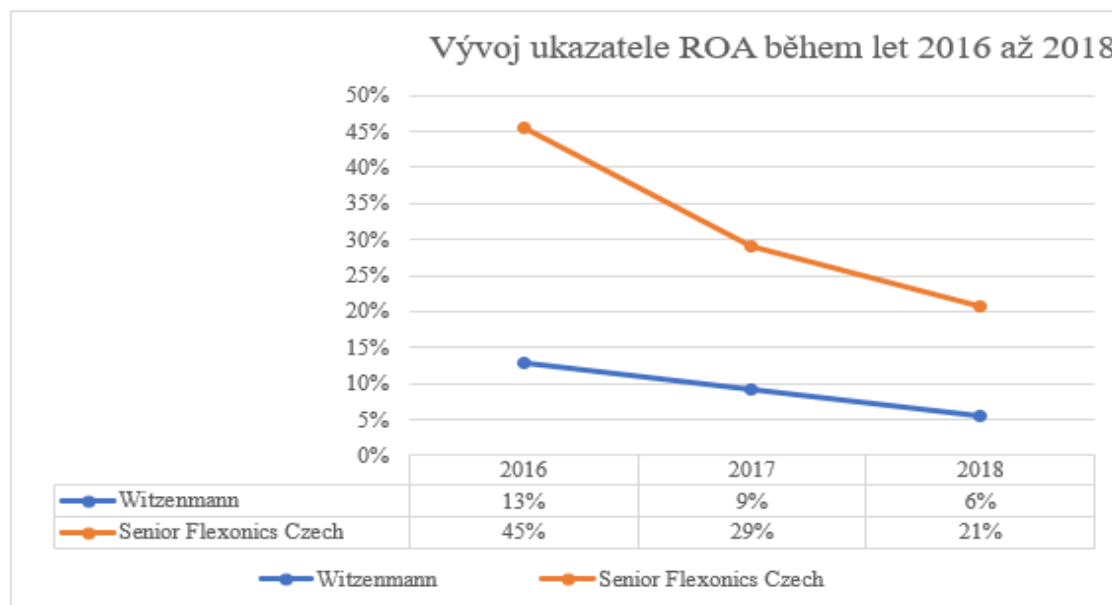
Tabulka 4.5 Vývoj ukazatele ROA v %

Rentabilita aktiv (ROA)	Vzorec	2016	2017	2018
Witzenmann	(2.4)	13 %	9 %	6 %
Senior Flexonics Czech		45 %	29 %	21 %

Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů

**Rentabilita aktiv** – poměruje zisk s celkovými aktivy. Z tabulky 4.5 je zřejmé, že nejvyšší hodnota ROA u sledované firmy byla v roce 2016, a to 13 %, což znamená že, na 1 Kč aktiv připadalo 0,13 Kč zisku. Poté se hodnota ukazatele snižovala. Konkurenční společnost dosahovala podstatně vyšších výsledků po celé sledované období 2016 až 2018. V roce 2016 byla hodnota ukazatele nejvyšší a činila 45 %, tzn. na 1 Kč aktiv připadalo 0,45 Kč zisku. Vývoj ukazatele ROA sledovaného podniku Witzenmann a konkurenčního podniku Senior Flexonics Czech je zobrazen na grafu 4.6.

Graf 4.6 Srovnání ukazatele ROA s konkurenčním podnikem



Zdroj: Vlastní zpracování



Tabulka 4.6 Vývoj ukazatele ROE v %

Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)	Vzorec	2016	2017	2018
Witzenmann	(2.5)	20 %	15 %	10 %
Senior Flexonics Czech		46 %	32 %	23 %

Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů

**Rentabilita vlastního kapitálu** – vyjadřuje výnosnost kapitálu vloženého vlastníky podniku. Z tabulky 4.6 lze pozorovat, že během sledovaného období 2016 až 2018 měla hodnota ROE u obou firem klesající vývoj. Nejvyšší hodnoty analyzovaná společnost dosáhla v roce 2016, kdy činila 20 %, což představuje, že na 1 Kč vlastního kapitálu připadalo 0,20 Kč vyprodukovaného zisku. Konkurenční firma opět dosáhla vyšších hodnot. Nejvyšší hodnota byla v roce 2016, a to 46 %.

Tabulka 4.7 Vývoj ukazatele ROS v %

Rentabilita tržeb (ROS)	Vzorec	2016	2017	2018
Witzenmann	(2.6)	6 %	5 %	3 %
Senior Flexonics Czech		21 %	15 %	11 %

Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů

**Rentabilita tržeb** – znamená, kolik korun čistého zisku připadá na jednu korunu tržeb. V tabulce 4.7 lze vidět, že nejvyšší hodnoty bylo u sledované firmy dosaženo v roce 2016, a to 6 %, což znamená, že na 1 Kč tržeb připadalo 0,06 Kč zisku. Poté začaly hodnoty klesat a v roce 2018 byla hodnota ROS nejnižší a činila 3 %. Konkurenční podnik také dosahoval nejvyšší hodnoty v roce 2016, a to 21 %, následně se hodnoty snižovaly.

Z výše uvedených tabulek 4.5–4.7 je zřejmé, že všechny ukazatele rentability u analyzované společnosti Witzenmann měly v průběhu sledovaného období 2016 až 2018 klesající trend, což bylo zapříčiněno poklesem provozního i celkového čistého zisku. Například v roce 2016 činil čistý zisk 57 590 tis. Kč a v roce 2018 pouze 31 611 tis. Kč, což představuje snížení o 25 979 tis. Kč. Snížení ziskovosti bylo způsobeno více faktory. Mezi nejvýznamnější patřily růst osobních nákladů a tvorba opravných položek k zásobám, kterými společnost zrealňovala hodnotu této části oběžných aktiv.

#### 4.4.3 Ukazatele zadluženosti

Vyjadřují, do jaké míry firma využívá k financování svých aktiv cizí zdroje. U velkých společností není možné, aby podnik financoval vše jen z vlastního kapitálu. Zadluženost je poměřována ukazateli věřitelského rizika, koeficientem samofinancování a ukazatelem úrokového krytí.

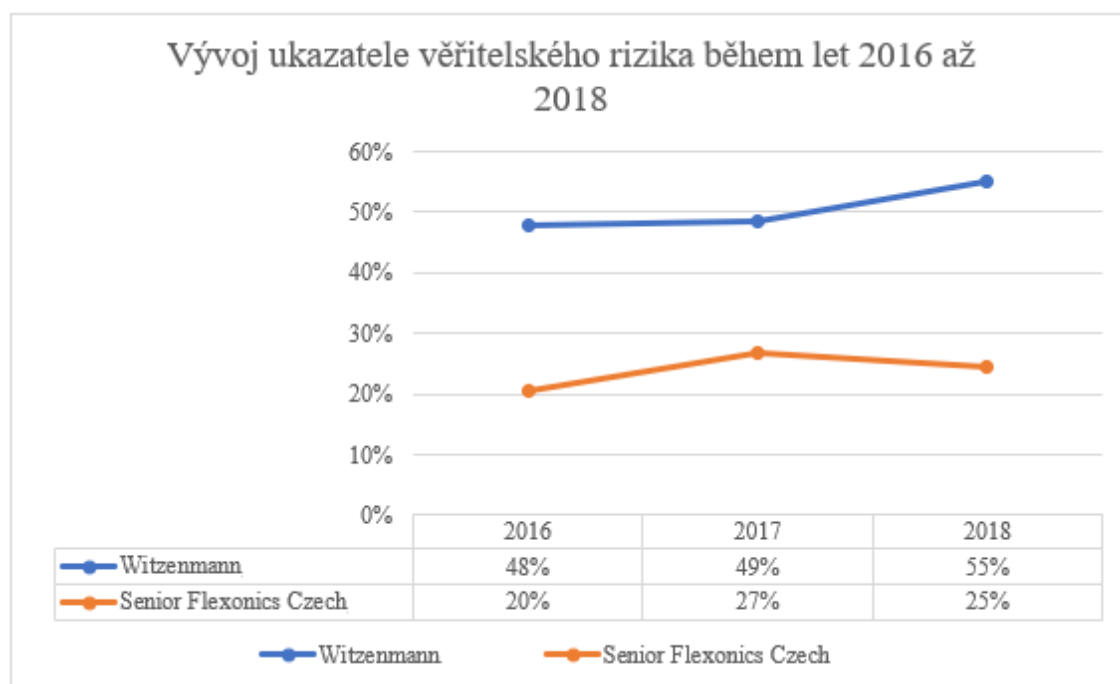
Tabulka 4.8 Vývoj ukazatele věřitelského rizika v %

Ukazatel věřitelského rizika	Vzorec	2016	2017	2018
Witzenmann	(2.7)	48 %	49 %	55 %
Senior Flexonics Czech		20 %	27 %	25 %

Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů

**Ukazatel věřitelského rizika** – vyjadřuje celkovou zadluženost podniku. Platí, že čím vyšší je hodnota ukazatele, tím vyšší je riziko věřitelů. Doporučené rozmezí ukazatele je mezi 30 % až 60 %. Z uvedené tabulky 4.8 vyplývá, že tohle pravidlo bylo splněno u analyzované společnosti během celého sledovaného období 2016 až 2018. U konkurenčního podniku je věřitelské riziko po celou sledovanou dobu nižší, než je doporučovaná hodnota.

Graf 4.7 Srovnání ukazatele věřitelského rizika s konkurenčním podnikem



Zdroj: Vlastní zpracování

V grafu 4.7 je zobrazen vývoj ukazatele věřitelského rizika. Jak lze vidět sledovaný podnik má rostoucí trend vývoje ukazatele a konkurenční firma má kolísavý vývoj ukazatele.

Tabulka 4.9 Vývoj ukazatele koeficientu samofinancování v %

Koeficient samofinancování	Vzorec	2016	2017	2018
Witzenmann	(2.8)	52 %	51 %	45 %
Senior Flexonics Czech		80 %	73 %	75 %

Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů

**Koeficient samofinancování** – znamená, do jaké míry je podnik schopen hradit své potřeby z vlastních zdrojů. Je opakem ukazatele věřitelského rizika a platí, že suma těchto ukazatelů se má rovnat 1, tedy 100 %. Toto pravidlo bylo splněno během celého sledovaného období 2016 až 2018 u obou firem. V tabulce 4.9 lze vidět, že hodnota ukazatele u analyzované společnosti má klesající tendenci. Jelikož sledovaná firma používá k financování poměrně stejnou část jak vlastních, tak cizích zdrojů. U konkurenční firmy tomu tak není, používá k financování především vlastní zdroje.

Tabulka 4.10 Vývoj ukazatele úrokového krytí

Ukazatel úrokového krytí	Vzorec	2016	2017	2018
Witzenmann	(2.9)	37,42	30,16	16,22
Senior Flexonics Czech		39918,00	1101,87	73,63

Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů

**Ukazatel úrokového krytí** – udává, kolikrát je zisk vyšší než úroky. Jak lze z výpočtů v tabulce 4.10 vyčíst, ukazatel má klesající tendenci. Přesto nemá sledovaný podnik s úhradou úroků žádné problémy, jelikož jsou čísla kladná. V roce 2018 činila hodnota ukazatele 16,22, což znamená, že vyprodukovaný zisk pokrývá úroky až 16krát. U konkurenčního podniku mají hodnoty také klesající tendenci. Nejvyšší hodnota byla v roce 2016, a to 39 918. Důvodem tak vysoké hodnoty byly mj. nízké nákladové úroky, které v roce 2016 činily jen 4 tis. Kč. To znamená, že vyprodukovaný zisk pokrýval úroky až 39 918krát.

#### 4.4.4 Ukazatele aktivity

Pomocí ukazatelů aktivity lze vyjádřit počet obrátek jednotlivých složek zdrojů, aktiv či dobu obratu. Měří schopnost firmy využívat investované finanční prostředky a vázanost jednotlivých složek kapitálu v jednotlivých druzích aktiv a pasiv. Jedná se o ukazatele doby obratu celkových aktiv, doby obratu zásob, doby obratu pohledávek.

Tabulka 4.11 Vývoj ukazatele obratu celkových aktiv

Obrat celkových aktiv	Vzorec	2016	2017	2018
Witzenmann	(2.10)	1,75	1,60	1,45
Senior Flexonics Czech		1,72	1,53	1,54

Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů

**Obrat celkových aktiv** – znamená počet obrátek, tedy kolikrát se celková aktiva přemění na peněžní prostředky. Doporučovaná hodnota ukazatele má být vyšší než 1, což analyzovaný podnik během sledovaného období 2016 až 2018 splňuje. V tabulce 4.11 lze

vidět, že v roce 2018 činila hodnota ukazatele 1,45, tedy majetek podniku se během jednoho roku přemění na peněžní prostředky až 1,45krát. Konkurenční podnik také dosahoval doporučené hodnoty během celého sledovaného období. V roce 2018 byla hodnota ukazatele 1,54 a majetek podniku se během jednoho roku přemění na peněžní prostředky až 1,54krát.

