

**Univerzita Hradec Králové**  
**Fakulta informatiky a managementu**  
**Katedra managementu**

**Strategická analýza divize Automotive**  
**společnosti Matrix a.s.**

Bakalářská práce

Autor: Jan Švarc  
Studijní obor: Finanční management

Vedoucí práce: doc. Ing. Marcela Sokolová, PhD.

Prohlášení:

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci zpracoval samostatně a s použitím uvedené literatury.

V Hradci Králové dne 23.4.2018

Jan Švarc

Poděkování:

Děkuji vedoucí bakalářské práce doc. Ing. Marcele Sokolové, Ph.D. za metodické vedení práce, její ochotu, laskavost a věcné připomínky, které mi pomohly ke zpracování této práce. Chtěl bych poděkovat rovněž společnosti Matrix a.s. za spolupráci při získávání údajů pro praktickou část práce.

## **Anotace**

Cílem bakalářské práce „Strategická analýza divize Automotive společnosti Matrix a.s.“ je provést strategickou analýzu řízení divize Matrix Automotive pomocí vybraných metod, následně shrnout výsledky a navrhnout vhodné doporučení. Práce se skládá ze dvou částí – teoretické a praktické. V části teoretické jsou rozebrány vybrané metody analýz a vysvětleny pojmy, jež souvisí s procesem strategického řízení. Tyto poznatky jsou následně využity v praktické části, ve které je zanalyzováno vnější i vnitřní prostředí divize. Výsledkem těchto analýz je vytvoření SWOT analýzy, na jejíž základě je navrhována optimální strategie pro divizi Matrix Automotive. Lze konstatovat, že se divize nyní nachází ve velmi dobré tržní pozici z hlediska životního cyklu ve fázi zralosti. Díky tomu je divizi doporučena strategie konfrontace či stability.

## **Annotation**

### **Title: Strategic analysis of Automotive Matrix division**

The main goal of bachelor thesis “Strategic analysis of Automotive Matrix division” is to do a strategic analysis of Automotive Matrix division by using chosen methods, then summarize the results and propose a suitable solution. The bachelor thesis is divided into two parts – theoretical and practical. Theoretical part deals with chosen methods of analysis and describes terms which relate to the process of strategic management. This knowledge is used in the practical part, which analyses the external and internal environment of the division. The outcome of these analyses is SWOT analysis on which is based optimal strategy for the Automotive Matrix division. It can be said the division is now in a very good market position in terms of the lifecycle in the maturity stage. Thanks to it the strategy of confrontation or stability is recommended to the division.

## Obsah

1	Úvod.....	1
2	Cíl a metodika práce.....	3
3	Strategické řízení a plánování.....	5
3.1	Strategické plánování.....	6
3.2	Poslání.....	7
3.3	Vize.....	7
3.4	Hodnoty.....	8
3.5	Strategie.....	8
3.6	Cíle podniku.....	8
4	Strategické analýzy.....	10
4.1	Makroprostředí.....	11
4.1.1	PESTLE analýza.....	11
4.2	Mikroprostředí.....	12
4.2.1	Zákazníci.....	12
4.2.2	Dodavatelé.....	13
4.2.3	Konkurenti.....	13
4.2.4	Porterova analýza pěti sil.....	13
4.3	Analýza vnitřního prostředí.....	17
4.3.1	Marketingové a distribuční faktory.....	17
4.3.2	Faktory podnikových a pracovních zdrojů.....	20
4.3.3	Faktory finanční a rozpočtové.....	21
4.4	SWOT analýza.....	23
5	Výběr strategie.....	25
6	Společnost Matrix a.s. – divize Automotive.....	27
6.1	Charakteristika firmy Matrix a.s.....	27

6.2	Popis divize Matrix Automotive.....	27
6.3	PESTLE analýza – Analýza makroprostředí.....	28
6.4	Porterova analýza pěti sil – Analýza mikroprostředí.....	36
6.5	Analýza vnitřního prostředí.....	40
6.5.1	Marketingový mix .....	40
6.5.2	Podnikové a pracovní zdroje.....	43
6.5.3	Finanční a rozpočtové faktory.....	45
7	Shrnutí výsledků a návrh doporučení.....	48
7.1	SWOT analýza.....	48
7.2	Výběr strategie a návrh doporučení.....	51
8	Závěr .....	53
	Seznam použité literatury.....	55
	Seznam obrázků .....	57
	Seznam tabulek.....	58
	Seznam grafů.....	59
	Seznam příloh.....	60

# 1 Úvod

V současném tržním prostředí hraje významnou roli globalizace, jež na jedné straně otevírá nové trhy a nabízí podnikatelským subjektům nové příležitosti a na straně druhé vyostřuje konkurenční prostředí. Z vyšší konkurence poté vyplývá, že podnik musí být pružný, musí umět rychle reagovat na změny, plánovat nejen krátkodobě dopředu, nýbrž i výhledově do vzdálenější budoucnosti. A nejen o tom je strategické řízení podniku, které nabývá čím dál většího významu.

Strategická analýza řízení podniku je aktuální téma a ovlivňuje i životy lidí, kteří by to sami neřekli. Strategická analýza totiž souvisí s následným úspěchem firmy, což se později projevuje nejen na míře zaměstnanosti v daném okolí, ale i na ekonomice celkové. Úspěšnost jedné firmy také ovlivňuje konkurenční prostředí dalších firem, čímž se její vliv šíří na mnohá další místa a mnohem více lidí. Toto téma je tedy aktuálnější a důležitější pro okolí, než se na první pohled může zdát.

Do strategické analýzy tedy spadá analýza vnějšího prostředí. Firma však není ovlivňována jen faktory z makroprostředí, ale je samozřejmě závislá také na nejbližších subjektech jednání, což jsou jeho zákazníci, dodavatelé a konkurenti, kteří tvoří mikroprostředí podniku. Další část strategické analýzy je analýza vnitřního prostředí firmy, která slouží k tomu, aby si firma ujasnila svou cenovou politiku, ale zejména stav svých produktů, například u kterých zvýšit reklamu nebo které produkty naopak už odebrat ze své nabídky. Díky ní lze v podniku zhodnotit rovněž úlohu zaměstnanců nebo dalších hmotných či nehmotných podnikových zdrojů. V analýze také nechybí popis vývoje důležitých finančních veličin, které bývají často podceňovány a důsledky jejich ignorace jsou někdy fatální.

Strategická analýza, která je tedy součástí strategického řízení, byla zvolena jako téma této bakalářské práce, protože je zajímavá z hlediska její komplexnosti. Neřeší totiž jen určité specifické části jako jsou například jen dodavatelé či zákazníci, ale dívá se na firmu jako celek. Inspirací k této práci byla konkrétní firma v mém okolí, na kterou měla být původně v celé její komplexnosti a souhře všech složek dohromady zaměřena tato práce. Avšak vzhledem k velikosti dané firmy, která má několik divizí, vlastní další dceřiné společnosti a její podnikatelská činnost je tudíž velmi rozmanitá, byla kvůli rozsahu, větší přesnosti a jasnosti této práce, vybrána

jen jedna divize, na kterou byl aplikován komplexní pohled strategické analýzy. Byla vybrána ta divize, jejíž tematika je mi nejvíce blízká. A právě na ni je následně tato práce komplexně zaměřena.

Díky komplexní strategické analýze je podnik schopný ujasnit si své jak silné a slabé stránky, tak své příležitosti a hrozby a poté tyto poznatky využít k výběru optimální strategie, která zajistí prosperitu firmy v budoucnu.

Pro tuto práci byla vybrána divize Automotive společnosti Matrix a.s., na níž budou prokázány poznatky z teoretické části.



## 2 Cíl a metodika práce

Cílem této bakalářské práce bude provést vnější a vnitřní analýzu prostředí divize. Na základě zjištěných poznatků z těchto analýz dojde k jejich zpracování pomocí SWOT analýzy, kde budou obsaženy jak silné a slabé stránky divize, tak i její příležitosti a hrozby. Tato celková analýza bude využita ke stanovení optimální strategie pro divizi Matrix Automotive.

Výzkumné otázky pro účel této práce zní:

**Jakou pozici má divize Automotive společnosti Matrix a.s. v současné době na trhu?**

**Do jaké míry ovlivňuje divizi Automotive společnosti Matrix a.s. současná míra nezaměstnanosti?**

Tyto otázky budou zodpovězeny prostřednictvím analýz provedených v této práci. Tato bakalářská práce bude rozdělena na část teoretickou a praktickou. V teoretické části bude provedena literární rešerše a vysvětleny jednotlivé pojmy i vybrané metody analýz související se strategickým řízením. Část praktická pak bude zaměřena na zanalyzování konkrétní divize pomocí těchto metod v analýzách vnějšího a vnitřního prostředí divize.

Analýza vnějšího prostředí zde bude řešena pomocí PESTLE analýzy a následně Porterovy analýzy pěti sil. U první zmíněné PESTLE analýzy bude zkoumáno působení okolního prostředí (makroprostředí) na divizi. Jak již název napovídá, jde o šest faktorů, které na divizi působí. Jedná se o faktory politické, ekonomické, sociální, technologické, legislativní a ekologické, jež přinesou odpověď například na otázky, v jakém legislativním prostředí se podnik nachází, do jaké míry ho ovlivňuje současná průměrná hrubá měsíční mzda, inflace nebo současná stabilita vlády a zda mají na divizi pozitivní či negativní vliv. Druhá uvedená – Porterova analýza bude zkoumat vliv mikroprostředí na divizi, a to působení pěti sil. Jedná se o hrozby ze stran stávajících i nových konkurentů, substitutů, dodavatelů i zákazníků.

Z hlediska analýzy vnitřního prostředí divize budou rozebrány faktory marketingové a distribuční, faktory podnikových a pracovních zdrojů, finanční a rozpočtové faktory. Nedílnou součástí marketingových a distribučních faktorů je jistě marketingový mix, kde si podnik rozebráním jeho čtyř prvků (služby a výrobky,

cena, distribuce, propagace) může zoptimalizovat své produktové portfolio. Ke zhodnocení produktového portfolia se využívá i metoda BCG, která rozděluje produkty z hlediska míry růstu na trhu a podílu na trhu do čtyř skupin. Jedná se o dojně krávy, hvězdy, psy a otazníky. V podkapitole podnikových a pracovních zdrojů bude rozebrána organizační struktura divize, úloha zaměstnanců či používané informační systémy, jež usnadňují chod celého podniku. Nedílnou součástí vnitřní analýzy jsou také finanční a rozpočtové faktory, jejichž stav by měla každá firma pravidelně kontrolovat. Tyto faktory zde budou popisovat vývoj důležitých finančních veličin, které odráží stav divize. Jedná se například o tržby, výši zásob, výši pohledávek a závazků.

Po shrnutí výsledků z výše zmíněných analýz do SWOT matice bude možné navrhnout divizi optimální strategii, která bude zahrnovat návrh hlavních krátkodobých a dlouhodobých cílů.

### 3 Strategické řízení a plánování

V dnešním konkurenčním boji jednotlivých firem jsou správně zvolené strategické záměry podniku základem úspěchu z hlediska postavení podniku na trhu. Základní myšlenka přístupů ke strategickému řízení tedy vyjadřuje, že vhodné strategické záměry podniku dlouhodobě přináší výhodu vůči konkurenci na trhu.

Weber se Srpovou (2012, 115) říkají, že strategické řízení je realizováno top úrovní managementu (především vlastníky podniku), soustředí se na klíčové faktory fungování podniku a má dlouhodobý charakter (zpravidla tři až pět let nebo i déle). Sedláčková s Buchtou (2006, 1) charakterizují strategické řízení jako velmi složitý proces, který je základem řízení celého podniku a snaží se o zajištění jeho celkové prosperity.

*„Strategické řízení je proces, ve kterém vrcholoví manažeři formulují a zavádějí strategie směřující k dosažení stanovených cílů, k souladu mezi vnitřními zdroji podniku a vnějším prostředím a k zajištění celkové prosperity a úspěšnosti podniku. Strategické řízení je základem řízení celého podniku, je východiskem všech podnikových plánů a projektů a prvkem sjednocujícím činnost všech pracovníků podniku.“* (Synek a Kislingerová, 2010, 168)

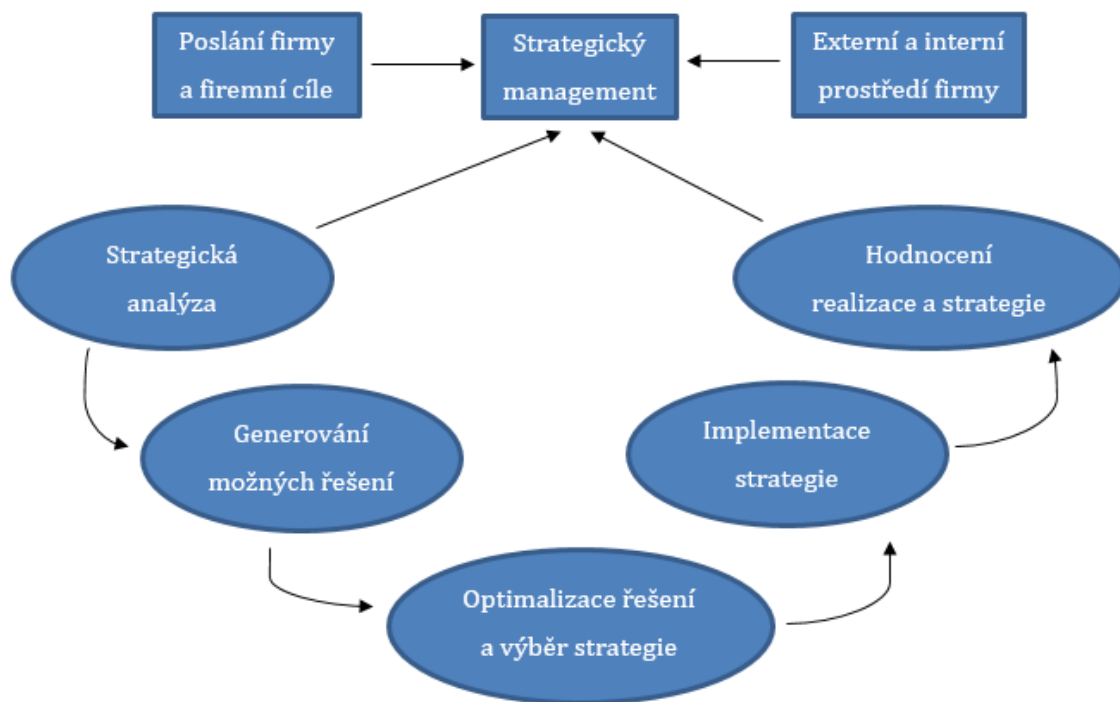
Košťan a Šuleř (2002, 1) vysvětlují, že strategické řízení by mělo nejen pomoci organizaci udržet či získat výhodu nad konkurencí, ale také definovat a dosáhnout dlouhodobých cílů ve stanoveném čase.

Podle Jakubíkové (2008, 18) je strategické řízení podniku jakýsi dynamický proces tvorby a implementace záměrů, které sehrávají důležitou roli pro rozvoj firmy. Díky vymezení vize, poslání, cílů a definování strategií je podnik schopen být v souladu s posláním firmy, dlouhodobými cíli, disponibilními zdroji a také prostředím, ve kterém se nachází.

*„Strategický management by měl být chápán jako nikdy nekončící proces, posloupnost opakujících se a na sebe navazujících kroků, počínajících vymezením poslání firmy a jejich cílů a strategickou analýzou a končících formulací možných variant řešení (strategií), výběrem a implementací optimálních strategií a kontrolou a korekcemi průběhu jejich realizace,“* vysvětlují Keřkovský a Vykypl (2006, 6)

Tento proces je znázorněn na následujícím obrázku.

