

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

ZÁVĚREČNÁ PRÁCE



MASTER OF BUSINESS ADMINISTRATION

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

NÁZEV ZÁVĚREČNÉ PRÁCE/TITLE OF THESIS

Návrh budoucí strategie firmy Rattay kovové hadice, s.r.o. s ohledem na analýzy vnějšího a vnitřního prostředí

TERMÍN UKONČENÍ STUDIA A OBHAJoba (MĚSÍC/ROK)

01/2023

JMÉNO A PŘÍJMENÍ STUDENTA / STUDIJNÍ SKUPINA

Ing. Jan Fendrich / DMBA 47

JMÉNO VEDOUCÍHO ZÁVĚREČNÉ PRÁCE

doc. RNDr. Mirko Křivánek, CSc.

PROHLÁŠENÍ STUDENTA

Odevzdáním této práce prohlašuji, že jsem zadanou závěrečnou práci na uvedené téma vypracoval/a samostatně a že jsem ke zpracování této závěrečné práce použil/a pouze literární prameny v práci uvedené.

Jsem si vědom/a skutečnosti, že tato práce bude v souladu s § 47b zák. o vysokých školách zveřejněna, a souhlasím s tím, aby k takovému zveřejnění bez ohledu na výsledek obhajoby práce došlo.

Prohlašuji, že informace, které jsem v práci užil/a, pocházejí z legálních zdrojů, tj. že zejména nejde o předmět státního, služebního či obchodního tajemství či o jiné důvěrné informace, k jejichž použití v práci, popř., k jejichž následné publikaci v souvislosti s předpokládanou veřejnou prezentací práce, nemám potřebné oprávnění.

Datum a místo: 28. 9. 2022 v Liberci

PODĚKOVÁNÍ

Rád bych tímto poděkoval vedoucímu závěrečné práce za metodické vedení a odborné konzultace, které mi poskytl při zpracování mé závěrečné práce.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SOUHRN

1. Cíl práce:

Cílem práce je návrh strategie společnosti Rattay kovové hadice, s.r.o. na následujících deset let s ohledem na analýzy vnějšího a vnitřního prostředí, představy vlastníků a vedení společnosti.

2. Výzkumné metody:

Teoreticko-metodická část práce obsahuje poznatky z literatury k danému tématu analýz vnitřního a vnějšího prostředí včetně vyhodnocovací matice SWOT a přehledu možných strategií. Tyto metody jsou poté aplikovány v analytické části. Ta obsahuje analýzu odvětví, analýzy vnějšího prostředí dle metod PEST a Porterova modelu pěti sil a analýzu vnitřního prostředí na základě zdrojů podniku. Souhrn analýz je rozebrán maticí SWOT a následná jednotlivá zjištění jsou detailně rozebrána.

3. Výsledky výzkumu/práce:

Výsledky analýz vnějšího prostředí přinesly informace zejména o hrozbách v podobě silné konkurence, nedostatku kvalifikované pracovní síly, ovlivnění finančních výsledků z důvodu fluktuace devizového kurzu a o nestabilní situaci na trhu s energiemi, kde může mít společnost v budoucnu problém s vytápěním haly. Interní analýza ukázala nedostatečně formulovanou strategii, závislost na mateřské společnosti a s tím související nízkou ziskovost, vysoké náklady na mzdy, nedostatečné HR a zázemí. Také byly zjištěny příležitosti, ze kterých by společnost mohla v budoucnu profitovat. Těmi jsou například investice do infrastruktury, digitalizace, automatizace svařovacího procesu, nabídka služeb k produktům, výroba substitutů na stávajících zařízeních nebo možnost částečného přesunu výroby kompenzátorů z dánské pobočky.

4. Závěry a doporučení:

Na základě aktuální situace společnosti, informací z analýz a v souladu s představou majitelů a vedení je společnosti doporučena v následujících pěti letech strategie stabilizace neboli obrany. Společnost se musí připravit na zdražení či úplné zastavení dodávek plynu, které v současné době hrozí, zůstat provozuschopná a nadále konkurenceschopná. Je doporučeno minimalizovat hrozby, pracovat na slabých stránkách a zároveň pracovat na příležitostech, ze kterých by mohl podnik v budoucnu profitovat. Příležitosti pak rozpracovat do té podoby, že je bude ve správný moment možné aplikovat. Společnost se zároveň musí připravit na stěhování do nových prostor, které proběhne v roce 2026. Po tomto období se doporučuje využít příležitostí, které se nabízejí a eliminovat aktuálně zjištěné slabé stránky. V těchto deseti letech je stále potřeba získávat větší tržní podíl na domácím trhu včetně trhů lokalizovaných na východ. V přílohách 2 a 3 jsou aktuální hrozby a příležitosti popsány včetně ohodnocení, dopadu na společnost a způsobu obrany či implementace akcí.

KLÍČOVÁ SLOVA

Strategie, SWOT analýza, vnější prostředí, vnitřní prostředí, silné stránky, slabé stránky

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SUMMARY

1. Main objective:

The aim of the thesis is to propose a strategy for Rattay kovové hadice, s.r.o. for the next ten years, taking into consideration the analyses of the external and internal environment and the ideas of the owners and management of the company.

2. Research methods:

The theoretical-methodical part of the thesis contains findings from the literature on the topic of the internal and external environment analyses, including the SWOT matrix and the overview of possible strategies. These methods are then applied in the analytical part. The latter includes the analysis of the sector, the analyses of the external environment according to PEST methods and Michael Porter's five forces model, and the analysis of the internal environment based on the sources of the business. The summary of the analyses is examined using the SWOT matrix and the subsequent individual findings are reviewed in detail.

3. Result of research:

The outcomes of the external environment analyses revealed information on threats such as strong competition, a shortage of skilled labour, the impact of exchange rate fluctuations on financial results, and the unstable state of the energy market, where the company may experience problems with heating the hall in the future. The internal analysis showed a poorly formulated strategy, dependence on the parent company, and related low profitability, high labour costs, and insufficient HR and facilities. Opportunities that the business may take advantage of in the future were also identified. These include investments in infrastructure, digitalization, automation of the welding process, offering product services, producing substitutes for existing equipment, or a potential transfer of a segment of the Danish subsidiary's compensator production.

4. Conclusions and recommendation:

Based on the current state of the company, the data from the analyses, and the vision of the owners and management, a stabilization or defense plan for the company is recommended for the next five years. The company must prepare itself for the price increase or a complete shutdown of gas supply which is currently imminent and must continue to be operational and competitive. It is recommended to minimize threats and work on weaknesses while pursuing opportunities that could benefit the business in the future. Opportunities should be developed so that they can be applied at the appropriate moment. At the same time, the company must be prepared for its relocation to the new premises, which will take place in 2026. After this period, it is recommended to take advantage of the opportunities and eliminate the identified imperfections. During these ten years, there will still be a need to gain a larger share of the domestic market, including markets in the East. Appendices 2 and 3 describe current threats and opportunities, including assessment, an impact on the company, and the method of defense or implementation of measures.

KEYWORDS

strategy, SWOT analysis, external environment, internal environment, strengths, weaknesses

JEL CLASSIFICATION

L1 Market Structure, Firm Strategy, and Market Performance
L22 Firm Organization and Market Structure,
L60 Industry Studies: Manufacturing: General

ZADÁNÍ ZÁVĚREČNÉ PRÁCE

Jméno a příjmení:	Jan Fendrich
Studijní program:	Master of Business Administration (MBA)
Studijní skupina:	DMBA 47
Název závěrečné práce:	Návrh budoucí strategie firmy Rattay kovové hadice, s.r.o. s ohledem na analýzy vnějšího a vnitřního prostředí
Zásady pro vypracování (stručná osnova práce):	<ol style="list-style-type: none">1. Úvod - smysl a cíle závěrečné práce2. Teoreticko-metodická část - analýza vnějšího a vnitřního prostředí, oborová pozice podniku na trhu, specifika oboru, analýza SWOT, Porterův model, Ansoffova matice, Metodika zpracování3. Analytická část - představení společnosti včetně mise, hodnot, vize a strategických cílů, analýza firmy - vnější/vnitřní prostředí, analýza strategických kompetencí a zdrojů, analýza konkurence, analýza strategických scénářů rozvoje podniku4. Závěr - vVyhodnocení scénářů a návrh budoucí strategie
Seznam literatury: (alespoň 4 zdroje)	<ul style="list-style-type: none">• FOTR, J. et al. <i>Tvorba strategie a strategické plánování: Teorie a praxe</i>. Praha: Grada, 2020. 416 s. ISBN: 978-80-271-2499-2.• HANZELKOVÁ, A. et al. <i>Strategické řízení. Teorie pro praxi</i>. Praha: C. H. Beck, 2017. 256 s. ISBN 978-80-7400-637-1.• KNÁPKOVÁ, A. et al. <i>Finanční analýza: Komplexní průvodce s příklady</i>. Praha: Grada, 2017. 232 s. ISBN 978-80-271-0563-2.• KUDĚJ, M. et al. <i>Transformace a restrukturalizace podniku</i>. Praha: C. H. Beck, 2018. 464 s. ISBN 978-80-7400-690-6.
Harmonogram:	<ul style="list-style-type: none">• Zpracování cílů a metodiky do 15. 4. 2022• Zpracování teoretické části do 1. 7. 2022• Zpracování výsledků do 1. 8. 2022• Finální verze do 1. 9. 2022
Vedoucí práce:	doc. RNDr. Mirko Křivánek, CSc.

Prof. Ing.
Milan Žák
CSc.

Digitálně podepsal Prof. Ing.
Milan Žák CSc.
DN: cn=Prof. Ing. Milan Žák
CSc., c=CZ, o=Vysoká škola
ekonomie a managementu,
a.s., givenName=Milan,
sn=Žák, serialNumber=ICA -
10393535

prof. Ing. Milan Žák, CSc.
rektor

Obsah

1 Úvod.....	3
2 Teoreticko-metodická část práce	4
2.1 Vize a mise podniku, strategické cíle.....	4
2.2 Strategická analýza podniku.....	4
2.3 Analýza odvětví.....	5
2.4 Analýza PEST.....	6
2.5 Porterův model pěti sil	7
2.6 Interní analýza podniku.....	9
2.7 SWOT analýza.....	12
2.8 Návrh strategie.....	12
2.8.1 Obecné strategie	13
2.8.2 Růstová strategie, Ansoffova matice	14
2.8.3 Alternativní strategie.....	14
2.8.4 Implementace a kontrola strategie	15
2.9 Proces změny v podniku	15
2.10 Metodika	17
3 Analytická část práce	19
3.1 Představení společnosti	19
3.2 Analýza „nadřazeného patra“ (Vize a mise společnosti).....	20
3.3 Analýza odvětví.....	21
3.4 Vnější analýza podniku metodou PEST.....	23
3.5 Porterův model pěti sil	26
3.6 Analýza vnitřního prostředí podniku	29
3.7 SWOT analýza.....	33
4 Závěr	38
Literatura.....	I
Přílohy.....	III

Seznam obrázků

Obrázek 1 Faktory související s analýzou PEST	7
Obrázek 2 Porterův model pěti sil	8
Obrázek 3 Matice SWOT	12
Obrázek 4 Varianty strategií dle matice SWOT	13
Obrázek 5 Ansoffova matice	14
Obrázek 6 Organizační struktura společnosti	20
Obrázek 7 Vyjádření valné hromady k budoucím plánům	21
Obrázek 8 Analýza SWOT	33
Obrázek 9 Postup řešení ceny a dostupnosti plynu pro vytápění	39

Seznam tabulek

Tabulka 1 Hodnoty pro výpočet poměrových ukazatelů	31
Tabulka 2 Finanční poměrové ukazatele k jednotlivým rokům	32

1 Úvod

Každý podnik by měl mít cíle, kterých chce dosáhnout. K těmto cílům pak vede strategické řízení, které určuje cestu a činnosti s tím spojené. Pokud nejsou cíle a cesta k nim dány, není na čem pracovat, co zlepšovat a podnik je odsouzen přijímat pouze co přijde. Analýza následující společnosti vznikla právě z důvodu nejednoznačnosti cílů a obav o budoucnost. Jedná se o společnost Rattay kovové hadice s.r.o., která je součástí mezinárodního holdingu Rattay Group GmbH a která působí na českém trhu přes dvacet let.

Historicky firma vznikla v České republice zápisem do obchodního rejstříku dne 24. 1. 1996 se základním kapitálem 500.000 Kč. Vlastníkem společnosti je Rattay Group GmbH Hünxe, Spolková republika Německo. Současné vedení je ve společnosti Rattay kovové hadice s.r.o. od konce roku 2017. Po celou dobu až doposud nebyla známa žádná koncepce či strategie, které by se měla společnost držet. Lze říci, že až do současnosti tu společnost samovolně funguje jak výrobou pro český trh, tak výrobou pro mateřskou společnost. Mateřská společnost využívá českou pobočku z důvodu nižších nákladů na výrobu, tedy tam, kde sami nedokáží získat potřebnou marži a tam, kde chtějí svým VIP zákazníkům splnit očekávání. Bohužel je to z německé strany vedeno direktivním způsobem, kdy to české pobočce zasahuje do dodacích termínů pro český trh. Lze nastínit situaci, kdy probíhá výroba pro český trh a náhle dorazí komponenty společně s objednávkou z mateřské společnosti na kapacitně a časově obsáhlou výrobu v krátkém dodacím termínu. Nicméně zde se setkává hned několik problémů, které budou dále zmíněny minimálně ještě jednou. Mateřská společnost chce, aby česká pobočka měla větší tržní podíl na českém trhu, zisk a zároveň působila primárně jako levnější výrobce právě pro mateřskou společnost. Nabourává však dodací termíny zadáváním nedohodnutých objednávek, což má za následek zpoždění dodávek pro český trh. Zároveň tlačí výrobní ceny až na úroveň nákladů.

Po nástupu nového vedení v roce 2017 došlo k některým změnám, kdy se toto nové vedení nechtělo smířit s dosavadní nárazovou výrobou ze strany mateřské společnosti, ale zejména s volným systémem v rámci příchozích objednávek od zákazníků z českého trhu. Standardně se pouze čekalo, co přijde za objednávku navíc bez zpětné vazby. Z tohoto důvodu vedení přijalo nového obchodního zástupce, aby získalo zpětnou vazbu od současných zákazníků, prohloubilo vzájemnou spolupráci a mohlo reagovat na zákaznická přání. Úkolem obchodního zástupce je tedy hledání nových zákazníků a péče o ty stávající. Vedení si dále uvědomuje, že je třeba někam směřovat a mít danou strategii, která se musí kontrolovat a řídit. K tomu je však třeba znát také vizi vlastníků o společnosti. K těmto všem ohledům musí být společnost konkurenceschopnou a odolávat všem vlivům, které na ni mají dopad.

Zde došlo k uvědomění až v rámci studia, což bylo okamžitě přeneseno do praxe. Začaly se řešit důležité otázky ohledně působení prostředí a budoucnosti společnosti s vlastníky a akcionáři. Bylo potřeba společnost analyzovat z pohledu vnitřního a vnějšího prostředí, což je nadále tématem této závěrečné práce. Z analýz je pak očekáván seznam některých zásadních prvků, které odpoví na budoucí možnosti podniku.