*Tabulka 4.12 Vývoj ukazatele doby obrátu zásob ve dnech*

Doba obrátu zásob (ve dnech)	Vzorec	2016	2017	2018
Witzenmann	(2.11)	60,71	76,52	83,63
Senior Flexonics Czech		40,11	42,43	42,63

Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů

**Doba obrátu zásob** – vyjadřuje, jak dlouho jsou oběžná aktiva vázaná ve formě zásob. Z tabulky 4.12 lze vyčíst, že od roku 2016 má doba obrátu zásob u sledované firmy rostoucí tendenci, v roce 2018 činila 83,63 dnů. Důvodem bylo zvyšování objemu zásob, kdy se firma v závěru roku předzásobila kvůli velkým zakázkám. Konkurenční firma měla hodnotu ukazatele nižší, prakticky na shodné úrovni po celou dobu posuzovaného období.

*Tabulka 4.13 Vývoj ukazatele doby obrátu pohledávek ve dnech*

Doba obrátu pohledávek (ve dnech)	Vzorec	2016	2017	2018
Witzenmann	(2.12)	81,29	71,32	76,86
Senior Flexonics Czech		94,79	62,45	50,87

Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů

**Doba obrátu pohledávek** – představuje za jak dlouho jsou pohledávky podniku splaceny. Z tabulky 4.13 lze pozorovat, že vývoj tohoto ukazatele byl u obou firem rozdílný, zatímco u analyzované společnosti ukazatel klesal a následně se opět mírně zvýšil. U konkurenční společnosti je patrný pozitivní trend snižování, což vypovídá o zlepšení platební morálky odběratelů.

*Tabulka 4.14 Vývoj ukazatele doby obrátu závazků ve dnech*

Doba obrátu závazků (ve dnech)	Vzorec	2016	2017	2018
Witzenmann	(2.13)	95,00	105,70	135,08
Senior Flexonics Czech		37,12	58,05	54,31

Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů

**Doba obrátu závazků** – znamená, za jak dlouho je podnik schopen splatit své závazky. Doba obrátu závazků by měla být delší než doba obrátu pohledávek, aby byla zajištěna finanční rovnováha podniku. Z vypočtené tabulky 4.14 je patrné, že sledovaná firma dané

pravidlo plní. U konkurenčního podniku se doba obratu závazků vyvíjela nerovnoměrně, v posledním roce již však také mírně převyšovala dobu obratu pohledávek.

### **Shrnutí finanční analýzy**

Finanční analýza hodnotí finanční zdraví sledované firmy Witzenmann v porovnání s konkurenční společností Senior Flexonics Czech.

Dle výsledků ukazatele likvidity je patrné, že konkurenční firma si vede lépe než sledovaná společnost (weaknesses).

V rámci skupiny Witzenmann Group byl zaveden systém „cash pooling“, jenž představuje využívání volných peněžních prostředků jednotlivých členů skupiny. Výhody cash poolingu spočívají v optimalizaci použití volných finančních zdrojů jednotlivých členů skupiny, poklesu potřeby úvěrových zdrojů a v neposlední řadě také optimalizaci úrokových nákladů. Společnost Witzenmann je dle doložených účetních podkladů v pozici dlužníka, využívání cash poolingu mu dává možnost mít nižší úroveň finančního majetku, což ovšem v jeho případě nepředstavuje riziko neschopnosti dostát svým závazkům vůči dodavatelům (strengths).

Také hodnoty ukazatelů rentability vycházejí výrazně lépe pro konkurenční firmu. Všechny ukazatele rentability měly v průběhu sledovaného období sice klesající trend, avšak jejich úroveň je možno považovat za příznivou, promítající se mj. do nadstandardní úrovně ukazatelů zadluženosti, z jejichž výše je zřejmé, že konkurenční podnik používá k financování v podstatné míře především vlastní zdroje. V návaznosti na tuto skutečnost firmu žádným způsobem neohrožuje delší doba obratu krátkodobých pohledávek než závazků.

U sledované firmy jsou ukazatele rentability i zadluženosti v porovnání s konkurenční firmou horší, navíc se v čase zhoršují, po celou dobu však je dosahováno kladného výsledku hospodaření a vytvořené zdroje jsou dostatečné s ohledem na dlouhodobé potřeby společnosti, o čemž svědčí nadále zdravá kapitálová struktura firmy (stálá aktiva jsou kompletně financována vlastním jměním, které se částečně podílí také na financování oběžných aktiv). Úroveň dosahované profitability je zároveň do značné míry ovlivňována mateřskou společností, která představuje hlavního odběratele firmy a rozhoduje o všech podstatných záležitostech, jako je výběr dodavatelů, platební podmínky, pravděpodobně také o maržích, vyplácených podílech na zisku apod.

## 4.5 SWOT analýza

Poslední analýza, která bude provedena v praktické části bakalářské práce je SWOT analýza, která vychází z poznatků předešlých analýz. Postupně budou shrnuty silné stránky, slabé stránky a následně příležitosti a hrozby.

### Silné stránky

- **Zázemí významné nadnárodní společnosti** – kromě zajištění odbytu možnost zapojení do cash poolingů a další výhody.
- **Kvalifikovaní pracovníci** – díky zkušeným zaměstnancům může firma inovovat své výrobky a posouvat úroveň společnosti výše.
- **„Know-how“ od své mateřské společnosti** – pomocí kterého firma získává velkou konkurenční výhodu a zajistí si odlišení od konkurence.
- **Technická vybavenost podniku** – firma v loňském roce investovala do koupě nových robotů, kteří zajistí automatizaci procesů.
- **Vývoj a inovace výrobků** – společnost se snaží držet krok s požadavky náročných zákazníků tím, že se neustále snaží inovovat své výrobky.

### Slabé stránky

- **Pokles zájmu mladých lidí o technické profese** – v současné době se mladá generace nechce živit manuálně a dává přednost práci např. v kanceláři.
- **Rozmístění výrobních provozoven** – firma má celkem 3 výrobní závody, které jsou od sebe vzdálené několik set metrů a v důsledku toho vznikají vícenáklady, jako např. na přepravu materiálu z jedné provozovny do druhé apod.
- **Likvidita** – během sledovaného období 2016 až 2018 firma nesplnila doporučené rozmezí ukazatelů likvidity. Díky cash poolingů však nepotřebuje disponovat významným finančním majetkem na bankovních účtech.
- **Závislost na mateřské společnosti** – spočívá mj. v tom, že všechna strategická rozhodnutí musí konzultovat s mateřskou společností, samostatné rozhodovací pravomoci jsou omezené.
- **Nedostatečná kvalifikace agenturních zaměstnanců** – firma spolupracuje s agenturní společností, která posílá nezkušené a nezaškolené zaměstnance, kvůli tomu se zvyšuje zmetkovitost a následně i míra reklamací.

## **Příležitosti**

- **Zavedení Training centra pro zaměstnance** – jak již bylo zmíněno, agenturní či nově příchozí zaměstnanci jsou hned zařazeni do provozu firmy, i když nemají potřebné zkušenosti a znalosti. Není tedy od věci zavést Training centrum, kde by se noví zaměstnanci seznámili s chodem celé společnosti a používanou technologií. Díky tomu lze předejít zmetkovitosti a zvýšené míře reklamací.
- **Získání nového zákazníka** – může zvýšit tržby společnosti a také rozšířit škálu odběratelů firmy a snížit závislost na mateřské společnosti. Přínosem pro firmu by bylo získání významnější zakázky.
- **Zavedení programu Intranet** – zaměstnanci společnosti mají k dispozici několik různých programů, kde naleznou různé schůzky, úkoly, připomínky atd. Zavedením Intranetu by měli všechny potřebné informace v jednom programu.
- **Navázání spolupráce s novými dodavateli** – obohacení portfolia může vést k dlouhodobému partnerskému vztahu, využití nových materiálů, cenovým bonusům atd.
- **Účast na nejvýznamnějších veletrzích** – firma se prezentuje na nejvýznamnějších veletrzích např. na Mezinárodním strojírenském veletrhu v Brně a může tak zvýšit povědomí o společnosti.

## **Hrozby**

- **Dočasné uzavření hranic** – kvůli současné situaci ohledně pandemie COVID-19 došlo k dočasnému uzavření hranic, což narušuje plynulost dovozu i vývozu.
- **Finanční krize v ČR** – která se dotkne většiny oborů a podniků v ČR, tedy i společnosti Witzenmann.
- **Kurzové riziko** – společnost je 90 % exportérem s výraznou převahou exportu nad importem.
- **Růst výše minimální mzdy** – každý rok se zvyšuje výše minimální mzdy cca o 1000 Kč. Tato skutečnost není pro firmu, která zaměstnává kolem 350 lidí v dělnických pozicích, příliš příznivá.
- **Vyjednávací síla odběratelů** – konečné zákazníky firmy tvoří převážně velké automobilové společnosti, jež mohou jednoduše ovlivnit chod společnosti svými náročnými podmínkami a požadavky.

K ohodnocení analýzy byla využita bodová stupnice od 1 do 5, kde 5 znamená nejvyšší hodnocení a 1 nejnižší hodnocení. Následně byla jednotlivým faktorům přiřazena váha z hlediska důležitosti. Celková hodnota váhy v rámci jednotlivého faktoru je 1, která je rozdělena mezi položky. Platí, že čím vyšší je přiřazené číslo, tím vyšší váhu má položka pro firmu. Dílčí faktory byly ohodnoceny na základě řízeného rozhovoru s vedoucím pracovníkem společnosti Witzenmann. Poté byly jednotlivé váhy a body mezi sebou vynásobeny. Konečné ohodnocení analýzy je uvedeno v tabulce 4.15. Výpočet SWOT analýzy je součástí přílohy č. 10.

Tabulka 4.15 Shrnutí SWOT analýzy

SILNÉ STRÁNKY	BODY	SLABÉ STRÁNKY	BODY
Zázemí významné nadnárodní společnosti	1,25	Pokles zájmu o technické profese	0,45
Kvalifikovaní pracovníci	0,15	Rozmístění výrobních závodů	1,2
"Know-how" od své mateřské společnosti	1,2	Likvidita	0,1
Technická vybavenost podniku	1	Závislost na mateřské společnosti	1,25
Vývoj a inovace výrobků	0,45	Nedostatečná kvalifikace agenturních zaměstnanců	1
<b>Celkem</b>	<b>4,05</b>	<b>Celkem</b>	<b>4</b>
PŘÍLEŽITOSTI	BODY	HROZBY	BODY
Zavedení Training centra	1,5	Dočasné uzavření hranic	0,2
Získání nového zákazníka	1	Finanční krize v ČR	1,5
Zavedení programu Intranet	0,45	Kurzové riziko	0,45
Navázání spolupráce s novými dodavateli	1	Růst výše minimální mzdy	0,6
Účast na nejvýznamnější veletrzích	0,1	Vyjednávací síla odběratelů	1
<b>Celkem</b>	<b>4,05</b>	<b>Celkem</b>	<b>3,75</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

#### Výpočet SWOT analýzy:

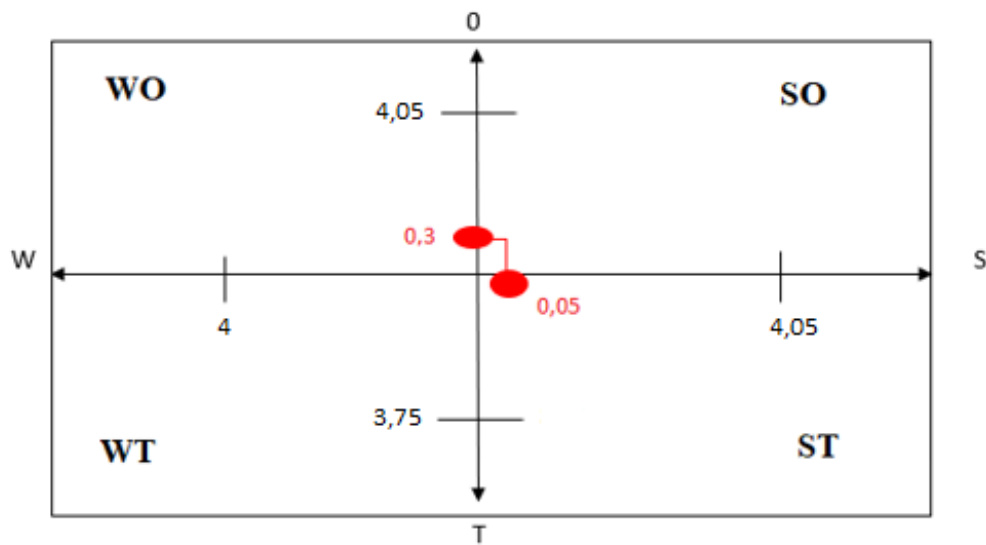
Silné stránky (S) – slabé stránky (W) = 4,05 - 4 = 0,05

Příležitosti (O) – hrozby (T) = 4,05 - 3,75 = 0,3

Po výpočtu SWOT analýzy byly výsledky zakresleny do grafu. Jelikož se hodnoty nacházely v kvadrantu silných stránek a příležitostí, jedná se o ofenzivní strategii. To znamená, že podnik může využít své silné stránky k zhodnocení příležitostí. Výsledná SWOT strategie je zobrazena na obrázku 4.1.