**Obrázek 1: Proces strategického řízení jako nepřetržitý proces**



Zdroj: Vlastní zpracování podle (Keřkovský a Vykypěl, 2006)

Za předpokladu nekonečné existence firmy jde podle Keřkovského a Vykypěla (2006, 6) o široký nekonečný proces. Úlohou strategického managementu je provádět neustále tyto následující kroky. Ve firmě by se po stanovení poslání a cílů měla provádět analýza makroprostředí např. za pomoci PESTLE analýzy se zaměřením na jednotlivé faktory. Na to navazuje analýza mikro prostředí (analýza zákazníků, dodavatelů a konkurentů) a rovněž analýza vnitřního prostředí. Na základě možných variant řešení firma vybírá vhodnou strategii, jejíž realizaci průběžně vyhodnocuje a kontroluje.

Součástí této kapitoly je strategické plánování, z něhož následně vychází samostatná kapitola strategických analýz.

### 3.1 Strategické plánování

*„Strategické plánování je proces, kterým se formulují dlouhodobé strategické cíle a strategie celé společnosti nebo její organizační složky tak, aby se naplno využily zdroje společnosti v součinnosti s příležitostmi na trhu.“ (Košťan a Šuleř, 2002, 1)*

Součástí strategického plánování je například výzkum trhu či potřeb zákazníků, dále je třeba identifikovat silné a slabé stránky podniku a specifikovat konkrétní podmínky podnikání.

V následujících podkapitolách je důležité vysvětlit několik pojmů, které jsou nezbytnou součástí celého procesu strategického řízení. Jedná se zejména o formulaci poslání podniku, jeho vize, cílů a strategie.

### **3.2 Poslání**

*„Na otázku, proč organizace existuje, by mělo odpovědět poslání organizace.“*  
(Sokolová a kol., 2015, 146)

*„Poslání podniku vymezuje, na co se má podnik soustředit a jakým směrem jít,“* uvádí Dedouchová (2001, 10).

Poslání vyjadřuje, o co bude organizace usilovat z dlouhodobého hlediska.

Keřovský s Vykypělem (2006, 22) tvrdí, že každá firma byla založena proto, aby naplňovala své poslání, a to buď výrobu nebo poskytování služeb svým zákazníkům. Toto poslání (neboli mise organizace) v podstatě koresponduje s vizí (základními představami) zakladatelů firmy.

I přesto, že poslání a vize jsou na sobě závislé, je třeba tyto dva pojmy rozlišit.

Blažková (2007, 26) říká, že poslání představuje to, co firma dělá, je možné ho upravovat při strategických změnách. Poslání by se nemělo zaměňovat s vizí podniku.

### **3.3 Vize**

Vize představuje především představu o budoucnosti firmy. Má za cíl řádně motivovat zaměstnance a současně definovat jejich pozici v podniku. Vize pomáhá v určení, kde se bude firma nacházet za několik let a kam bude směřovat.

Vize podle Blažkové (2007, 26) představuje něco, o co firma usiluje, aby se stalo jako výsledek toho, co dělá. Je zaměřena především na budoucnost a je změnitelná pouze výraznějšími změnami.

Podle Kaplana a Nortona (2010, 52) vize slouží ke stanovení středních až dlouhodobých cílů podniku, a to na období tří až deseti let. Měla by také vyjadřovat, jak by měl danou firmu vnímat svět.

### 3.4 Hodnoty

Firma by měla být zaměřena také na své hodnoty, mezi které patří například orientace na zákazníka, důslednost, inovace, integrita, týmová práce, komunikace a spousta dalších.

*„Hodnoty mohou být orientovány jak dovnitř organizace, tedy převážně na zaměstnance, tak vně firmy, tedy na zákazníka.“* (Sokolová a kol., 2015, 148)

### 3.5 Strategie

Tento pojem pochází z vojenství a je důležitou součástí strategického plánování. Strategie slouží k dosažení určitého cíle.

Horáková (2003, 11) charakterizuje strategii jako určité schéma, které znázorňuje postup, jakým lze dosáhnout vytyčených cílů za daných podmínek.

*„Strategie – způsob (cesta), kterým organizace realizuje své poslání a vizi. Je založena na potřebách hlavních zainteresovaných stran (primárních externích zákaznících) a podporována příslušnými politikami (koncepty), plány, cíli, záměry a procesy. Zpravidla jde o prostředky, metody, procesy a zdroje vyžadované celkově nebo v nějaké kombinaci pro dosažení strategických cílů, včetně jejich případné změny,“* vysvětluje Grasseová (2012, 13).

### 3.6 Cíle podniku

*„Obecně můžeme říci, že cíle jsou žádoucí budoucí stavy, kterých má být dosaženo.“* (Keřovský a Vykypěl, 2006, 22)

Mallya (2007, 32) uvádí, že cíle lze dělit na obecné (vytvářet zisk) a konkrétní. Konkrétní cíle by měly splňovat to, aby byly tzv. „SMART“:

- **S – SPECIFIC**
  - cíle musí být specifické (konkrétní),
- **M – MEASUREABLE**
  - cíle musí být měřitelné, je třeba definovat, kolik toho chceme dosáhnout,
- **A - ACCEPTABLE**
  - cíle musí být akceptovatelné pro osoby, které je budou plnit,

- **R – REALISTIC**
  - cíle musí být reálné (realistické), aby mohly být splněny,
- **T - TIMED**
  - cíle musí být časově vymezené, musí být určeno, do kdy je potřeba daného cíle dosáhnout.

Protože jsou cíle různorodé, existují další způsoby dělení cílů.

Například Synek a Kislingerová (2010, 67) považují za hlavní třídění cílů podle:

- **pořadí jejich významu**
  - spadají sem cíle vrcholové (primární) a podřazené (dílčí),
- **velikosti (rozsahu) cíle**
  - cíle neomezené (u kterých jde o dosažení maximální hodnoty) a omezené, kde jde o dosažení předem dané hodnoty,
- **časového hlediska**
  - člení se na cíle krátkodobé, střednědobé a dlouhodobé,
- **vztahu mezi cíli**
  - cíle komplementární (kde dosažení jednoho cíle vede k dosažení dalšího cíle), konkurenční, protikladné (které se navzájem vylučují) a cíle indiferentní (plnění jednoho cíle neovlivňuje plnění druhého cíle),
- **obsahu cíle**
  - cíle ekonomické, technické a sociální.

Lze tedy konstatovat, že strategické řízení je stěžejním procesem pro směřování celého podniku. Pro management podniku je proto velmi důležité plánovat s dlouhodobým předstihem pro dosažení svých záměrů.

## 4 Strategické analýzy

K tomu, aby firma znala svou pozici v prostředí, ve kterém existuje, byla perspektivní, mohla se posuzovat jako celek a čelit své konkurenci, je třeba zanalyzovat její okolí a vnitřní prostředí.

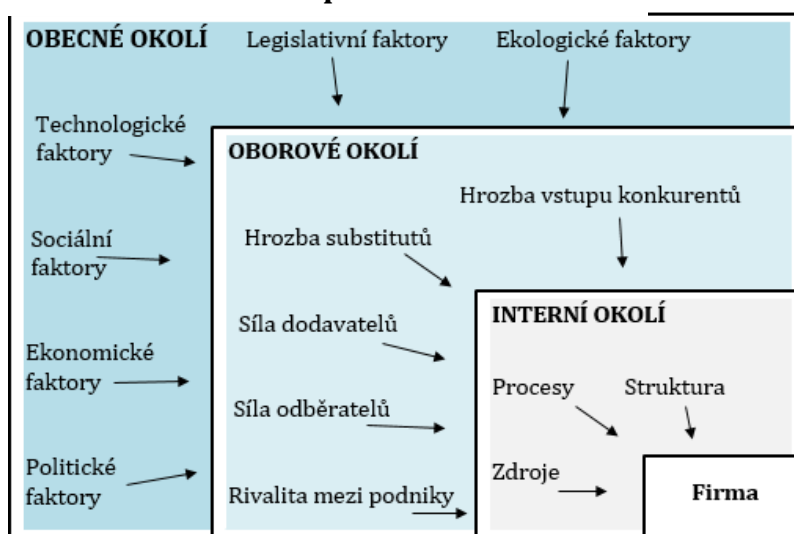
Strategická analýza se skládá z externí analýzy, do které patří analýza obecného okolí (makroprostředí) a oborového okolí (mikroprostředí), a z analýzy interní (vnitřního prostředí podniku), která se soustředí zejména na schopnosti podniku.

Podle Vebera (2000, 444) se strategické analýzy realizují jak vzhledem k prostředí, ve kterém se podnik nachází, tak vzhledem ke strategickým možnostem či zdrojům podniku. Hlavní výhody těchto analýz je možné předpokládat v oblastech jako odhalení dlouhodobých trendů, využití předchozích úspěchů podniku či vyvarování se minulých chyb.

*„S rozvojem vědy, techniky, technologií, obchodu, komunikace, informačních systémů, infrastruktury a globálních aspektů se rozsah i význam okolí pro jednotlivé podniky podstatně rozšířil. Význam celosvětového vývoje výrazně vzrostl. Svět je dnes velmi propojený, cokoli se stane kdekoli na světě, promítá se velmi rychle do výsledků kteréhokoli podniku,“* uvádí Sedláčková a Buchta (2006, 13).

Jak lze vidět na obrázku níže, existuje mnoho vnějších faktorů, které na firmu působí a ovlivňují její činnost.

**Obrázek 2: Podnikatelské okolí společnosti**



Zdroj: Vlastní zpracování podle (Mallya, 2007)



## 4.1 Makroprostředí

Analýza makroprostředí je synonymem pro analýzu obecného okolí. Makrookolí určuje faktory, které působí na podnik z vnějšího okolí. Jedná se o mezinárodní vlivy a tuzemské faktory, za kterých podniky v určité zemi realizují svou podnikatelskou činnost.

*„Mnoho z těchto faktorů se stále mění a proces změn sám vytváří prostor pro nové příležitosti a hrozby. Manažeři by měli pochopit význam faktorů makrookolí a měli by být schopni odhadnout účinek změn v makrookolí na jejich podnik a na příležitosti a hrozby.“* (Dedouchová, 2001, 25)

Nejlepší, nejvhodnější a nejvíce využívanou metodou pro analýzu obecného okolí podniku je PESTLE analýza.

### 4.1.1 PESTLE analýza

Jak lze tušit, PESTLE je zkratkou, která v sobě ukrývá počáteční písmena všech šesti faktorů, které ovlivňují chod společnosti. Někteří autoři nazývají tuto analýzu zkratkou PEST, ta ale zahrnuje jen první čtyři základní skupiny vlivů na samotný podnik.

Podle Sokolové a kol. (2015, 151) jsou tyto faktory charakterizovány takto:

- **Politické faktory**

Vyznačují míru zásahů států do ekonomiky a samotného podnikání. Jedná se například o daňovou politiku, obchodní omezení, cla či zákony na ochranu přírody. Podnik by se měl řídit těmito zákony a vyhláškami.

- **Ekonomické faktory**

Tyto faktory, které zahrnují výši hrubého domácího produktu (představuje růst či pokles ekonomiky) daného státu, daňové podmínky, kurzovou politiku či výši inflace, z velké míry také ovlivňují danou společnost.

- **Sociální faktory**

Co se týče sociálních faktorů, lze uvést například vzdělanost, kulturní zvyklosti či celkovou životní úroveň.

- **Technologické faktory**

Mezi tyto faktory patří zejména věda a výzkum a všeobecně lze říci, že to, jak je stát vyspělý po stránce technologické, má silný vliv na růst podniku.

Další dvě oblasti ovlivňující chod podniku jsou faktory legislativní a ekologické:

- **Legislativní faktory**

Zahrnují daňové zákony či jiná regulační opatření, která jsou povinností pro každý podnik. Tyto práva a povinnosti, které vymezují vztah mezi prodejcem a kupcem, můžeme shledat v obchodním zákoníku.

- **Ekologické faktory**

Spadají sem zákony o ochraně životního prostředí, dále sem patří přírodní zdroje důležité pro výrobní firmy.

## **4.2 Mikroprostředí**

Po analýze makroprostředí existuje dále například analýza mikroprostředí (analýza oborového okolí). Jak lze rozeznat z obrázku 3, mikroprostředí se od makroprostředí odlišuje tím, že obsahuje faktory, které již sám podnik může ovlivnit a o které by se měl starat. Patří sem tedy zákazníci, dodavatelé a konkurenti společnosti. V této oblasti budou popsány výše vyjmenované články a analýza bude provedena za aplikace tzv. Modelu konkurenčních pěti sil, častěji uváděného jako Porterův model pěti sil.

### **4.2.1 Zákazníci**

Management podniku by si měl klást otázky, kdo jsou jeho stálí zákazníci, jací mohou být potencionální zákazníci, kteří by mohli mít zájem o službu či produkt podniku v budoucnosti, a zda ponechat nabízený produkt či službu nebo změnit nabídku tak, aby co nejlépe vyhovovala koncovému zákazníkovi.

*„Zákazník je v obecném smyslu ten, kdo si produkt (zboží) koupí či objedná, může, ale nemusí jej nutně sám spotřebovat (užívat),“* uvádí Kašík a Havlíček (2009, 70).

## 4.2.2 Dodavatelé

Vždy je pro společnost důležité, aby se na daném trhu nacházelo velké množství dodavatelů, což zvyšuje pravděpodobnost, že zvolením toho nejvhodnějšího z nich prostřednictvím jejich srovnání firma dosáhne maximálního uspokojení. Tento proces je rovněž nezbytnou součástí z hlediska Porterova modelu pěti sil.

## 4.2.3 Konkurenti

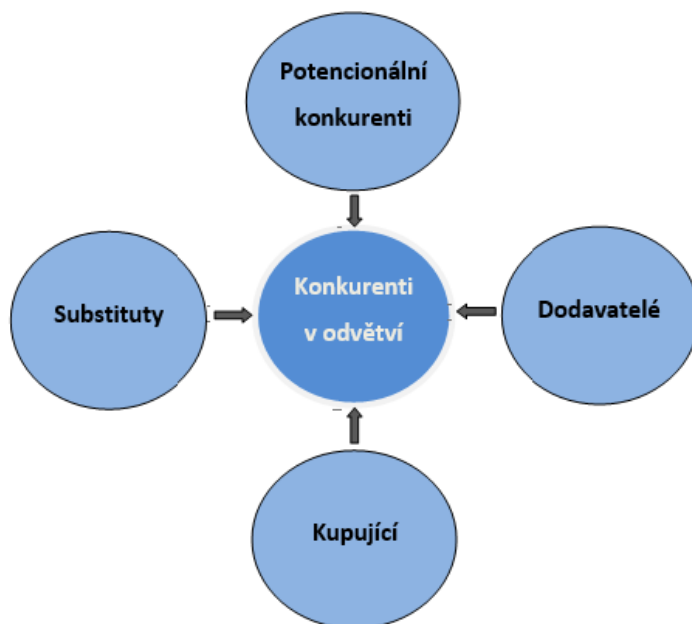
Významnou roli pro daný podnik hrají také konkurenti, kteří působí ve stejném odvětví. Jedná se i o společnosti, jež vyrábějí tzv. substituty. Podnik je ovlivněn svými konkurenty jak v oblasti pozice podniku na trhu, tak strukturou jeho zákazníků. Je důležité, aby byl podnik schopen sílu těchto konkurenčních sil identifikovat.