V rámci této závěrečné práce je nejdříve zpracována teoreticko-metodická část s poznatky z literatury, kde budou popsány možnosti strategických analýz vnitřního a vnějšího prostředí včetně hodnotící matice SWOT a nadále možných strategií. V praktické části je pak zkoumaná společnost popsána více dopodrobna, včetně výrobního programu a představách vlastníků a vedení o budoucnosti. Je provedena analýza odvětví, analýzy vnějšího a vnitřního prostředí podniku a dílčí body z analýz vyhodnoceny již zmíněnou maticí SWOT. Tyto dílčí body jsou nadále podrobeny detailnímu popisu a rozboru a na základě získaných dat jsou stanoveny budoucí možnosti společnosti včetně doporučené strategie.

2 Teoreticko-metodická část práce

V teoretické části jsou zmíněny metody pro analýzu vnitřního a vnějšího prostředí podniku. Tato prostředí podniky ovlivňují a působí na něj. Ať už jde o prostředí vnější, kde se podnik musí spíše přizpůsobit a nemá tu moc některé parametry ovlivnit, nebo o prostřední vnitřní (interní) na které přímý vliv má. Nejdůležitější body analýz jsou poté vyhodnoceny maticí SWOT, jejíž popis následuje a zároveň jsou popsány druhy použitelných strategií. Analýz existuje mnoho, avšak ne všechny jsou vhodné. Strategie společností a reakce na působící prostředí je velmi rozsáhlé téma a teorie zde zmíněná byla vhodná právě pro analyzovanou společnost.

Ke konci teoretické části je popsána metodika a postup, v rámci které se docílí zamýšleného výsledku.

2.1 Vize a mise podniku, strategické cíle

Každý podnik vzniká za předem daným účelem. Autor Červený et al. (2016, s. 3) definuje založení a existenci firmy z důvodu naplnění určitého poslání, tj. poskytování služeb či výrobků zákazníkům. Zároveň dále podotýká soulad mezi posláním (misí) a představou (vizí) zakladatelů podniku o tom, co bude podnik nabízet, jací budou zákazníci a čím (služby nebo zboží) je bude uspokojovat. Autor Mallya (2007, s. 31) popisuje misi jako způsob, jakým lze dosáhnout „zhmotnění“ vize.

Poslání tedy určuje hlavní význam založení podniku a společně s vizí jsou tyto dva pojmy určující pro budoucnost podniku. Na jejich základě se dále odvozují strategické (podnikové) cíle. A ačkoliv mohou firmy obvykle sledovat více cílů, doporučuje se jejich nastavení vždy podle metody SMART. Zkratka SMART vychází z kombinace anglických slov, která mají níže popsáný význam právě pro specifikaci cíle:

- S (specific) - znamená specifické či konkrétně definované
- M (measurable) - měřitelné
- A (acceptable) - akceptovatelné pro zainteresované strany, stakeholdery
- R (realistic) - reálné a dosažitelné
- T (timed) - časově ohraničené

Strategické cíle, strategické plánování a strategické řízení jsou pak dále určujícími základními hledisky pro dlouhodobou stabilitu a prosperitu společností. Strategické řízení je spíše procesem dlouhodobým. Vychází z již zmíněných pojmů mise a vize, provedené strategické analýzy neboli identifikace současného stavu podniku, budoucích trendů a volby strategie neboli strategického plánu. Strategický plán je třeba nadále pravidelně kontrolovat a vyhodnocovat aktuální stav.

Autorka Hanzelková et al. (2017, s. 8) definuje strategické řízení jako nikdy nekončící proces, kde posloupnost opakujících se a na sebe navazujících kroků, počínajících vymezením poslání firmy a jejich cílů a strategickou analýzou a končící formulací možných variant řešení, výběrem a implementací optimálních strategií a kontrolou a korekcemi průběhu jejich realizace.

2.2 Strategická analýza podniku

V díle Hanzelková et al. (2002, s. 43) zmiňuje, že pokud je dán strategický cíl, je potřeba provést analýzy pro formulaci správné strategie. Tato formulace by měla být na základě

reálných faktů, které vyplynou z analýz zaměřených na podstatné jevy, které strategii ovlivňují. Dle Jakubíková (2013, s. 28) se k analýze prostředí přistupuje dle zásad MAP, tedy monitoruj, analyzuj, předvídej.

Strategická analýza slouží ke zhodnocení pozice a situace podniku v prostředí, kde podnik působí. V prvním případě se analyzuje vnější okolí podniku. K tomu slouží metody jako například analýza odvětví, analýza metodou PEST či pět sil dle M. Portera. Pro strategický cíl a plán je dále třeba znát misi, která definuje, proč tu podnik je a vizi, která vypovídá o představách majitelů o budoucnosti. Zároveň je nutné analyzovat interní prostředí společnosti, ze kterého se nadále odvíjí její možnosti. Jedná se o seznam zdrojů podniku, které podnik může změnit, alokovat jinam neboli využít v rámci zamýšlené strategie.

Následující čtyři analýzy by se měli zpracovat ještě před samotnou formulací strategie (Hanzelková et al., 2017, s. 43):

- analýza požadavků „nadřazeného patra“;
- analýza vnějšího prostředí;
- analýza očekávání stakeholderů;
- analýza interního prostředí firmy.

Další pořadí analýz při řešení strategie doporučuje (Červený et al., 2016, s. 36):

- analýza „nadřazeného patra“;
- analýza SLEPT;
- analýza pěti konkurenčních sil podle M. Portera;
- případně další externí analýzy;
- analýza očekávání stakeholderů;
- interní analýza podniku včetně analýzy portfolia;
- SWOT analýza.

2.3 Analýza odvětví

Odvětví lze identifikovat podle výrobků a je to tedy skupina či sektor firem, jejichž produkty nebo služby si jsou svými charakteristikami podobné. Právě odvětví, ve kterém podnik působí, rozhoduje o výnosnosti podniku zmiňuje Dvořáček et al. (2012, s. 35). Dále Dvořáček et al. (2012, s. 35) popisuje důležitost úrovně odvětví v rámci ekonomiky, protože tato úroveň je závislá na dalších různých možnostech financování.

Analýza odvětví zkoumá všechny níže uvedené faktory v konkurenčním prostředí:

- velikost trhu;
- konkurence v odvětví;
- zákazníci;
- vstupní bariéry;
- stupeň či míra diferenciacce produktu.

Velikost trhu popisuje geografickou oblast, ve které se odvětví nachází včetně odvětví navazujících a zároveň může jít i o definici tzv. tržního potenciálu trhu. Geografická oblast znamená zeměpisný údaj neboli prostorové vymezení trhu. Zde lze zmínit oblasti globální, regionální či lokální. Z geografického pohledu můžeme vysvětlit i tržní potenciál jako objem výnosů, kterých můžeme docílit.

Pojem konkurence v odvětví zkoumá počet soupeřů neboli soupeřících subjektů, kteří bojují o stejného zákazníka. Jedná se jak o výrobky stejné povahy ale i o tak zvané substituty, což jsou výrobky, které by právě výrobky stejné povahy mohli nahradit. Dále je v případě konkurence analyzována velikost společností, pokud jde o zaměstnance, portfolio jejich klíčových zákazníků a činnost v oblasti marketingu. Zde lze zmínit pojmy jako monopolní či oligopolní konkurence, což mohou být dominantní hráči v odvětví, kteří ovlivňují ceny. Menší podniky se jim poté musí přizpůsobit.

Zákazníci jsou dalším analyzovaným faktorem, kde se zkoumá převážně jejich množství a velikost. Jedná se o zákazníky, kteří nakupují podobné produkty. Zjišťuje se již zmíněná velikost, možný objem objednávek a případné chování.

Pojem vstupní bariéry definují těžkosti, se kterými se společnosti vstupující do odvětví mohou setkat. Může se jednat o nákladné investice, potřebné certifikace, know-how, atp. Dále jsou důležité faktory legislativní z pohledu státu nebo míra loajality zákazníků. Je třeba znát faktory, které jsou pro podnikání v daném odvětví zásadní.

Stupeň či míra diferenciací produktu pojednává o odlišnostech funkčně stejných produktů. Pokud společnosti nabízí stejné produkty, je možné jim dát určitou přidanou hodnotu a odlišit je tak od konkurence. Zde platí, že čím bude vyšší míra diferenciací, tím nižší bude soupeření nebo rivalita mezi společnostmi. Zároveň bude pro zákazníka těžší přejít ke konkurenci.

2.4 Analýza PEST

Analýza PEST se zaměřuje na faktory vnějšího okolí podniku, které na podnik působí a mají na něj vliv. Z tohoto pohledu by společnosti měli o těchto vlivech vědět, měli by se dokázat jim přizpůsobit a předvídat jejich budoucí vývoj. Autor Červený et al. (2016, s. 42) doporučuje zaměření PEST analýzy především na predikci budoucího vývoje vnějšího prostředí a existujících vývojových trendů, které mohou pro společnost představovat hrozby nebo příležitosti. Zkratka PEST se skládá z počátečních písmen jednotlivých zkoumaných faktorů. Jedná se o faktory (P) politické, (E) ekonomické, (S) sociálně-demografické a (T) technicko-technologické. V průběhu času se pak jednotlivé okruhy zkoumání ještě rozšířily o faktory legislativní nebo environmentální a zkratka PEST dostala další varianty typu PESTEL, PESTLE. Následující obrázek 1 znázorňuje faktory související s analýzou PEST a jejich možných oblastí zkoumání. Každý jednotlivý faktor je možné rozebrat do dalších specifických oblastí, které jsou denně v interakci se společnostmi.

Obrázek 1 Faktory související s analýzou PEST

Politické a legislativní faktory	Ekonomické faktory
Zákony upravující hospodářskou soutěž (Antimonopolní zákony)	Trendy HDP
Ochrana životního prostředí	Hospodářské cykly
Ochrana spotřebitele	Devizové kurzy
Daňová politika	Kupní síla
Regulace zahraničního obchodu, protekcionismus	Úrokové míry
Pracovní právo	Inflace
Politická stabilita	Míra nezaměstnanosti
	Průměrná a minimální mzda
	Ceny energií
Sociálně kulturní faktory	Technologické prostředí
Počet obyvatel	Vládní podpora vědy a výzkumu
Demografický vývoj	Celkový stav technologie
Změny životního stylu	Nové objevy
Mobilita	Změny technologie
Úroveň vzdělání	Rychlost zastarávání
Přístup k práci a volnému času	

Zdroj: Dvořáček (2012, s. 10)

Politické faktory jsou v analýzách zaměřeny především na politickou situaci v zemi působení podniku. Od politické situace se pak odráží vstup zahraničních subjektů, zahraniční investice nebo možnosti vývozu, atp. Zde velmi záleží na přístupu státu k podnikání, legislativních procesech, byrokracii a případných změnách v politické oblasti. Hrozby ze strany státu mohou být dle Hanzelková et al. (2017, s. 56) například právní normy související s podnikáním (antimonopolní zákony, hygienické předpisy, certifikace pro výrobky), regulace cen, zákonem daný rozsah pracovní doby, výše minimální mzdy, dovozní depozita, daně, atd. Společnosti rádi očekávají politickou situaci stabilní, čitelnou nebo předvídatelnou a neměnnou.

Ekonomická oblast zkoumání charakterizuje stav ekonomiky ve sledované geografické oblasti, kde podnik působí. Zde se hodnotí například devizové kurzy, které mají vliv na import a export, úroková míra na možné investice, míra nezaměstnanosti a s tím závislost na dostupnosti pracovní síly a ceny energií na provozní náklady. Všechny zmíněné faktory je třeba posoudit. Z výše uvedeného výčtu je opět patrné, že se jedná o faktory, které podniky nemohou ovlivnit.

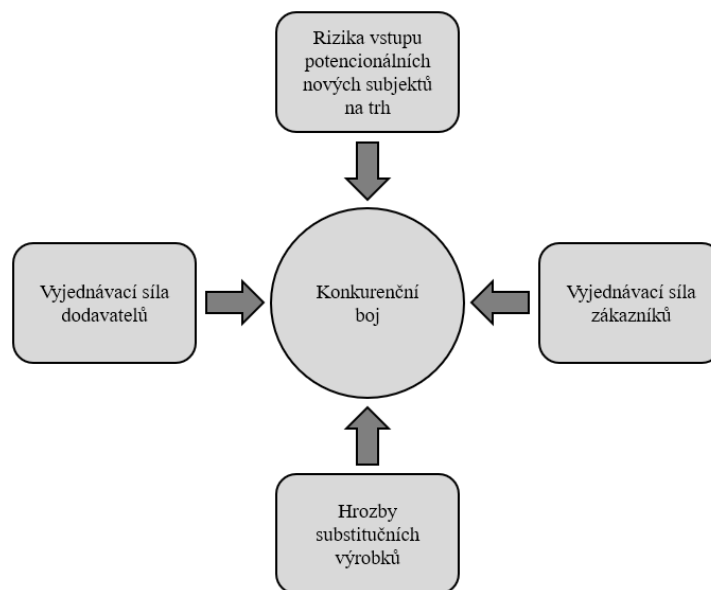
Sociálně kulturními faktory lze chápat věkovou strukturu žijící populace, pracovní preference, životní úroveň, atp. Dle Grasseová et al. (2010, s. 179) se lze bavit o potenciální dostupnosti zaměstnanců s požadovanými schopnostmi a dovednostmi.

Další skupinou jsou technicko-technologické faktory, které jsou závislé na přístupu jednotlivých vlád. Jedná se o dostupnou podporu, kterou je vláda schopna dát do vývoje a objevů či realizace nových technologií. Hodnotí se zde také rychlost zastarávání technologií. Technologické faktory a nové technologie obecně mohou zefektivnit různé činnosti podniku.

2.5 Porterův model pěti sil

Pro analýzu konkurenčního prostředí se používá Porterův model pěti sil. Dle Grasseová et al. (2010, s. 191) Porter uvádí, že před vstupem na trh do určitého odvětví musí podnik analyzovat „pět sil“, které svědčí o přitažlivosti odvětví. Hlavní myšlenkou je zjistit aktuální stav podniku, který je určen právě působením těchto pěti sil. S těmito silami se každý podnik setkává na denní bázi. Jsou to jednání se zákazníky a dodavateli, sledování konkurentů, hrozba podobných nahrazujících výrobků a možnost vstupu dalších konkurentů. Následující obrázek 2 znázorňuje faktory související s Porterovým modelem pěti sil.

Obrázek 2 Porterův model pěti sil



Zdroj: Vlastní zpracování

Riziko vstupu nových konkurentů na trh je přímo úměrné atraktivitě odvětví. Atraktivita je zde dána například vysokými maržemi, převažující poptávkou nad nabídkou, slabou konkurencí a bariérami pro vstup (Tyll, 2014, s. 24). Pokud budou silné bariéry pro vstup konkurence do odvětví (například know-how, jedinečnost výrobku nebo technologie) bude pro potenciální konkurenty složité uspět. Analýza se zde zaměřuje právě na náklady na bariéry, které je třeba překonat pro vstup do odvětví a s nimi související návratnost těchto nákladů a ziskovost.

Dodavatelem je každý podnik v interakci se společností, který ji dodává či ji zásobuje materiálem nebo službami. Snaha dodavatelů je mít zisk a v tomto propojení platí, že čím více bude možných dodavatelů, tím nižší získá zákazník cenu za dodaný výrobek nebo službu protože si lze z množství dodavatelů vybrat. Pokud by měl dodavatel monopolní sílu, byly by vysoké náklady spojené na přechod k jinému dodavateli nebo by se jednalo o specializovaný produkt, má dodavatel schopnost diktovat si podmínky. V takovém případě se jedná o velkou **vyjednávací sílu dodavatelů**.