Obrázek 4.1 SWOT strategie



Zdroj: Vlastní zpracování

#### 4.6 Shrnutí

V této části budou nejprve shrnuty analýzy, jež byly aplikovány na výrobní podnik Witzenmann. V další kapitole budou navrženy návrhy a doporučení, které směřují k zvýšení konkurenceschopnosti sledované společnosti na trhu.

V praktické části bakalářské práce bylo analyzováno vnější okolí podniku pomocí PEST analýzy a Porterovy analýzy pěti konkurenčních sil. Vnitřní okolí podniku bylo zkoumáno pomocí analýzy vnitřního okolí podniku, na kterou navazovala finanční analýza poměrovými ukazateli. Na závěr byla provedena SWOT analýza, ve které bylo provedeno shrnutí předešlých analýz.

V rámci PEST analýzy, byly zkoumány politické, ekonomické, sociálně-demografické a technicko-technologické faktory. Politické faktory výrazně ovlivňují společnost, která musí dodržovat jednotlivé vyhlášky, nařízení, normy a zákony. K ekonomickým faktorům, které firma musí sledovat, patří zejména míra inflace, vývoj nezaměstnanosti, růst výše minimální mzdy a vývoj měnového kurzu eura. V rámci sociálně-demografických faktorů, byl zmíněn počet obyvatelstva v Moravskoslezském kraji a také pokles zájmu o technické obory. Technicko-technologické faktory zahrnují nástup průmyslu 4.0 a vývoj a inovaci technologií.

Pomocí Porterovy analýzy pěti konkurenčních sil byly charakterizovány nové vstupující firmy, jež nepředstavují pro podnik velkou hrozbu, jelikož pro vstup do automobilového průmyslu je zapotřebí překonat několik bariér, které mohou konkurenci odradit. Jedná se

například o kapitálovou náročnost, kvalifikované pracovníky atd. Nebezpečí substitučních výrobků pro produkty společnosti mohou existovat v několika podobách. Důvodem toho jsou neustále se zlepšující technologie, které nahrazují ty současné. Vyjednávací síla odběratelů je velká, jelikož se jedná o velké automobilové společnosti, jež mohou jednoduše ovlivnit chod společnosti. Vyjednávací síla dodavatelů je nízká, a to z toho důvodu, že jsou na trhu nahraditelní a současně společnost představuje příležitost k dlouhodobé spolupráci. Konkurence v odvětví nepředstavuje pro společnost existenční hrozbu, zejména z důvodu zázemí zahraniční mateřské společnosti, obecně lze ale konstatovat, že na trhu probíhá konkurenční boj.

K zhodnocení vnitřní situace podniku byla použita analýza vnitřního okolí podniku, ve které byly zkoumány faktory vědecko-technického rozvoje a identifikovány silné stránky firmy v podobě vývoje a inovací produktů či „know-how“ od své mateřské společnosti. V rámci marketingových a distribučních faktorů bylo poukázáno na webové stránky společnosti a prezentaci na sociální síti YouTube. Z pohledu faktoru výroby a řízení výroby bylo zmíněno předávání informací prostřednictvím informačních systémů. Dále bylo poukázáno na redukci výrobních časů. Slabou stránkou společnosti představuje vzdálenost výrobních závodů, kvůli kterým vznikají logistické náklady. Faktory podnikových a pracovních zdrojů vyzdvihly silné stránky společnosti v podobě kvalifikovaných pracovníků, ale zároveň poukázaly na nedostatečnou kvalifikaci a zaškolení agenturních zaměstnanců. V rámci finančních faktorů byla provedena finanční analýza poměrovými ukazateli.

Z finančního hlediska se jedná o finančně zdravý a rentabilní podnik, kterému nehrozí bankrot. Výsledky ukazatele likvidity mohou působit, že firma nemá dostatečné množství oběžného majetku na krytí krátkodobých závazků. Díky cash poolingmu firma nepotřebuje zbytečně držet peníze v hotovosti či na bankovních účtech, její kapitálová struktura je však zdravá. Ukazatele rentability měly sice klesající trend, ale stále vycházely v kladných číslech a firma byla ve sledovaném období rentabilní. Z ukazatelů zadluženosti bylo patrné, že konkurenční společnost používá k financování větší část vlastních zdrojů, u sledované společnosti je poměr vlastních a cizích zdrojů cca na stejné úrovni. Dle výsledků ukazatele aktivity u sledované firmy bylo dodrženo pravidlo, že doba obratu pohledávek má být kratší než doba obratu závazků. U konkurenční firmy tomu tak nebylo, má však velký objem vlastních zdrojů.

Poslední analýza, jež byla provedena v rámci praktické části bakalářské práce, je SWOT analýza. Pomocí dané metody byly postupně shrnuty silné stránky, slabé stránky a následně příležitosti a hrozby. Poté byly jednotlivé faktory ohodnoceny na základě řízeného rozhovoru s vedoucím pracovníkem společnosti. Po výpočtu SWOT analýzy byla definována ofenzivní strategie, pomocí které může podnik využít své silné stránky k zhodnocení příležitostí.

## 5 Návrhy a doporučení

Na základě výsledků získaných z provedených analýz byly navrženy doporučení, jež směřují ke zlepšení konkurenceschopnosti podniku Witzenmann a jeho pozice na trhu.

### *Doporučení 1: Spolupráce se školami a nabízení stipendia*

#### *Odpovědnost: Vedoucí výroby*

Pokles zájmu mladých lidí o technické profese může mít negativní dopad na firmu, protože bez kvalifikovaných pracovníků firma nebude schopna držet krok s konkurencí, inovovat své výrobky a zajišťovat chod společnosti. Firma si je tohoto problému vědoma a snaží se zvýšit zájem studentů o technické profese. Doporučením může být spolupráce s technicky zaměřenými středními či vysokoškolskými školami v Moravskoslezském kraji. Také by bylo vhodné studentům, kteří během studia vykazovali výborné studijní výsledky, nabídnout stipendium ve firmě v podobě pracovní smlouvy na dobu neurčitou. Díky tomu si firma může udržet absolventy, kteří se chtějí vzdělávat a mají zájem rozvíjet své vědomosti. Tím lze předejít velkému počtu agenturních zaměstnanců.

### *Doporučení 2: Výstavba nového závodu*

Společnost má 3 výrobní závody, které jsou od sebe vzdáleny několik set metrů. Vznikají tak vícenáklady na přepravu materiálu z jednoho závodu do druhého a zároveň musí stroje čekat na daný materiál. V tomto případě lze navrhnout řešení v podobě výstavby nového závodu, jež by představoval strategickou investici pro rozšíření výrobní kapacity. V současné době nemá firma možnost dalšího růstu kvůli omezeným výrobním prostorům. Výstavba nového závodu by s sebou přinesla i řadu výhod, například více parkovacích míst. V současnosti není v areálu společnosti k dispozici dostatek parkovacích míst pro pracovníky, tato výstavba by situaci značně zlepšila. Společnost Witzenmann je finančně zdravý a likvidní podnik. Výsledky hospodaření firmy dosahovaly kladných hodnot a firma by pravděpodobně byla schopna část investice financovat z vlastních zdrojů. Dalším zdrojem financování by případně mohla být půjčka mateřské společnosti nebo investiční bankovní úvěr. Omezené rozhodovací pravomoci firmy předpokládají kladné stanovisko mateřské společnosti, řešící všechna strategická rozhodnutí.

### ***Doporučení 3: Zavedení Training centra***

#### ***Odpovědnost: Personální oddělení***

Velkou slabinou firmy je nedostatečná kvalifikace agenturních zaměstnanců. Je tomu tak proto, že agenturní společnost již nemá k dispozici české pracovníky a nabírá pracovníky ze zahraničí, například z Polska nebo Maďarska. To s sebou přináší riziko jazykové bariéry a také nedostatečné zaškolení zaměstnanců, protože agenturní společnost zaměstnance nezaškolí a hned je posílá pracovat, kvůli čemuž se zvyšuje zmetkovitost a následně pak míra reklamací. V tomto případě lze uvést 2 doporučení. První doporučením je dodatek ve smlouvě s agenturní společností, který stanoví, že společnost Witzenmann bez řádného zaškolení agenturních zaměstnanců nebude s agenturou spolupracovat. Druhé doporučení je zavedení Training centra ve firmě, kde bude mít tým pracovníků na starost malou skupinku agenturních pracovníků a postupně je bude seznamovat s prací na strojích a chodem společnosti. Lhůta zaškolení by se odvíjela od pozice, na kterou by byli pracovníci přijímáni. Společnost využívá agenturní zaměstnance v dělnických pozicích. Zaměstnance by školil tým pracovníků ve složení technologa a mistra provozu. Technolog by agenturní zaměstnance naučil práci se stroji. Školení zaměstnanců by probíhalo v rámci pracovní doby, čímž by se náklady minimalizovaly.

### ***Doporučení 4: Využití zajišťovacích nástrojů banky***

#### ***Odpovědnost: Hlavní ekonom***

Firma je exportérem a většina tržeb je realizována v eurech, proto je nezbytné sledovat vývoj kurzu eura vůči CZK. Pokud by došlo k snížení hodnoty eura, tak se firmě sníží tržby z daného produktu, který vyváží do zahraničí. Kurzovým rozdílem může podnik předejít pomocí zajišťovacích nástrojů banky.

#### ***Forward***

Představuje nejjednodušší nástroj pro zajištění proti kurzovému riziku. Podstata forward spočívá v tom, že lze nakoupit či prodat cizí měnu termínovaně, tedy s dodáním nebo plněním v budoucnu za předem stanovenou cenu. Výhoda forwardu je, že firma získá jistotu a zafixuje si tak svou obchodní marži proti ztrátám z možného nepříznivého vývoje kurzu eura. Podnik si tak může upevnit kurz v rámci celkové hodnoty zakázky.

### *Měnová opce*

Rozdíl mezi měnovou opcí a forwardem spočívá v tom, že pomocí měnové opce lze zajistit měnové riziko, na rozdíl od forwardu umožňuje k dohodnutému dni ujednaný kurz využít, ale zároveň i nevyužít. Rozhoduje to, zda je aktuální tržní kurz v dohodnutém dni pro firmu výhodnější než stanovený kurz. Prodávající bance (opce) pak dává možnost získat opční prémium.

### ***Doporučení 5: Zavedení programu Intranet***

#### ***Odpovědnost: Ekonomický úsek***

Jako poslední doporučení lze uvést zavedení programu Intranet. Společnost v současné době využívá několik programů, Intranet by plnil funkci všech zároveň. Také by snížil náklady, protože firma musí pro jednotlivé programy kupovat softwarové licence. Za program Intranet by se platila licence pouze jedna. Tento program nabízí i řadu výhod v podobě firemní komunikace se zaměstnanci, možnosti zadávat termíny úkolů pro zaměstnance a také přehledu, kdo je v daný den v práci.

Ceny programu Intranetu se odvíjí dle toho, jaké služby si firma vybere. Základní cena balíčku Intranet je 199 Kč. Společnost zaměstnává cca 80 pracovníků na technickohospodářských pozicích, jež mají k dispozici firemní počítač. Výsledná cena za program Intranet je 215 540 Kč za celý rok. V tabulce 5.1 je zobrazena cena programu.

*Tabulka 5.1 Cena programu Intranet*

Cena Intranetu na 1 zařízení/ měsíc	199,-
Zprovoznění Intranetu	24 500,-
Počet firemních počítačů	80
Cena za program celkem	215 540.-

Zdroj: Vlastní zpracování

## 6 Závěr

Jak již bylo v úvodu zmíněno, konkurenci na trhu se nemůžeme v žádném případě vyhnout. Z toho důvodu musí podniky neustále sledovat nové trendy v oboru, vývoj technologií a postupů.

Cílem bakalářské práce bylo hodnocení konkurenceschopnosti výrobního podniku Witzenmann prostřednictvím vybraných analýz vnějšího a vnitřního okolí podniku s následným navržením doporučení, jež podpoří a zlepší stávající pozici společnosti na trhu. V teoretické části bakalářské práce byly vymezeny základní pojmy týkající se podniku a konkurence. Poté byly popsány jednotlivé metody, jež byly použity k zjištění konkurenceschopnosti sledovaného podniku. V praktické části práce byl představen vybraný podnik a následně byly zpracovány analytické metody.

Nejprve bylo analyzováno vnější okolí podniku pomocí PEST analýzy definující politické, ekonomické, sociálně-demografické a technicko-technologické faktory. Poté byla provedena Porterova analýza pěti konkurenčních sil. Vnitřní okolí podniku bylo zkoumáno pomocí analýzy vnitřního okolí podniku, na kterou navazuje finanční analýza poměrovými ukazateli.