## 4.2.4 Porterova analýza pěti sil

*„Cílem konkurenční strategie pro podnikatelský subjekt je nalézt v odvětví takové postavení, kdy podnik může nejlépe čelit konkurenčním silám, nebo jejich působení obrátit ve svůj prospěch.“* (Porter, 1994, 4)

Model se zaměřuje na analýzu pěti konkurenčních sil, což vede ke zjištění jejich vlivů na organizaci.

**Obrázek 3: Porterův model pěti sil**



Zdroj: Vlastní zpracování podle (Porter, 1994)

Podle Sedláčkové s Buchtou (2006, 47) je Porterův model pěti sil prostředkem zkoumání konkurenčního prostředí. Jeho cílem je pochopení působících sil v tomto prostředí a určení takových sil, které budou pro budoucí vývoj podniku nejvýznamnější. Pokud chce podnik docílit úspěchu, je nutné, aby tyto síly rozpoznal, reagoval na ně a změnil jejich vliv ve svůj vlastní prospěch. Popisují, že konkurence na trhu v daném odvětví je funkcí pěti konkurenčních sil.

Jedná se o konkurenční síly, které vyplývají z:

- hrozby vstupu nových konkurentů do odvětví,
- vyjednávací pozice dodavatelů,
- vyjednávací pozice kupujících,
- hrozby substitučních výrobků podniků,
- rivality mezi konkurenčními podniky.

Pět sil pocházejících od Portera je zde zpracováno podle Váchala s Vochozkou (2013, 405):

- **Ohrožení ze strany nových konkurentů**

Jedná se o organizace, které v současné době nehrají roli konkurentů v odvětví, ale snaží se proniknout na trh a stát se jimi. Vážnost hrozby vstupu nových konkurentů do odvětví závisí na:

- bariérách vstupu do odvětví,
- reakci stávajících podniků na vstup nového konkurenta do odvětví.

Porter (1994, 7) uvádí, že existuje sedm překážek vstupu:

1. *Úspory z rozsahu*

- Jedná se o snížení ceny produktu, a to v závislosti na zvyšování celkového objemu produkce za určité období. Je možné se s nimi setkat v téměř každé oblasti podnikání. Odrazují nové účastníky tím, aby vstoupili na trh s velkým rozsahem výroby a riskovali silnou reakci ze strany stávajících firem, anebo s malým rozsahem produkce, kdy pocítí cenové znevýhodnění, což je pro ně stejně nepříjemné.

2. *Diferenciace produktu*

- Diferenciace produktu znamená, že firmy, které jsou již zavedené, mají své stávající značky a věrnost zákazníků. Ta vyplývá z reklamy, servisu

zákazníkům, rozdílnosti v produkci anebo z toho, že byly v daném odvětví mezi úplně prvními.

### 3. *Kapitálová náročnost*

- Podmínkou konkurenceschopnosti je investování velkých finančních obnosů, což vytváří vstupní překážku především tehdy, kdy se jedná o nutné a riskantní investování do počátečních reklam či výzkumu a vývoje.

### 4. *Přechodové náklady*

- Tyto jednorázové náklady, které vynakládají odběratelé, jsou další vstupní překážkou. Jde například o náklady na přeškolení zaměstnanců.

### 5. *Přístup k distribučním kanálům*

- Další překážkou vstupu může být i potřeba nutná k zajištění distribuce vlastní výroby. Je třeba, aby nová firma vynaložila úsilí k tomu, aby stávající distribuční kanály akceptovaly její produkty.

### 6. *Nákladové znevýhodnění nezávislé na rozsahu*

- Jde zde o jakousi výhodu, jež nemohou mít potencionální konkurenti, kteří vstupují do odvětví.

### 7. *Vládní politika*

- Jedná se o limity a požadavky vlády zejména v oblasti daní, ochraně životního prostředí a dalších regulačních opatření.

### • **Vyjednávací síla dodavatelů**

Dodavatelé mohou svou sílu demonstrovat na základě zvýšení cen nebo snížení kvality dodávaných surovin či produktů. Zároveň musí být opatrní, protože dnes lze v daném odvětví shledat většinou velké množství kvalitních dodavatelů, kterými je může odběratel nahradit.

Dodavatelé jsou silní, pokud:

- je jejich dodávaný produkt výjimečný či jedinečný,
- jsou koncentrovaní,
- dodávky jejich produktů nejsou vázány na dodávky z jiných odvětví,
- odvětví není nejdůležitějším odběratelem dodávaných produktů.

- **Vyjednávací síla odběratelů**

Odběratelé mohou podobně jako dodavatelé dost výrazně ovlivnit ziskovost odvětví jak tlakem na cenu, tak na kvalitu produkce daného odvětví. Odběratelé jsou silní, pokud:

- nakupují „ve velkém“ (především v odvětvích, kde jsou vysoké fixní náklady),
- jsou koncentrovaní,
- je nakupovaný produkt standardizovaný či nediferenciovaný (možnost odběratelům změnit dodavatele),
- je nakupovaný produkt významný pro samotné odběratele – budou se snažit vyhledat výhodnější podmínky,
- je nízký zisk, který odběratelé dosahují – budou se snažit snížit náklady na vstupy.

- **Ohrožení substituty**

Substituty představují produkty, které vedou k uspokojení stejné potřeby i přesto, že jsou vzhledově odlišné. Odvětví je tím méně atraktivní, čím snadnější je nahradit stávající produkty právě těmito substituty. Mezi nejdůležitější substituty ze strategického hlediska patří ty, které:

- jsou vyráběny v odvětvích dosahujících vyšších zisků,
- technologickými inovacemi existujících výrobků nabízejí lepší uspokojení potřeb.

- **Rivalita mezi existujícími podniky**

V rámci mikroprostředí dochází k neustálému soupeření mezi jednotlivými podniky. Rivalita mezi podniky je důsledkem jejich snahy vylepšit vlastní pozici v odvětví. Tento proces se odehrává například prostřednictvím snižování cen či nákladů, zvýšení propagace či kvality produktů a služeb. Rivalita se zvyšuje za následujících okolností:

- podniky, které si konkurují, jsou ve velkém zastoupení, přibližně stejně velké a silné,
- míra růstu odvětví je nízká a zvýšení tržního podílu je možné pouze na úkor konkurence,
- fixní či skladovací náklady jsou vysoké,

- poskytované výrobky či služby nejsou diferenciované,
- dochází k poruše rovnováhy mezi nabídkou a poptávkou,
- rivalové sledují různé cíle a neustále se střetávají z důvodu, že se nemohou shodnout na způsobech konkurence.

### 4.3 Analýza vnitřního prostředí

Pro podnik je nezbytné zabývat se také analýzou vlastního prostředí, tento faktor byl dříve značně opomíjen. Cílem této části strategických analýz je zejména posouzení dostupných zdrojů podniku, jeho schopností a dovedností, přičemž je propojena s analýzou vnějšího okolí.

*„Analýza vnitřního prostředí sestává z hodnocení realizace strategických cílů firmy, finanční situace a schopností, vstupní logistiky firmy, výrobních operací, techniky a technologie uvnitř firmy, výstupní logistiky, marketingu, prodeje, poprodejního servisu, vědeckovýzkumných a vývojových zdrojů, lidských zdrojů, úrovně řízení a organizace práce, infrastruktury firmy, image a goodwillu firmy, hodnocení silných a slabých stránek podle nástrojů marketingového mixu a hlavních operací s nimi a podle schopnosti firmy,“* uvádí Jakubíková (2008, 88).

Keřkovský s Vykypělem (2006, 96) popisují jednotlivé faktory a rozdělují je do následujících pěti skupin:

- faktory vědecko-technického rozvoje,
- marketingové a distribuční faktory,
- faktory výroby a řízení výroby,
- faktory podnikových a pracovních zdrojů
- faktory finanční a rozpočtové.

Vzhledem k tomu, že praktická část je soustředěna na nevýrobní divizi společnosti, jsou vynechány faktory vědecko-technického rozvoje, faktory výroby a řízení výroby.

#### 4.3.1 Marketingové a distribuční faktory

Faktory marketingu a distribuce jsou pro společnost pomocníkem v přibližování jejich produktů k samotným zákazníkům a přesvědčování o koupi těchto produktů, ve které zákazníci shledávají uspokojení potřeb. Marketing je mnoha firmami

zanedbáván, i přesto, že je velmi důležitý. Každý podnik by si měl být velice dobře vědom, v jaké fázi životního cyklu se produkt právě nachází, jaké je jeho postavení na trhu, zda a do jaké míry se cenově liší od konkurence. Dále by měl propagovat produkt pomocí vhodné reklamní kampaně.

Marketingový mix a Matice BCG nabízí pomoc při stanovení vlastní produktové strategie a hodnocení produktového portfolia podniku.

#### **4.3.1.1 Marketingový mix 4P**

*„Marketingový mix je souborem (maticí) marketingových taktických nástrojů vycházejících z výrokové (produkční), cenové, distribuční a komunikační politiky podniku při uvádění produktu či služby prostřednictvím efektivního marketingu podle přání zákazníka na spotřebitelský trh.“* (Kašík a Havlíček, 2009, 20)

Podle Rošického, Mareše, Štyrského, Hála a Krupky (2010, 75) se skládá z těchto oblastí:

- Produkt
  - Firma by si měla klást otázky, jaké produkty bude nabízet svým zákazníkům a na druhé straně, které z nich by bylo lepší z nabídky vyřadit.
- Cena
  - Jedná se o zvolení způsobu stanovení jednotlivých cen, dále o ujasnění jakým způsobem bude firma nabízet různé slevy a jakou cenovou úroveň zvolí.
- Distribuční cesty
  - Jak uvádí Synek s Kislingerovou (2010, 218), je třeba se rozhodnout, jakými způsoby prodávat výrobky. Nejčastěji se nabízejí následující možnosti:
    - přímý prodej uživateli,
    - prodej přes velkoobchod, který dodává zboží maloobchodníkům či jiným výrobcům,
    - prodej přes prodejce, kteří prodávají konečným výrobcům nebo uživatelům.



- Propagace
  - Podnik by měl zvolit, jakou formu propagace a reklamní kampaně daného produktu či služby použije k tomu, aby utkvěl v podvědomí zákazníků.

#### 4.3.1.2 Matice BCG

Ke zhodnocení produktového portfolia daného podniku lze využít metodu, která nese označení Bostonská matice. Podle Jakubíkové (2008, 105) byl tento model založen skupinou Boston Consulting Group a je postaven na myšlence, že výše peněžních prostředků vytvořených jednotlivými podnikatelskými jednotkami je úzce spojena s relativním podílem na trhu a také s tempem růstu trhu.

**Obrázek 4: Matice BCG**



Zdroj: Vlastní zpracování podle (Váchal a Vochozka, 2013)

Tato matice je podle Horákové (2003, 120) rozdělena na čtyři jednotlivé typy těchto produktů:

- Dojné (peněžní) krávy
  - Přísluší jim dolní levý kvadrant. Jsou jimi produkty, které mají dominantní podíl na trhu, ale na té pomaleji rostoucí části trhu. Je pro ně charakteristické vytváření velkého množství peněžních prostředků, jež slouží jako zdroj prostředků pro rozvoj jiných jednotek. Na tyto produkty nemusí být vynakládány další finanční prostředky.

- Hvězdy
  - Jsou znázorněny v horním levém kvadrantu a jedná se o produkty jak s velkým podílem na trhu, tak s vysokým tempem růstu trhu. Díky tomu, že na ně podnik často musí vynakládat nemalé finanční prostředky, nemusí produkovat tak vysoké výnosy, a to i přesto, že představují nejlepší dlouhodobé příležitosti podniku.
- Psi
  - Nacházejí se v dolním pravém kvadrantu s malým tržním podílem a nízkým tempem růstu. Tyto produkty nejsou příliš perspektivní, nejsou pro podnik nadějí zisku ani příslibem hotových peněz. Management podniku musí zvážit, zda je lepší je stáhnout či v jejich produkci pokračovat (tzv. „zdraví psi“).
- Otazníky
  - Představují produkty v horním pravém kvadrantu, které jsou ve fázi zavedení na rychle se rozvíjející trhy, tedy produkty s nízkým tržním podílem při vysokém tempu jeho růstu a potřebou značných investic pro zvýšení jejich podílu na trhu.

#### 4.3.2 Faktory podnikových a pracovních zdrojů

Při analýze těchto faktorů dochází ke zhodnocení zdrojů společnosti.

*„Úkolem této analýzy je identifikovat strategicky významné zdroje a schopnosti a následně specifické přednosti podniku jako zdroje konkurenční výhody,“* popisují Sedláčková s Buchtou (2006, 74).

Košťan se Šuleřem (2002, 52) uvádí, že tyto zdroje lze dělit do čtyř základních skupin:

- fyzické zdroje
  - stroje, zařízení, zásoby a další,
- lidské zdroje
  - počet zaměstnanců, flexibilita a adaptabilita, kvalita a znalosti zaměstnanců,
- finanční zdroje
  - vlastní kapitál, pohledávky a závazky, hotovost

- nehmotné zdroje
  - vhodný informační systém, informace, know-how, vztahy s dodavateli.

### 4.3.3 Faktory finanční a rozpočtové

Především zde půjde o analýzu celkových finančních zdrojů a výsledků činnosti podniku. Analýzy provádíme na základě výpočtů mnoha ukazatelů, které sledují činnost podniku jak z krátkodobého hlediska, tak z hlediska dlouhodobého. Jejich smyslem mohou být například prognózy kapitálové struktury podniku, zajišťování a alokace finančních zdrojů či pohybu peněz.

Několik vybraných ukazatelů je zde vysvětleno způsobem, který uvádí Mallya (2007, 64):

- **Ukazatele ziskovosti**

Ukazatele ziskovosti jsou často označovány také jako ukazatelé rentability či efektivnosti a jejich úkolem je předvést, jakou rentabilitu je management podniku schopen získat například pro majitele či investory společnosti.

- Rentabilita tržeb – **ROS** (Return on Sales)
  - vyjadřuje, kolik korun zisku po zdanění (čistého zisku) připadá na jednu korunu tržeb

$$ROS = \frac{\text{Čistý zisk}}{\text{Tržby}}$$

- Kapitálová návratnost – **ROE** (Return on Equity)
  - neboli rentabilita vlastního kapitálu, která ukazuje návratnost, kterou společníci podniku získávají zpět z podnikové činnosti

$$ROE = \frac{\text{Čistý zisk}}{\text{Vlastní kapitál}}$$

- Návratnost investic – **ROA** (Return on Assets)
  - jinými slovy rentabilita aktiv, která zjišťuje využití podnikového majetku při tvorbě zisku

$$ROA = \frac{\text{Čistý zisk}}{\text{Celková čistá aktiva}}$$

, kde Celková čistá aktiva = Celková aktiva – Krátkodobé závazky

- **Ukazatele likvidity**

Ukazatele likvidity vykazují, jak je podnik schopný hradit své závazky. Nezvládnutí této činnosti může znenadání způsobit úpadek či zánik podniku.

- **Běžná likvidita** – likvidita třetího stupně

- hodnotí celkovou likviditu společnosti z hlediska celkových oběžných aktiv a měla by se pohybovat od 1,7 do 3

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{Oběžná aktiva}}{\text{Krátkodobé závazky}}$$

- **Rychlá likvidita** – likvidita druhého stupně

- neboli pohotová likvidita, jejíž hodnoty jsou ideálně v rozmezí 1 až 1,5

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{\text{Oběžná aktiva} - \text{Zásoby}}{\text{Krátkodobé závazky}}$$

- **Okamžitá likvidita** – likvidita prvního stupně

- vyjadřuje, jak je podnik schopný okamžitě splatit krátkodobé závazky a její ideální hodnoty jsou od 0,2 do 0,5

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{Pohotové peněžní prostředky}}{\text{Krátkodobé závazky}}$$

, kde Pohotové peněžní prostředky = Finanční majetek

- **Ukazatele zadluženosti**

Ukazují míru zadluženosti daného podniku.