Zákazníkem je jakýkoliv subjekt, který kupuje službu nebo výrobek zkoumané firmy. **Vyjednávací síla zákazníků** je podobná, jako v případě dodavatelů. Jejich vyjednávací síla je přímo úměrná zisku podniku. Pokud bude mít společnost mnoho potenciálních zákazníků, nepředstavuje pro ni vyjednávací síla zákazníků problém. Pokud však bude mít společnost zákazníků málo, kde každý jednotlivý zákazník bude mít markantní podíl na zisku, musí se tato společnost přizpůsobit jejich vlivu.

Substituční výrobky nebo služby mohou plně nahradit dodávaný výrobek nebo službu. Je to alternativa výrobku, která má stejnou funkci, plní stejnou specifikaci a řeší tak stejnou potřebu zákazníka. Pokud na trh přijdou substituty a jsou levnější, vytváří to na konkurenci tlak v podobě snižování cen a snižování nákladů. Přitom dodavatelem nutně nemusí být společnost ze stejného odvětví.

Stávající konkurence v odvětví je jakákoliv firma, která nabízí stejný či podobný produkt (případně substitut) a bojuje tak o stejného zákazníka. Míra konkurence v odvětví závisí na faktorech, které popisuje (Tyll, 2014, s. 26):

- množství a velikost subjektů ve stejném odvětví;

- příliš vysoké náklady na ukončení podnikání;
- vysoké fixní náklady;
- malá míra diferenciacce;
- velikost poptávky a míra růstu odvětví.

S rostoucím počtem konkurentů roste i rivalita na společném trhu. Společnosti pak musí snižovat výrobní náklady, inovovat produkty nebo tvořit výrobní procesy mnohem efektivnější.

2.6 Interní analýza podniku

Interní analýza podniku neboli analýza vnitřního prostředí se soustřeďuje na zdroje a schopnosti podniku. Jsou to faktory, které mohou společnosti sami ovlivnit a lze je dále definovat jako silné a slabé stránky podniku neboli silné a slabé stránky podnikových zdrojů a schopností. Autor Tyll (2014, s. 24) specifikuje zdroje a schopnosti jako aktiva firmy a člení aktiva firmy na zdroje finanční, materiální (suroviny, hmotný majetek, atp.), nemateriální (znalosti, know-how, image) a lidské.

Namísto výše zmíněného členění, tedy rozdělení interních faktorů, které jsou bližší potřebám strategického řízení, se používá dle Hanzelková et al. (2017, s. 112) následující řazení interních faktorů:

- vědecko-technologické faktory;
- faktory výroby a řízení výroby;
- marketingové a distribuční faktory;
- podnikové a pracovní faktory;
- faktory finanční a rozpočtové.

V literatuře lze najít mnoho rozdílných dělení vnitřního prostředí společnosti, kde všechny se v rámci hodnocení zaměřují na silné a slabé stránky. Pro další zpracování této práce bude vybrána pouze jedna vhodná varianta a to zdroje lidské, materiální, nemateriální a finanční, které jsou následně stručně rozebrány.

Pro analýzu **lidských zdrojů** jsou důležité informace ohledně počtu zaměstnanců, jejich kvalifikaci, údaje o jejich stáří, jak dlouho pracují a jaká je ve společnosti fluktuace. Neméně důležitou složkou je atmosféra uvnitř organizace a motivace zaměstnanců. Zaměstnanci jsou jedním z nejdůležitějších faktorů ve společnostech a je třeba jim věnovat náležitou pozornost.

Materiální (hmotné) zdroje jsou všechny zdroje, které podnik používá pro práci. Jedná se o zdroje, které lze vidět a spočítat. Řadí se sem budovy, auta, stroje nebo celkové vybavení pracovišť. Zde se hodnotí například funkčnost, variabilita, stáří, kapacitní vytížení či spolehlivost těchto zdrojů.

Nemateriální nebo nehmotné zdroje mohou představovat velkou konkurenční výhodu. Mezi hlavní nehmotné zdroje patří například pojmy jako know-how, patenty, úroveň vývoje či certifikáty. Neméně důležitou součástí nehmotných zdrojů mohou být vzájemné vztahy se zákazníky a dodavateli. Důležitým atributem je také pověst firmy, která se nese odvětvím.

Finanční analýza má zásadní vliv na strategické rozhodování a případné strategie marketingové, investiční, atp. Smyslem je ukázat aktuální finanční kondici podniku a historický vývoj

hospodaření a tak tato analýza představuje klíčovou část analýzy vnitřního prostředí **finančních zdrojů**. Autorka Hanzelková et al. (2017, s. 120) bere smysl finanční analýzy jako posouzení finančního zdraví firmy a zároveň posouzení toho, zda je strategický plán z finančního hlediska reálný. Data se při finanční analýze získávají z účetních výkazů. Hlavními dokumenty patřící mezi účetní výkazy, které mají podniky povinnost jednou ročně zveřejňovat, jsou rozvaha a výkaz zisku a ztrát.

Mezi základní finanční analýzy patří například analýza vertikální či horizontální, Du Pont analýza a analýza poměrových ukazatelů, která bude rozebrána nyní dále. Je definováno pět základních ukazatelů které zmiňuje (Kalouda, 2016, s. 63):

- zadluženost;
- likvidita;
- aktivita;
- rentabilita;
- finanční trh.

Ukazatel zadluženosti

Ukazatel celkové zadluženosti neboli tzv. věřitelské riziko. Jedná se o míru krytí majetku společnosti cizími zdroji. Nízká hodnota je upřednostňována věřiteli, vysoká pak vlastníky nebo bankou. Míra zdravého zadlužení je mezi 30 % až 60 %. Ukazatel celkové zadluženosti je dán vztahem (Knápková et al., 2017, s. 87):

$$\text{ukazatel celkové zadluženosti [\%]} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{celková aktiva}} \times 100 \quad (1)$$

Ukazatele likvidity

Jedná se o schopnost firmy splácet krátkodobé závazky. Z tohoto pohledu rozlišujeme běžnou likviditu a pohotovou likviditu. Běžná likvidita popisuje, jakým množstvím korun z celkových aktiv je pokryta 1 Kč. Doporučené rozmezí je 1,5-2,5. V případě nižších hodnot je třeba mít se na pozoru, protože dochází k neschopnosti splácet.

Pohotová likvidita pak vyjadřuje kolika korunami naší hotovosti a pohledávek je pokryta 1 Kč krátkodobých závazků. Doporučené rozmezí je 0,7-1,2.

$$\text{ukazatel běžné likvidity} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (2)$$

$$\text{ukazatel pohotové likvidity} = \frac{\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (3)$$

Ukazatele rentability

Ve finanční analýze poměrových ukazatelů nesmí chybět ukazatelé rentability, které poměrují zisk dosažený podnikáním k poměru výše zdrojů, které byly k vytvoření zisku použity. Lépe řečeno, jedná se o efektivitu podnikání a popisují ji následující ukazatele. Rentabilita celkových aktiv (ROA) ukazuje efektivnost firmy vytvářet zisk, kde se nehledí, jestli se jedná o zdroje vlastní či cizí. Tedy zhodnocení prostředků vložených vlastníky, případně zapůjčené věřiteli. ROE neboli rentabilita vlastního kapitálu ukazuje zhodnocení prostředků vložených do firmy.

Rentabilita tržeb (ROS) ukazuje informaci a potřebnou výši výnosu pro dosažení 1 Kč. Jinak řečeno vykazuje zisk vztažený k tržbám a je použit při měření výnosnosti společnosti.

Rentabilita celkového kapitálu, vlastního kapitálu a tržeb jsou dány vztahy (Knápková et al., 2017, s. 100-102):

$$\text{ROA} [\%] = \frac{\text{výsledek hospodaření}}{\text{celková aktiva}} \times 100 \quad (4)$$

$$\text{ROE} [\%] = \frac{\text{výsledek hospodaření}}{\text{vlastní kapitál}} \times 100 \quad (5)$$

$$\text{ROE} [\%] = \frac{\text{výsledek hospodaření}}{\text{vlastní kapitál}} \times 100 \quad (6)$$

Ukazatele aktivity

Poskytují informace o efektivitě hospodaření firmy s vlastními aktivy. Jedná se o vázanost vlastních finančních prostředků, kde se hodnotí efektivita využití. Zde se sledují následující ukazatele. Ukazatel obratu aktiv, který nám dává informaci o zhodnocení vlastních aktiv bez ohledu na zdroje jejich krytí. Ukazatel obratu zásob dává přehled o jejich likviditě. Doba obratu zásob vypovídá dle autorky Knápková et al. (2017, s. 108) o době potřebné pro přechod peněžních fondů přes výrobky a zboží a vrácení se opět do formy peněžní. Je to doba, po kterou nám zásoby leží na skladě a vážou nám tak na sobě finanční prostředky. Doba obratu pohledávek dává informaci o průměrném počtu dní prodeje zboží nebo služeb až po přijetí peněz. Standardní doporučená doba obratu pohledávek je 36 dní. Doba splácení závazků pak značí období, po které firma odkládá platby závazků vůči dodavatelům.

Obrat aktiv, doba obratu zásob, doba obratu pohledávek a doba splácení závazků jsou dány následujícími vztahy dle (Knápková et al., 2017, s. 107-109):

$$\text{obrat aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{celková aktiva}} \quad (7)$$

$$\text{obrat zásob} = \frac{\text{tržby}}{\text{zásoby}} \quad (8)$$

$$\text{doba obratu zásob} = \frac{365}{\text{obrat zásob}} \quad (9)$$

$$\text{doba obratu pohledávek} = 365 \times \frac{\text{krátkodobé pohledávky}}{\text{tržby}} \quad (10)$$

$$\text{doba splácení závazků} = 365 \times \frac{\text{krátkodobé závazky}}{\text{tržby}} \quad (11)$$

2.7 SWOT analýza

Jedná se o metodu, s jejíž pomocí lze definovat silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby které jsou dané v souvislosti s podnikáním. Jsou to významné faktory analýz vnějšího a vnitřního prostředí, které se sloučí a hodnotí maticí SWOT. I v tomto případě jde ve zkratce SWOT o spojení začátečních písmen několika anglických slov. Tato analýza identifikuje a shrnuje silné stránky (strengths), slabé stránky (weaknesses), příležitosti (opportunities) a hrozby (threats) zjištěné z předchozích analýz. Silné stránky a příležitosti by měla společnost využít ve svůj prospěch. Naopak by měla odstranit slabé stránky a zejména proti ohrožení by se měla snažit zajistit. Následující obrázek 3 znázorňuje matici SWOT.

Obrázek 3 Matice SWOT

Matice SWOT	Pozitivní faktory	Negativní faktory
Interní prostředí	Silné stránky	Slabé stránky
	➤	➤
	➤ ...	➤ ...
Externí prostředí	Příležitosti	Hrozby
	➤	➤
	➤ ...	➤ ...

Zdroj: Vlastní zpracování

Silné a slabé stránky podniku rozkryje analýza interního prostředí společnosti neboli analýza podnikových zdrojů a schopností. Jsou to faktory, nad kterými má společnost moc nebo určitou kontrolu a může je tak sama ze své pozice ovlivňovat. Silné stránky jsou ty, ve kterých podnik vyniká, cítí se silný a může je použít právě jako výhodu před konkurencí. Tyto silné stránky by měla firma vyzdvihnout a buď dále je rozvíjet nebo minimálně udržovat. Na slabých stránkách je pak třeba pracovat. Opět je podnik může ovlivnit a to buď kompletně změnit, nebo alespoň eliminovat. Je patrné, že na oba druhy pozitivních či negativních stránek má společnost přímý vliv a může s nimi pracovat.

Příležitosti je možné definovat jako pozitivní možnosti, které může podnik využít ve svůj prospěch nebo užitek. **Hrozby** mohou mít naopak negativní vliv na chod společnosti. Pokud podnik definuje hrozby z vnějšího okolí, většinou na ně nemá přímý vliv. Měl by se ale snažit je eliminovat, případně se jim úplně vyhnout. Příležitosti a hrozby jsou výsledkem analýz vnějšího prostředí společnosti.

Nutno podotknout, že všechny čtyři prvky matice SWOT, tj. slabé stránky, silné stránky, příležitosti a hrozby se mohou navzájem prolínat a působit na sebe. Nelze je tedy jednoznačně roztrždit pouze do segmentů vnějších a vnitřních.

2.8 Návrh strategie

Po vyhodnocení SWOT analýzy je možné přejít k návrhu vhodné strategie. V takovém případě se může vytvořit více variant strategií, avšak vybrána by měla být pouze jedna, která bude

akceptována vedením podniku a splní požadavky pro definování cíle dle metody SMART. Následně může být strategie realizována. Zjednodušeně a přirozeně si lze myslet, že snahou podniku bude vždy eliminace slabých stránek a včasná identifikace hrozeb a předcházení jim. Silné stránky co nejvíce využít a příležitostem jít naproti ke svému prospěchu. Strategické cíle ovšem neřeší jen problematiku negativních jevů, ale udávají i možnosti optimálního využití slabých stránek a příležitostí. Právě autorka Hanzelková et al. (2017, s. 143) zmiňuje vhodnost návrhu strategie provázat s analýzou SWOT tak, že všechny silné stránky a příležitosti budou využity a slabé stránky s hrozbami eliminovány.

V případě analýzy SWOT vyplyne po sepsání všech faktorů možná kombinace až čtyř variant strategií. Následně se vybere ta nejvhodnější varianta strategie. Informace ze SWOT analýzy totiž slouží především ke stanovení strategických cílů podniku. Následující obrázek 4 znázorňuje varianty strategií dle matice SWOT.

Obrázek 4 Varianty strategií dle matice SWOT

SWOT analýza		Interní analýza	
		Silné stránky	Slabé stránky
Externí analýza	Příležitosti	Strategie S-O	Strategie W-O
	Hrozby	Strategie S-T	Strategie W-T

Zdroj: Vlastní zpracování

Z uvedené tabulky je patrné, že mohou nastat celkem čtyři situace neboli čtyři možné budoucí strategie, které podnik může aplikovat. V prvním případě se jedná o kombinaci **S-O** (Strengths-Opportunities), kde převažují silné stránky a příležitosti. V takovém případě je vhodné zvolit růstovou strategii a inovovat. Chopit se nabídnutých příležitostí a s pomocí silných stránek je implementovat.

Druhou možností je varianta **W-O** (Weaknesses-Opportunities). Zde existuje pro podnik mnoho příležitostí, ale z důvodu slabých stránek je nedokáže využít. Příležitosti je zde třeba maximálně využít a díky nim tyto slabé stránky (slabiny) překonat.

Třetí možností je kombinace **S-T** (Strengths-Threats), kde je třeba včas identifikovat hrozby a bránit se jim pomocí silných stránek. Variantně je možné hrozby přeměnit na příležitosti. Zde se využívá strategie diverzifikace.

Poslední možností je varianta **W-T** (Weaknesses-Threats), kde vynikají slabé stránky a hrozby, což je nejhorší varianta. Podnik by se měl v tomto případě zaměřit na defenzivní variantu strategie.

2.8.1 Obecné strategie

Autor Tyll (2014, s. 52) popisuje dle M. Portera (1995) základní typy konkurenčních strategií následovně. V první variantě strategie se implementuje schopnost společnosti minimalizovat své náklady pod úroveň nákladů konkurence a pak tyto úspory přenášet na své zákazníky v podobě nižších cen. Druhá strategie se zaměřuje na vysokou hodnotu dodávaných produktů či služeb, kdy zákazníci jsou ochotni si připlatit. Později ještě zmiňuje rozšíření o další strategii pojmenovanou zaměřením, která definuje užší skupinu zákazníků.