V poslední části práce bylo provedeno zhodnocení SWOT analýzy, která vymezuje silné a slabé stránky podniku a následně příležitosti a hrozby. Z této analýzy vyplývá, že firma má spoustu silných stránek, jež představují dlouhodobou konkurenční výhodu. Společnost má rovněž několik slabých stránek, na kterých je třeba zapracovat. S rozvojem technologií přichází také mnoho nových příležitostí, které může podnik v budoucnu využít. Současně je zapotřebí eliminovat hrozby, ale ne všechny může firma ovlivnit.

V podkapitole 4.6 bylo provedeno shrnutí a následně byla navržena doporučení pro zlepšení konkurenceschopnosti podniku. Jednotlivá doporučení a návrhy byly stanoveny dle výsledků předešlých analýz. Jako první doporučení bylo uvedeno zvýšení zájmu mladých lidí o technické profese prostřednictvím spolupráce se školami s případným navržením stipendia a závazkem budoucího pracovního poměru. Dalším návrhem byla koncentrace výroby, což by předpokládalo vybudování nového závodu, aby nevznikaly logistické náklady spojené s přepravou materiálu. Pro snížení nedostatečné kvalifikace agenturních zaměstnanců bylo doporučeno chopit se příležitosti v podobě Training centra či dodatku ve smlouvě. Také bylo navrženo opatření k zabránění dopadů kurzových rizik, a to pomocí zajišťovacích nástrojů banky v podobě forwardu či měnové opce. Poslední

doporučení představuje zakoupení licence programu Intranet. Firma v současnosti využívá několik programů. Intranet všechny tyto programy nahradí, čímž se ušetří i za softwarové licence.

Závěrem je třeba zmínit, že společnost Witzenmann má na trhu silnou a stabilní pozici a patří ke špičce v oboru. Konkurenceschopnost podniku je výrazně ovlivněna mateřskou společností a silným zázemím nadnárodního koncernu.



## Seznam použité literatury

### Knižní zdroje

DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. V Praze: C.H. Beck, 2012. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400224-3.

ČIŽINSKÁ, Romana a Pavel MARINIČ. *Finanční řízení podniku: moderní metody a trendy*. Praha: Grada, 2010. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-3158-2.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2013. Expert. ISBN 978-80-247-4670-8.

KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-453-8.

KISLINGEROVÁ, Eva. *Inovace nástrojů ekonomiky a managementu organizací*. V Praze: C.H. Beck, 2008. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7179-882-8.

KISLINGEROVÁ, Eva. *Nové trendy ve vývoji konkurenceschopnosti podniků České republiky: v globální světové ekonomice*. V Praze: C.H. Beck, 2014. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-537-4.

KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG. *Principles of marketing*. 14th ed. Harlow: Pearson, c2012. ISBN 978-0-273-75243-1.

MARINIČ, Pavel. *Plánování a tvorba hodnoty firmy*. Praha: Grada, 2008. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2432-4.

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

MIKOLÁŠ, Zdeněk, Jindra PETERKOVÁ a Milena TVRDÍKOVÁ. *Konkurenční potenciál průmyslového podniku*. V Praze: C.H. Beck, 2011. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-379-0.

PORTER, Michael E. *Konkurenční výhoda: (Jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon)*. Praha: Victoria Publishing, [1993]. ISBN isbn80-85605-12-0.

RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 6. aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2019. Finanční řízení. ISBN 978-80-271-2028-4.

SOUČEK, Zdeněk. *Strategie úspěšného podniku: symbióza kreativity a disciplíny*. V Praze: C.H. Beck, 2015. ISBN 978-80-7400-572-5.

SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. *Podniková ekonomika. 6., přeprac. a dopl. vyd.* V Praze: C.H. Beck, 2015. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-274-8.

VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA. *Podnikové řízení*. Praha: Grada, 2013. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4642-5.

VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy. 3., aktualiz. a dopl. vyd.* Praha: Grada Publishing, 2012. Expert. ISBN 978-80-247-4520-6.

### **Internetové zdroje**

AKCENTA.CZ. *Zajištění kurzového rizika* [online]. [cit. 2020-05-13]. Dostupné z: <https://www.akcentacz.cz/terminove-obchody.html>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Inflace – druhy, definice, tabulky* [online]. [cit. 2020-04-10]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/mira\\_inflace](https://www.czso.cz/csu/czso/mira_inflace)

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Obecná míra nezaměstnanosti v regionech soudržnosti a krajích – roční průměr1* [online]. [cit. 2020-04-10]. Dostupné z: [https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/index.jspx?\\_afPfm=VystupObjekt&pvo=ZAM06&z=T&f=TABULKA&katalog=30853&str=v95&c=v147~8\\_\\_RP2017](https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/index.jspx?_afPfm=VystupObjekt&pvo=ZAM06&z=T&f=TABULKA&katalog=30853&str=v95&c=v147~8__RP2017)

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD: *Obyvatelstvo* [online]. [cit. 2020-05-14]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xt/obyvatelstvo-xt>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Tiskové sdělení: HDP v roce 2017 vzrostl o 4,5 %* [online]. [cit. 2020-04-10]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/tiskove-sdeleni-hdp-v-roce-2017-vzrostl-o-45>

ČESKÁ NÁRODNÍ BANKA. *Co to je inflace?* [online]. [cit. 2020-04-10]. Dostupné z: <https://www.cnb.cz/cs/casto-kladene-dotazy/Co-to-je-inflace/>

ČESKÁ NÁRODNÍ BANKA. *Prognóza ČNB z února 2020* [online]. [cit. 2020-04-10]. Dostupné z: <https://www.cnb.cz/cs/menova-politika/prognoza/>

ČESKÁ NÁRODNÍ BANKA. *Přehled všech opatření ČNB souvisejících s koronavirovou krizí na jednom místě* [online]. [cit. 2020-04-10]. Dostupné z: [https://www.cnb.cz/cs/o\\_cnb/koronavirus/](https://www.cnb.cz/cs/o_cnb/koronavirus/)

FINANCE.CZ: *Měnové opce a zajištění kurzového rizika* [online]. [cit. 2020-05-14]. Dostupné z: <https://www.finance.cz/zpravy/finance/174126-menove-opce-a-zajisteni-kurzoveho-rizika/>

FINANCE.CZ. *Vývoj hrubého domácího produktu* [online]. [cit. 2020-04-10]. Dostupné z: <https://www.finance.cz/makrodata-eu/hdp/statistiky/vyvoj-hdp/>

FIREMNÍ INTRANET. *Provoz intranetu* [online]. [cit. 2020-05-14]. Dostupné z: <https://www.321intra.cz/cenik-intranet>

GDPR.CZ. *Jaké sankce hrozí firmám, které budou GDPR ignorovat* [online]. [cit. 2020-04-10]. Dostupné z: <https://www.gdpr.cz/gdpr/sankce/>

JUSTICE.CZ. *Veřejný rejstřík a sbírka listin* [online]. [cit. 2020-04-10]. Dostupné z: <https://portal.justice.cz/Justice2/Uvod/uvod.aspx>

KURZY.CZ. *HDP 2020, vývoj HDP v ČR* [online]. [cit. 2020-04-10]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/zahranici-obchod/?G=3&A=3&page=1>

KURZY.CZ. *Minimální mzda v roce 2020 i v letech 1991-2019* [online]. [cit. 2020-04-10]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/kalkulacka/minimalni-mzda/>

KURZY.CZ. *Witzenmann Opava, spol. s r.o., Opava IČO 49611119 - Obchodní rejstřík firem* [online]. [cit. 2020-04-10]. Dostupné z: <https://rejstrik-firem.kurzy.cz/49611119/witzenmann-opava-sro/>

PARLAMENTNÍ LISTY.CZ. *Vláda schválila kurzarbeit. Co to znamená pro firmy a zaměstnance?* [online]. [cit. 2020-04-10]. Dostupné z: <https://www.parlamentnilisty.cz/arena/monitor/Vlada-schvalila-kurzarbeit-Co-to-znamená-pro-firmy-a-zamestnance-618058>

RATTAY, s. r. o. *Profil společnosti* [online]. [cit. 2020-04-10]. Dostupné z: <http://www.rattay.cz/profil-spolecnosti>

SENIOR FLEXONICS CZECH, s. r. o.: *O nás* [online]. [cit. 2020-04-21]. Dostupné z: <https://www.seniorflexonics.cz/>

VLÁDA ČESKÉ REPUBLIKY. *Vyhlášení nouzového stavu – co aktuálně platí* [online]. [cit. 2020-04-10]. Dostupné z: <https://www.vlada.cz/cz/media-centrum/aktualne/vyhlaseni-nouzoveho-stavu-180234/>

VLNOVCE ŠPÍS, s. r. o. *O firmě* [online]. [cit. 2020-04-10]. Dostupné z: <http://www.vlnovce-spis.cz/cz/o-firme/>

WITZENMANN OPAVA, s. r. o. [online]. [cit. 2020-04-10]. Dostupné z:

<https://www.witzenmann.cz/>

ZÁKONY PRO LIDI. *Sbírka zákonů ČR* [online]. [cit. 2020-04-10]. Dostupné z:

<https://www.zakonyprolidi.cz/cs/sbirka>

### **Ostatní zdroje**

Interní informace společnosti Witzenmann.

## Seznam zkratek

CZK – Česká koruna

č. – číslo

ČR – Česká republika

ČSÚ – Český statistický úřad

DPH – Daň z přidané hodnoty

EU – Evropská Unie

HDP – Hrubý domácí produkt

Kč – Korun českých

mil. – milión

mj. – mimo jiné

mld. – miliarda

např. – například

PEST – Political, Economic, Social, Technological

resp. – respektive

ROA – rentabilita aktiv

ROE – rentabilita vlastního kapitálu

ROS – rentabilita tržeb

s. – strana

Sb. – Sbírka zákonů

spol. – společnost

s. r. o. – společnost s ručením omezeným

SWOT – Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats

tj. – to je

tzv. – tak zvaný

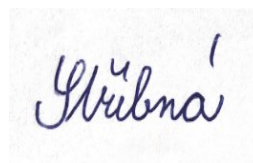
USD – Americký dolar

## Prohlášení o využití výsledků bakalářské 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 nevýdělečně, 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. května 2020

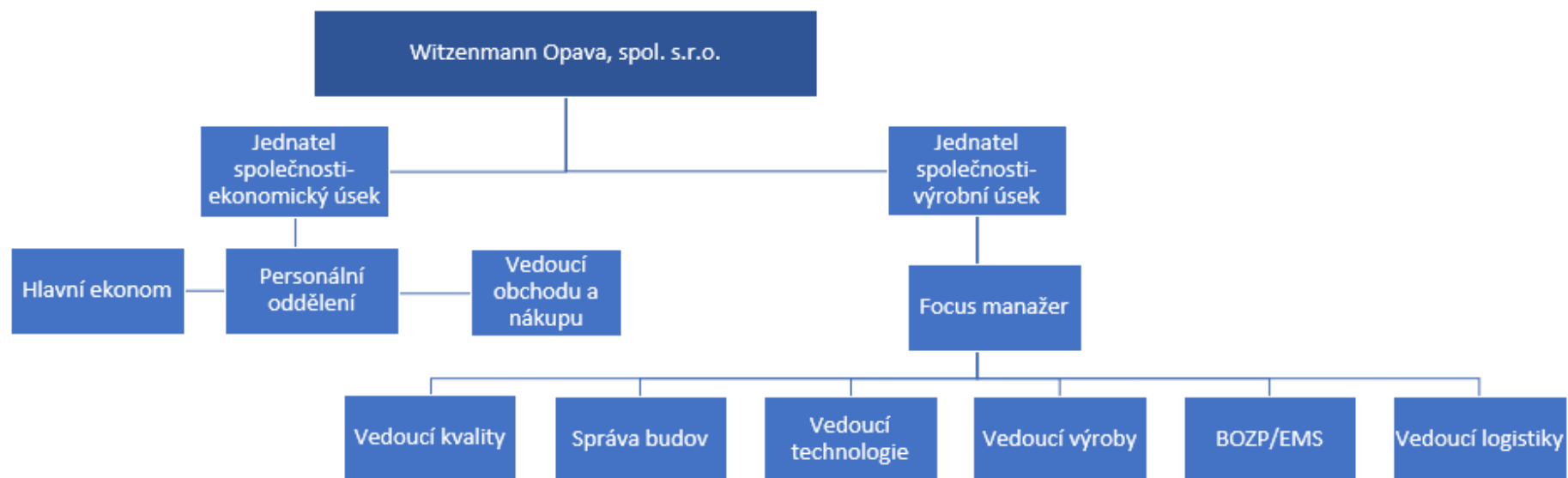


Michaela Stříbná

## Seznam příloh

- Příloha č. 1 – Organizační struktura společnosti Witzenmann
- Příloha č. 2 – Výpočet poměrových ukazatelů společnosti Witzenmann
- Příloha č. 3 – Výpočet poměrových ukazatelů společnosti Senior Flexonics
- Příloha č. 4 – Rozvaha společnosti Witzenmann v tis. Kč za rok 2016
- Příloha č. 5 – Výkaz zisku a ztráty společnosti Witzenmann v tis. Kč za rok 2016
- Příloha č. 6 – Rozvaha společnosti Witzenmann v tis. Kč za rok 2017
- Příloha č. 7 – Výkaz zisku a ztráty společnosti Witzenmann v tis. Kč za rok 2017
- Příloha č. 8 – Rozvaha společnosti Witzenmann v tis. Kč za rok 2018
- Příloha č. 9 – Výkaz zisku a ztráty společnosti Witzenmann v tis. Kč za rok 2018
- Příloha č. 10- Výpočet SWOT analýzy