- **Ukazatel dlouhodobé zadluženosti**

- naznačuje poměr mezi úvěry a vlastním kapitálem podniku, čím je menší, tím lépe pro věřitele

$$\text{Ukazatel dlouhodobé zadluženosti} = \frac{\text{Dlouhodobé závazky}}{\text{Vlastní kapitál}}$$

- **Úrokové krytí**

- ukazuje, kolik z hotovostního zisku může být použito ke splácení závazků

$$\text{Úrokové krytí} = \frac{\text{Zisk před zdaněním}}{\text{Náklady na úroky}}$$

, kde Náklady na úroky = Finanční náklady

- **Ukazatele aktivity**

Tyto ukazatele poukazují na to, jak efektivně společnost využívá své zdroje

Patří sem například:

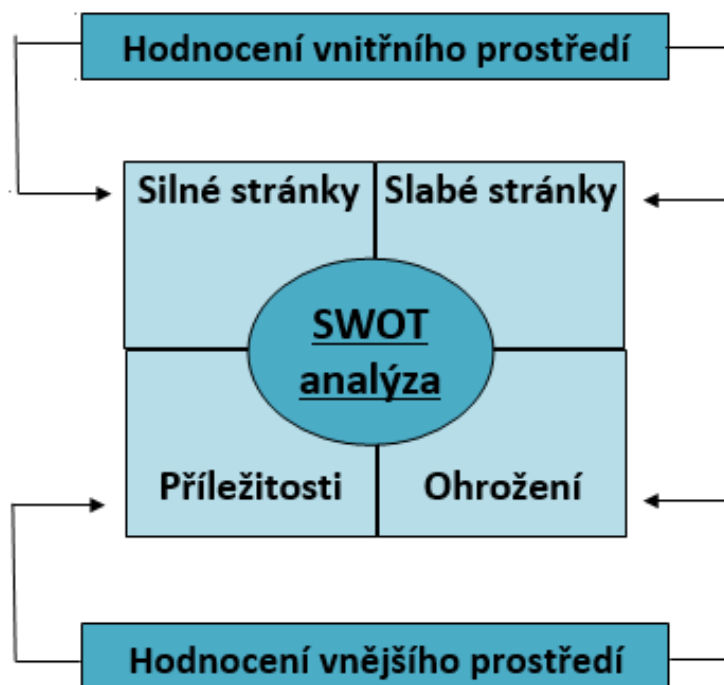
- **obrat aktiv**
  - je měřítkem využití aktiv podniku při tvorbě tržeb

$$\text{Obrat aktiv} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Aktiva}}$$

#### 4.4 SWOT analýza

Jedná se o jednu z vůbec nejpoužívanějších analýz podniku, která využívá závěrů již předchozích analýz. Smysl těchto strategických analýz je nalezení silných a slabých stránek organizace, odhalení příležitostí a ohrožení v okolí podniku, přičemž počáteční písmena anglických slov těchto čtyř faktorů (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) tvoří název SWOT analýzy. Dedouchová (2001, 50) uvádí, že prozkoumání vzájemných vztahů mezi výsledky vnější a vnitřní analýzy vyústí v závěry, které jsou východiskem pro výběr strategie.

**Obrázek 5: SWOT analýza**



Zdroj: Vlastní zpracování podle (Veber, 2000)

Horáková (2003, 42) definuje silné a slabé stránky podniku, příležitosti a hrozby následovně:

- **Silné stránky**

Jedná se o faktory (jako například schopnosti, dovednosti či zdroje), které mají vliv na prosperitu podniku, které rovněž zvýhodňují podnik vůči konkurentům na trhu.

- **Slabé stránky**

Slabé stránky jsou pravým opakem stránek silných a jde o omezující faktory, jež brání podniku v podávání efektivního výkonu. Podnik by si jich měl být vědom a snažit se jich zbavit.

- **Příležitosti**

Využití příležitosti znamená využít možnosti podniku k lepšímu využití disponibilních zdrojů a zároveň ke splnění stanovených cílů podniku. Je zapotřebí, aby podnik využil právě všechny nabízející se příležitosti a získal si tím výhodu vzhledem ke konkurenci.

- **Ohrožení**

Ohrožení stejně jako příležitosti představují vnější prostředí. Nicméně na rozdíl od příležitostí se jedná o situace, které mohou podnik velmi negativně ovlivňovat, přivodit mu neúspěch a v horším případě i úpadek.

## 5 Výběr strategie

Na základě shrnutí všech výsledků z výše uvedených analýz lze určit, jaká strategie by byla pro podnik tou pravou. Jak uvádí Keřkovský s Vykypělem (2006, 137), pokud se podnik hodlá rozhodnout pro určitou strategii, musí vždy pečlivě zvážit jednotlivé výhody a nevýhody, všechna pro a proti.

Podle autorů existuje celá řada strategií, které je možno aplikovat na danou firmu.

**Obrázek 6: SWOT matice**

	<b>Slabé stránky (W)</b>	<b>Silné stránky (S)</b>
<b>Příležitosti (O)</b>	<b>WO strategie „HLEDÁNÍ“</b>	<b>SO strategie „VYUŽITÍ“</b>
<b>Ohrožení (T)</b>	<b>WT strategie „VYHÝBÁNÍ“</b>	<b>ST strategie „KONFRONTACE“</b>

Zdroj: Vlastní zpracování podle (Váchal a Vochozka, 2013)

Toto dělení podle Váchala s Vochozkou (2013, 434) zahrnuje strategie, které lze generovat prostřednictvím identifikovatelných silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb:

- **SO strategie**

Jsou vyznačeny v pravém horním kvadrantu a jde o strategie, které využívají silných stránek organizace ke zhodnocení příležitostí.

- **WO strategie**

WO strategie se soustředí na to, jak využitím příležitostí odstranit slabé stránky podniku. Nachází se v levém horním kvadrantu.

- **ST strategie**

Přísluší levému dolnímu kvadrantu a zaměřují se na schopnost podniku čelit hrozbám díky svým přednostem (silným stránkám).

- **WT strategie**

*„WT strategie jsou obrannými strategiemi zaměřenými na odstranění slabé stránky a vyhnutí se ohrožení zvenčí. Podnik v této pozici obvykle bojuje o přežití a častými strategiemi jsou fúze, omezení výdajů, vyhlášení bankrotu nebo likvidace,“* uvádí Váchal s Vochozkou (2013, 434). Jejich místo v matici odpovídá levému dolnímu kvadrantu.

Keřkovský s Vykypělem (2006, 135) uvádějí následující strategie:

- **Strategie stability**

Touto strategií se budou řídit podniky, které se z hlediska životního cyklu spolu se svými výrobky nacházejí ve stadiu zralosti vývoje. Proces stability znamená, že se podnik snaží například o segmentaci trhu či o diferenciaci svých výrobků.

- **Strategie expanze**

Strategie používaná podniky, které mají výrobky a trhy ve fázi před stadiem zralosti (resp. v rostoucím stádiu životního cyklu) či na začátku tohoto cyklu, je strategií expanze. Díky větším investicím s vyšší mírou rizika jejich financování dochází ke změnám v samotné oblasti podnikání a k úsilí o zvyšování podílu na trhu.

- **Strategie útlumu (omezení)**

Využívá se tehdy, když se výrobky a trhy organizace nacházejí v klesajícím stádiu životního cyklu. V této strategii je z hlediska chování podniku typické rušení výroby některých výrobků, opouštění některých trhů a uzavření některých závodů, dále ale také propouštění části zaměstnanců, omezení marketingu a podobně. Díky těmto aktivitám může podnik využít uvolněné finanční prostředky ke zlepšení jiných činností.

- **Kombinovaná strategie**

*„Využívání kombinované strategie je časté jednak u podniků nacházejících se v obdobích změn životního cyklu výrobků a trhů, jednak u velkých podniků, majících své vnitřní výrobní jednotky (např. závody, divize), případně strategické obchodní jednotky, v nestejně úrovni a s nestejným potenciálem jejich možného rozvoje.“* (Keřovský a Vykypěl, 2006, 136). Podnik může kombinovat jednotlivé strategie jak souběžně, tak sekvenčně.



## 6 Společnost Matrix a.s. – divize Automotive

### 6.1 Charakteristika firmy Matrix a.s.

Obrázek 7: Logo společnosti



Zdroj: Interní zdroje společnosti

Nejprve bude představena společnost jako celek. Firma byla založena 12. 12. 1991 jako Matrix s.r.o. se sídlem v Černíkovicích. V roce 1997 se přestěhovala do nového sídla v obci Třebešov. Do současné akciové společnosti byla transformována v roce 2001. Je tvořena čtyřmi divizemi, které byly zakládány v následujícím pořadí: Wood, Automotive, Autocentrum, Windows. Společnost je certifikována firmou DQS pro ISO 9001 a ISO 14001.

#### Základní údaje společnosti

- **Identifikační číslo:** 259 47 672
- **Spisová značka:** B 2146 vedená u Krajského soudu v Hradci Králové
- **Právní forma:** akciová společnost
- **Sídlo:** Třebešov čp.1, 516 01 Rychnov nad Kněžnou
- **Datum vzniku a zápisu:** 1. 2. 2001
- **Základní kapitál:** 100 500 000,- Kč

Analýza strategického řízení bude provedena na divizi Matrix Automotive.

### 6.2 Popis divize Matrix Automotive

Jak již bylo uvedeno, jedná se v pořadí o druhou divizi akciové společnosti Matrix a.s., která vstoupila na trh v listopadu 1992. Jejím hlavním sídlem je (rovněž jako sídlo celé firmy) Třebešov. V roce 2001 byla založena pobočka pro slovenský trh Matrix Trade s.r.o. v Trnavě. Pro větší plošné pokrytí a pohotový servis byla zřízena v roce 2006 kancelář v Ostravě. Matrix Automotive je obchodně-technickou divizí, kde pracuje 25 zaměstnanců.

- **Předmět podnikání**

Divize se zabývá dodávkami průmyslových technologií povrchových úprav a lepicích systémů převážně pro výrobce dopravních prostředků a jejich dodavatele v České republice a na Slovensku. Pro úspěšné řešení požadavků trhu využívá a má zastoupení těchto zahraničních firem: Dynabrade (pneumatické ruční brusné nářadí), 3M (brusné a lepicí systémy), Dow Automotive (PUR a epoxy lepidla) a Acralock (MMA lepidla). Téměř 25 let divize zkvalitňuje svou nabídku v oblastech průmyslového broušení a lepení, začínala jen s vlastní dodávkou zboží a nyní se řadí mezi lídry v technické podpoře, poradenství, servisu a laboratorních testech. Je také partnerem pro nejvýznamnější zákazníky v oboru.

**Obrázek 8: Logo divize Automotive**



Zdroj: Interní zdroje společnosti

- **Vize**

Mottem divize Matrix Automotive je „Pro broušení a lepení dodáváme řešení“. (Matrix Automotive, 2016)

### **6.3 PESTLE analýza – Analýza makroprostředí**

Zde budou rozebrány jednotlivé faktory působící na podnik a ovlivňující jeho chod. Žádný podnik není zcela izolován, ale nachází se vždy v daném legislativním a ekonomickém prostředí. Divize Automotive společnosti Matrix a.s. je nevýrobní a obchodně-technická.

- **Politické faktory**

Na podnik působí řada politických vlivů. Na podzim roku 2017 se konaly volby do Poslanecké sněmovny, na základě jejichž výsledků bude sestavena vláda pro období 2017-2021. Její stabilita bude politickým faktorem pro chod divize a například také přímým vlivem na kurz CZK/EUR, jelikož obchod divize Automotive je postaven na dovozu zboží zastupovaných firem. Pokud by však nastala situace, že by ve volbách

zvítězila politická strana, která by nepřála soukromému podnikání a generovala zákony, které by se staly překážkou pro soukromé podnikání, výrazně by to poškodilo vývoj společnosti Matrix a.s.

Posledním přímým politickým faktorem byla nová zákonná povinnost, jež vešla v platnost 1. 1. 2016. Jedná se o kontrolní hlášení, které firma musí pravidelně odesílat a zatěžuje jí to nejen personálně, nákladově, ale i časově.

- **Ekonomické faktory**

Jedná se o řadu faktorů popisujících vývoj ekonomiky v České republice a z hlediska lokace společnosti přímo v Královéhradeckém kraji. Mezi nejdůležitější patří hrubý domácí produkt, obecná míra nezaměstnanosti, míra inflace a průměrná hrubá měsíční mzda.

- **Hrubý domácí produkt**

Hrubý domácí produkt (zkratka HDP) je ukazatelem znázorňujícím celkovou peněžní hodnotu statků a služeb, jež byly vytvořeny za dané období na určitém území. Jedná se o jeden z nejvýznamnějších makroekonomických ukazatelů, který popisuje to, jak se ekonomice daného státu daří.

Pro divizi Automotive je výkonnost ekonomiky významným faktorem pro její úspěch měřený výší prodeje (obratu). Typickým představitelem zákazníka je výrobní průmyslový podnik, který, pokud jeho výkonnost stoupá a má nové zakázky, je ochoten investovat do nových progresivních technologií (brusných a lepicích výrobních linek). Nakupuje větší množství režijního materiálu (brusiv a lepidel).

**Tabulka 1: Vývoj HDP v ČR 2011-2017**

HDP v ČR (v %)						
2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
1,8	-0,8	-0,5	2,7	5,3	2,6	4,4

Zdroj: Vlastní zpracování podle portálu Českého statistického úřadu, dostupný na <https://www.czso.cz/>

Výše v tabulce je uveden vývoj HDP v sedmiletém období, kde v posledních čtyřech letech zaznamenává ekonomika České republiky opakovaný významný růst. Dá se předpokládat, že tento trend nebude nekonečný a že během blízké budoucnosti

může nastat ekonomická krize (Eurozprávy.cz, 2017), se kterou je nutno kalkulovat např. při plánování dlouhodobých úvěrů.

- **Obecná míra nezaměstnanosti**

Obecná míra nezaměstnanosti v České republice mírně klesá, což je znázorněno i v následující tabulce, kde je historického minima dosaženo v posledním roce 2017. Je zde nepřímá úměra s výkonností ekonomiky, tudíž se zvýšenou poptávkou na trhu práce.

**Tabulka 2: Obecná míra nezaměstnanosti v ČR 2011-2017**

Obecná míra nezaměstnanosti v ČR (v %)						
2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017 <sup>1</sup>
6,7	7,0	7,0	6,1	5,0	4,0	2,9

Zdroj: Vlastní zpracování podle portálu Českého statistického úřadu, dostupný na <https://www.czso.cz/>

Přestože v posledních letech je nezaměstnanost v Královéhradeckém kraji obdobná jako v celé ČR, v roce 2017 se tento trend výrazně změnil. Vlivem výrazného rozšíření závodu Škoda Auto a.s. v nedalekých Kvasínách a jeho lokálních dodavatelů došlo k zásadní změně na trhu práce na Rychnovsku.