2.8.2 Růstová strategie, Ansoffova matice

Dle Mallya (2007, s. 120) se popisuje používání této strategie na začátku životního cyklu výrobku nebo před stádiem jeho zralosti. Dále Mallya (2007, s. 120) píše o možnosti rozhodování o růstové strategii pomocí Ansoffovy matice, která se používá pro strategie s cílem růstu firmy.

Igor Ansoff vytvořil matici se čtyřmi typy strategií na základě vztahu produkt – trh. Svisle jsou popsány trh a vodorovně produkty vždy ve formě existující a nový. Matice je zobrazena na obrázku 5.

Obrázek 5 Ansoffova matice

		Produkty	
		Existující	Nové
Trhy	Existující	Tržní penetrace	Rozvoj produktu
	Nový	Rozvoj trhu	Diverzifikace

Zdroj: Vlastní zpracování

Jednotlivou kombinací trhu a produktu vznikají následující strategie:

Tržní penetrace – jedná se o bezpečnou strategii, kdy se firma s vlastním existujícím produktem či produkty snaží více zaujmout na existujícím trhu. Cílem je zvýšení tržního podílu a tržeb obecně.

Rozvoj trhu – jde o rizikovější strategii, kdy se firma s existujícím výrobkem vydá na nový trh. Dochází k hledání nových segmentů trhu nebo segmentu spotřebitelů.

Rozvoj produktu – opět jde o rizikovější strategii. Pokud je společnost dostatečně inovativní, zkusí prodat nový produkt na existujícím trhu.

Diverzifikace – jedná se o nejrizikovější strategii z výše jmenovaných. Podnik přichází s novým výrobkem na nový trh.

2.8.3 Alternativní strategie

Pro zvolení vhodné strategie nám poslouží vize, cíle a výsledky interních a externích analýz podniku. Všechny aspekty by si měl management průběžně přehodnocovat. Management může v průběhu cesty zjistit, že směr, kterým se vydal, není vhodný a následně změnit cíle a strategii. Může se tak stát v momentě, kdy například vynaložené náklady budou vyšší, než výhody z toho plynoucí. To znamená, že odpovědi vycházejí vždy z aktuálně provedených analýz a dle dalšího vývoje lze definovat čtyři druhy alternativních strategií. Strategie jako takové by měli být uplatňované v souladu se zásadami přijatelnosti, vhodnosti a proveditelnosti.

Strategie stability

Při této strategii podnik pokračuje ve své činnosti. Autor Červený et al. (2016, s. 177) definuje několik důvodů, proč firma bude sledovat vybranou strategii. Prvním může být například situace, kdy náklady na nové činnosti převyšují výhody plynoucí z těchto aktivit. Tento typ strategie také pomáhá organizaci soustředit se na stávající vymezené cíle, které jsou účinným nástrojem konkurenceschopnosti. Pokud si firma zvolí strategii stability, není nutné provádět rozsáhlé inovace, ale určitě se vyplatí zvyšovat produktivitu a inovovat již stávající produkty či služby (Mallya, 2007).

Strategie expanze

Tuto strategii dokáží uplatňovat jakékoliv firmy, ať už jsou na trhu domácím nebo působí v globálním prostředí. Ambiciózní podniky prahoucí po zisku budou nejdříve expandovat do zahraničí vývozem a dovozem a následně budou hledat smluvní spolupráci právě s podniky v cizích zemích. Tyto příležitosti na zahraničních trzích v souvislosti se zvýšením zisku jsou pro společnosti velikým lákadlem. Dle Červený et al. (2016, s. 177) slouží tato strategie zákazníkům s novými výrobky na nových trzích či s novými funkcemi výrobků právě na rozšíření stávajícího podnikání.

Strategie omezení

Autor Červený et al. (2016, s. 177) definuje tuto strategii, jako redukování portfolia výrobků, redukování trhů nebo funkce, kdy se v zásadě jedná o zužování oblasti podnikání. Při této strategii je podstatou zbavit se prvků podnikání, které nevydělávají. Mohou to být produkty a služby, které jsou nabídnuty na nevhodném trhu, kde o ně zákazníci nejeví zájem.

Kombinovaná strategie

Jak již z názvu plyne, jedná se o kombinaci různých strategií. Tyto jednotlivé a různé strategie pak mohou být použity pro různé podnikatelské organizační jednotky nebo je lze měnit v čase v závislosti na aktuálních informacích.

2.8.4 Implementace a kontrola strategie

Ze získaných dat se vybere nejvhodnější varianta strategie. Ta musí být určitě schválena vedením společnosti a až po tomto kroku dochází k její implementaci. Je nutné v rámci implementace strategie informovat i ostatní zaměstnance. Všeobecná informovanost zaměstnanců je důležitou součástí jakékoliv změny a nejenom změn.

Implementace schválené strategie představuje formování mise a vize společnosti a dosahování cílů vlivem strategických činností a dalších aktivit, které jsou třeba. Tvorba a schválení strategie je tedy v kompetenci vrcholového vedení ale v rámci implementace je nutná zainteresovanost každého zaměstnance, který se může podílet.

Ani s implementací strategie však nemusí být vyhráno, protože dojít ke kýženým úspěchům obnáší velké úsilí. V průběhu doby a tedy procesu změny se musí strategie průběžně kontrolovat a případně upravovat vzhledem k aktuálním podmínkám. Kontroly by se měly provádět na několika úrovních společnosti. Cyklus se pak nadále opakuje, dokud není dosaženo cíle.

2.9 Proces změny v podniku

Nejlépe popisuje změnový proces v podniku kniha J. P. Kottera s názvem Vedení procesu změny. Kniha je již staršího data, a ačkoliv se doba výrazně zrychlila a je čím dál více turbulentní, můžeme ji považovat za stále aktuální. J. P. Kotter definoval následujících osm kroků provedení zásadních změn v institucích (Kotter, 2015, s. 41):

- vyvolání vědomí naléhavosti změny;
- sestavení koalice schopné prosadit a realizovat změny;
- vytvoření vize a strategie;
- komunikace transformační vize;
- delegování v širokém měřítku;

- vytváření krátkodobých vítězství;
- využití výsledků a podpora dalších změn;
- zakotvení nových přístupů do firemní kultury.

Každý z výše uvedených kroků je pak podrobněji popsán a zahrnuje postupy vedoucí k realizaci změn. Existuje totiž mnoho vnitropodnikových bariér, které brání úspěšné změnové strategii. Jednotlivé jsou nadále popsány.

Vyvolání vědomí naléhavosti

Autor Kotter (2015, s. 41) zmiňuje v rámci vyvolání potřeby nebo vědomí naléhavosti nutnost analýzy trhu a konkurence včetně identifikace příležitostí, potenciálních krizí a kritických míst. Dále doporučuje minimalizovat uspokojení či udělat hodnotící kritéria náročnější tak, aby krize a následná nutnost změny byla pro všechny zaměstnance viditelnější. Je třeba vyvolat v lidech pocity o nutnosti změny.

Sestavení koalice schopné prosadit a realizovat změny

Dle Kotter (2015, s. 78) je popsáno, že fungovat účinně mohou jen týmy složené ze správných lidí a s vysokým stupněm důvěry. Dále popisuje, že rychleji zpracovávat více informací může pouze sešrhaný tým, takzvaná koalice. Ta se musí vyznačovat dostatečnými pravomocemi, zkušenostmi, důvěryhodností a vůdcovstvím.

Vytvoření vize a strategie

Je třeba vytvořit jakýsi cíl v budoucnosti, který by lidé chtěli následovat a který by je motivoval. J. P. Kotter ve své knize popisuje znaky účinné vize, která by měla tvořit snadno představitelný obraz budoucnosti. Ten by měl být dále adresný, reálný, jednoznačný a srozumitelný.

Komunikace transformační vize

Jakákoliv vize a cíle společnosti musí být komunikovány v rámci celého podniku. Nestačí to tedy sdělovat pouze na úrovni managementu ale informovat je potřeba všechny zaměstnance společnosti. Komunikace vize musí být jednoduchá, a jak popisuje Kotter (2015, s. 117), musí se často opakovat. Lidé musí přijmout vizi, aby mohla změna vůbec proběhnout.

Delegování v širokém měřítku

Jedná se o pátou fázi procesu změny, kterou (Kotter, 2015, s. 133) definuje jako podporu jednání a posílení pravomocí širokého množství lidí tím, že se odstraní co možná nejvíce překážek bránících realizaci transformace samotné.

Vytváření krátkodobých vítězství

Některé velké změny chtějí čas. Lépe řečeno chtějí spoustu času a zaměstnanci často potřebují důkaz o tom, že se jde správnou cestou a něco se děje. Potřebují dostat jasné údaje, které správnou cestu potvrzují. Autor Kotter (2015, s. 157) popisuje následující tři znaky krátkodobých vítězství:

- je viditelné a lidé se mohou přesvědčit na vlastní oči;
- je jednoznačné a nedává prostor k pochybnostem;
- jasně souvisí s procesem změny.

Využití výsledků a podpora dalších změn

Autor Kotter (2015, s. 181) zmiňuje, že změny v podniku mohou zpomalit nebo úplně zaniknout bez dostatečného vedení. Dále popisuje obtížnost změny vzájemně provázaných systémů, kde vzhledem ke všem propojením nelze posunout pouze jedním prvkem. Často je třeba hnout více prvky, což je náročné na čas a lidské zdroje.

Zakotvení nových přístupů do firemní kultury

Firemní kultura je něco, co nám může implementace změn ulehčit nebo na druhou stranu může z důvodu firemní kultury celý proces skončit předčasně a špatně. Následně bude dle Kotter (2015, s. 197) popsáno několik bodů, které pomáhají zakotvit změny v podnikové kultuře:

- zakotvení změny se dělá na konci transformačního procesu a nikoli na začátku;
- závisí na výsledcích, které musí být viditelné;
- vyžaduje časté vysvětlování;
- může vyžadovat výměnu lidí;
- zásadní roli hrají rozhodnutí o povýšení.

2.10 Metodika

Výstupem práce je návrh a doporučení strategie společnosti na následující roky, kde bylo vedením definováno období deseti let. Za tímto účelem je potřeba zjistit plány a cíle vedení holdingu a jednatele společnosti, analyzovat aktuální stav společnosti, odvětví a prozkoumat vliv a stav vnitřního a vnějšího prostředí podniku. Dále je třeba sladit jednotlivé analýzy s plány a cíli a porovnat s pravidly rozhodovacími a finančními, která byla dohodnuta mezi valnou hromadou a jednatelem společnosti. Výstupem vznikne doporučená strategie podniku na následující roky.

Praktická část navazuje na znalosti, které byly získány a popsány v části teoretické. Jedná se o pohled na důvody založení podniku, strategické cíle podniku, analýzy vnějšího a vnitřního prostředí a implementace strategie. Analýza a vyhodnocení proběhne v následující posloupnosti:

- představení zkoumané společnosti;
- analýza požadavků „nadřazeného patra“;
- analýza odvětví, ve kterém společnost působí;
- analýza vnějšího prostředí dle metody PEST;
- analýza vnějšího prostředí dle Porterova modelu pěti sil;
- analýza SWOT jako shrnutí analýz vnějšího a vnitřního prostředí, definování silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb;
- doporučení strategie na základě zhodnocení analýzy SWOT.

Celkové představení společnosti a zmínka o historii bude čerpána z obchodního rejstříku, který je dostupný on-line na adrese <https://or.justice.cz/> a webových stránek zkoumané společnosti www.rattay.cz. Pro další informace o společnosti, vazbách a spolupráci s mateřskou společností

bude důležité vyprávění některých členů. Pravidla pro rozhodování statutárního orgánu budou získána ze společenské smlouvy, která je volně ke stažení také v obchodním rejstříku.

Za účelem analýzy „nadřazeného patra“ je kontaktována Valná hromada a vlastníci společnosti. Formou videohovoru se vedení společnosti seznámí s vizí, misí a budoucími cíly, které s českou pobočkou souvisí. V rámci bližšího vyjádření plánů se na závěr provede e-mailová korespondence, kde bude vše popsáno a potvrzeno.

Analýza odvětví je popsána v jejích hlavních oblastech, a to velikost trhu, konkurence v odvětví, zákazníci, vstupní bariéry a stupeň diferenciací. Informace budou získány především od obchodního zástupce, vedoucí obchodu a interní databáze společnosti. Zmínění pracovníci se v tomto odvětví pohybují přes 15 let a po celou tuto dobu se také střetávají s jednotlivými konkurenty společnosti.

Analýzy vnějšího prostředí jsou provedeny metodami PEST a podle Porterova modelu pěti sil. Veškerá získaná data budou sekundárního původu, tj. data, která lze snadno získat z literatury, internetu, praxe, interní databáze či případně minulých výzkumů. Jedná se o takzvanou metodu „desk research“ neboli výzkum od stolu. Pro ekonomické, technologické a sociální faktory jsou data získána z webových stránek Českého statistického úřadu, České národní banky a webových stránek www.kurzy.cz. Co do aktuálnosti jsou brána data nejdéle z konce roku 2021.

Interní prostředí podniku bude postupně popsáno z pohledu zdrojů lidských, materiálních, nemateriálních a finančních. Získané informace budou k dispozici od vedení a zaměstnanců společnosti. Finanční analýza se provede formou poměrových ukazatelů na základě výkazu zisku a ztrát a rozvahy. Tyto dokumenty jsou také volně ke stažení ve Veřejném rejstříku a Sbírcce listin.

Nejdůležitější body analýz jsou shrnuty v matici SWOT a následně jednotlivě detailně rozepsány. V rámci implementace strategie a změn je dodržen osmi-krokový mechanismus procesu změny v podniku dle J. P. Kottera, Výsledná matice kroků je rozepsána v přehledné tabulce včetně návrhu řešení a způsobu implementace.

Obrázky a tabulky jsou tvořeny osobně pomocí nástrojů MS Office, softwaru PowerPoint, MS Excel a MS Word.

3 Analytická část práce

V praktické části jsou zmíněny základní představy vlastníků a jednatele o společnosti, analýzy odvětví a analýzy vnitřního a vnějšího prostředí podniku. Jejich struktura je sestavena pomocí literatury, která byla zmíněna v teoreticko-metodické části. Analýza vnějšího prostředí definuje příležitosti a hrozby, které mohou podnik dosáhnout ať už v pozitivním nebo negativním pojetí. Vnitřní prostředí popisuje silné a slabé stránky společnosti. Všechny důležité faktory jsou propojeny maticí SWOT, která ve výsledku poskytne ucelenou představu o působících faktorech a pomůže definovat možnou budoucí strategii společnosti.

3.1 Představení společnosti

Rattay kovové hadice s.r.o. (2022) na svých stránkách uvádí, že společnost byla založena v roce 1978 dvěma zaměstnanci v Německu. Dále uvádí, že se během několika let a díky velkému nasazení vyvinula v předního dodavatele kovových hadic a kompenzátorů pro různá průmyslová odvětví.

S růstem společnosti došlo k expanzi do dalších států a v tuto chvíli jsou dceřiné výrobní společnosti ve Francii, Rakousku, Dánsku, Maďarsku a České republice včetně obchodních kanceláří a zástupců v zámoří.