Příloha č.1 Organizační struktura společnosti Witzemann



Zdroj: Vlastní zpracování dle interních dokumentů firmy



Příloha č. 2 Výpočet poměrových ukazatelů společnosti Witzenmann

Položky v tis. Kč	2016	2017	2018
EAT – čistý zisk (VHBÚO)	57 590	44 765	31 611
EBIT – zisk před úroky a zdaněním	69 595	53 861	37 404
Tržby	948 315	930 965	983 740
Celková aktiva	541 997	583 259	679 956
Dlouhodobý majetek	162 882	191 350	231 525
Oběžný majetek	378 450	390 497	446 401
Zásoby	157 727	195 168	225 387
Krátkodobé pohledávky	211 199	181 919	207 151
Krátkodobý finanční majetek	9 407	13 293	13 746
Vlastní kapitál	281 855	300 120	305 730
Cizí zdroje	260 088	283 139	374 156
Dlouhodobé zdroje	295 115	313 666	315 833
Krátkodobé závazky	246 828	269 593	364 053
Nákladové úroky	1 860	1 786	2 306
Krátkodobé bankovní úvěry	0	0	0

Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů

### Ukazatele likvidity

#### *Okamžitá likvidita*

$$2016 = \frac{9\,407}{246\,828} = 0,04$$

$$2017 = \frac{13\,293}{269\,593} = 0,05$$

$$2018 = \frac{13\,746}{364\,053} = 0,04$$

#### *Pohotová likvidita*

$$2016 = \frac{(378\,450 - 157\,727)}{246\,828} = 0,89$$

$$2017 = \frac{(390\,497 - 195\,168)}{269\,593} = 0,72$$

$$2018 = \frac{(446\,401 - 225\,387)}{364\,053} = 0,61$$

#### *Běžná likvidita*

$$2016 = \frac{378\,450}{246\,828} = 1,53$$

$$2017 = \frac{390\,497}{269\,593} = 1,45$$

$$2018 = \frac{446\,401}{364\,053} = 1,23$$

### **Ukazatele rentability**

#### ***ROA***

$$2016 = \frac{69\,595}{541\,997} \cdot 100 = 13 \%$$

$$2017 = \frac{53\,861}{583\,259} \cdot 100 = 9 \%$$

$$2018 = \frac{37\,404}{679\,956} \cdot 100 = 6 \%$$

#### ***ROE***

$$2016 = \frac{57\,590}{281\,855} \cdot 100 = 20 \%$$

$$2017 = \frac{44\,765}{300\,120} \cdot 100 = 15 \%$$

$$2018 = \frac{31\,611}{300\,730} \cdot 100 = 10 \%$$

#### ***ROS***

$$2016 = \frac{57\,590}{948\,315} \cdot 100 = 6 \%$$

$$2017 = \frac{44\,765}{930\,965} \cdot 100 = 5 \%$$

$$2018 = \frac{31\,611}{983\,740} \cdot 100 = 3 \%$$

### **Ukazatele zadluženosti**

#### ***Ukazatel věřitelského rizika***

$$2016 = \frac{260\,088}{541\,997} \cdot 100 = 48 \%$$

$$2017 = \frac{283\,139}{583\,259} \cdot 100 = 49 \%$$

$$2018 = \frac{374\,156}{679\,956} \cdot 100 = 55 \%$$

### ***Koeficient samofinancování***

$$2016 = \frac{281\,855}{541\,997} \cdot 100 = 52 \%$$

$$2017 = \frac{300\,120}{583\,259} \cdot 100 = 51 \%$$

$$2018 = \frac{305\,730}{679\,956} \cdot 100 = 45 \%$$

### ***Ukazatel úrokového krytí***

$$2016 = \frac{69\,595}{1860} = 37,42$$

$$2017 = \frac{53\,861}{1786} = 30,16$$

$$2018 = \frac{37\,404}{2306} = 16,22$$

### **Ukazatele aktivity**

#### ***Obrat celkových aktiv***

$$2016 = \frac{948\,315}{541\,997} = 1,75$$

$$2017 = \frac{930\,965}{583\,259} = 1,60$$

$$2018 = \frac{983\,740}{679\,956} = 1,45$$

#### ***Doba obratu zásob***

$$2016 = \frac{157\,727}{948\,315} \cdot 365 = 60,71$$

$$2017 = \frac{195\,168}{930\,965} \cdot 365 = 76,52$$

$$2018 = \frac{225\,387}{983\,740} \cdot 365 = 83,63$$

#### ***Doba obratu pohledávek***

$$2016 = \frac{211\,199}{948\,315} \cdot 365 = 81,29$$

$$2017 = \frac{181\,915}{930\,965} \cdot 365 = 71,32$$

$$2018 = \frac{207\,151}{983\,740} \cdot 365 = 76,86$$

***Doba obratu závazků***

$$2016 = \frac{246\,828}{948\,315} \cdot 365 = 95,00$$

$$2017 = \frac{269\,593}{930\,965} \cdot 365 = 105,70$$

$$2018 = \frac{364\,053}{983\,740} \cdot 365 = 135,08$$

Příloha č.3 Výpočet poměrových ukazatelů společnosti Senior Flexonics Czech

Položky v tis. Kč	2016	2017	2018
EAT – čistý zisk (VHBÚO)	129 345	93 761	65 908
EBIT – zisk před úroky a zdaněním	159 672	117 900	80 404
Tržby	603 635	617 484	593 639
Celková aktiva	351 367	404 512	386 156
Dlouhodobý majetek	103 763	221 550	213 726
Oběžný majetek	246 632	181 636	170 865
Zásoby	66 335	71 780	69 336
Krátkodobé pohledávky	156 771	105 652	82 738
Krátkodobý finanční majetek	21 411	3 376	18 791
Vlastní kapitál	279 345	295 630	291 538
Cizí zdroje	72 022	108 882	94 618
Dlouhodobé zdroje	289 970	306 307	297 826
Krátkodobé závazky	61 397	98 205	88 330
Nákladové úroky	4	107	1092
Krátkodobé bankovní úvěry	0	23 617	0

Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů

### Ukazatele likvidity

#### *Okamžitá likvidita*

$$2016 = \frac{21\,411}{61\,397} = 0,35$$

$$2017 = \frac{3\,376}{98\,205} = 0,03$$

$$2018 = \frac{18\,791}{88\,330} = 0,21$$

#### *Pohotová likvidita*

$$2016 = \frac{(246\,632 - 66\,335)}{61\,397} = 2,94$$

$$2017 = \frac{(181\,636 - 71\,780)}{98\,205} = 1,12$$

$$2018 = \frac{(170\,865 - 69\,336)}{88\,330} = 1,15$$

#### *Běžná likvidita*

$$2016 = \frac{246\,632}{61\,397} = 4,02$$

$$2017 = \frac{181\,636}{98\,205} = 1,85$$

$$2018 = \frac{170\,865}{88\,330} = 1,93$$

### **Ukazatele rentability**

#### ***ROA***

$$2016 = \frac{159\,672}{351\,367} \cdot 100 = 45 \%$$

$$2017 = \frac{117\,900}{404\,512} \cdot 100 = 29 \%$$

$$2018 = \frac{80\,404}{386\,156} \cdot 100 = 21 \%$$

#### ***ROE***

$$2016 = \frac{129\,345}{279\,345} \cdot 100 = 46 \%$$

$$2017 = \frac{93\,761}{295\,630} \cdot 100 = 32 \%$$

$$2018 = \frac{65\,908}{291\,538} \cdot 100 = 23 \%$$

#### ***ROS***

$$2016 = \frac{129\,345}{603\,635} \cdot 100 = 21 \%$$

$$2017 = \frac{93\,761}{617\,484} \cdot 100 = 15 \%$$

$$2018 = \frac{65\,908}{593\,639} \cdot 100 = 11 \%$$

### **Ukazatele zadluženosti**

#### ***Ukazatel věřitelského rizika***

$$2016 = \frac{72\,022}{351\,367} \cdot 100 = 20 \%$$

$$2017 = \frac{108\,882}{404\,512} \cdot 100 = 27 \%$$

$$2018 = \frac{94\,618}{386\,156} \cdot 100 = 25 \%$$

### ***Koeficient samofinancování***

$$2016 = \frac{279\,345}{351\,367} \cdot 100 = 80 \%$$

$$2017 = \frac{295\,630}{404\,512} \cdot 100 = 73 \%$$

$$2018 = \frac{291\,538}{386\,156} \cdot 100 = 75 \%$$

### ***Ukazatel úrokového krytí***

$$2016 = \frac{159\,672}{4} = 39918,00$$

$$2017 = \frac{117\,900}{107} = 1101,87$$

$$2018 = \frac{80\,404}{1092} = 73,63$$

### **Ukazatele aktivity**

#### ***Obrat celkových aktiv***

$$2016 = \frac{603\,635}{351\,367} = 1,72$$

$$2017 = \frac{617\,484}{404\,512} = 1,53$$

$$2018 = \frac{593\,639}{386\,156} = 1,54$$

***Doba obratu zásob***

$$2016 = \frac{66\,335}{603\,635} \cdot 365 = 40,11$$

$$2017 = \frac{71\,780}{617\,484} \cdot 365 = 42,43$$

$$2018 = \frac{69\,336}{593\,639} \cdot 365 = 42,63$$

***Doba obratu pohledávek***

$$2016 = \frac{156\,771}{603\,635} \cdot 365 = 94,79$$

$$2017 = \frac{105\,652}{617\,484} \cdot 365 = 62,45$$

$$2018 = \frac{82\,738}{593\,639} \cdot 365 = 50,87$$

***Doba obratu závazků***

$$2016 = \frac{61\,397}{603\,635} \cdot 365 = 37,12$$

$$2017 = \frac{98\,205}{617\,484} \cdot 365 = 58,05$$

$$2018 = \frac{88\,330}{593\,639} \cdot 365 = 54,31$$



Příloha č.4 Rozvaha společnosti Witzenmann v tis. Kč za rok 2016

		Běžné účetní období			Minulé
		Brutto	Korekce	Netto	úč. období 2015 Netto
<b>AKTIVA CELKEM</b>		<b>796 692</b>	<b>-254 695</b>	<b>541 997</b>	<b>541 543</b>
<b>A.</b>	<b>POHLEDÁVKY ZA UPSANÝ ZAKLADNÍ KAPITAL</b>				
<b>B.</b>	<b>DLOUHODOBÝ MAJETEK</b>	<b>409 093</b>	<b>-246 211</b>	<b>162 882</b>	<b>174 592</b>
<b>B I</b>	<b>Dlouhodobý nehmotný majetek</b>	<b>10 759</b>	<b>-10 708</b>	<b>51</b>	<b>107</b>
<b>B. I. 1.</b>	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje				
<b>2</b>	Ocenitelná práva	10 759	-10 708	51	107
<b>1.</b>	Software	10 759	-10 708	51	107
<b>2</b>	Ostatní ocenitelná práva				
<b>3</b>	Goodwill				
<b>4</b>	Ostatní dlouhodobý nehmotný majetek				
<b>5.</b>	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek a nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0	0
<b>1.</b>	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek				
<b>2</b>	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek				
<b>B II.</b>	<b>Dlouhodobý hmotný majetek</b>	<b>398 334</b>	<b>-235 503</b>	<b>162 831</b>	<b>174 485</b>
<b>B. II. 1.</b>	Pozemky a stavby	83 054	-24 067	58 987	61 182
<b>1</b>	Pozemky	10 759		10 759	10 759
<b>2</b>	Stavby	72 295	-24 067	48 228	50 423
<b>2</b>	Hmotné movité věci a jejich soubory	312 086	-211 436	100 650	108 940
<b>3</b>	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku				
<b>4</b>	Ostatní dlouhodobý hmotný majetek	0	0	0	0
<b>1.</b>	Pěstelské celky trvalých porostů				
<b>2</b>	Dospělá zvířata a jejich skupiny				
<b>3</b>	Jiný dlouhodobý hmotný majetek				
<b>5.</b>	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek a nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	3 194	0	3 194	4 363
<b>1.</b>	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek				1 094
<b>2</b>	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	3 194		3 194	3 269
<b>B III.</b>	<b>Dlouhodobý finanční majetek</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>B. III. 1.</b>	Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba				
<b>2</b>	Zápůjčky a úvěry - ovládaná nebo ovládající osoba				
<b>3</b>	Podíly - podstatný vliv				
<b>4.</b>	Zápůjčky a úvěry - podstatný vliv				
<b>5</b>	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly				
<b>6</b>	Zápůjčky a úvěry - ostatní				
<b>7.</b>	Ostatní dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0
<b>1.</b>	Jiný dlouhodobý finanční majetek				
<b>2</b>	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek				
<b>C.</b>	<b>OBĚŽNA AKTIVA</b>	<b>386 934</b>	<b>-8 484</b>	<b>378 450</b>	<b>386 122</b>
<b>C I</b>	<b>Zásoby</b>	<b>161 891</b>	<b>-4 164</b>	<b>157 727</b>	<b>171 708</b>
<b>C. I. 1.</b>	Material	107 814	-3 120	104 694	104 222
<b>2.</b>	Nedokončená výroba a polotovary	30 706	-362	30 324	40 334
<b>3</b>	Výrobky a zboží	23 371	-662	22 709	27 152
<b>1</b>	Výrobky	22 661	-643	22 018	26 659
<b>2</b>	Zboží	710	-19	691	493
<b>4.</b>	Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny				
<b>5</b>	Poskytnuté zálohy na zásoby				
<b>C II.</b>	<b>Pohledávky</b>	<b>215 636</b>	<b>-4 320</b>	<b>211 316</b>	<b>177 760</b>
<b>C. II. 1</b>	<b>Dlouhodobé pohledávky</b>	<b>117</b>	<b>0</b>	<b>117</b>	<b>60</b>
<b>1.</b>	Pohledávky z obchodních vztahů				
<b>2</b>	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba				
<b>3</b>	Pohledávky - podstatný vliv				
<b>4</b>	Odložená daňová pohledávka				
<b>5</b>	Pohledávky ostatní	117	0	117	60
<b>5.1</b>	Pohledávky za společníky				
<b>5.2</b>	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	117		117	60
<b>5.3</b>	Dohadné účty aktivní				
<b>5.4</b>	Jiné pohledávky				