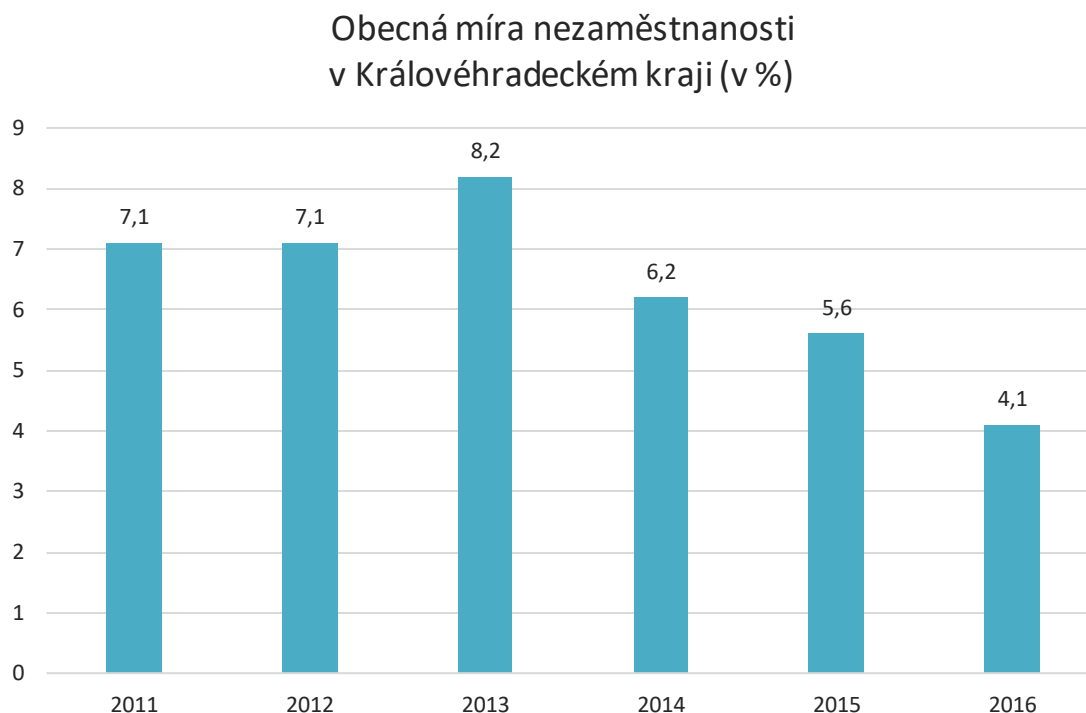
Poptávka na trhu práce zde převýšila nabídku a nastal efekt, kde nejenže se nezaměstnanost v tomto okrese přiblížila nule, ale i tyto nové firmy díky vyššímu mzdovému ohodnocení a dalším benefitům vzali ostatním zaměstnavatelům mnoho jejich zaměstnanců i z jiných profesí. Tomuto odlivu musela čelit i firma Matrix a.s., a to ve dvou směrech: obtížnějším výběrem nových zaměstnanců a zkvalitněním podmínek pro udržení stávajících. Tržně to znamená, že díky této lokální nevýhodě stoupají náklady firmy oproti konkurentům sídlících v místech s vyšší nezaměstnaností.

---

<sup>1</sup> Hodnota za srpen 2017

Při pohledu do blízké budoucnosti nelze očekávat, že by se tento trend změnil. Hlavním faktorem je to, že rozvoj Škody Auto v Kvasinách stále pokračuje a pokud nepřijde ekonomická krize, míra nezaměstnanosti v tomto regionu se bude i nadále blížit nule.

**Graf 1: Obecná míra nezaměstnanosti v Královéhradeckém kraji 2011-2016**



Zdroj: Vlastní zpracování podle portálu Českého statistického úřadu, dostupný na <https://www.czso.cz/>

#### ○ **Míra inflace**

Tento ukazatel znázorňuje všeobecný růst cen v dané ekonomice. Při růstu jeho hodnoty v podstatě dochází k oslabení tzv. kupní síly měny. To znamená, že spotřebitel si za stejné množství jednotek dané měny může pořídit méně zboží a služeb. Lze to také vyjádřit tak, že stejný spotřebitelský koš zboží a služeb si spotřebitel může nakoupit za více jednotek dané měny.

Z tabulky níže je patrné, že míra inflace v posledních několika letech mírně kolísá. V roce 2012 byl průměrný nárůst cen nejvyšší, naopak v roce 2015 se

vývoj blížil téměř k deflaci. Nyní se hodnota inflace pohybuje velmi blízko ideální hodnoty (2%).

**Tabulka 3: Míra inflace v ČR 2011-2017**

Míra inflace v ČR (v %)						
2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
1,9	3,3	1,4	0,4	0,3	0,7	2,5

Zdroj: Vlastní zpracování podle portálu Českého statistického úřadu, dostupný na <https://www.czso.cz/>

Pokud zahraniční dodavatelé divize Automotive zareagují na inflaci ve svých státech novými ceníky, musí logicky i tato divize společnosti Matrix a.s. navýšit ceny svým zákazníkům. Dalším neméně podstatným faktorem pro nárůst prodejní ceny jsou i stoupající náklady, a to především mzdové a režijní.

○ **Průměrná hrubá měsíční mzda**

Tento parametr je velmi významnou podmínkou pro konkurenceschopnost podniku na trhu práce, podle dotazníku spokojenosti zaměstnanců firmy Matrix a.s. (Zdroj: Interní zdroje společnosti) ne však podmínkou nejdůležitější, protože na prvních místech v měření spokojenosti zaměstnanců byla náplň práce, kterou vykonávají, pracovní klima a pracovní kolektiv.

Tabulka vývoje průměrné hrubé měsíční mzdy níže ukazuje (s výjimkou roku 2013) její téměř lineární vývoj růstu v rámci České republiky.

**Tabulka 4: Průměrná hrubá měsíční mzda v ČR 2011-2017**

Průměrná hrubá měsíční mzda v ČR (v Kč)						
2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017 <sup>2</sup>
24 455	25 067	25 035	25 768	26 591	27 575	29 504

Zdroj: Vlastní zpracování podle portálu Českého statistického úřadu, dostupný na <https://www.czso.cz/>

Na další straně je vytvořen graf znázorňující vývoj průměrné hrubé měsíční mzdy v Královéhradeckém kraji. Na první pohled je zřetelné, že se v porovnání s celorepublikovým průměrem liší přibližně o 10 %, což je dáno faktem, že do průměru za Českou republiku je zahrnuto i hlavní město Praha, kde se mzdy pohybují téměř o 30 % výše. Trend růstu od roku 2013 v Královéhradeckém kraji je jinak velmi podobný s předchozí tabulkou – tedy s trendem růstu v celé České republice.

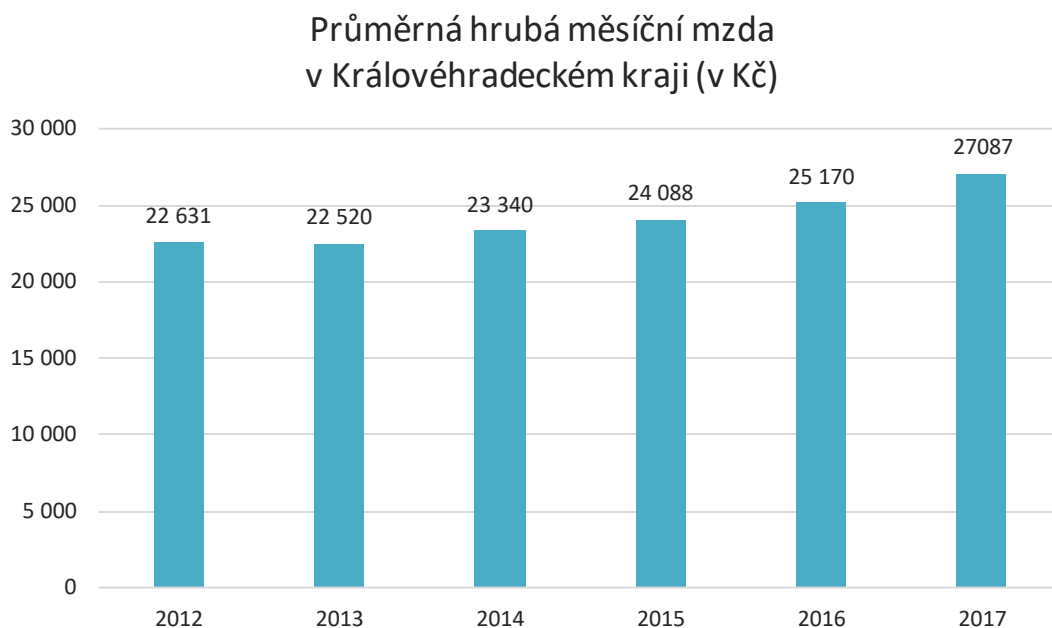
Nejvýznamnějším konkurenčním počinem v oblasti trhu práce na Rychnovsku je raketový rozvoj automobilového závodu Škoda Auto v Kvasinách, který v roce 2014 zaměstnával 4 100 pracovníků. Koncem roku 2017 je stav 8 500 s konečnou vizí 9 500 zaměstnanců. Významný růst poptávky jejich vozů umožňuje nabídnout základní mzdu až 35 000 Kč. Tento fakt firmě Matrix a.s. výrazně komplikuje jejich pozici na trhu práce. Jedinou cestou je automatizace výrobních procesů a dodávka služeb s vysokou přidanou hodnotou. Divize Automotive se musí samozřejmě přizpůsobovat i faktoru vysoké základní mzdy automobilového závodu Škoda Auto.

Měsíční mzda v divizi je na každé pracovní pozici více či méně závislá na plnění měsíčního plánu. Pracovníci v kanceláři mají měsíční prémie v úrovni 20 % a obchodní zástupci až 50 % z celkové hrubé měsíční mzdy.

---

<sup>2</sup> Předběžný údaj

**Graf 2: Průměrná hrubá měsíční mzda v Královéhradeckém kraji 2012-2017**



Zdroj: Vlastní zpracování podle portálu Českého statistického úřadu, dostupný na <https://www.czso.cz/>

Vývoj lze očekávat ve dvou směrech. S ohledem na vnější konkurenční prostředí (téměř nulová nezaměstnanost) a optimistické plány prodeje se jeví růst mezd jako pozitivní trend. Pouze však pro případ, že bude konjunktura pokračovat. V případě krize by plán obchodu i mzdy stagnovaly nebo i klesaly.

- **Sociální faktory**

V tomto odstavci bude provedena analýza ve dvou směrech, za prvé z hlediska prostorové mobility a za druhé z hlediska požadavků na vstupní vzdělání pracovníků divize Automotive.

Pro oba tyto směry je podstatný fakt, že pracovníci divize Automotive se dělí na dvě skupiny, a to na obchodní zástupce, kteří tráví drtivou většinu své pracovní doby na cestách k zákazníkům divize, a pracovníky obchodní podpory (marketing, fakturace, logistika, kvalita), kteří pracují sto procent pracovní doby v kancelářských prostorách divize.

- **Prostorová mobilita**

Jak bylo již několikrát výše zmíněno, pracovní trh v tomto regionu je v posledních měsících výrazně ovlivněn pracovní nabídkou Škoda Auto, což má za následek, že i divize Automotive společnosti Matrix a.s. musí hledat



nové zaměstnance ve větším regionu. Ti pak musí případně dojíždět do zaměstnání z větších vzdáleností.

- **Vstupní vzdělání**

Nejčtenější pracovní pozicí v divizi je obchodně-technický zástupce, kde nejvhodnějším předpokladem je vysokoškolské nebo středoškolské vstupní vzdělání strojírenského typu, jelikož nabízené a dodávané technologie povrchových úprav a lepicích systémů jsou určeny pro všechny typy strojírenských výrob. Po úspěšných přijímacích testech a pohovorech se nový pracovník v průběhu tříměsíční nástupní lhůty účastní sérií intenzivních technických a obchodních školení ze strany společnosti Matrix a.s., dodavatelů nebo externích školicích společností.

- **Technologické faktory**

Tento faktor je klíčový, protože hlavní konkurenční výhodou je vysoká inovativnost nabízených technologií, což je nejdůležitější prvek business modelu této divize. Mezi nejvýznamnější zákazníky patří největší výrobci dopravních prostředků a jejich dodavatelé v České republice i na Slovensku. Podmínkou stát se, ale hlavně již 25 let být partnerem těchto náročných zákazníků, je právě nabídka nejnovějších technologií, které jim umožní vyšší kvalitu, efektivitu a v konečném důsledku i nižší náklady.

- **Legislativní faktory**

Z hlediska těchto faktorů divizi Automotive, a tedy i celou společnost Matrix a.s. ovlivňují sazby jednotlivých daní. Příslušnou částku je pak firma povinna odvést daňovému úřadu. Ve firmě Matrix a.s. toto provádí ekonomické oddělení, které je společné pro všechny divize.

První daň, která je placena, je daň z přidané hodnoty neboli DPH. Její sazby jsou nyní přes několik historických změn ustáleny na následujících hodnotách. Základní sazba činí 21 %. Dále se rozlišují první snížená sazba (15 %) a druhá snížená sazba (10 %). Další daň je placena při vyplácení dividend společníkům společnosti Matrix a.s. Jedná se o daň z příjmu fyzických osob a její sazba je již několik let ustálena na hodnotě 15 %.

Daň z příjmů právnických osob je placena v souvislosti s podáním ročního daňového přiznání a činí 19 %.

- **Ekologické faktory**

Vhledem k tomu, že divize Matrix Automotive je divizí obchodní, nebude tento faktor analyzován.

## **6.4 Porterova analýza pěti sil – Analýza mikroprostředí**

Tato oblast práce bude zaměřena zejména na konkurenty (a to jak na současné, tak i potencionálně nové), ale dále také na dodavatele, substituty a zákazníky divize Matrix Automotive.

- **Současní konkurenti v odvětví**

Matrix Automotive má zastoupení čtyř významných světových výrobců pro Českou republiku a Slovensko. Jedná se o Dynabrade, 3M, Dow Automotive a Acralock. Pro značku Dow Automotive a Acralock je divize Matrix Automotive výhradním zástupcem v těchto dvou zemích, tudíž zde není možnost pro přímou vnitřní konkurenci. Naopak pro firmu Dynabrade a 3M je v pozici nejsilnějšího, ne však jediného průmyslového distributora. Znamená to, že nastává situace, kdy zákazník obdrží několik cenových nabídek na totéž zboží. V tomto případě Matrix uspívá díky objemovým bonusům, které jako největší distributor od těchto dodavatelů dostává, a proto je schopen jít s konkurenceschopnou cenou na trh.

Jak již bylo výše zmíněno, pracovní náplní divize Matrix Automotive jsou dodávky technologií brusných a lepicích systémů pro průmysl (převážně dopravní). Vnějších konkurentů je v tomto segmentu trhu opravdu mnoho s různými obchodními strategiemi a s různou kvalitou nabízených výrobků. Divize Automotive zvolila již před 25 lety cestu nejvyšší kvality, kde je vždy podmínkou provést praktické ukázky či dlouhodobé testy nabízených výrobků, aby si zákazník sám ověřil jejich přidanou hodnotu v poměru k jejich ceně, která je v drtivé většině oproti ostatní vnější konkurenci vyšší.

Jedním z nejvýznamnějších konkurentů **v oblasti brusného vzduchového náradí** Dynabrade je firma Mirka Finland, kterou v České republice zastupuje Servind s.r.o. Nemají však ve svém portfoliu ani zdaleka takovou šíři brusek ve srovnání s firmou Dynabrade, která se více než 30 let zabývá vývojem a výrobou pneu brusek pro všechny aplikace broušení a na jakýchkoli materiálech. Dalším neméně podstatným výrobcem je firma Atlas Copco, která vyniká nabídkou turbínových tří koňových

úhlových brusek s využitím především v oblasti slevárenství. Především v oblasti autoopravárenství se lze setkat s italským výrobcem Rupes, který je kvalitativně považován za střední třídu v odvětví.