Dle výpis z obchodního rejstříku na <https://or.justice.cz/> (2022) vznikla společnost Rattay kovové hadice s.r.o. zápisem v obchodním rejstříku dne 24. 1. 1996 se základním kapitálem 500000 Kč. Dále je popsáno, že vlastníkem společnosti je holding Rattay Group GmbH Hünxe, Spolková republika Německo (100 %). V současné době má společnost 16 stálých zaměstnanců.

Společnost dále nabízí návrh hadic a kompenzátorů přímo na míru zákazníkovi. Vše s podporou CAD programů (DWG, STEP, DXF, atp.), kompenzátory dle standardů EJMA. Hadice si společnost dokáže navrhnout a vyrobit sama ale v případě kompenzátorů probíhá návrh kompenzátorů a výroba základního vlnovce v Dánské pobočce.

K hlavním kompetencím pak patří svařovací technika, kde je podnik držitelem nezbytných svařovacích postupů (WPQR, WPS). Dále má společnost certifikovaný systém řízení jakosti dle ČSN EN ISO 9001:2016. Dále je podnik vlastníkem následujících certifikací (Rattay kovové hadice s.r.o., 2022):

- PED 97/23/EC (L189/164) - tlaková zařízení;
- ČSN EN 12300 – Kryogenické nádoby - Provozní čistota;
- ČSN EN 12434 - Kryogenické nádoby DIN EN 14917 - Kovové vlnovce na dilataci tlakových zařízení;
- DIN EN 15085 - Svařování železničních kolejových vozidel a jejich částí;
- DIN EN ISO 21969 – Vysokotlaká flexibilní připojení pro použití se systémy medicínálních plynů.

Výrobní program

Výrobní program společnosti činí kovové hadice a kompenzátory, kde výroba hadic má výraznou převahu v poměru přibližně 80 % ku 20 %. Výrobky putují z velké části k zákazníkům na území České republiky, méně do Slovenské republiky a v třetinovém prodejním objemu probíhá výroba v rámci vývozu pro mateřskou společnost.

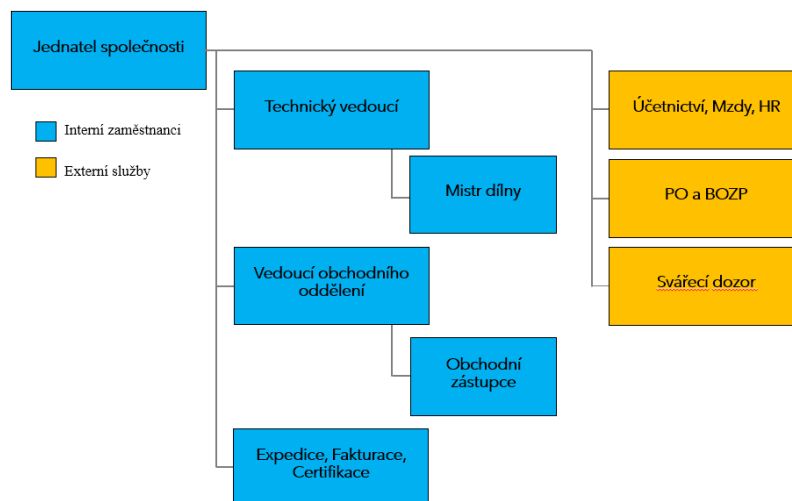
Jak již bylo zmíněno, hlavním výrobním programem společnosti jsou kovové hadice. Ty jsou materiálově a funkčně uzpůsobeny pro přepravu kapalin a plynů a odolávají vysokým provozním teplotám a tlakům (od -269 °C do + 600 °C a tlakům do 300 bar). Jedná se o kusovou výrobu, kdy je možnost zákazníkovi navrhnout a vyrobit jakékoliv atypické propojení. Výrobky jsou dodávány do různých průmyslových sektorů po celém světě. Vzhledem k odolnosti výrobků nejvíce do chemického či petrochemického průmyslu, plynárenství, energetického průmyslu nebo průmyslu ocelářského.

Firma také vyrábí kovové kompenzátory. Jedná se o prvky trubkových rozvodů vyrovnávajících vzájemné pohyby potrubí vzniklé v důsledku tepelných dilatací, posuvů půdy, vibrací a podobně. V rámci skupiny Rattay Group GmbH dodáváme kompenzátory od průměru 20 mm do 6000 mm a teplotní odolnosti až do 1200 °C. Jak již bylo popsáno v kapitole o představení společnosti, samotný návrh a výroba vlnovců pro kompenzátory probíhá v dánské pobočce. Česká pobočka Rattay kovové hadice s.r.o. pak může z komponentů kompenzátory finalizovat, protože je oprávněna vyrábět kompenzátory v kategorii II, modulu A2.

Organizační struktura společnosti

Podnik má jednoduchou a funkční organizační strukturu. Je rozdělena na jednotlivé organizační procesy, z nichž část je interního a část externího charakteru. Externím charakterem je myšleno outsourcování služeb. Následující obrázek 6 znázorňuje organizační strukturu společnosti Rattay kovové hadice s.r.o.

Obrázek 6 Organizační struktura společnosti



Zdroj: Vlastní zpracování

V rámci celého holdingu se jedná o strategickou organizační jednotku (SBU), což je typ formální organizační struktury. Tato struktura se používá právě pro podniky, které působí v několika zemích najednou.

3.2 Analýza „nadřazeného patra“ (Vize a mise společnosti)

Společnost byla v české republice založena za účelem levnější výroby pro mateřskou společnost a zároveň jako dodavatel flexibilních kovových elementů (hadice, vlnovce, kompenzátory) do potrubních systémů pro český trh. Hlavní slogan v anglickém originále zní „Steel in motion“ neboli „Ocel v pohybu“.

Představa vlastníků holdingu spočívá v získání většího tržního podílu v prodeji hadic, kompenzátorů a flexibilních potrubních systémů na trhu v České republice s rozšířením na Slovenskou republiku a dále na východ. Zároveň má být pobočka Rattay kovové hadice, s.r.o. i nadále takzvaným „rozšířeným pracovním stolem“ mateřské společnosti v zakázkách, kde mateřská společnost není schopna dosáhnout dostatečné marže.

Česká republika je pro vedení holdingu zemí se stabilním politickým a ekonomickým prostředím, kde chce i nadále provozovat svoji činnost i v příštích letech. Následující obrázek 7 je výřezem z e-mailu adresovaného jednatelem společnosti jako vyjádření valné hromady k budoucím plánům.

Obrázek 7 Vyjádření valné hromady k budoucím plánům

Rattay Liberec should continue to develop itself and get a larger market share of hoses, expansion joints and flexible piping systems in the Czech Republic, Slovakia and the "East".	Rattay Liberec by se měl nadále rozvíjet a získat větší tržní podíl hadic, kompenzátorů a flexibilních potrubních systémů v České republice, na Slovensku a na „východě“.
Rattay Liberec will continue to be an "extended workbench" of Rattay Germany and will also be direct for Rattay DK in the future for larger bellows orders.	Rattay Liberec bude i nadále „rozšířeným pracovním stolem“ mateřské společnosti a v budoucnu bude vyrábět větší zakázky vlnovců přímo pro Rattay DK.
Rattay Liberec is to process orders that cannot be implemented in Germany or Denmark due to the margin policy directly with the customer and thus continue to grow quickly.	Rattay Liberec má zpracovávat zakázky, které nelze kvůli maržové politice realizovat v Německu nebo Dánsku.
Since you have a more stable political system than the Hungarians, you will continue to be a fixed component in our planning for the next few years and yes, of course you will also be moving to another production hall in the next few years.	Vzhledem k tomu, že je v ČR stabilnější politický systém než v Maďarsku, bude pobočka v ČR i nadále pevnou součástí plánování pro příštích pár let. Samozřejmě dojde k přestěhování do jiné výrobní haly v příštích letech.

Zdroj: E-mailová korespondence vedení společnosti

Společenskou smlouvou mezi Valnou hromadou a Jednatel společnosti bylo ujednáno, že je v rámci rozhodování je Jednatel omezen možnostmi investičních nástrojů, jejichž hodnota dosahuje v jednotlivém případě hodnoty ekvivalentu v českých korunách odpovídajícímu 15000 Eur, nebo v souhrnu 15000 Eur, pokud věci či práva spolu souvisejí.

Vize a cíle vedení české pobočky v následujících letech

Vedení české pobočky si je bytostně vědomé potřebou objednávek pro výrobu zakázek v rámci celého holdingu. Zároveň si také uvědomuje, že bude i nadále muset být pro tyto objednávky k dispozici i kdyby nastala příležitost stát se nezávislou pobočkou. To znamená, že určitý objem výroby zde musí být zpracováván i v budoucnu. Se všemi potřebnými informacemi od vlastníků má současné vedení v následujících letech tyto strategické cíle:

- relokace do nových prostor;
- digitalizace dokumentace;
- komplexní systém pro řízení a správu organizace, ERP, účetnictví, sklady;
- automatizace svařování alespoň jednoho pracoviště;
- každoroční zvýšení zisku o 10 %.

3.3 Analýza odvětví

Odvětví je skupina firem, jejichž produkty si jsou svými charakteristikami blízké nebo podobné. Lze již na začátku analýz sdělit, že konkurence je v tomto odvětví výrobků velmi rozsáhlá a pokud započítáme do výrobního portfolia i množství dostupných substitutů, lze v rámci standardních specifikací výrobků definovat toto odvětví jako převis nabídky nad poptávkou.

Na druhou stranu odvětví, kam jsou tyto výrobky dodávány, jsou velmi rozsáhlá. Koncoví zákazníci mohou být v odvětví, kam například patří stavebnictví, chemický průmysl, petrochemický průmysl, ropný průmysl, energetický průmysl, automobilový průmysl, atp.

Velikost trhu

- geografickou oblastí pro podnikání je Česká republika;
- počet zákazníků v odvětví se v i porovnání s interními seznamy společnosti pohybuje okolo 300;
- mezi navazující odvětví patří strojírenství, chemie, petrochemie, energetika, stavebnictví;
- nové segmenty zákazníků přináší potravinářství případně jaderná energetika. Pro jadernou energetiku není analyzovaná společností schváleným dodavatelem. Aby mohl podnik dodávat například pro projekty na JE Dukovany a Temelín ať už přímo nebo přes realizační firmy, musí být schválen společností ČEZ.

Konkurence v odvětví

- v odvětví soupeří dalších 8 významných konkurentů, nelze opomenout i značnou míru substitutů;
- konkurence v rámci velikosti v měřítku počtu zaměstnanců je od 5 do 150 zaměstnanců;
- portfolio klíčových zákazníků je v oborech stavebnictví, chemický průmysl, petrochemický průmysl, ropný průmysl, energetický průmysl, automobilový průmysl;
- z marketingového pohledu dochází ke stálému sledování konkurence obchodním zástupcem a snahu si navzájem převzít zákazníky;
- seznam firem, které usilují o tyto zákazníky-Witzenmann Opava, spol. s r.o., Opava; EagleBurgmann Czech Ltd., Zbraslav; Kohaflex, spol. s r. o., Banská Bystrica; Elasteflex Lysice, s.r.o., Lysice; Macroflex s.r.o., Otrokovice; Flextrade, Opava; Tubes International s.r.o., Ostrava; RKL Opava, s.r.o., Opava.

Zákazníci

- obchodní databáze společnosti vykazuje okolo 300 zákazníků v odvětví, kde se toto číslo shodlo i s odhadem obchodního zástupce;
- velikostí se značně liší, protože mezi zákazníky jsou jak soukromí odběratelé, tak velké společnosti a zároveň distributoři. Mohou se tedy lišit co do počtu zaměstnanců od 1 až do 1000;
- potřeby zákazníků se změnili hlavně po pandemii Covid-19 a pokračují se současnou energetickou krizí. Zákazníci preferují nákup ideálně nejlevnějších výrobků. Kvalita není u všech zákazníků prioritou a někteří požadují dodávku včetně montáže a servisu;
- na trhu panuje velká nejistota, dochází k velkému tlaku na úspory a extrémnímu zvyšování nákladů provozů firem díky stoupajícím cenám energií a materiálů. Prodlužují se termíny dodání základních surovin nebo jich je nedostatek.

Vstupní bariéry

- nutné certifikace svářečů a svařovacích postupů;
- kvalifikace a um pracovníků, zejména svářečů;
- nutnost být v některých oborech schváleným dodavatelem (například dodávky pro jaderné elektrárny, automobilový průmysl, atd.);

- dostupnost základního materiálu pro výrobu (takzvaná hadicovina nebo vlnovec pro kompenzátory). Pokud si společnosti neumí vyrobit sami nebo jsou náklady na výrobu příliš vysoké, mohou je dovážet. Vzhledem cenám se vyplatí nakupovat v zemích mimo EU, respektive Asii. Existují zde však dlouhé dodací termíny a vysoké náklady na dopravu;
- některé technologie jsou patentované. Skupina Rattay Group GmbH má například vlastní patent technologie na výrobu kompenzátorů;
- vysoká úroveň a množství konkurence na českém trhu by mohl potenciálně vstupující subjekty také odradit.

Stupeň diference

- výrobky konkurence jsou materiálově, cenově i funkčně velmi podobné;
- značka dnes není tolik důležitá, jde hlavně o ceny, dodací termíny a obchodní vztahy;
- ke kontaktu se zákazníky dochází i přes distributory a lze tak získat další zákazníky a odbyt, na druhou stranu se nejedná přímo se zákazníkem a společnost tak přichází o jistý díl marže;
- technická podpora a individuální přístup je u zákazníka velmi důležitá.

Závěr analýzy odvětví

Analýza odvětví ukazuje dostatek zákazníků v tomto výrobním sektoru. Naproti tomu je zde i velká konkurence a dalším negativním prvkem je i množství substitutů. Substituty zde do určitých pracovních podmínek dokáží výrobky plnohodnotně nahradit. Vzhledem k nákladům na výrobu základního materiálu si většina konkurentů nakupuje základní zboží namísto vlastní výroby. Náklady na pořízení materiálu budou tedy pro všechny konkurenční společnosti srovnatelné a záleží jen na tom, jaké mají náklady a jak se vypořádají s výrobními náklady na výrobu finálního výrobku. Tyto náklady je třeba brát v úvahu vzhledem k tomu, že zákazníci dnes koukají především na cenu z důvodu úspor.

Pro dodávky některých společností je třeba být schváleným dodavatelem. Jedná se především o dodávání komponent pro jaderné elektrárny nebo automobilový průmysl. S tím dále souvisí i další potřeba certifikací. V případě dodávek pro tyto společnosti však bývá velký tlak ceny, termíny dodání, zmíněnou certifikaci a především dokumentaci.

Možnost vstupu nových konkurentů z finančního hlediska je velmi jednoduchá. Odradit nově vstupující subjekty může množství konkurentů a substitutů v tomto odvětví včetně potřebných certifikací, svařovacích postupů či nutného umu svářečů.

3.4 Vnější analýza podniku metodou PEST

Jedná se o analýzu makrookolí podniku nebo řekněme oblast, kde podnik provozuje svoji činnost. Berou se v úvahu všechny příležitosti a hrozby, které by na podnik mohli mít pozitivní či negativní vliv. Většinu z těchto faktorů podnik nemůže přímo ovlivnit, ale je třeba o nich vědět, předvídat jejich vývoj a adekvátně na ně reagovat. Příležitosti pak využít ve svůj prospěch a hrozby co nejvíce eliminovat.