		Běžné účetní období			Minulé
		Brutto	Korekce	Netto	úč. období 2015
				Netto	
C II. 2	<b>Krátkodobé pohledávky</b>	215 519	-4 320	211 199	177 690
1.	Pohledávky z obchodních vztahů	182 929	-4 320	178 609	164 381
2.	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	28 847		28 847	9 907
3.	Pohledávky - podstatny vtv				
4.	Pohledávky - ostatní	3 743	0	3 743	3 392
4.1	Pohledávky za společníky				
4.2	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění				
4.3	Stát - daňové pohledávky	1 415		1 415	2 813
4.4	Krátkodobé poskytnuté zálohy	2 325		2 325	577
4.5	Dohadné účty aktivní				
4.6	Jiné pohledávky	3		3	2
C III	<b>Krátkodobý finanční majetek</b>	0	0	0	0
1.	Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba				
2.	Ostatní krátkodobý finanční majetek				
C IV	<b>Peněžní prostředky</b>	9 407	0	9 407	16 654
1.	Peněžní prostředky v pokladně	709		709	748
2.	Peněžní prostředky na účtech	8 698		8 698	15 906
D I.	<b>Časové rozlišení aktiv</b>	665	0	665	829
D I. 1.	Náklady příštích období	648		648	731
2.	Komplexní náklady příštích období				
3.	Příjmy příštích období	17		17	98

		Stav v běžném účetním období	Stav v minulém účetním období 2015
	<b>PASIVA CELKEM</b>	<b>641 997</b>	<b>641 643</b>
<b>A.</b>	<b>VLASTNÍ KAPITÁL</b>	<b>281 656</b>	<b>251 765</b>
<b>A I</b>	<b>Základní kapitál</b>	<b>60 000</b>	<b>60 000</b>
<b>A I 1</b>	Základní kapitál	60 000	60 000
<b>2</b>	Vlastní podíly (-)		
<b>3</b>	Změny základního kapitálu		
<b>A II</b>	<b>Ážio a kapitálové fondy</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>A II 1</b>	<b>Ažio</b>		
<b>2</b>	Kapitálové fondy	0	0
<b>1</b>	Ostatní kapitálové fondy		
<b>2</b>	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků (+/-)		
<b>3</b>	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách obchodních korporací (+/-)		
<b>4</b>	Rozdíly z přeměn obchodních korporací (+/-)		
<b>5</b>	Rozdíly z ocenění při přeměnách obchodních korporací (+/-)		
<b>A III</b>	<b>Fondy ze zisku</b>	<b>26 073</b>	<b>26 073</b>
<b>A III 1</b>	Ostatní rezervní fondy	5 733	5 733
<b>2</b>	Statutární a ostatní fondy	20 340	20 340
<b>A IV</b>	<b>Výsledek hospodaření minulých let (+/-)</b>	<b>165 692</b>	<b>116 825</b>
<b>IV 1</b>	Nerozdělený zisk minulých let	165 692	116 825
<b>2</b>	Neuhrazená ztráta minulých let (-)		
<b>3</b>	Jiný výsledek hospodaření minulých let (+/-)		
<b>A V 1</b>	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	57 590	48 867
<b>A VI 2</b>	Rozhodnuto o zálohové vyplatě podílu na zisku (-)	-27 500	0
<b>B. + C.</b>	<b>CIZÍ ZDROJE</b>	<b>280 088</b>	<b>289 650</b>
<b>B I</b>	<b>Rezervy</b>	<b>9 877</b>	<b>10 081</b>
<b>B I 1</b>	Rezerva na důchody a podobné závazky		
<b>2</b>	Rezerva na daň z příjmu		
<b>3</b>	Rezervy podle zvláštních právních předpisů		
<b>4</b>	Ostatní rezervy	9 877	10 081
<b>C</b>	<b>Závazky</b>	<b>250 211</b>	<b>279 669</b>
<b>C I</b>	<b>Dlouhodobé závazky</b>	<b>3 383</b>	<b>3 762</b>
<b>1</b>	Vydané dluhopisy	0	0
<b>1</b>	Vyměnitelné dluhopisy		
<b>2</b>	Ostatní dluhopisy		
<b>2</b>	Závazky k úvěrovým institucím		
<b>3</b>	Dlouhodobé přijaté zálohy		
<b>4</b>	Závazky z obchodních vztahů		
<b>5</b>	Dlouhodobé směnky k uhradě		
<b>6</b>	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba		
<b>7</b>	Závazky - podstatný vliv		
<b>8</b>	Odloužený daňový závazek	3 383	3 762
<b>9</b>	Závazky - ostatní	0	0
<b>1</b>	Závazky ke společníkům		
<b>2</b>	Dohadné účty pasivní		
<b>3</b>	Jiné závazky		
<b>C II</b>	<b>Krátkodobé závazky</b>	<b>246 828</b>	<b>275 807</b>
<b>1</b>	Vydané dluhopisy	0	0
<b>1</b>	Vyměnitelné dluhopisy		
<b>2</b>	Ostatní dluhopisy		
<b>2</b>	Závazky k úvěrovým institucím		
<b>3</b>	Krátkodobé přijaté zálohy	836	1 197
<b>4</b>	Závazky z obchodních vztahů	47 664	27 929
<b>5</b>	Krátkodobé směnky k uhradě		
<b>6</b>	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	171 338	217 316
<b>7</b>	Závazky - podstatný vliv		
<b>8</b>	Závazky - ostatní	26 990	29 365
<b>1</b>	Závazky ke společníkům		
<b>2</b>	Krátkodobé finanční vypomoci		
<b>3</b>	Závazky k zaměstnancům	11 358	11 623
<b>4</b>	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	6 339	6 538
<b>5</b>	Štát - daňové závazky a dotace	4 203	3 346
<b>6</b>	Dohadné účty pasivní	5 090	7 854
<b>7</b>	Jiné závazky		4
<b>D I</b>	<b>Časové rozlišení pasiv</b>	<b>54</b>	<b>128</b>
<b>D I 1</b>	Výdaje příštích období		
<b>2</b>	Výnosy příštích období	54	128



Příloha č.5 Výkaz zisku a ztráty společnosti Witzenmann v tis. Kč za rok 2016

		Stav v běžném účetním období	Stav v minulém účetním období 2015
I	Tržby z prodeje výrobků a služeb	901 615	881 280
II	Tržby za prodej zboží	19 314	17 739
<b>A.</b>	<b>Výkonová spotřeba</b>	<b>577 921</b>	<b>562 678</b>
A 1	Náklady vynaložené na prodané zboží	13 911	13 445
A 2	Spotřeba materiálu a energie	479 601	466 708
A 3	Služby	84 409	92 525
<b>B.</b>	<b>Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)</b>	<b>-13 854</b>	<b>23 062</b>
<b>C.</b>	<b>Aktivace (-)</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>D.</b>	<b>Osobní náklady</b>	<b>215 745</b>	<b>212 790</b>
D 1	Mzdové náklady	153 245	151 265
D 2	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	62 500	61 525
D 2 1	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	51 207	50 838
D 2 2	Ostatní náklady	11 293	10 687
<b>E.</b>	<b>Úpravy hodnot v provozní oblasti</b>	<b>41 718</b>	<b>32 908</b>
E 1	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	38 368	33 002
E 1 1	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé	38 368	33 002
E 1 2	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - dočasné		
E 2	Úpravy hodnot zásob	2 360	896
E 3	Úpravy hodnot pohledávek	990	-990
III	Ostatní provozní výnosy	29 830	15 705
III 1	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	5 374	
III 2	Tržby z prodaného materiálu	22 012	15 193
III 3	Jiné provozní výnosy	2 444	512
<b>F.</b>	<b>Ostatní provozní náklady</b>	<b>27 661</b>	<b>17 713</b>
F 1	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	5 568	
F 2	Zůstatková cena prodaného materiálu	18 487	12 231
F 3	Daně a poplatky	248	252
F 4	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	-204	2 701
F 5	Jiné provozní náklady	3 562	2 529
<b>*</b>	<b>Provozní výsledek hospodaření (+/-)</b>	<b>73 880</b>	<b>61 697</b>
<b>IV.</b>	<b>Výnosy z dlouhodobého finančního majetku - podíly</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
IV 1	Výnosy z podílů - ovládaná nebo ovládající osoba		
IV 2	Ostatní výnosy z podílů		
<b>G.</b>	<b>Náklady vynaložené na prodané podíly</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>V.</b>	<b>Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
V 1	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku - ovládaná nebo ovládající osoba		
V 2	Ostatní výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku		
<b>H.</b>	<b>Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>VI.</b>	<b>Výnosové úroky a podobné výnosy</b>	<b>15</b>	<b>25</b>
VI 1	Výnosové úroky a podobné výnosy - ovládaná nebo ovládající osoba	15	25
VI 2	Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy		
<b>I.</b>	<b>Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>J.</b>	<b>Nákladové úroky a podobné náklady</b>	<b>1 860</b>	<b>1 973</b>
J 1	Nákladové úroky a podobné náklady - ovládaná nebo ovládající osoba	1 860	1 973
J 2	Ostatní nákladové úroky a podobné náklady		
<b>VII.</b>	<b>Ostatní finanční výnosy</b>	<b>3 177</b>	<b>9 350</b>
<b>K.</b>	<b>Ostatní finanční náklady</b>	<b>3 737</b>	<b>8 467</b>
<b>*</b>	<b>Finanční výsledek hospodaření (+/-)</b>	<b>-2 405</b>	<b>-1 065</b>
<b>**</b>	<b>Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)</b>	<b>71 455</b>	<b>60 632</b>

		Stav v běžném účetním období	Stav v minulém účetním období 2018
L.	Daň z příjmu	13 865	11 765
L.1	Daň z příjmu splatná	14 244	11 601
L.2	Daň z příjmu odložena (+/-)	-379	164
**	<b>Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)</b>	<b>57 590</b>	<b>48 857</b>
M.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	0	0
***	<b>Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)</b>	<b>57 590</b>	<b>48 857</b>
.	<b>Čistý obrát. za účetní období</b>	<b>953 951</b>	<b>904 099</b>