Největší konkurence obecně je **na poli brusiv**, kde proti firmě 3M stojí další světoví giganti. Například americký Norton, který se vyznačuje vysokou kvalitou a solidní cenou. Pokulhává však svým obchodním a technickým servisem. Dalším konkurentem je německá firma VSM, rakouský Hermes či švýcarská Sia. Toto jsou firmy z tzv. segmentu „A“, které se vyznačují vysokou kvalitou (dlouhou životností). V segmentu „B“ je významně větší počet konkurentů, kteří se vyznačují nižší kvalitou, ale hlavně cenou (jedná se především o italské produkty).

**Pro lepidla** Dow Automotive je jistě největším konkurentem (a to nejen v České republice a na Slovensku) flexibilní firma Sika, kterou její soukromý majitel ze Švýcarska prodal francouzské investiční skupině Saint-Gobain. Pro divizi Matrix Automotive to může znamenat jistou příležitost, neboť se může stát, že novým korporátním vedením firma Sika ztratí výhodu ve své flexibilitě a šíří svého portfolia. Nový velký vlastník si většinou ponechá hlavní ziskové produktové řady a ostatní zruší.

Acralock je nejmladší firmou **s vývojem a výrobou progresivních methylnetakrylátových lepidel** (MMA), které se na jedné straně vyznačují vysokou pevností a rychlostí vytvrdnutí, na straně druhé nepříjemným pachem. Konkurenční produkty (například firma Plexus a Araldite) mají obdobná lepidla v nabídce také, avšak jejich ceny a zápachy se pohybují ve vyšších hodnotách. Dle podkladů z průzkumů obchodních zástupců firmy Matrix divize Automotive (Zdroj: Interní zdroje společnosti) byl v roce 2016 poměrný podíl ve strojírenství v České republice MMA lepidel následující: Plexus 35 %, Acralock 27 %, Araldite 18 %, Scott Bader 13 %, ostatní 7 %.

- **Potencionální noví konkurenti v odvětví**

Přestože je trh v oblasti dopravního průmyslu velmi dynamický, za posledních 20 let se nijak zásadně konkurenční mapa dodavatelů průmyslového lepení a broušení nezměnila. Všichni konkurenti mají svůj dlouholetý vývoj a výrobu, což by pro nové hráče znamenalo velmi vysoké vstupní investice. Budoucí trend bude tak jako

v jiných oborech pravděpodobně takový, že velcí výrobci budou nakupovat ty menší. A může tak nastat stav, že zůstanou pouze dva až tři.

- **Substituty**

Obecně platí, že broušení je oprava chyby, a naopak od lepení, které přináší řadu technologických výhod, je operací nechtěnou. Lze tedy v budoucnu očekávat výrazně vyšší konkurenční boj na poli lepení.

- **Dodavatelé**

V roce 1992 stála divize na smlouvě o zastoupení s rodinnou firmou Dynabrade, americkým výrobcem ručního vzduchového brusného nářadí. Po několika měsících prodeju bylo zjištěno, že překážkou některých obchodů byla tehdejší nedostatečná nabídka brusných materiálů, které se na tyto brusky připevňovaly. Divize Matrix Automotive se proto rozhodla zákazníkovi dodávat komplexní systém v oblasti povrchových úprav. Začalo dlouhodobé testování brusiv několika světových výrobců. Především díky širší portfolia produktů a skvělé kompatibilitě s brusným nářadím byl vybrán také americký výrobce 3M (Minnesota Mining & Manufacturing), který měl s výrobou brusiv více než stoletou zkušenost. Tímto získal Matrix Automotive v roce 1993 výraznou konkurenční výhodu, neboť byl v té době jednou z mála firem, jež byla schopná pokrýt potřeby zákazníka v oblasti povrchových úprav na jakýchkoliv materiálech od „A-Z“ (od zajištění kvalitního tlakového vzduchu, přes výběr vhodného nářadí, doporučení nejlepšího brusiva až po zajištění ochrany dýchacích cest, sluchu, zraku a maximální snížení vlivu vibrací na lidské tělo).

V roce 2000 se Matrix rozhodl rozšířit svou nabídku o dodávky a obchodně-technický servis v oblasti lepicích systémů pro průmysl. Podpisem smlouvy s firmou Dow Automotive, která je dceřinou firmou druhého největšího chemického koncernu na světě – Dow Chemicals, nastala druhá éra činnosti divize. Tato firma vyrábí dvě kategorie lepidel. Polyuretan (PUR), jenž jsou použity především pro lepení autoskel. Dále Epoxidy, ty nahrazují v automobilovém průmyslu tradiční pevnostní spoje (sváření, nýtování, apod.). Jelikož se jednalo pouze o část lepidel, které lze v průmyslu uplatnit, navázal Matrix Automotive spolupráci s výrobcem strukturálních lepicích systémů firmou Acralock z Floridy.

Vzhledem k faktu, že firma 3M a Dow Automotive patří mezi 100 největších korporací na světě, je vyjednávací pozice divize Matrix Automotive velmi malá a musí respektovat celosvětový distribuční model těchto dodavatelů. Naopak je tomu u firem Dynabrade a Acralock, které jsou menšími rodinnými manufakturami.

S těmito čtyřmi dodavateli má Matrix Automotive uzavřenou smlouvu o výhradním zastoupení pro Českou republiku a Slovensko nebo distribuční smlouvu pro dodávky do dopravního průmyslu.

Touto komplexní nabídkou Matrix Automotive naplňuje svoje krédo: „Pro broušení a lepení dodáváme řešení“. (Matrix Automotive, 2016)

- **Zákazníci**

Nabídka divize Matrix Automotive je postavena pro cílovou skupinu zákazníků ve všeobecném průmyslu, hlavně však v průmyslu dopravním na území České republiky a Slovenska. Mezi nejvýznamnější zákazníky patří výrobci osobních automobilů a jejich dodavatelská síť. Dále také průmyslové podniky, které se zabývají výrobou prostředků hromadné přepravy (autobusy, trolejbusy, tramvaje, vlaky a letadla). V neposlední řadě také výrobci nákladních automobilů a traktorů. Tento segment trhu tvoří zhruba 75 % prodejního podílu divize. Zbýlých 25 % se skládá ze zákazníků v oblasti všeobecného průmyslu, především zpracování oceli, nerezové oceli, skla a plastů.

Vzhledem k velikosti je divize pod největším tlakem u zákazníků typu Škoda Auto, Hyundai a TPCA, jelikož jejich vyjednávací síla díky jejich obratu a potenciálu výrobních linek je ve srovnání s Matrix Automotive vysoká.

Zákazník má možnost si vybrat od různých dodavatelů brusných a lepicích technologií na trhu České republiky a Slovenska, kteří dodávají konkurenční (neshodné) produkty. Ve výjimečných případech i produkty shodné. Konkurenční výhodou divize Matrix Automotive je integrace nabídky, to znamená, že je schopna mnohdy nahradit více konkurenčních dodavatelů, kteří mají produkty s nižší kvalitou nebo vyšší cenou.

Hlavním benefitem nabídky pro uspokojení potřeb zákazníků v těchto odvětvích je více než 25 let zkušeností v dodávkách řešení a technologií v oblasti průmyslových povrchových úprav a průmyslových lepicích systémů. Díky složení produktového

portfolia umí Matrix Automotive uspokojit široké pole zákazníků, kteří brousí nebo lepí.

## 6.5 Analýza vnitřního prostředí

V rámci analýzy vnitřního prostředí budou rozebrány marketingové a distribuční faktory (marketingový mix, matice BCG), faktory podnikových a pracovních zdrojů a faktory finanční a rozpočtové.

### 6.5.1 Marketingový mix

V této kapitole budou analyzovány jak nabízené služby, výrobky a ceny, tak distribuční cesty a propagace k zákazníkovi.

- **Služby a výrobky**

Širokou škálu nabídky pneumatických brusek tvoří **brusky pásové, rotační, kmitné, excentrické bez odsávání či s možností napojení na vysavač**. Mezi bestsellery patří **ruční orbitální brusky**, kde při poměru hmotnosti brusky a jejího výkonu patří firmě Dynabrade světové prvenství. Těmito bruskami je vybavena většina svařoven a lakoven. Podíl těchto brusek na obratu divize Automotive činí zhruba 15 %.

Daleko širší sortiment je v oblasti brusiv 3M, protože na každou brusku lze nasadit **velký počet různých druhů brusiv**, které mají sice stejný rozměr či uchycení, ale mohou se lišit: a) kvalitou podkladu (papír, plátno, fólie), b) kvalitou a velikostí brusného zrna, c) různým typem pojiva. Kombinací těchto tří parametrů vznikne tisíce produktů. Úkolem divize Matrix Automotive je uspět u zákazníka díky vhodné volbě produktu vždy s užitným poměrem mezi výkonem a cenou. Tyto brusiva se podílí 40 % na obratu divize.

Produkty firmy Dow se dělí do dvou skupin. První skupinou jsou **polyuretany** (PUR), které jsou určeny jako pružná lepidla především pro lepení skel do karoserií. Divize Matrix Automotive je dodává nejen výrobcům v průmyslových baleních (20 litrový nebo 200 litrový sud), ale i opravárenským firmám a autoservisům v kusových baleních (300-600 ml). Druhou skupinou jsou **epoxidová lepidla**, která se používají pro strukturální lepení především u výrobců osobních automobilů, jelikož podmínkou vytvrzení je vysoká teplota, to znamená, že mohou být použity

pouze tam, kde je součástí výrobní linky kataforézní úprava povrchu. Lepidla Dow tvoří okolo 25 % obrátu divize.

Zatím nejmladším produktovým portfoliem v nabídce divize jsou lepidla Acralock, jenž se kromě lepení kovů používají především u výrobců plastů, laminátů a kompozitů, kde nejvíce vyniknou vlastnosti a kvality **methylnmetakrylátových lepidel** (MMA). Podíl lepidel Acralock na obrátu divize je cca 20 %.

Společnost Matrix a.s. divize Automotive zajišťuje nejen **předvedení brusného nářadí a následný prodej**, ale k tomuto nářadí zajišťuje i vlastní silou **záruční i pozáruční servis**. Má kompletně vybavenou servisní dílnu nejenom nářadím a přípravky pro záruční a pozáruční opravy, ale především měřícími přístroji, jimiž je schopna změřit a zaprotokolovat výkon nářadí, jeho otáčky pod přitlakem i vibrace. Pro zvýšení kvality technického servisu divize Matrix Automotive zřídila vysoce **profesionální laboratoř** vybavenou nejmodernějšími měřícími přístroji pro pevnostní zkoušky lepených spojů na trhacím stroji a pro klimatické testy klimatizační zkušební komorou. Znamená to, že zákazník může přinést dva substráty, které chce slepit. V aplikačním centru firmy je dle jeho požadavků na vlastnosti spoje vybráno vhodné lepidlo a nanese na lepené substráty. Po dané době vytvrzení je možno ihned kvalitu spoje změřit.

Tyto výrobky lze dle dvou kritérií na trhu rozdělit do čtyř skupin, které popisuje matice BCG níže.

- **Matice BCG**

Divize Automotive má zastoupení čtyř významných světových výrobců. Tato část bude zkoumat jednotlivé typy produktů z hlediska jejich podílu na trhu a jejich předpokládané míry růstu na trhu.

- **Dojné krávy**

Jedná se o produkty, které nevyžadují žádné velké investice a přinášejí dostatek peněžních prostředků. Pro divizi je důležité prodávat jich takové množství jako doposud.

Takovýmto představitelem je ruční vzduchová bruska Dynorbital, která má vysoké zastoupení na trhu téměř 20 let. Jedná se o univerzální nářadí pro broušení větších ploch z jakéhokoliv materiálu. Pro její předvedení stačí několika minutová praktická prezentace.

- **Hvězdy**

Jsou to výrobky, které jsou technicky i cenově náročnější, přesto jejich poměr cena/výkon vychází konkurenceschopně.

Příkladem produktu zapadajícího do této kategorie jsou brusiva na opravu chyb na laku 3M Trizact, jejichž prodeje na trhu již 8 let rostou, přestože jejich cena je několikrát vyšší než u konvenčních brusiv. Cena je zde vyrovnána výraznou životností a konstantní výkonností.

- **Psi**

Tyto produkty nejsou příliš perspektivní a pokud podnik zatěžují, může vedení podniku rozhodnout o jejich stažení z nabídky.

Do této skupiny patří lepidla řady polyuretanů (PUR), které se díky nebezpečné složce isokyanátů po více než 30 letech budou z trhu ztrácet a postupně nahrazovat lepidly na bázi MS polymerů. Je možné, že v blízké budoucnosti může nastat situace, že mohou být zpracovatelé za jejich používání hygienickými útvary pokutováni.

- **Otazníky**

Jde o vysoce perspektivní produkty vzhledem k vysoké předpokládané míře růstu na trhu a vysoké kvalitě, a to i přesto, že na trhu nejsou dlouho a jejich podíl na trhu je nízký. Zde se jedná především o produkty lepidel řady Acralock, kde jednotková cena za kilogram se pohybuje okolo 1000 Kč, ale díky své rychlosti vytvrdnutí a pevnosti je tato cena opodstatněná.

- **Cena**

Výběrem produktů firem, které Matrix Automotive zastupuje, se řadí mezi dodavatele, kteří vítězí kvalitou výrobku, jeho výkonem a životností. V praxi to znamená, že ceny jsou nadprůměrné oproti konkurentům na trhu, avšak díky poměru cena/výkon (životnost) s těmito produkty na trhu uspívá. Dalším faktorem, který zvyšuje konkurenceschopnost divize, je za 25 let spolupráce s dodavatelem velký objem ročních obchodů a meziročních nárůstů. Proto získává co nejnižší nákupní ceny. Jelikož Matrix Automotive jde cestou projektového prodeje, není prodejní cena ve většině případů totožná. Prodejní cenu vždy tvoří především objem dodávek k danému zákazníkovi a cena technických a logistických služeb, které zákazník k dané dodávce požaduje.



- **Distribuce**

Distribuci produktů zajišťuje externí logistická společnost, jejímž úkolem je dle instrukcí pracovníků zákaznického servisu Matrix Automotive provést zahraniční přepravu z výrobního závodu v Evropě do svého skladu v Říčanech, řádné zaskladnění i následné vyskladnění a vnitrostátní přeprava ke koncovému zákazníkovi. Zhruba 80 % obchodovaných položek má divize skladem k dodání zákazníkovi v České republice nebo na Slovensku do 24 hodin. Zbýlých 20 % položek se objednává pouze při objednávce daným zákazníkem a dodací lhůta je pak 4-6 týdnů. Jelikož se jedná o průmyslové dodávky, nemá Matrix Automotive žádnou prodejnu a veškeré prodeje se uskutečňují prostřednictvím jeho obchodních zástupců, kteří navštěvují průmyslové zákazníky osobně.

- **Propagace**

Hlavním zdrojem propagace produktů divize jsou její webové stránky a direct mailing, kde zákazník získá informace o aktuální nabídce a prodejních akcích. Již 20 let se Matrix Automotive účastní jako vystavovatel Mezinárodního strojírenského veletrhu v Brně, kam si zve své stávající zákazníky a kde hledá nové potenciaální zákazníky. Je zde pravidelně prezentována řada novinek, které minulý rok přinesl. Propagaci zajišťují také obchodní zástupci, kteří osobně své zákazníky informují o inovacích či prodejních akcích. Jejich centrálou je pro oblast prodeje v České republice obec Třebešov, na Slovensku pak město Trnava.