Politické a legislativní faktory

- ČR je demokratická parlamentní republika, kde je politická situace klidná a stabilní;
- podnikání upravuje liberální obchodní zákoník a živnostenský zákon;
- nebezpečím můžou být rychle se měnící zákony, nařízení a předpisy;

- zaměstnavatelé se musí přizpůsobovat zákonným povinnostem v pracovněprávních vztazích, kterých neustále přibývá;
- české republiky jako členu EU vyvstávají některé další nové povinnosti. Dle současného vývoje to vypadá na nutnou přípravu na pojmy jako uhlíková neutralita a snížení energetické náročnosti.

Ekonomické faktory

- hrubý domácí produkt (HDP) vzrostl mezičtvrtletně o 0,7 %, a v porovnání s 1. čtvrtletí roku 2021 vzrostl HDP o 4,6 %;
- míra inflace v měsíci dubnu 2022 vztažená ke stejnému měsíci roku předešlého činila 14,2 %;
- míra nezaměstnanosti v ČR k lednu 2022 činila 2,3 %, v libereckém kraji to bylo celkem 3,52 %;
- bankovní rada ČNB zvýšila od 6.5.2022 následující úrokové sazby: repo sazba zvýšena na 5,75 %, lombardní sazba zvýšena na 6,75 %, diskontní sazba zvýšena na 4,75 %;
- průměrná hrubá měsíční nominální mzda se ve 4. čtvrtletí 2021 v Libereckém kraji zvýšila na 37350 Kč.
- koruna posiluje - aktuální kurz k 12. 08. 2022 je 24,38 Kč za 1 EUR;
- ceny energií (elektřina, plyn) nadále výrazně rostou.

Zdroj: [Www.czso.cz](http://www.czso.cz), www.cnb.cz

Sociálně kulturní faktory

- stav počtu obyvatel České republiky k 31. 03. 2022 činil 10519913;
- s migrační krizí se stav počtu obyvatel bude i nadále zvyšovat;
- obyvatelé v libereckém kraji meziročně zestárlí a průměrný věk je 42,4 let;
- ke konci roku 2020 žilo v libereckém kraji v produktivním věku 278969 osob, převažovali muži;
- vzhledem k nově nastupující generaci bude třeba přizpůsobit politiku HR.

Zdroj: [Www.czso.cz](http://www.czso.cz)

Technologické prostředí

- celkové výdaje na vývoj a výzkum v ČR činili ke konci roku 2020 113,4 Mld. Kč (běžné ceny), oproti předchozím rokům tempo růstu výrazně kleslo;
- v letech 2016 – 2018 inovovalo v Česku vlastní produkty nebo vlastní podnikové procesy 47 % podniků, ve skupině velkých podniků to bylo 74 %, inovace firmy provádějí převážně ve vlastní režii;
- vznikají vylepšené technologie a trendy v automatizaci svařování;
- výrazný pokrok zažívá digitalizace procesů a sledování výroby.

Zdroj: [Www.czso.cz](http://www.czso.cz)

Závěr PEST analýzy

Výsledkem PEST analýzy je identifikovat významné oblasti vnějšího prostředí, které by mohli mít na podnik zásadní dopad. Zároveň je třeba strážlivý odhad, jaké změny v těchto oblastech mohou nastat v budoucnu. Je třeba pochopit prostředí a v rámci jeho změn koordinovat i zvolenou strategii.

Pokud jde o politickou a legislativní oblast, zde je situace klidná a nepředpokládá se výrazná změna. Z pohledu zákoníku práce ovšem vyvstává mnoho nových povinností strany zaměstnavatelů, kterým je třeba se neustále přizpůsobovat. Dle výhledu nastane v rámci členství v EU velký tlak na pojmy jako uhlíková neutralita a její řešení a nadále s tím spojené snižování energetické náročnosti. Podniky budou muset snižovat produkci skleníkových plynů a investovat tak do energetické efektivity či zelené elektřiny například ze solárních panelů. Může nastat doba a předpokládá se, že i nastane, kdy v rámci společenské odpovědnosti začnou některé podniky odebírat produkty a služby pouze od dodavatelů, kteří splňují tato zmíněná kritéria.

V ekonomickém sektoru mají zásadní dopad následující oblasti. Je to nízká míra nezaměstnanosti, mzda, devizový kurz, úrokové sazby a ceny energií. Nízká míra nezaměstnanosti znamená nedostatek pracovní síly a zároveň v souvislosti se zaměstnavateli v okolí jde následně o výrazný tlak na průměrnou mzdu. V dosahu společností sídlí velké množství firem patřících do automobilového průmyslu. V těchto firmách jsou hledáni typologicky stejní pracovníci (svářeči). Bohužel mzdové nabídky včetně benefitů jsou v automobilovém průmyslu výrazně vyšší a tak jsou v libereckém kraji i vyšší mzdové požadavky. Nicméně pracovníků či brigádníků ubývá i na jiných dělnických pozicích. S tím souvisí i výrazné zvyšování nákladů na pracovní sílu získanou přes agentury či na dohodu o provedení práce.

Z pohledu devizového kurzu dochází k výraznému ovlivňování výsledku. Poměru prodeje zboží společnosti v rámci trhu ČR a prodeje vnitropodnikového a tedy vývozního činí 64 % ku 36 %. Zde navíc dochází ke kolizi skupinových poboček z Maďarska a České republiky, a tedy cenového srovnání. Mateřská společnost si drží cenu výroby za svařování a trvá na ni. Pokud je česká pobočka výrobně drahá, nechají si výrobky vyrobit v Maďarsku a opačně. Z poměru prodeje lze vyčíst, že společnost má z jedné třetiny velmi malý vliv na výsledek. Ceny jsou pevně stanoveny a fluktuace devizového kurzu má na ně vliv. Zakázky z mateřské společnosti potřebuje k přežití, ale není schopna ovlivnit ceny. Vyrábí tak s minimální marží na úrovni nákladů.

Úrokové sazby, které se z makroekonomických důvodů zvýšily ovlivní tempo hospodářského růstu. Podniky v tomto případě méně investují.

V neposlední řadě je třeba zmínit nestabilní situaci na trhu s energiemi, která vznikla. V říjnu 2022 končí společnosti fixace ceny plynu a v lednu 2023 fixace cen elektřiny. V současné době jsou náklady na plyn ve výši 509 Kč za megawatthodinu. Aktuální cena plynu je však 2809 Kč za megawatthodinu, což je 5,5 násobek stávajících nákladů. Pokud jsou roční náklady společnosti na plyn v průměru let 217593 Kč, budou po konci fixace roční náklady na plyn 1200823 Kč. Nárůst měsíčních nákladů na plyn tak bude vyšší o 81936 Kč. Stejná situace nastane i v případě elektrické energie, kde se dle nových ceníků očekává zdražení o 120 % a zvýšení měsíčních nákladů o 20019 Kč. Celkem se tedy jedná o zvýšené měsíční náklady ve výši 102045 Kč, které společnost musí vydělat navíc a při objemu prodeje v průměru za 2000000 Kč měsíčně to činí navýšení cen o přibližně 5 %. V rámci konkurenčního boje v tomto odvětví se jedná o velké navýšení cen a bude záležet, jaká bude situace také u konkurence. S energiemi se bude muset zvýšit i cena výrobků. Problém však nastane v případě, že se plyn zastaví úplně. Zde prozatím není zajištěna alternativa. Podnik nebude moci vytápět výrobní a kancelářské prostory. Z tohoto pohledu riskuje nesplnění pracovních podmínek.

Nadále dochází ke stárnutí obyvatelstva. Nově nastupující generace žije život online a ve velmi vysokém tempu. Potřebují mít vyvážený pracovní a osobní život. Rádi se baví a ideálně chtějí všechno hned. Bude se jim v rámci pracovních pozic třeba přizpůsobit a změnit přístup.

Zároveň mizí prakticky schopní pracovníci v dělnických profesích, kterých je už nyní dle informací nedostatek.

S tím souvisí i technologický pokrok je rychlý a nezastavitelný. Je zde velký potenciál v rámci digitalizace a automatizace procesů, který však musí být řešen individuálně ve vlastní režii. Mateřská společnost v tomto ohledu nehodlá investovat. S mizícím počtem dělnických profesí a prakticky schopných lidí se nabízí automatizace. Digitalizace pak pomůže některé procesy zpřesnit, zrychlit a lépe kontrolovat.

3.5 Porterův model pěti sil

Tato metoda se aplikuje jako další analýza vnějšího prostředí podniku. M. Porter popisuje charakter nebo činnost konkurence v závislosti na těchto jednotlivých pěti prvcích. Zaměřuje se na následující témata:

- rizika vstupu potencionálních nových subjektů na trh;
- vyjednávací síla zákazníků;
- vyjednávací síla dodavatelů;
- hrozby substitučních výrobků;
- stávající konkurence v odvětví.

Rizika vstupu potencionálních nových subjektů na trh

Je dáno, že čím vyšší a náročnější jsou překážky vstupu, tím menší je hrozba pro stávající firmy v odvětví v případě vstupu nových subjektů na stejný trh nebo stejného odvětví.

Největší bariéry vstupu na stejný trh existují v podobě potřebných certifikací. Jsou potřeba takzvané WPS (Welding Procedure Specification) neboli stanovení a kvalifikování postupů svařování, WPQR (Welding Procedure Qualification Record) neboli kvalifikace postupu svařování, ISO 9001:2016, atp. Získání kvalifikace svařovacích postupů je složité, protože pro obsažení všech svařovaných průměrů, materiálů a jednotlivých sil stěn svařovaných materiálů je dána velká variabilita a nelze to obsáhnout pouze jedním dokumentem. Jde o velmi nákladný a zdoluhavý proces.

Neméně důležitá je kvalifikace a um pracovníků (převážně svářečů). V dnešní době je složité najít zaměstnance pro dělnické profese a to především zmíněné svářeče. Dle informací technického vedoucího se jedná o velmi složité zkoušky a zároveň musí mít svářeči i jistý druh nadání. Bylo zmíněno, že i zkušení svářeči se nebyli schopni adaptovat na svařování tohoto druhu výrobků.

V určitých oblastech (např. dodávky pro jaderné elektrárny nebo automobilový průmysl) je třeba být schváleným dodavatelem. Společnosti v tomto odvětví mají také velmi dobré vztahy se zásadními zákazníky a některými distributory výrobků. Funguje zde jistá loajalita.

Složitá je také dostupnost základního materiálu pro výrobu kovových hadic neboli vlnovce a opletu. Vzhledem ke složité a nákladné výrobě je materiál nakupován převážně z Asie, kde je třeba mít kontakty. Existují i evropští dodavatelé ale právě z důvodu vyšších cen nejsou využíváni.

Vyjednávací síla zákazníků

Zákazníci jsou citliví na změny cen. Mají zde velkou vyjednávací sílu a tedy sílu ceny snižovat, protože mají spoustu alternativních dodavatelů stejných výrobků nebo substitutů. Je pro ně snadné přejít od jedné společnosti ke druhé. Mají tedy velkou „páku“ pro diktování cen.

V systému společnosti je evidováno přibližně 300 zákazníků. Co do objemu jednotlivých objednávek se jedná spíše o kusovou výrobu. Nejčastěji v počtu od 1 kusu až po 50 kusů a cenovém rozmezí 1200 Kč až 600000 Kč na objednávku. Výjimečné jsou objednávky s vyšším množstvím kusů z českého trhu. Vzhledem k velkému množství dodavatelů podobných výrobků má zákazník velkou možnost výběru dodavatele. V současné době se firma potýká s výrazným tlakem na cenu výrobků. Tlak na cenu se znásobil hlavně v období „covidových“ opatření, kdy firmy potřebovali šetřit a nikdo netušil, co přinese budoucnost. Zákazníci upřednostňují nízkou cenu a co nejkratší termín dodání. Společnost Rattay kovové hadice, s.r.o. je výborně nastavena v rámci vnitřních procesů a je tak vysoce flexibilní. Dokáže poskytnout výrobky i do druhého dne.

Vyjednávací síla dodavatelů

Vyjednávací síla dodavatelů analyzuje moc dodavatelů nad ziskovostí. Je zkoumáno, jak snadno by dodavatelé mohli zvýšit své ceny a následně tím ovlivnit hospodářský výsledek společnosti. Čím méně je dodavatelů, tím větší moc pro změny cen mají.

V databázi společnosti je celkem 150 dodavatelů z ČR a ze zahraničí. Ve většině případů nejsou výrobky nijak ojedinělé. Jedná se různé typy koncovek jako například nátrubky, příruby, šroubení, rychlospojky, atp. Kvalitativně, termínově a cenově mají dodavatelé podobnou úroveň. Lišit se však mohou v doložení potřebné dokumentace výrobků, například materiálových certifikátů.

Ke každému výrobku existují minimálně dva alternativní dodavatelé tak, aby byla v případě nedostupnosti zboží od jednoho dodavatele zajištěna náhrada u dodavatele dalšího.

Hrozby substitučních výrobků

Substituční výrobky mohou nahradit dodávaný výrobek. Je to alternativa, která řeší stejnou potřebu zákazníka. Při určitých pracovních podmínkách, tedy kombinacích tlaku a teploty média lze nahradit stávající výrobky substituty z jiných materiálů. Náklady zákazníka na přechod k substitučnímu výrobku jsou minimální. Při náhradě se jedná pouze o výměnu výrobku kus za kus.

Stávající konkurence v odvětví

V odvětví figuruje 8 významných konkurenčních podniků včetně několika menších. Je zde potřeba opětovně zmínit, že materiálově, funkčně a cenově jsou výrobky konkurentů srovnatelné. Konkurence o sobě navzájem ví a v cenových nabídkách se navzájem předhání a přebírá si zákazníky. Níže jsou popsány hlavní konkurenti.

Witzenmann Opava, spol. s r.o., Opava

Je součástí mezinárodní společnosti Witzenmann Group. Zabývají se výrobou pružných nerezových elementů. Činnost společnosti je zaměřena z 90 % na výrobu pro automobilový průmysl a z 10 % pro ostatní průmyslová odvětví. Zahraniční obchod se zde v roce 2021 podílel na prodeji z 90 %. Při současné recesi v automobilovém průmyslu byly zmíněny jisté problémy

a zaměření se spíše na ostatní trhy mimo automobilový průmysl. Jedná se o skutečně velkou společnost s kvalitním zázemím, která je zastoupená po celém světě.

EagleBurgmann Czech Ltd., Zbraslav

Společnost je jedním z předních dodavatelů průmyslových těsnících řešení na světě. V ČR rozšířili portfolio a nyní nabízejí také kovové hadice a kompenzátory včetně kompenzátorů pryžových. Rychle rostoucí firma opět se zahraniční podporou.

Kohaflex, spol. s r. o., Banská Bystrica

Slovenská výrobně-obchodní společnost s pobočkou v ČR od roku 1998. Celkově jsou na trhu jsou od roku 1992. Mimo dodávání podobných výrobků mají rozšířené portfolio o gumové hadice a kompenzátory (tzv. substituty). Z pohledu substitutů tedy dokáží vyrobit vysokotlaké pryžové, termoplastové a PTFE hadice.

Elasteflex Lysice, s.r.o., Lysice

Patří do zahraniční skupiny SKODOCK Group. Dodavatel kovových hadic a kompenzátorů. Z portfolia lze vyzdvihnout dodání flexibilních hadic, které jsou vyrobeny i z jiných materiálů než je nerez.