Příloha č.6 Rozvaha společnosti Witzenmann v tis. Kč za rok 2017

		Běžné účetní období			Minulé úč. období 2016
		Brutto	Korekce	Netto	Netto
<b>AKTIVA CELKEM</b>		<b>873 470</b>	<b>-290 211</b>	<b>583 259</b>	<b>541 997</b>
<b>A.</b>	<b>POHLEDAVKY ZA UPSANÝ ZÁKLADNÍ KAPITÁL</b>				
<b>B.</b>	<b>DLOUHODOBÝ MAJETEK</b>	<b>471 208</b>	<b>-279 858</b>	<b>191 350</b>	<b>162 882</b>
H I	<b>Dlouhodobý nehmotný majetek</b>	<b>10 759</b>	<b>-10 759</b>	<b>0</b>	<b>51</b>
B I	1 Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje				
	2 Ocenitelná práva	10 759	-10 759		51
	1 Software	10 759	-10 759	0	51
	2 Ostatní ocenitelná práva				
	3 Goodwill				
	4 Ostatní dlouhodobý nehmotný majetek				
	5 Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek a nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek				
	1 Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek				
	2 Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek				
B II	<b>Dlouhodobý hmotný majetek</b>	<b>460 449</b>	<b>-269 099</b>	<b>191 350</b>	<b>162 831</b>
B II	1 Pozemky a stavby	96 580	-26 395	70 185	58 987
	1 Pozemky	10 759		10 759	10 759
	2 Stavby	85 821	-26 395	59 426	48 228
	2 Hmotné movité věci a jejich soubory	355 805	-242 704	113 101	100 650
	3 Oceňovací rozdíl k nabytému majetku				
	4 Ostatní dlouhodobý hmotný majetek				
	1 Pěstební práce celky trvalých porostů				
	2 Dospělá zvířata a jejich skupiny				
	3 Jiný dlouhodobý hmotný majetek				
	5 Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek a nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	8 064		8 064	3 194
	1 Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	4 740		4 740	
	2 Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	3 324		3 324	3 194
B III	<b>Dlouhodobý finanční majetek</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
B III	1 Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba				
	2 Zápůjčky a úvěry - ovládaná nebo ovládající osoba				
	3 Podíly - podstatný vliv				
	4 Zápůjčky a úvěry - podstatný vliv				
	5 Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly				
	6 Zápůjčky a úvěry - ostatní				
	7 Ostatní dlouhodobý finanční majetek				
	1 Jiný dlouhodobý finanční majetek				
	2 Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek				
<b>C.</b>	<b>OBĚŽNÁ AKTIVA</b>	<b>400 850</b>	<b>-10 353</b>	<b>390 497</b>	<b>378 450</b>
C I	<b>Zásoby</b>	<b>201 281</b>	<b>-6 113</b>	<b>195 168</b>	<b>157 727</b>
C I	1 Materiál	134 379	-5 053	129 326	104 694
	2 Nedokončená výroba a polotovary	36 995	-453	36 542	30 324
	3 Vyrobené a zboží	29 907	-607	29 300	22 709
	1 Vyrobené	29 110	-591	28 519	22 018
	2 Zboží	797	-16	781	691
	4 Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny				
	5 Poskytnuté zálohy na zásoby				
C II	<b>Pohledávky</b>	<b>189 276</b>	<b>-4 240</b>	<b>182 036</b>	<b>211 318</b>
C II	1 Dlouhodobé pohledávky	117	0	117	117
	1. Pohledávky z obchodních vztahů				
	2. Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba				
	3. Pohledávky - podstatný vliv				
	4. Odložená daňová pohledávka				
	5. Pohledávky ostatní	117		117	117
	5.1 Pohledávky za společníky				
	5.2 Dlouhodobé poskytnuté zálohy	117		117	117
	5.3 Dohadné účty aktivní				
	5.4 Jiné pohledávky				

		Běžné účetní období			Minulé úč. období 2018
		Brutto	Korekce	Netto	Netto
C II 2	Krátkodobé pohledávky	186 159	-4 240	181 919	211 199
	1. Pohledávky z obchodních vztahů	179 155	-4 240	174 915	178 609
	2. Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	712		712	28 847
	3. Pohledávky - podstatný vliv				
	4. Pohledávky - ostatní	6 292		6 292	3 743
	4.1. Pohledávky za společnosti				
	4.2. Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění				
	4.3. Stát - daňové pohledávky	5 192		5 192	1 415
	4.4. Krátkodobé poskytnuté zálohy	1 093		1 093	2 325
	4.5. Dohadné účty aktivní				
4.6. Jiné pohledávky	7		7	3	
C III	Krátkodobý finanční majetek	0	0	0	0
	1. Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba				
2. Ostatní krátkodobý finanční majetek					
C IV	Peněžní prostředky	13 293	0	13 293	8 407
	1. Peněžní prostředky v pokladně	301		301	709
	2. Peněžní prostředky na účtech	12 992		12 992	8 698
D	Časové rozlišení aktiv	1 412	0	1 412	665
	1. Náklady příštích období	1 388		1 388	648
	2. Komplexní náklady příštích období				
	3. Příjmy příštích období	24		24	17



		Stav v běžném účetním období	Stav v minulém účetním období 2015
<b>PASIVA CELKEM</b>		<b>683 259</b>	<b>641 997</b>
<b>A.</b>	<b>VLASTNÍ KAPITÁL</b>	<b>390 120</b>	<b>281 855</b>
A I	Základní kapitál	60 000	60 000
A I 1	Základní kapitál	60 000	60 000
2	Vlastní podíly (-)		
3	Změny základního kapitálu		
A II	Ažio a kapitálové fondy	0	0
A II 1	Ažio		
2	Kapitálové fondy		
1	Ostatní kapitálové fondy		
2	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků (+/-)		
3	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách obchodních korporací (+/-)		
4	Rozdíly z přeměn obchodních korporací (+/-)		
5	Rozdíly z ocenění při přeměnách obchodních korporací (+/-)		
A III	Fondy ze zisku	26 073	26 073
A III 1	Ostatní rezervní fondy	5 733	5 733
2	Statutární a ostatní fondy	20 340	20 340
A IV	Výsledek hospodaření minulých let (+/-)	169 282	165 692
IV 1	Nerozdělený zisk minulých let	169 282	165 692
2	Neuhrazená ztráta minulých let (-)		
3	Jiný výsledek hospodaření minulých let (+/-)		
A V	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	44 765	57 690
A VI	Rozhodnuto o zálohové výplatě podílu na zisku (-)	0	-27 500
<b>B. + C.</b>	<b>CIZÍ ZDROJE</b>	<b>283 139</b>	<b>260 688</b>
B	Rezervy	9 763	9 877
B 1	Rezerva na důchody a podobné závazky		
2	Rezerva na daň z příjmu		
3	Rezervy podle zvláštních právních předpisů		
4	Ostatní rezervy	9 763	9 877
C	Závazky	273 376	250 211
C I	Dlouhodobé závazky	3 783	3 383
1	Vydané dluhopisy		
1	Výmenitelné dluhopisy		
2	Ostatní dluhopisy		
2	Závazky k úvěrovým institucím		
3	Dlouhodobé přijaté zálohy		
4	Závazky z obchodních vztahů		
5	Dlouhodobé směrnky k úhradě		
6	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba		
7	Závazky - podstatný vliv		
8	Odložené daňové závazek	3 783	3 383
9	Závazky - ostatní		
1	Závazky ke společníkům		
2	Dohadné účty pasivní		
3	Jiné závazky		
C II	Krátkodobé závazky	269 593	246 828
1	Vydané dluhopisy		
1	Výmenitelné dluhopisy		
2	Ostatní dluhopisy		
2	Závazky k úvěrovým institucím		
3	Krátkodobé přijaté zálohy	1 896	836
4	Závazky z obchodních vztahů	44 731	47 664
5	Krátkodobé směrnky k úhradě		
6	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	192 338	171 338
7	Závazky - podstatný vliv		
8	Závazky - ostatní	30 628	28 990
1	Závazky ke společníkům		
2	Krátkodobé finanční výpomoci		
3	Závazky k zaměstnancům	12 424	11 358
4	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	6 905	6 339
5	Stat - daňové závazky a dotace	2 063	4 203
6	Dohadné účty pasivní	9 236	5 090
7	Jiné závazky		
D	Časové rozlišení pasiv	0	54
D 1	Výdaje příštích období		
2	Výnosy příštích období		54



Příloha č.7 Výkaz zisku a ztrát společnosti Witzemann v tis. Kč za rok 2017

		Stav v běžném účetním období	Stav v minulém účetním období 2016
I	Tržby z prodeje výrobků a služeb	890 077	801 616
II	Tržby za prodej zboží	25 773	19 314
<b>A.</b>	<b>Výkonová spotřeba</b>	<b>691 348</b>	<b>577 921</b>
A 1	Náklady vynaložené na prodané zboží	18 309	13 911
A 2	Spotřeba materiálu a energie	499 097	479 801
A 3	Služby	73 942	84 209
<b>B.</b>	<b>Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)</b>	<b>-12 738</b>	<b>-13 954</b>
<b>C.</b>	<b>Aktivace (-)</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>D.</b>	<b>Osobní náklady</b>	<b>242 617</b>	<b>216 745</b>
D 1	Mzdové náklady	173 023	153 245
D 2	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	69 594	62 500
D 2 1	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	58 086	51 207
D 2 2	Ostatní náklady	11 508	11 293
<b>E.</b>	<b>Úpravy hodnot v provozní oblasti</b>	<b>39 038</b>	<b>41 718</b>
E 1	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	37 169	38 368
E 1 1	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé	37 169	38 368
E 1 2	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - dočasné		
E 2	Úpravy hodnot zásob	1 949	2 350
E 3	Úpravy hodnot pohledávek	-80	990
III	Ostatní provozní výnosy	16 500	29 830
III 1	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	894	5 374
III 2	Tržby z prodaného materiálu	14 221	22 012
III 3	Jiné provozní výnosy	1 601	2 444
<b>F.</b>	<b>Ostatní provozní náklady</b>	<b>14 941</b>	<b>27 601</b>
F 1	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	905	5 568
F 2	Zůstatková cena prodaného materiálu	11 478	18 487
F 3	Daně a poplatky	331	248
F 4	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	-114	-204
F 5	Jiné provozní náklady	2 341	3 502
<b>*</b>	<b>Provozní výsledek hospodaření (+/-)</b>	<b>67 480</b>	<b>73 860</b>
<b>IV.</b>	<b>Výnosy z dlouhodobého finančního majetku - podíly</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
IV 1	Výnosy z podílů - ovládaná nebo ovládaná osoba		
IV 2	Ostatní výnosy z podílů		
<b>G.</b>	<b>Náklady vynaložené na prodané podíly</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>V.</b>	<b>Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
V 1	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku - ovládaná nebo ovládaná osoba		
V 2	Ostatní výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku		
<b>H.</b>	<b>Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>VI.</b>	<b>Výnosové úroky a podobné výnosy</b>	<b>49</b>	<b>15</b>
VI 1	Výnosové úroky a podobné výnosy - ovládaná nebo ovládaná osoba	49	15
VI 2	Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy		
<b>I.</b>	<b>Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>J.</b>	<b>Nákladové úroky a podobné náklady</b>	<b>1 786</b>	<b>1 860</b>
J 1	Nákladové úroky a podobné náklady - ovládaná nebo ovládaná osoba	1 786	1 860
J 2	Ostatní nákladové úroky a podobné náklady		
<b>VII.</b>	<b>Ostatní finanční výnosy</b>	<b>15 462</b>	<b>3 177</b>
<b>K.</b>	<b>Ostatní finanční náklady</b>	<b>15 528</b>	<b>3 737</b>
<b>*</b>	<b>Finanční výsledek hospodaření (+/-)</b>	<b>-1 803</b>	<b>-2 405</b>
<b>**</b>	<b>Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)</b>	<b>55 647</b>	<b>71 456</b>

## VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY

		Stav v běžném účetním období	Stav v minulém účetním období 2016
L	Daň z příjmu	10 882	13 865
L 1	Daň z příjmu splatná	10 482	14 244
L 2	Daň z příjmu odložená (+/-)	400	-379
**	<b>Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)</b>	<b>44 765</b>	<b>57 690</b>
M	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	0	0
***	<b>Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)</b>	<b>44 765</b>	<b>57 690</b>
*	<b>Čistý obrát za účetní období</b>	<b>948 167</b>	<b>953 951</b>