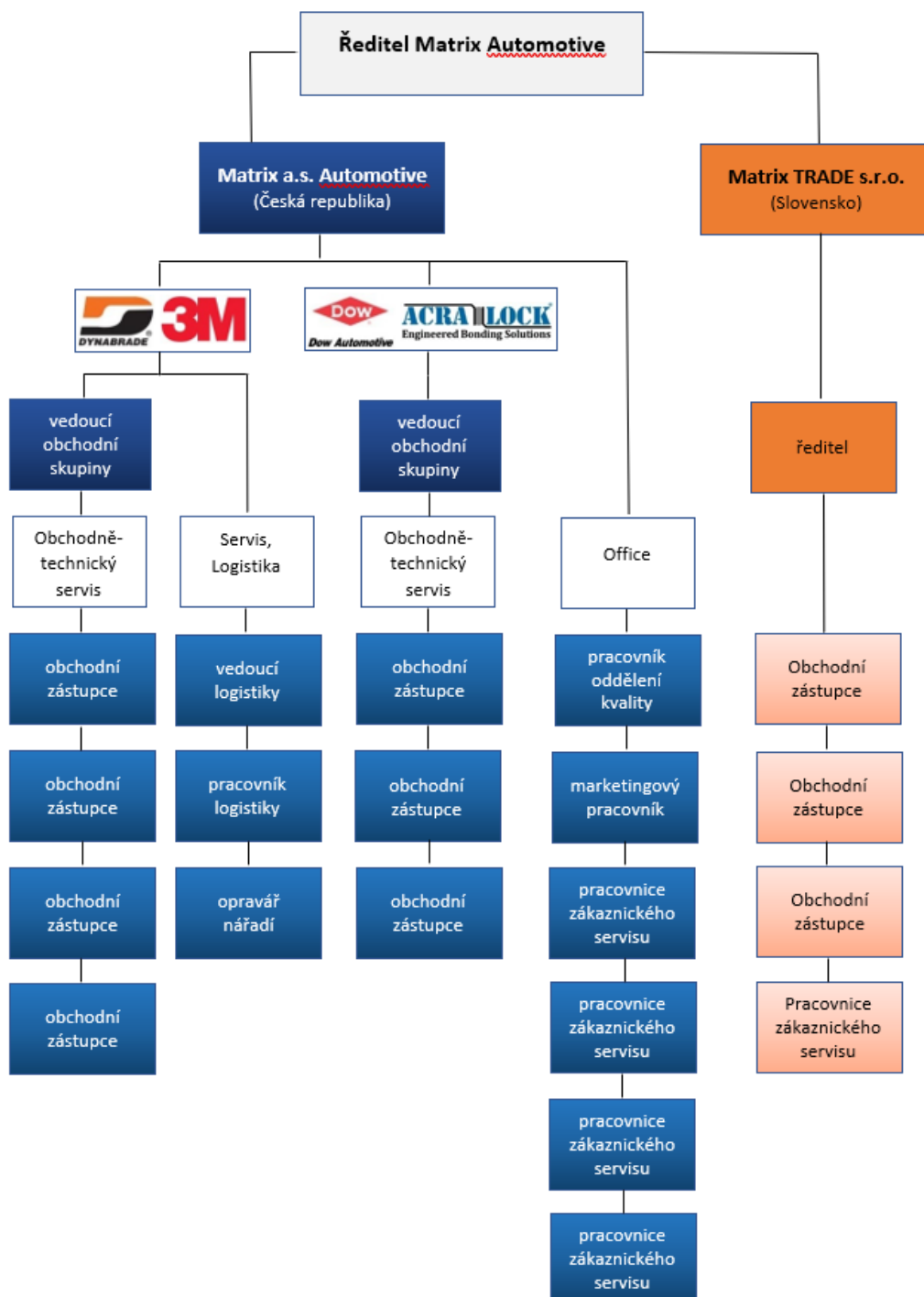
V neposlední řadě jsou divizní aktivity prezentovány na všech celofiremních akcích i ve firemním měsíčníku Matrix Info, který je distribuován v nákladu 2000 ks.

### **6.5.2 Podnikové a pracovní zdroje**

Divize Matrix Automotive je jednou ze čtyř divizí společnosti Matrix a.s. Každá divize má svoje zaměření a vedení. Společným pro všechny divize je centrální oddělení správy, kde pracují dva jednatelé, asistentka, ekonomické oddělení, personální oddělení a recepční. V divizi Matrix Automotive je pak ředitel divize, vedoucí obchodní skupiny pro broušení se svými obchodními zástupci, servisem pro zákazníky. Dále pak vedoucí obchodní skupiny pro lepení se svými obchodními zástupci a servisem pro zákazníky. Podpůrný tým pro obě tyto skupiny se skládá z oddělení marketingu, kvality, logistiky a servisu.

Do oddělení kvality patří technická laboratoř, která je vybavena přístroji pro objektivní měření kvality pevnosti lepených spojů. Divize nabízí rovněž možnost záručního či pozáručního servisu, kde servisní technik zajišťuje opravy prodaných pneumatických brusek.

**Obrázek 22: Organizační struktura divize Matrix Automotive**



Zdroj: Vnitřní materiály firmy

Z celkového počtu 24 zaměstnanců je 19 mužů a 5 žen. Věková skladba zaměstnanců divize Matrix Automotive je 25-45 let. Výrazným konkurenčním faktorem stability je fakt, že více než polovina zaměstnanců pracuje v divizi déle než 10 let, což dokazuje, že se jedná o kolektiv s velkými zkušenostmi ve svém oboru.

Konkurenční výhodou této divize na trhu je vysoké procento položek k okamžitému dodání zákazníkovi z jejich skladu. Brusiva jsou skladována ve vlastních skladech. Distribuci lepidel zajišťuje externí logistický partner.

Z hlediska podpory podniku pomocí software či počítačových programů je využíván jeden z nejrozšířenějších podnikových informačních systémů – Helios Orange. Tento program využívá celá společnost Matrix a.s. Zajišťuje podporu v široké sféře podnikových činností. Divize Matrix Automotive ho využívá především k evidenci svých pohledávek, závazků a účetnictví.

Za samozřejmost se považuje využívání sady Microsoft Office k podpoře v různých situacích. Jedná se zejména o PowerPoint, jež divize hojně potřebuje k prezentacím na různých konferencích či veletrzích, Word a Excel, které jsou dnes součástí téměř každého počítače.

### **6.5.3 Finanční a rozpočtové faktory**

Společnost Matrix a.s. Třebešov vznikla 12. 12. 1991 jako Matrix s.r.o. Černíkovice se základním kapitálem 100 000 Kč bez restitucí a cizího kapitálu. V prvním roce svého vzniku se věnovala pouze pilařské a truhlářské činnosti (dnešní divize Wood). Divize Automotive vznikla 1. 11. 1992. V první dekádě si firma nemohla dovolit větších investic. Ty přišly ve významné míře i díky otevření dalších dvou divizí (Autocentrum, Windows). Firma Matrix a.s. je v dobré finanční kondici, kde za posledních pět let stoupá každoročně obrát i zisk ve všech jejích divizích. Důkazem je i hodnocení bankovními institucemi v ratingu A+.

Vzhledem k tomu, že společnost Matrix a.s. nemá rozvahu rozdělenou na divize a vzhledem ke zjištění následujících údajů za posledních pět let o divizi Matrix Automotive, nebudou počítány jednotlivé finanční ukazatele, ale popsán jejich vývoj. Údaje v tabulce jsou hodnotami vždy k 31. 12. v daném kalendářním roce.

**Tabulka 5: Údaje o divizi Matrix Automotive**

<b>Údaje o divizi Matrix Automotive (v mil. Kč)</b>					
	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
<b>Tržby</b>	221	254	312	369	391
<b>Zásoby</b>	19	21	27	29	42
<b>Pohledávky</b>	28	36	45	51	57
<b>Závazky</b>	28	31	33	48	56
<b>Pohledávky po spl.</b>	6	6	8	10	11
<b>Závazky po spl.</b>	3	2	3	5	3

Zdroj: Vnitřní materiály firmy

Z tabulky je na první pohled zřejmé, že divize Matrix Automotive je obchodní divizí, kde hlavním pravidlem je trvale udržitelný růst.

- **Tržby**

K dramatickému nárůstu tržeb došlo v letech 2003-2005, kdy se firma rozhodla rozšířit svou činnost a připojit k dodávkám technologií povrchových úprav ještě technologie lepicích systémů pro průmysl. V posledních pěti letech jsou nárůsty tržeb lineární a odrážejí dva faktory. Za prvé růst tržeb způsobený přivedením nových produktů na trh nebo získání nových zákazníků. Za druhé snížení tržeb způsobené ukončením výrobního projektu nebo vytlačení konkurencí.

- **Zásoby**

Zde se za poslední rok trend výrazně změnil, hladina zásob stoupla o více než 30 % v poměru k tržbám. Nutnost navýšení zásob byla způsobena neschopností některých dodavatelů včas plnit objednávky divize Matrix Automotive, a to z důvodu buď plných výrobních linek nebo přechodem na SAP (podnikový informační systém).

Tento krok byl nepopulární z hlediska finančních nároků a skladových prostor, nicméně nevyhnutelný pro zajištění plynulých dodávek divizním zákazníkům. Dalším neméně významným faktem bylo i získání nových zákazníků díky tomu, že zboží bylo ve velmi krátké dostupnosti na divizních skladech.

- **Pohledávky a závazky**

Obě položky stoupají lineárně, avšak stejným poměrem k tržbám. Lze konstatovat, že jsou v rovnováze, což potvrzuje finanční stabilitu divize.

- **Pohledávky a závazky (po splatnosti)**

Při pohledu na tyto veličiny lze dlouhodobě konstatovat, že vzhledem k výši tržeb divize Automotive téměř nemá dlouhodobě nevymožitelné pohledávky ani závazky. Hodnoty uvedené v tabulkách jsou krátkodobé, to znamená uhrazené zhruba do měsíce.

## 7 Shrnutí výsledků a návrh doporučení

Kapitola bude zaměřena na shrnutí výsledků praktické části pomocí SWOT analýzy, jež povedou k navržení vhodné strategie pro divizi Matrix Automotive.

### 7.1 SWOT analýza

V této části bakalářské práce půjde o zhodnocení jak silných a slabých stránek divize Matrix Automotive, tak jejich příležitostí a hrozeb. Jejich zohlednění bude následně sloužit k návrhu vhodné podnikové strategie.

**Obrázek 10: SWOT analýza divize Matrix Automotive**

Silné stránky	Slabé stránky
Dlouhodobé partnerství s dodavateli Stabilní pracovní kolektiv Kvalita výrobků v kategorii „A“ Komplexní servis brusných a lepících systémů Nabídka nejlepšího řešení problematiky Vysoká flexibilita	Regionální umístění sídla divize Malá síla oproti velkým korporacím Profesní slepota
Příležitosti	Hrozby
Možnost volby pro třetí obchodní segment Spolupráci s novými dodavateli Spolupráce s novými zákazníky - nabídka do nového prům. segmentu Budování nových poboček v nových teritoriích	Rozvoj konkurence Rizika dodávek Nízká nezaměstnanost - personální rizika (fluktuační) Riziko hospodářské krize (pokles poptávky)

- **Silné stránky**

Jelikož divize Matrix Automotive vznikla před více než 25 lety, je zcela jistě jednou z nejsilnějších stránek její silné a dlouhodobé partnerství s jejími stálými dodavateli. K neméně významným přednostem patří jistě velmi stabilní pracovní kolektiv, který získává časem velmi cenné nejen technické, ale i obchodní zkušenosti, díky kterým je dlouhodobě ověřeným dodavatelem k významným zákazníkům.

Historie divize prokázala, že sázka na dodavatele s vysokým stupněm inovací i přes vyšší cenu a kvalitu výrobků v kategorii „A“ s velkou přidanou hodnotou byla a je dobrou volbou.

Další konkurenční výhodou je obchodní model komplexního servisu v oblasti průmyslových brusných a lepicích systémů, kde zákazník předá s důvěrou plnou odpovědnost za jeho výrobní procesy v těchto oblastech divizi Matrix Automotive.

Divize Matrix Automotive pak nabídne velmi nezávislé nejlepší řešení požadované problematiky, a to nejen z produktů prioritně zastupovaných firem, ale jako doplněk i produkty jiných významných výrobců. To vše podle hesla „best practice“.

V neposlední řadě je velkou předností vysoká flexibilita firmy, která je stoprocentně soukromá a dokáže udělat rychlá a zásadní rozhodnutí v rekordně krátkém čase.

- **Slabé stránky**

Určitou nevýhodou se může zdát regionální umístění sídla divize. Jejimi zákazníky jsou průmyslové podniky v celé České republice a pro obchodní zástupce je nutno překonat pro návštěvu i větší zeměpisné vzdálenosti.

Přestože se firma dle velikosti řadí do těch středně velkých, její síla je oproti velkým korporacím i tak velmi malá, což může v některých případech získání nových kontraktů být důležitým parametrem.

Přes velmi dlouhodobé zkušenosti pracovníků této divize může v určitých fázích nebo při řešení některých opakujících se problémů nastat syndrom profesní slepoty.

- **Příležitosti**

Divize má potencionální možnost volby pro třetí obchodní segment. Dodnes se divize zabývá pouze technologiemi povrchových úprav (broušení a leštění) a lepicími systémy.

Další příležitostí by mohla být spolupráce s novými dodavateli, kteří by mohli rozšířit portfolio dnešní nabídky.

Mohlo by dojít i ke spolupráci s novými zákazníky, k nabídkám do nového průmyslového segmentu (např. letectví).

Příležitostí je určitě i rozšíření obchodně-technických aktivit divize do dalších zemí.

- **Hrozby a rizika**

Je zcela jistě nutné permanentně udržovat přehled nad trendy a aktivitami konkurenčních výrobců, případně na ně ihned reagovat.

Dalším rizikovým faktorem je i v době konjunktury naplněnost výrobních linek stávajících dodavatelů a tím i prodlužování dodacích lhůt, v krajním případě i snížení kvality produktů.

Z důvodu nízké nezaměstnanosti v regionu (především díky nabídce práce vedlejší Škoda Auto Kvasiny) jsou problémem i stoupající nároky na mzdové ohodnocení nebo přímo zvýšení fluktuace zaměstnanců divize.

V neposlední řadě (jelikož je divize Matrix Automotive závislá na průmyslových zákaznících) je zde riziko hospodářské krize, tím pádem i výrazného poklesu poptávky po produktech divize.



## 7.2 Výběr strategie a návrh doporučení

Na základě SWOT analýzy byly zjištěny jednotlivé silné, slabé stránky, příležitosti a hrozby, ať už významného či nezávažného charakteru. Tyto informace budou využity k výběru optimální strategie, kterou by se divize měla v blízké budoucnosti držet.

Při shrnutí výše uvedených poznatků ze SWOT analýzy lze konstatovat, že v divizi Matrix Automotive převažují silné stránky s příležitostmi nad slabými stránkami a hrozbami.

Na základě těchto výsledků by pro divizi bylo nejlepší zvolit ze strategií uvedených v teoretické části práce **strategii ST** neboli strategii „**konfrontace**“. Jedná se o strategii, která je volena tehdy, když je podnik úspěšný v odolávání hrozbám díky svým silným stránkám. Díky 25 letům úspěšné spolupráce s dodavateli, kde každým rokem obraty rostly, je divize nyní objemově a cenově ve velmi dobré pozici a může tak čelit tlakům konkurence na trhu.