Makroflex s.r.o., Otrokovice

Od roku 1995 pracuje v oblasti potrubních systémů se zaměřením na kompenzační prvky a jejich aplikaci. Spolupracují s řadou českých a zahraničních dodavatelů. Firma je auditovaná odborem řízení jakosti ČEZ, a. s., pro dodávky kompenzátorů pro jaderné i klasické elektrárny. Vysoká certifikace v podobě dodávek kompenzátorů.

Flextrade, Opava

Společnost Flextrade vyrábí a prodává flexibilní plynové hadice NBR, včetně hadic kovových. Dále prodává kufříkové sady pro samostatnou montáž nerezových a gumových kompenzátorů.

Tubes International s.r.o., Ostrava

Podnik je na trhu od roku 1993 a zabývá se dodáváním hydraulických hadic, spojek a komponent. Nabízejí také profesionální poradenství. Produkty prodávají prostřednictvím vlastní prodejní sítě, která je tvořena pobočkami jak u nás, tak i v zahraničí.

RKL Industry s.r.o., Opava

Zastupujeme německou společnost Skodock Metallwarenfabrik GmbH a Elasteflex. Zaměřuje se na prodej kovových vlnovců, kompenzátorů a kovových hadic.

Společnosti Kohaflex, spol. s r. o. a Tubes International s.r.o. jsou známé velmi nízkou cenou. Dle informací však zákazníci nejsou spokojeni s kvalitou, a tak z pohledu certifikací použitých

materiálů působí až nedůvěryhodně. U ostatních společností je kvalita výrobků a cen srovnatelná. Tím dochází vzhledem k malým cenovým nuancím k velkému boji o zákazníky.

Závěr analýzy pěti sil dle M. Portera

Riziko vstupu nových konkurentů na trh je poměrně vysoké. Je to dáno nízkými bariérami vstupu v podobě investic. Pokud bude mít podnik možnost investovat, lze potřebné certifikace a strojní vybavení získat v určitém čase velmi snadno. Vstupující společnosti by však mohla odradit vysoká míra konkurence v odvětví, nižší ziskovost a hlavně potřebná kvalifikovaná pracovní síla. Tím, že je v odvětví vysoká míra konkurence nabízející materiálově, funkčně a cenově podobné produkty vzniká ze strany zákazníků velký tlak na ceny výrobků. V tomto případě si zákazník může dodavatele vybrat jen podle ceny.

Dodavatelé tak snadnou úlohu nemají, protože dodavatelů konkovek je skutečně mnoho a je zde velký výběr. Takový výběr dodavatelů je jak na domácím trhu, tak v zahraničí. Ne každý dodavatel je však schopen dodat potřebnou dokumentaci ke všem dodávaným komponentům nebo materiálům.

Z pohledu vstupu či existence substitučních výrobků je tu při určitých specifikacích (kombinacích tlaku a teplot média) obava na místě. Navíc nekovové materiály se vlastnostmi čím dál více přibližují těm kovovým. Z pohledu substitutů je třeba mít se na pozoru.

Z hlediska konkurentů lze zmínit jejich velké množství a u většiny z nich také určitou míru zahraniční podpory. Někteří konkurenti však již rozšířili portfolio výrobků a dodávají také substituty vyrobené z jiných materiálů.

3.6 Analýza vnitřního prostředí podniku

Lidské zdroje jsou v tomto odvětví velmi ceněným artiklem. Především svářeči musí splnit náročné požadavky na kvalifikaci a zručnost. Společnost má v tomto ohledu štěstí, neboť na pracovišti funguje dobré klima a nedochází ke fluktuaci. Minulý rok odcházela do důchodu pracovník po pětadvaceti letech a nyní sám aktivně chodí dál na brigády. Společnost má 16 stálých zaměstnanců, 4 svářeče, 7 přípravařů (kdy jeden přípravař je i ve funkci mistra dílny) a 5 zaměstnanců v kancelářích. Čtyři svářeči jsou ve stáří 36 let až 47 let, což vypovídá, že ještě určitě nějakou dobu pracovat budou. Přípravaři jsou ve věku 46 let až nejstarší člen 60 let. Kancelářští pracovníci jsou ve středním věku. Na dílenském pracovišti se pracuje se na 1 směnu od 6.00 hodin do 14.30 hodin a kancelářští pracovníci musí být na pracovišti od 9.00 hodin do 15.00 hodin.

Z pohledu HR zde není jasně daná strategie. Je to dáno i chybějícím oddělením a outsourcingem těchto služeb. Nicméně každý zná náplň své práce, odpovědnosti a kompetence. Vzhledem k velikosti pracovního týmu vše funguje na přátelské bázi. Pokud jde o oblast ze zákona povinných školení, například PO a BOZP, školení probíhají pravidelně. Když se někdo cítí v určité oblasti slabý, případně má dojem že by mu určité školení pomohlo, funguje to na osobní dohodě. Školení jsou pak konzultována a povolována bez výhrady.

Organizace práce na dílně probíhá na základě excelovských tabulek a pokynů mistra výroby. Obchodní oddělení při příjmu objednávky prověří stav zásob, objedná případné komponenty a předá mistrovi na dílně seznam objednávek s požadovanými termíny dodání a potřebnými informacemi.

V případě finančního hodnocení zaměstnanců a jejich odměňování jsou dělničtí pracovníci hodnoceni hodinovou sazbou, ke které mají hodnotící prémie až do výše 30 %. THP pracovníci

neboli kancelářští pracovníci mají fixní mzdu. Všichni mohou dostat ještě dvakrát v roce prémie vyplacené v květnu a listopadu v případě, že se společnosti daří a pracovník si to zaslouží.

U **materiálních zdrojů** začneme budovou, která je stará několik desítek let a původně byla přizpůsobena opravám nákladních vozidel. Přáním majitelů holdingu bylo být v podnájmu, a tak zde byla v roce 2016 podepsána dlouhodobá nájemní smlouva až do roku 2026. Hala je rozdělena na dvě části sádrokartonovou příčkou o plochách 640 m² a 520 m² s výškou stropu 8 metrů. Hala o ploše 520 m² je zvolena jako skladovací prostor, kde jsou stále „hluchá“ místa, která lze vyplnit. Hala má dvoje vstupní plechová vrata, zděné nezateplené obvodové zdi a střešní světlíky. Hala je vytápěna plynem.

Mezi hlavní strojní vybavení pro potřeby výroby patří především svářečky a zařízení pro provedení tlakové zkoušky. Dále to jsou pásové pily na řezání základního materiálu a jednoúčelové zámečnické stroje jako sloupové vrtačky, brusky nebo leštičky. Posledním, a tedy nejnovějším zařízením je svářečka zakoupená před třemi lety. Mimo další dvě svářečky lze odhadnout stáří ostatních strojů na 15 až 30 let. V tomto ohledu se tedy příliš neinvestuje. Na druhou stranu strojový park je funkční a dostatečný.

Společnost věří hlavně v dobré vztahy se zákazníky, a především s hlavními distributory. Je známa pro svou flexibilitu, rychlost a schopnost řešit problémy zákazníků s různými druhy technických složitostí. Vzhledem k délce působnosti na českém trhu lze říct, že trh dokonale zná. Tomu nahrávají i znalosti obchodního zástupce, který v tomto odvětví působí přes 15 let. Společnost Rattay Group GmbH má vlastní patent na výrobu kompenzátorů, které jsou nyní vyráběny v dánské pobočce. Slabou stránkou **nemateriálních zdrojů** mohou být chybějící cíle, kterých by mohla společnost dosáhnout. Chybí zde jasná definice, kde bude společnost v budoucnu v rámci několika let.

Analýza **finančních zdrojů** je provedena formou poměrových ukazatelů na základě výkazu zisku a ztrát a rozvahy k 31. 12. 2021 včetně porovnání s roky předcházejícími. Výkaz zisku a ztrát a rozvaha jsou součástí přílohy 4 a 5, které jsou k nahlédnutí na konci této práce. Z finanční analýzy bude zjevná finanční kondice firmy a dojde k porovnání s předcházejícími roky. Jde například o posouzení možnosti získat úvěr.

$$\text{ukazatel celkové zadluženosti [\%]} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{celková aktiva}} \times 100 = \frac{1913}{11572} \times 100 = 0,17 \times 100 = 17 \% \quad (12)$$

$$\text{ukazatel běžné likvidity} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}} = \frac{10228}{1913} = 5,35 \quad (13)$$

$$\text{ukazatel pohotovosti likvidity} = \frac{\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{krátkodobé závazky}} = \frac{10228 - 5286}{1913} = 2,58 \quad (14)$$

$$\text{ROA [\%]} = \frac{\text{výsledek hospodaření}}{\text{celková aktiva}} \times 100 = \frac{527}{11572} \times 100 = 5\% \quad (15)$$

$$\text{ROE [\%]} = \frac{\text{výsledek hospodaření}}{\text{vlastní kapitál}} \times 100 = \frac{527}{9468} \times 100 = 6\% \quad (16)$$

$$\text{ROS [\%]} = \frac{\text{výsledek hospodaření (před zdaněním)}}{\text{tržby}} \times 100 = \frac{679}{24011} \times 100 = 3\% \quad (17)$$

$$\text{obrat aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{celková aktiva}} = \frac{24011}{11572} = 2,07 \quad (18)$$

$$\text{obrat zásob} = \frac{\text{tržby}}{\text{zásoby}} = \frac{24011}{5286} = 4,54 \quad (19)$$

$$\text{doba obratu zásob} = \frac{365}{\text{obrat zásob}} = \frac{365}{4,54} = 80 \quad (20)$$

$$\text{doba obratu pohledávek} = 365 \times \frac{\text{kd pohledávky}}{\text{tržby}} = \frac{3092}{24011} = 47 \quad (21)$$

$$\text{doba splácení závazků} = 365 \times \frac{\text{kd závazky}}{\text{tržby}} = \frac{1913}{24011} = 29 \quad (22)$$

Porovnání hodnot s předchozími roky:

Hodnoty jsou převzaty z roční účetní závěrky jednotlivých let, tj. rozvahy a výkazu zisku a ztrát. Následující tabulka 1 znázorňuje hodnoty z těchto dokumentů, použité pro výpočet poměrových ukazatelů v tis. Kč. Výpočty poměrových ukazatelů let 2018-2020 jsou provedeny stejnou metodou, jako výpočet výše uvedeného roku 2021.

Tabulka 1 Hodnoty pro výpočet poměrových ukazatelů

Rok	2018	2019	2020	2021
cizí zdroje	4252	3218	1891	1913
celková aktiva	12531	11601	11026	11572
oběžná aktiva	10975	9973	9717	10228
krátkodobé závazky	4115	3096	1891	1913
zásoby	5211	5478	4139	5286
výsledek hospodaření	455	214	616	527
vlastní kapitál	8279	8383	8941	9468
výsledek hospodaření (před zdaněním)	363	284	772	679
tržby	23698	21228	23706	24011
krátkodobé pohledávky	5058	3714	3639	3092

Zdroj: Vlastní zpracování

Pro porovnání hodnot předchozích let jsou vybrány poslední čtyři roky, za které je současné vedení zodpovědné a jsou zapsány pouze ty hodnoty, které poslouží pro výpočet poměrových ukazatelů.

Následující tabulka 2 znázorňuje již vypočítané poměrové finanční ukazatele, které jsou vypočítané z hodnot výkazů zisku a ztrát a rozvah posledních čtyř let.

Tabulka 2 Finanční poměrové ukazatele k jednotlivým rokům

	2018	2019	2020	2021
ukazatel celkové zadluženosti [%]	34	28	17	17
ukazatel běžné likvidity	2.67	3.22	5.14	5.35
Ukazatel pohotové likvidity	1.40	1.45	2.95	2.58
ROA [%]	4	2	6	5
ROE [%]	5	3	7	6
ROS [%]	2	1	3	3
obrat aktiv	1.89	1.83	2.15	2.07
obrat zásob	4.55	3.88	5.73	4.54
doba obratu zásob [den]	80	94	64	80
doba obratu pohledávek [den]	78	64	56	47
doba splácení závazků [den]	63	53	29	29
Výsledek hospodaření kCZK	455	214	616	527

Zdroj: vlastní zpracování

Z vypočítaných dat lze zjistit finanční stabilitu a podobnost výsledků společnosti v průřezu jednotlivých posledních let. Nadále bude finanční analýza hodnocena v celkovém hodnocení vnitřního prostředí podniku.

Zhodnocení analýzy vnitřního prostředí

Z pohledu lidských zdrojů jsou příznivá data o fluktuaci zaměstnanců, která je velmi nízká a týká se spíše nově příchozích zaměstnanců. Na druhou stranu chybí aktivnější práce se zaměstnanci například pokud jde o osobní rozvoj. Všichni pracují, mají přátelský kolektiv, ale společnost zaměstnance nijak nerozvíjí a nevzdělává navzdory možnému lidskému potenciálu. Pracovníci jsou ve středním pracovním věku a pracovat ještě určitou dobu budou. Ve společnosti je zkušený a loajální tým. S lidskými zdroji však může nastat problém v budoucnu. Již nyní je nízká nezaměstnanost nehledě na chybějící odborné pozice.

Z pohledu materiálních zdrojů lze definovat slabinu v oblasti zázemí pro společnost a pracovníky. Zde je ovšem stále platná nájemní smlouva do roku 2026. V tomto ohledu tedy není změna možná. Prostory již na první pohled nepůsobí dobře a mohou odrazovat jak zákazníky samotné, tak zájemce o práci. Z dalších materiálních zdrojů, tedy strojového parku je patrné jeho výrazné stárí.

Z finančního hlediska lze podnik z průběhu let definovat jako stabilní. Ukazatel zadluženosti s hodnotou 17 % z posledního roku 2021 dokládá, že společnost Rattay kovové hadice s.r.o. lze definovat jako podnik s nízkou mírou zadluženosti. Ukazatel běžné likvidity vykazuje v roce 2021 hodnotu 5,35, která je vyšší oproti 5,14 v roce 2020. Podnik je výrazně schopný závazky splácet. Pohotová likvidita vykazuje v roce 2021 mírné snížení na 2,58 oproti 2,95 v roce 2020. Mírné korekce oproti roku 2020 v případě zlepšení ukazatelů běžné likvidity a mírné zhoršení likvidity pohotové vychází ze stabilní hodnoty krátkodobých závazků a mírného nárůstu oběžných aktiv. Společnost není významně závislá na cizích zdrojích financování a má dostatek vlastních zdrojů financování. Ukazatelé rentability definovali poměr zisku dosažený podnikáním k poměru výši zdrojů, které byly k vytvoření zisku použity. Na základě těchto ukazatelů se mohou věřitelé rozhodovat ohledně vstupu. Rentabilita vloženého kapitálu je přes 5 %, což umožňuje zhodnotit i zapůjčené prostředky. Negativně lze hodnotit dobu obratu pohledávek. Ukazatelé aktivity vykázali kratší dobu při splácení závazků než pohledávek. Doba

obratu závazků by však měla být vyšší než doba obratu pohledávek. Zde je třeba tlačít na splácení pohledávek u zákazníků včetně kontroly nastavení doby splatnosti faktur.

3.7 SWOT analýza

Analýza SWOT byla provedena ve spolupráci se všemi kancelářskými zaměstnanci zkoumané společnosti s ohledem na analýzy vnějšího a vnitřního prostředí a v podobě tak zvaného brainstormingu. Následně jsou vybrány nejdůležitější silné a slabé stránky společnosti a příležitosti a hrozby vnějšího okolí ze všech analýz a návrhů. Smyslem SWOT analýzy je posoudit schopnosti firmy v souvislosti s realizací určité strategie s ohledem na faktory vnějšího prostředí. Následující obrázek 8 znázorňuje analýzu SWOT společnosti a výčet jednotlivých zjištěných faktorů.