Příloha č.8 Rozvaha společnosti Witzenmann v tis. Kč za rok 2018

		Běžné účetní období 2018			Minulé úč. období 2017
		Brutto	Korekce	Netto	Netto
	<b>AKTIVA CELKEM</b>	<b>1 025 902</b>	<b>-345 946</b>	<b>679 956</b>	<b>583 289</b>
<b>A.</b>	<b>POHLEDÁVKY ZA UPSANÝ ZÁKLADNÍ KAPITÁL</b>				
<b>B.</b>	<b>STALÁ AKTIVA</b>	<b>556 848</b>	<b>-325 323</b>	<b>231 525</b>	<b>191 350</b>
B I	<b>Dlouhodobý nehmotný majetek</b>	<b>10 863</b>	<b>-10 762</b>	<b>101</b>	<b>0</b>
B I 1	Nehmotné výsledky vývoje				
2	Ocenitelná práva	10 863	-10 762	101	
1	Software	10 863	-10 762	101	
2	Ostatní ocenitelná práva				
3	Goodwill				
4	Ostatní dlouhodobý nehmotný majetek				
5	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek a nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek				
1	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek				
2	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek				
B. II	<b>Dlouhodobý hmotný majetek</b>	<b>545 985</b>	<b>-314 561</b>	<b>231 424</b>	<b>191 350</b>
B II 1	Pozemky a stavby	97 425	-29 101	68 324	70 185
1	Pozemky	10 759		10 759	10 759
2	Stavby	86 666	-29 101	57 565	59 426
2	Hmotné movité věci a jejich soubory	421 104	-285 460	135 644	113 101
3	Oceňovací rozdíly k nabytému majetku				
4	Ostatní dlouhodobý hmotný majetek				
1	Pěstelské celky trvalých porostů				
2	Dospělá zvířata a jejich skupiny				
3	Jiný dlouhodobý hmotný majetek				
5	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek a nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	27 459		27 456	6 064
1	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	7 620		7 620	4 740
2	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	19 839		19 836	3 324
B III	<b>Dlouhodobý finanční majetek</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
B III 1	Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba				
2	Zápůjčky a úvěry - ovládaná nebo ovládající osoba				
3	Podíly - podstatný vliv				
4	Zápůjčky a úvěry - podstatný vliv				
5	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly				
6	Zápůjčky a úvěry - ostatní				
7	Ostatní dlouhodobý finanční majetek				
1	Jiný dlouhodobý finanční majetek				
2	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek				
<b>C.</b>	<b>OBĚŽNÁ AKTIVA</b>	<b>467 024</b>	<b>-20 623</b>	<b>446 401</b>	<b>390 497</b>
C I	<b>Zásoby</b>	<b>240 876</b>	<b>-15 489</b>	<b>225 387</b>	<b>195 168</b>
C I 1	Materiál	177 835	-14 524	163 311	129 326
2	Nedokončená výroba a polotovary	43 074	-271	42 803	36 542
3	Výrobky a zboží	19 967	-694	19 273	29 300
1	Výrobky	18 121	-669	17 452	28 519
2	Zboží	1 846	-25	1 821	781
4	Miada a ostatní zvířata a jejich skupiny				
5	Poskytnuté zálohy na zásoby				
C II	<b>Pohledávky</b>	<b>212 402</b>	<b>-5 134</b>	<b>207 268</b>	<b>182 039</b>
C II 1	<b>Dlouhodobé pohledávky</b>	<b>117</b>	<b>0</b>	<b>117</b>	<b>117</b>
1	Pohledávky z obchodních vztahů				
2	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba				
3	Pohledávky - podstatný vliv				
4	Odložená daňová pohledávka				
5	Pohledávky ostatní	117		117	117
5 1	Pohledávky za společnosti				
5 2	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	117		117	117
5 3	Dohadné účty aktivní				
5 4	Jiné pohledávky				



		Běžné účetní období 2018			Minulé úč. období 2017
		Brutto	Korekce	Netto	Netto
C II 2	Krátkodobé pohledávky	212 285	-5 134	207 151	181 919
	1 Pohledávky z obchodních vztahů	200 745	-5 134	195 611	174 915
	2 Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba				712
	3 Pohledávky - podstatný vliv				
	4 Pohledávky - ostatní	11 540		11 540	6 292
	4.1 Pohledávky za společníky				
	4.2 Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění				
	4.3 Stát - daňové pohledávky	7 837		7 837	5 192
	4.4 Krátkodobě poskytnuté zálohy	3 698		3 698	1 093
	4.5 Dohadné účty aktivní				
	4.6 Jiné pohledávky	5		5	7
	C III	Krátkodobý finanční majetek	0	0	0
1	Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba				
2	Ostatní krátkodobý finanční majetek				
C IV	Peněžní prostředky	13 746	0	13 746	13 293
1	Peněžní prostředky v pokladně	515		515	301
2	Peněžní prostředky na účtech	13 231		13 231	12 992
D	Časové rozlišení aktiv	2 030	0	2 030	1 412
D 1	Náklady příštích období	2 024		2 024	1 388
2	Komplexní náklady příštích období				
3	Příjmy příštích období	6		6	24

		Stav v běžném účetním období 2018	Stav v minulém účetním období 2017
<b>PASIVA CELKEM</b>		<b>679 866</b>	<b>653 259</b>
<b>A.</b>	<b>VLASTNÍ KAPITÁL</b>	<b>306 730</b>	<b>300 120</b>
A I	Základní kapitál	60 000	60 000
A I 1	Základní kapitál	60 000	60 000
2	Vlastní podíly (-)		
3	Změny základního kapitálu		
A II	Akcie a kapitálové fondy	0	0
A II 1	Akcie		
2	Kapitálové fondy		
1	Ostatní kapitálové fondy		
2	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků (+/-)		
3	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách obchodních korporací (+/-)		
4	Rozdíly z přeměn obchodních korporací (+/-)		
5	Rozdíly z ocenění při přeměnách obchodních korporací (+/-)		
A III	Fondy ze zisku	26 073	26 073
A III 1	Ostatní rezervní fondy	5 733	5 733
2	Statutární a ostatní fondy	20 340	20 340
A IV	Výsledek hospodaření minulých let (+/-)	188 046	169 282
IV 1	Nerozdělený zisk nebo neuhrazená ztráta minulých let (+/-)	188 046	169 282
2	Jiný výsledek hospodaření minulých let (+/-)		
A V	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	31 611	44 765
A VI	Rozhodnuto o zálohové výplatě podílu na zisku (-)	0	0
<b>B. + C.</b>	<b>CIZÍ ZDROJE</b>	<b>374 186</b>	<b>283 139</b>
B	Rezervy	7 713	9 763
B 1	Rezerva na důchody a podobné závazky		
2	Rezerva na daň z příjmu		
3	Rezervy podle zvláštních právních předpisů		
4	Ostatní rezervy	7 713	9 763
C	Závazky	366 443	273 376
C I	Dlouhodobé závazky	2 390	3 783
1	Vydané dluhopisy		
1	Vyměnitelné dluhopisy		
2	Ostatní dluhopisy		
2	Závazky k úvěrovým institucím		
3	Dlouhodobé přijaté zálohy		
4	Závazky z obchodních vztahů		
5	Dlouhodobé směnky k úhradě		
6	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba		
7	Závazky - podstatný vliv		
8	Odloženy danové závazek	2 390	3 783
9	Závazky - ostatní		
1	Závazky ke společníkům		
2	Dohadné účty pasivní		
3	Jiné závazky		
C II	Krátkodobé závazky	364 053	269 593
1	Vydané dluhopisy		
1	Vyměnitelné dluhopisy		
2	Ostatní dluhopisy		
2	Závazky k úvěrovým institucím		
3	Krátkodobé přijaté zálohy	2 326	1 896
4	Závazky z obchodních vztahů	63 316	44 731
5	Krátkodobé směnky k úhradě		
6	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	268 229	192 338
7	Závazky - podstatný vliv		
8	Závazky - ostatní	30 182	30 828
1	Závazky ke společníkům		
2	Krátkodobé finanční vypomoci		
3	Závazky k zaměstnancům	12 109	12 424
4	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	6 904	6 905
5	Stát - daňové závazky a dotace	1 879	2 063
6	Dohadné účty pasivní	9 290	9 238
7	Jiné závazky		
D	Časové rozlišení pasiv	70	0
D 1	Vydaje příštích období	70	
2	Vynosy příštích období		

Příloha č.9 Výkaz zisku a ztrát společnosti Witzenmann v tis. Kč za rok 2018

		Dělné účetní období 2018	Minulé účetní období 2017
I	Tržby z prodeje výrobků a služeb	504 133	890 077
II	Tržby za prodej zboží	25 911	25 773
<b>A.</b>	<b>Výkonová spotřeba</b>	<b>602 878</b>	<b>561 348</b>
A 1	Náklady vynaložené na prodané zboží	17 900	18 309
A 2	Spotřeba materiálu a energie	501 611	499 097
A 3	Služby	83 367	73 942
<b>B.</b>	<b>Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)</b>	<b>4 910</b>	<b>-12 738</b>
<b>C.</b>	<b>Aktivace (-)</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>D.</b>	<b>Osobní náklady</b>	<b>254 445</b>	<b>242 617</b>
D 1	Mzové náklady	180 728	173 023
D 2	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	73 717	69 594
D 2 1	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	62 067	58 088
D 2 2	Ostatní náklady	11 650	11 506
<b>E.</b>	<b>Úpravy hodnot v provozní oblasti</b>	<b>58 053</b>	<b>39 038</b>
E 1	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	47 783	37 169
E 1 1	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé	47 783	37 169
E 1 2	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - dočasné		
E 2	Úpravy hodnot zásob	9 376	1 949
E 3	Úpravy hodnot pohledávek	894	-80
<b>III</b>	<b>Ostatní provozní výnosy</b>	<b>25 411</b>	<b>16 808</b>
III 1	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	743	894
III 2	Tržby z prodaného materiálu	22 953	14 221
III 3	Jiné provozní výnosy	1 715	1 691
<b>F.</b>	<b>Ostatní provozní náklady</b>	<b>21 748</b>	<b>14 641</b>
F 1	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	386	905
F 2	Prodávky materiálů	18 219	11 478
F 3	Daně a poplatky	375	331
F 4	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	-2 050	-114
F 5	Jiné provozní náklady	4 818	2 341
<b>*</b>	<b>Provozní výsledek hospodaření (+/-)</b>	<b>43 421</b>	<b>57 450</b>
<b>IV.</b>	<b>Výnosy z dlouhodobého finančního majetku - podíly</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
IV 1	Výnosy z podílů - ovládaná nebo ovládající osoba		
IV 2	Ostatní výnosy z podílů		
<b>G.</b>	<b>Náklady vynaložené na prodané podíly</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>V.</b>	<b>Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
V 1	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku - ovládaná nebo ovládající osoba		
V 2	Ostatní výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku		
<b>H.</b>	<b>Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>VI.</b>	<b>Výnosové úroky a podobné výnosy</b>	<b>2</b>	<b>49</b>
VI 1	Výnosové úroky a podobné výnosy - ovládaná nebo ovládající osoba	2	49
VI 2	Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy		
<b>I.</b>	<b>Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>J.</b>	<b>Nákladové úroky a podobné náklady</b>	<b>2 306</b>	<b>1 786</b>
J 1	Nákladové úroky a podobné náklady - ovládaná nebo ovládající osoba	2 306	1 786
J 2	Ostatní nákladové úroky a podobné náklady		
<b>VII.</b>	<b>Ostatní finanční výnosy</b>	<b>14 754</b>	<b>15 462</b>
<b>K.</b>	<b>Ostatní finanční náklady</b>	<b>16 161</b>	<b>15 528</b>
<b>*</b>	<b>Finanční výsledek hospodaření (+/-)</b>	<b>-3 711</b>	<b>-1 803</b>
<b>**</b>	<b>Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)</b>	<b>39 710</b>	<b>55 647</b>



		Běžné účetní období 2018	Minulé účetní období 2017
L.	Daň z příjmu	8 099	10 882
L 1	Daň z příjmu splatná	9 492	10 482
L 2	Daň z příjmu odložená (+/-)	-1 393	400
**	Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)	31 611	44 765
M.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	0	0
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	31 611	44 765
*	Čistý obrát za účetní období	1 000 211	948 167

## Příloha č.10 Výpočet analýzy SWOT

SILNÉ STRÁNKY	VÁHA	BODY	VÝSLEDEK	SLABÉ STRÁNKY	VÁHA	BODY	VÝSLEDEK
Zázemí významné nadnárodní společnosti	0,25	5	1,25	Pokles zájmu o technické profese	0,15	3	0,45
Kvalifikovaní pracovníci	0,05	3	0,15	Rozmístění výrobních závodů	0,3	4	1,2
"Know-how" od své mateřské společnosti	0,3	4	1,2	Likvidita	0,05	2	0,1
Technická vybavenost podniku	0,25	4	1	Závislost na mateřské společnosti	0,25	5	1,25
vývoj a inovace výrobků	0,15	3	0,45	Nedostatečná kvalifikace agenturních zaměstnanců	0,25	4	1
Celkem	1	19	4,05	Celkem	1	18	4
PŘÍLEŽITOSTI	VÁHA	BODY	VÝSLEDEK	HROZBY	VÁHA	BODY	VÝSLEDEK
Zavedení Training centra	0,3	5	1,5	Dočasné uzavření hranic	0,1	2	0,2
Získání nového zákazníka	0,25	4	1	Finanční krize v ČR	0,3	5	1,5
Zavedení programu Intranet	0,15	3	0,45	Kurzové riziko	0,15	3	0,45
Navázání spolupráce s novými dodavateli	0,25	4	1	Růst výše minimální mzdy	0,2	3	0,6
Účast na nejvýznamnější veletrzích	0,05	2	0,1	Vyjednávací síla odběratelů	0,25	4	1
Celkem	1	18	4,05	Celkem	1	7	3,75

Zdroj: Vlastní zpracování

Jednotlivé body a váhy byly určeny na základě řízeného rozhovoru s vedoucím pracovníkem společnosti. Nejprve byly vynásobeny váhy a body mezi sebou, a poté konečné výsledky po vynásobení dosazeny do SWOT strategie.