Jako další strategie, kterou by bylo vhodné využít, je **strategie stability**, protože divize se nachází ve fázi zralosti životního cyklu, kdy lze konstatovat její dosavadní činnost jako velmi úspěšnou, a tudíž v těchto zásadách i nadále pokračovat, případně tuto činnost rozvíjet o další naskytnuté příležitosti.

Co se týče vývoje divize v budoucnu, je nutné si uvědomit, že se jedná o obchodní divizi, kde základní podmínkou a dlouhodobým cílem je trvale udržitelný růst. Ten je možný dvěma směry:

### 1) Rozšířením nabídky o třetí průmyslovou technologii

Je výhodné rozšířit nabídku o třetí technologii, kterou by bylo možné prezentovat stávajícímu portfoliu zákazníků, kterých jsou za 25 let činnosti stovky. Jelikož je vždy mnohem snadnější prosadit se u již spolupracující firmy než u nového zákazníka. Nejlépe pak technologii, jež využívají technologové či vedoucí výroby, kteří divizi dobře znají z dodávek brusných a lepicích systémů. Například technologie průmyslového mytí (praní). Výhodou této myšlenky by bylo za velmi podobných nákladů zvýšení obratu a zisku. Naopak rizikem může být vyhledávání kvalitního dodavatele tak, aby i dál platilo, že Matrix dodává „špičku“ za rozumnou cenu.

## 2) Obchodní rozvoj v dalších zemích

V tomto případě se po České republice a Slovensku nabízí teritorium Maďarska. Přínosem by opět bylo zvýšení obratu s dodavateli divize a možnost většího tlaku na snížení nákupní ceny produktů. Kromě jazykové bariéry však bude rizikem i sjednocení obchodní strategie s divizními dodavateli v těchto teritoriích, jelikož je možné, že v těchto nových zemích stálého obchodního partnera již mají.

Neméně významným dlouhodobým cílem divize je zkvalitnění vztahů s jejími dodavateli. Pro další úspěšnou spolupráci je nutné se maximálně ztotožnit s plány, strategiemi a přístupem k trhu, které dodavatelé určují. V praxi to znamená účastnit se alespoň dvakrát ročně jejich obchodně-technických školení či seminářů.

Minimálně stejně důležitým faktorem úspěchu v dlouhodobém horizontu je prohlubování dodavatelských vztahů, což znamená inovovat své produktové portfolio tak, aby spolupráce se zákazníky divize byla oboustranně výhodná i v dalších letech.

Nikdy nekončícím procesem potřebným k udržení a budování kvalitního pracovního kolektivu je efektivní zacílení a motivování zaměstnanců divize. Vždy se jedná o individuální přístup, komunikaci a znalosti potřeb jednotlivých zaměstnanců divize.

Mezi krátkodobé cíle divize Matrix Automotive patří rozšíření nabídky jejich laboratoře tak, aby byla schopná v co nejkratším čase reagovat na dotazy a potřeby zákazníka. Prakticky by to znamenalo koupi dalších měřících přístrojů a vyškolení obsluhu o metodologii měření.

Pro zvýšení efektivity je klíčová i kontrola nákladů divize, kde mezi nejvýraznější patří náklady na logistiku (zahraniční doprava, zaskladnění, etiketování, balení, vyskladnění a tuzemská doprava). Toto lze kontrolovat a optimalizovat na základě dvou způsobů, a to výběrem nejlevnějšího dodavatele logistiky nebo zajistit logistiku vlastní.

Dá se říci, že divize Matrix Automotive se nachází ve velmi dobré kondici a některé její nedostatky lze v případě větší koncentrace zmírnit nebo úplně odstranit. Je důležité, že divize nestagne a snaží se udržet či vylepšit si svou dosavadní úroveň o další příležitosti.

## 8 Závěr

Cílem této bakalářské práce bylo zanalyzovat vnitřní a vnější prostředí konkrétní divize na základě vybraných metod a díky zjištěným informacím následně provést celkovou analýzu této divize, jejíž výsledky vedly k navrhnutí optimální strategie pro divizi Automotive společnosti Matrix a.s.

V teoretické části byly vysvětleny pojmy související s procesem strategického řízení a rozebrány vybrané metody strategické analýzy (vnější a vnitřní analýzy). Vnější analýza byla popsána z hlediska širšího (makro) a užšího (mikro) prostředí podniku. V analýze makroprostředí byl objasněn vliv politických, ekonomických, sociálních, technologických, legislativních a ekologických faktorů na podnik, zatímco analýza mikroprostředí byla zaměřena na dodavatele, zákazníky a konkurenci podniku. V analýze vnitřního prostředí bylo rozebráno produktové portfolio podniku a marketingové faktory, jako například cena či propagace, jež s ním souvisí, dále různé podnikové zdroje a jednotlivé typy finančních ukazatelů. Na konci teoretické části byla obecně vysvětlena situační analýza a různé druhy podnikových strategií.

Praktická část byla zaměřena na divizi Automotive společnosti Matrix a.s., na níž byly prokázány jednotlivé poznatky z části teoretické. Nejprve byla představena celá společnost jako taková, následně pak její divize Automotive. Po úvodu byla provedena analýza makroprostředí pomocí PESTLE analýzy, ve které bylo popsáno mnoho příkladů jednotlivých faktorů působících na divizi. Zde bylo zjištěno několik podstatných faktů. Na obchodní činnost celé divize bude mít jistě zásadní vliv stabilita současné vlády zejména díky jejímu přímému vlivu na kurz CZK/EUR, jehož vývoj se této obchodní divize dost týká, či vlivu na generování zákonů, které by mohly být určitou překážkou pro soukromé podnikání. Naopak pozitivní vliv na divizi projevující se na výši jejích tržeb má současná vysoká hodnota HDP, tedy výkonnost ekonomiky. Asi nejvýrazněji působí na divizi současná míra nezaměstnanosti, jejíž hodnota se v regionu divize hlavně díky vlivu závodu Škoda Auto a.s. přiblížila téměř nule. Vzhledem k tomu, že tento výrobní závod nabízí nadprůměrné mzdy s dalšími benefity, je pro divizi velice obtížné vybírat nové či udržet své stávající zaměstnance. To je možné pouze zkvalitněním podmínek (hl.

zvýšením mezd), čímž stoupají náklady divize. Divize je tímto také nucena hledat zaměstnance ve větším regionu. Pro zjištění výše uvedených makroekonomických údajů byl využit portál Českého statistického úřadu. Neméně významnou analýzou byla i druhá v pořadí – Porterova analýza pěti sil (analýza mikroprostředí) divize Automotive, ve které byly rozebrány její současní i potencionální konkurenti, substituty, dodavatelé a zákazníci. Zde bylo zjištěno, že divize dosud nemá žádného silného konkurenta, neboť je výhradním zástupcem firem Dow Automotive a Acralock a nejsilnějším průmyslovým distributorem pro firmy Dynabrade a 3M. Udržovat dobrý vztah s těmito čtyřmi dodavateli je tedy pro divizi více než důležité. Z hlediska zákazníků divize bylo zajímavým zjištěním jejich rozložení, a to 75 % z dopravního a 25 % ze všeobecného průmyslu.

Na první polovinu praktické části navázala analýza vnitřního prostředí. Z hlediska marketingových a distribučních faktorů byl rozebrán sortiment nabízených výrobků divize. Jako u většiny firem i zde byly nalezeny ty, jež přináší divizi zisk, ale i ty, u kterých lze přemýšlet o jejich stažení z nabídky. Divize u svých zákazníků uspívá hlavně díky zvolené cestě vyšší nabízené kvality produktů a obchodně-technického servisu za vyšší ceny. V další podkapitole podnikových a pracovních zdrojů byla popsána jak organizační struktura divize, tak používané informační systémy. Faktory finanční a rozpočtové zde byly zanalyzovány z hlediska tržeb, zásob, pohledávek a závazků divize. Kromě stavu zásob, které za poslední rok vzrostly o více než 30 % z důvodu zajištění plynulých dodávek svým zákazníkům, rostou všechny ukazatele téměř lineárně, což splňuje cíl divize – zajistit trvale udržitelný růst.

Souhrnem výše zjištěných poznatků bylo vytvoření SWOT analýzy, ve které figurovaly silné stránky a příležitosti nad hrozbami a stránkami slabými. V důsledku toho byly divizi navrženy vhodné strategie, kterých by se měla v budoucnu držet.

V souvislosti s výzkumnou otázkou lze na základě výše zmíněných poznatků konstatovat, že divize je současnou mírou nezaměstnanosti velmi silně ovlivněna, a tedy i značně znevýhodněna vůči svým konkurentům se sídlem v regionech s nezaměstnaností vyšší. I přesto je však divize Automotive společnosti Matrix a.s. divizí ve velmi dobré kondici a tržní pozici, dostatečně konkurenceschopnou, stabilní a vykazující velmi slušné výsledky.

# Seznam použité literatury

## Odborná literatura

- [1] BLAŽKOVÁ, Martina. Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. Manažer. ISBN 978-80-247-1535-3.
- [2] DEDOUCHOVÁ, Marcela. Strategie podniku. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2001. ISBN 80-717-9603-4.
- [3] GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení. 2. vyd. Brno: BizBooks, 2012. ISBN 978-80-265-0032-2.
- [4] HORÁKOVÁ, Helena. Strategický marketing. 2., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2003, 200 s. ISBN 80-247-0447-1.
- [5] JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Strategický marketing: [strategie a trendy]. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 269 s. ISBN 978-80-247-2690-8.
- [6] KAPLAN, Robert S., NORTON, David P.. Efektivní systém řízení strategie. Vyd. 1., vydalo nakladatelství Management Press s. r. o., Praha, 2010, ISBN 978-80-7261-203-1.
- [7] KAŠÍK, Milan a Karel HAVLÍČEK. Marketing při utváření podnikové strategie. 1. vyd. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2009. ISBN 978-80-7408-022-7.
- [8] KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. Strategické řízení: teorie pro praxi. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006, 206 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-717-9453-8.
- [9] KOŠŤAN, Pavol a Oldřich ŠULEŘ. Firemní strategie: plánování a realizace. Vyd. 1. Praha: Computer Press, 2002. ISBN 80-722-6657-8.
- [10] MALLYA, Thaddeus. Základy strategického řízení a rozhodování. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 246 s. ISBN 978-80-247-1911-5.
- [11] PORTER, Michael E. Konkurenční strategie: Metody pro analýzu odvětví a konkurentů. Praha: Victoria Publishing, 1994, 403 s. ISBN 80-856-0511-2.
- [12] ROŠICKÝ Stanislav, MAREŠ Svatopluk, ŠTYRSKÝ Jiří, HÁLEK Vítězslav, KRUPKA Vladimír. Marketing XXL, 1. vyd., Vydavatelství Bratislava: DonauMedia, 2010. ISBN 978-80-89364-14-5.
- [13] SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. Strategická analýza: Jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2006, xi, 121 s. ISBN 80-717-9367-1.
- [14] SOKOLOVÁ, Marcela a kol., Základy managementu, vyd. 1., vydalo nakl. Gaudeamus, Univerzita Hradec Králové, 2015, ISBN 978-80-7435-553-0.

- [15] SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. Podniková ekonomika. 5., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2010, 498 s. ISBN 978-80-7400-336-3.
- [16] VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA. Podnikové řízení. 1. vyd. Praha: Grada, 2013, 685 s. ISBN 978-80-247-4642-5.
- [17] VEBER, Jaromír. Management: základy, prosperita, globalizace. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2000, 700 s. ISBN 80-726-1029-5.
- [18] VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. Podnikání malé a střední firmy. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012, 332 s. ISBN 978-80-247-4520-6.

## Elektronické zdroje

- [1] *Matrix Automotive* [online]. [cit. 2017-10-11]. Dostupné z: <http://www.automotive.matrix-as.cz>
- [2] *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2017-10-12]. Dostupné z: <https://www.czso.cz>
- [3] *Eurozprávy* [online]. [cit. 2017-11-19]. Dostupné z: <https://www.eurozpravy.cz>

## Další zdroje

- [1] Archiv společnosti Matrix a.s.

## Seznam obrázků

Obrázek 1: Proces strategického řízení jako nepřetržitý proces .....	6
Obrázek 2: Podnikatelské okolí společnosti .....	10
Obrázek 3: Porterův model pěti sil.....	13
Obrázek 4: Matice BCG.....	19
Obrázek 5: SWOT analýza .....	23
Obrázek 6: SWOT matice.....	25
Obrázek 7: Logo společnosti.....	27
Obrázek 8: Logo divize Automotive .....	28
Obrázek 9: Organizační struktura divize Matrix Automotive .....	44
Obrázek 10: SWOT analýza divize Matrix Automotive.....	48

## Seznam tabulek

Tabulka 1: Vývoj HDP v ČR 2011-2017.....	29
Tabulka 2: Obecná míra nezaměstnanosti v ČR 2011-2017.....	30
Tabulka 3: Míra inflace v ČR 2011-2017.....	32
Tabulka 4: Průměrná hrubá měsíční mzda v ČR 2011-2017.....	33
Tabulka 5: Údaje o divizi Matrix Automotive .....	46



## **Seznam grafů**

Graf 1: Obecná míra nezaměstnanosti v Královéhradeckém kraji 2011-2016.....31

Graf 2: Průměrná hrubá měsíční mzda v Královéhradeckém kraji 2012-2017.....34

## **Seznam příloh**

Příloha 1: Oskenované zadání práce

## Příloha 1: Oskenované zadání práce

Univerzita Hradec Králové  
Fakulta informatiky a managementu  
Akademický rok: 2017/2018

Studijní program: Ekonomika a management  
Forma: Prezenční  
Obor/komb.: Finanční management - anglický jazyk (fm-p-a)

## Podklad pro zadání BAKALÁŘSKÉ práce studenta

PŘEDKLÁDÁ:	ADRESA	OSOBNÍ ČÍSLO
Švarc Jan	Třebešov 80, Rychnov nad Kněžnou	I1500566

## TÉMA ČESKY:

Strategická analýza divize Automotive společnosti Matrix a.s.

## TÉMA ANGLICKY:

Strategic analysis of Automotive Matrix division

## VEDOUcí PRÁCE:

doc. Ing. Marcela Sokolová, Ph.D. - KM

## ZÁSADY PRO VYPRACOVÁNÍ:

Cíl: Provést strategickou analýzu řízení divize Automotive společnosti Matrix a.s. pomocí vybraných metod, následně shrnout výsledky a navrhnout vhodné doporučení.

Osnova:

- 1) Úvod
- 2) Cíl práce, metodologie
- 3) Teoretická část
- 4) Strategická analýza divize Automotive společnosti Matrix, a.s.
- 5) Shrnutí výsledků a návrh doporučení
- 6) Závěr
- 7) Seznam použité literatury a přílohy

## SEZNAM DOPORUČENÉ LITERATURY:

- 1) GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení. 2. vyd. Brno: BizBooks, 2012. ISBN 978-80-265-0032-2.
- 2) HORÁKOVÁ, Helena. Strategický marketing. 2., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2003, 200 s. ISBN 80-247-0447-1.
- 3) KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. Strategické řízení: teorie pro praxi. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006, 206 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-717-9453-8.
- 4) SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. Strategická analýza: Jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2006, xi, 121 s. ISBN 80-717-9367-1.

Podpis studenta:



Datum: 10.10.2017

Podpis vedoucího práce:



Datum: 16.10.17