Obrázek 8 Analýza SWOT

Silné stránky (S)	Slabé stránky (W)
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Individuální přístup k zákazníkům ➤ Výrobní flexibilita ➤ Certifikace ➤ Zkušený a stálý tým (odbornost) ➤ Nízký počet reklamací ➤ Finanční stránka společnosti 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Špatně formulovaná strategie ➤ Závislost na Německu (Rattay GmbH) ➤ Nízká ziskovost ➤ Stáří strojového parku ➤ Průměrná hrubá měsíční mzda ➤ Zázemí ➤ HR
Příležitosti (O)	Hrozby (T)
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Nové produkty (substituty) při využití stávajících technologií = noví zákazníci ➤ Nové výrobní prostory ➤ Výroba kompenzátorů ➤ Nabídka služby k produktu ➤ Online prodej skrz e-shop ➤ Digitalizaci procesů a sledování výroby ➤ Automatizace svařování 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Silná konkurence ➤ Substituty ➤ Rostoucí ceny materiálů ➤ Rostoucí ceny energií ➤ Uhlíková neutralita a en. náročnost ➤ Nedostatek kvalifikované pracovní síly ➤ Devizový kurz CZK/EUR ➤ Vyjednávací síla zákazníků ➤ Covid-19 a jiné pandemie

Zdroj: Vlastní zpracování

Vyhodnocení SWOT analýzy

Vyhodnocení je možné provést několika způsoby. Může jít například o systematické nebo početní vyhodnocení, kdy jednotlivé prvky mají bodové ohodnocení významu, dopadu a pravděpodobnosti a z finálních spočítaných dat nám vyjde číslo, které reprezentuje určitou strategii. Také je možnost vlastního zhodnocení získaných dat bod po bodu a z toho vyplývající možnosti strategií, které budou implementovány. Druhá jmenovaná metoda je následně použita.

Silné stránky

Silné stránky je třeba udržovat, neustále je podporovat a stavět na nich i v budoucnosti. I přes velké množství objednávek, kterých je v průměru kolem 150 měsíčně, má společnost individuální přístup k zákazníkům, čehož si zákazníci cení. Mimo opakujících se objednávek je každá nová poptávka pečlivě konzultována a zvážena. Komunikace se zákazníkem probíhá buď telefonicky, elektronicky nebo osobně. Právě osobní návštěvy obchodního zástupce a případné odbornější technické pomoci technologa společnosti si zákazníci váží. S ohledem na množství objednávek je třeba vyzdvihnout i nízký počet reklamací k poměru přijatých objednávek. Ke konci roku 2020 činili reklamace při vyčíslení ztráty k celkovému obratu

objem 0,03 %. Zároveň je společnost schopna rychle reagovat na poptávky všeho druhu s výrobou v krátkém časovém horizontu a je tak vysoce flexibilní.

Z pohledu certifikací má podnik zaveden systém managementu kvality a zároveň je certifikována společností TÜV pro určitý druh výrobků. Systém je funkční a společnost je schopna si certifikace obhájit. Certifikace samotnou autoritou probíhají částečně v rámci celé skupiny a částečně individuálně.

Silné stránky je třeba udržovat a to platí nejvíce v případě lidských zdrojů, které jsou z pohledu svářečského umu vysoce ceněné. Kvalifikované lidské zdroje je vždy třeba získat a hlavně udržet. Společnost má v tomto případě štěstí, protože má mnoho kvalifikovaných a dlouhodobě zaměstnaných zaměstnanců. Ty jsou v pracovním poměru i více než 15 let a mají nenahraditelné zkušenosti. Pokud jde o samotnou práci se zaměstnanci, ta je ovšem na nízké úrovni. Zde by měl podnik více investovat a rozvíjet tak zaměstnanecký potenciál.

Finanční stránka společnosti je v rámci zpětně zkoumaných let pozitivní a neměnná. Podnik má z důvodu finančního zdraví v případě úvěrů či investic v bankách dveře otevřené. Lze tedy jednat o různých formách financování. Samotná společnost využívá kontokorentní úvěr, který je z důvodu dobrého finančního zdraví možné nastavit skutečně velmi vysoko.

Slabé stránky

V případě slabých stránek je vždy nutné zasadit se o zlepšení. Za zásadní slabinu lze považovat nejednoznačnost firemní strategie. Společnost neví, kam má směřovat. Další slabinou je závislost na mateřské společnosti a s tím je spojena i nižší ziskovost. V případě, kdy probíhá 36 % objemu prodeje vývozem pro mateřskou společnost, se spojují vlivy nízké marže a fluktuace devizového kurzu. Přičemž marže pro český trh samotný jsou nastaveny dobře. Tuto slabinu však vzhledem k představám majitelů nebude možné vylepšit. Stále bude existovat velmi vysoká část prodeje, kdy výrobní náklady pro vývozní zboží se blíží prodejním cenám a společnost je tedy bez potřebného zisku. Podnik principiálně existuje na levné výrobě pro mateřskou společnost. Z výše uvedeného vyplývá, že současné vedení nemá z jedné třetiny vliv na výsledek společnosti, ale z důvodu vytížení tuto práci potřebuje a nemá možnost tuto výrobu plně odstříhnout.

Z pohledu strojového parku společnosti se jedná o velmi zastaralé stroje. Investuje se zřídka, a pokud by měla nějaká investice proběhnout, vlastníci vždy zkouší nejdříve najít požadovaný stroj interně v rámci dceřiných společností. S tím pak souvisí sice funkční ale zastaralý a neefektivní majetek. Pokud jde o stáří, často pak bývá problém se sháněním servisu či náhradních dílů.

Zázemí skýtá velmi negativní dopady, pokud jde o image společnosti a například přijímání nových zaměstnanců, spotřeby energií, možného uspořádání pracovišť atp. Jedná se o několik desítek let starou budovu, která dříve působila jako dílna a garáž a kde je nyní podnik v podnájmu. Bohužel majitelé již do ní nechtějí investovat z důvodu budoucího územního plánu.

Slabou stránkou, na kterou má spíše vliv okolí a umístění podniku geograficky je průměrná měsíční mzda. Sice je definována určitá průměrná mzda v Libereckém kraji, ale v případě některých pozic je značně vyšší. V porovnání stejných pozic v moravskoslezském kraji, kde působí značná část konkurenčních společností se jedná o mnohem vyšší náklady na mzdy.

Pokud jde o práci s lidskými zdroji, zde zkoumaný podnik zaostává. HR je vedeno outsourcingem, tedy externí cestou. Zaměstnanci mají daný hodnotící systém, aby věděli, za co jsou ohodnoceni. Na druhou stranu chybí rozvoj a vzdělávání. Zaměstnanci si sice mohou zvolit školení, které by jim pomohlo v rozvoji, ale jak to bývá, není zájem a chybí zde jistá systematičnost.

Hrozby

Ze SWOT analýzy je patrné velké množství hrozeb. V první řadě je to velmi silná konkurence, která se dokáže vyrovnat kvalitou, cenou i dodacími podmínkami. Konkurenti se ve skutečnosti ohrožují navzájem protože se předbíhají v cenově přijatelnějších nabídkách, zákazník tak má možnost výběru a tlačí marži dolů. Zákazník má v tomto případě velkou vyjednávací sílu.

V určitém ohledu jsou ohrožením části portfolia i substituty, které jsou vyrobené sice z jiných materiálů, ale mají do určitých pracovních podmínek stejné vlastnosti a řeší stejnou potřebu zákazníka. Zároveň jsou tyto substituty, pokud jde o cenu, levnější.

S rostoucími cenami energií půjdou nahoru i ceny materiálů. Samotným problémem jsou však ceny energií všeobecně. Ceny komponent a materiálů bude muset do koncových cen promítnout každý z konkurentů ale ceny energií na provoz společností samotných může být výrazně odlišný. V tomto případě půjde především o médium, kterým je zajištěn provoz a vytápění společností. Z konkurenčního hlediska je nutné najít možnosti, jak snížit náklady. Ať už v činnostech primárních nebo podpůrných. Rostoucí ceny materiálů si zákazníci uvědomují a se zvýšenými cenami souhlasí.

Devizový kurz ovlivňuje výsledek společnosti přibližně z jedné třetiny, protože právě z jedné třetiny prodeje se jedná o vývoz hotových výrobků do mateřské společnosti. Mateřská společnost navíc tlačí ceny výroby významně dolů a ty jsou tak na téměř polovině než ceny výroby pro český trh. Když se poté sejde období, kdy je koruna silná, dochází ke kurzovým ztrátám a horšímu výsledku hospodaření.

Do budoucna se bude muset společnost připravit na nedostatek kvalifikované pracovní síly. Nyní je to dáno jednak nízkou mírou nezaměstnanosti ale hlavně chybějícím zastoupením žáků v učňovských oborech v oblasti svařování. Z pohledu pracovní síly je zároveň třeba vzít v potaz nově nastupující generaci, která má zcela odlišné priority.

Již zmíněné rostoucí ceny energií se promítají nejen do nakupovaného materiálu ale především do nákladů na provoz výrobních prostorů. Společnost vytápí prostory plynem s fixací ceny plynu do října 2022. Po tomto období mohou nastat dvě varianty. Buď dojde k výraznému zdražení plynu a následného promítnutí do cen výrobků nebo omezení či úplnému zastavení dodávek plynu. Ve druhém případě se společnost dostane do situace, kdy nemůže vytápět a zajistit tak zákonem dané pracovní podmínky zaměstnancům. To je třeba řešit. Zde bohužel zkoumaný podnik naráží na několik zásadních faktů. Společnost je v podnájmu ještě na další 4 roky, s vlastníky se na dřívějším ukončení či slevě nelze dohodnout a vlastníci nemovitosti ani neuvažují o investicích z důvodu známého budoucího územního plánu. Zde padají i jakékoliv alternativní metody, jako například dotace na solární panely či dotace na snížení energetické náročnosti. Pokud tedy nastane varianta úplného zastavení plynu, musí se vymyslet náhradní řešení. Společnost již oslovila několik firem za účelem možných náhradních řešení vytápění či

snížení stropů. Ve všech případech se bavíme o investici přes 2 miliony korun, která se za 4 roky nevrátí a vyvstává zde tak otázka, jak situaci řešit. S budovou obecně souvisí i pracovní prostředí, uhlíková neutralita či snížení energetické náročnosti. Z pohledu pracovního prostředí má již nyní firma problém najít mladší zaměstnance, kterým by se prostory líbily. Vzhledem k typu výroby je všude poléťavý prach a špína. Dělníci mají jednu šatnu a sociální místnost. Prostory nejsou reprezentativní ani pro zákazníky, protože vchází plechovými garážovými dveřmi a ocitnou se okamžitě na dílně, přes kterou se chodí do kanceláří. Jedná se o starou cihlovou budovu, která sloužila jako garáž a dílna pro opravy nákladních automobilů. Vnitřní prostory a obvodové zdi jsou upraveny „časem“. Dispozičně se hledá špatné dělení jednotlivých pracovišť. Výška do stropu činí 8 metrů. Budova zároveň spadá do energetické náročnosti budov G.

Uhlíková neutralita znamená, že společnost odstraňuje z atmosféry stejné množství skleníkových plynů, jako do ovzduší vypouští. Jedná se určitým způsobem o společenskou odpovědnost. Do budoucna bude na toto téma velký tlak a předpokládá se, že společnosti nakupující produkty či služby budou v rámci společenské odpovědnosti vyžadovat dodavatele, kteří budou splňovat právě tato náročná kritéria.

Aktuálním tématem a hrozbou jsou také pandemie. V posledních dvou letech se firmy musely potýkat s restrikcemi z důvodu pandemie nazvané Covid-19. Ve společnosti byla nastavena a dodržována doporučená pravidla. Zaměstnanci byli pravidelně testováni a výsledky zaznamenávány. Jakmile byl objeven pozitivní zaměstnanec, postupovalo se dle nařízení vlády. Typ prací a rozmístění pracovníků pravidlům ministerstva zdravotnictví vyhovoval. Rozestupy byly standardně dodržovány a kancelářští pracovníci byli rozděleni do kanceláří po jednom. Nelze však říci, že by právě končící dva roky pandemie proběhli v pořádku. V takto malém kolektivu, pokud chybí 1-2 lidi a zejména svářeči, nastává skutečně problém.

Příležitosti

Podnik má několik příležitostí, jak dostat velmi pozitivních změn. Většinou je však zapotřebí schválení valné hromady. Jednou z příležitostí jsou nové produkty, o kterých by se dalo hovořit, jako o substitutech. Společnost má lisovací technologie na to, aby vyráběla propojovací hadice i z jiných materiálů, které nyní dodávají konkurenční firmy. K tomu je však zapotřebí investovat do vývoje. Skupina Rattay Group GmbH má vlastní vývojové středisko v Německu. Tato příležitost může být brána jako návrh k vývoji a zlepšení postavení na trhu ale záleží na rozhodnutí vedení holdingu.

Další příležitost podnik vidí v nabídce poskytovaných služeb k produktům. Zde je myšlena montáž a servis produktů, kdy si zákazník může nechat výrobek namontovat a následně bude společnost provozovat i servis. Zde by měl podnik investovat do analýzy, jestli by zákazníci takovou službu vůbec využili.

Pro dnešní online svět by mohl být další příležitostí i e-shop pro prodej výrobků v on-line prostředí. Zákazník by si pouze zadal vstupní hodnoty včetně specifikace, zvolil způsob platby a doručení a hadice by se mu po výrobě zaslala. V tomto případě je však jisté omezení v případě specifikace či popisu koncovek. Stejná koncovka se mnohdy nazývá jinak v různých druzích

oblastí jako jsou instalátérské služby nebo služby kolem plynovodů. Také se jedná o stovky až tisíce koncovek u kterých je, zvláště v současné době, potřeba pravidelně aktualizovat ceny.

Společnost dále vidí velkou příležitost v podobě výroby kompenzátorů. Rattay Group GmbH má vlastní patent na výrobu kompenzátorů nicméně kompenzátory jsou vyráběny v dánské pobočce. Zde však dochází k negativnímu vlivu na koncovou cenu. Výrobní cena v Dánsku a potažmo ve skandinávských zemích se výrazně liší od výrobních cen v zemích směrem na jih. V momentě, kdy má společnost nabízet kompenzátory již ví, že oproti konkurenci budou drazí. Odhadem je prohráno přibližně 80 % cenových nabídek na kompenzátory především z důvodu vysoké ceny. Společnost vidí příležitost nižších výrobních cen v přesunu této výroby z Dánska do jedné z výrobně levnějších poboček v české republice nebo Maďarsku. I zde je však zapotřebí investovat a zejména vlastníci holdingu musí udělat toto zásadní rozhodnutí.

Příležitostmi jsou také digitalizace a automatizace interního prostředí podniku. Digitalizace je dnes velké téma a pokud si představíme, že se výrobní plány, podpis za provedenou práci a jiné aktivity podniku stále píšou na papír, je to až podivné. Podnik by měl určitě investovat do digitalizace, která ho v budoucnu určitě nemine. Zejména se nabízí výrobní ERP systém a elektronické zpracování dokumentů a dat. Pokud jde o automatizaci, tam je z důvodu chybějící pracovní síly v budoucnosti otázka velmi aktuální. Stroje mohou nahradit některé typy lidské práce, jsou efektivnější, přesnější a méně chybové. Může se zde jednat o plnou automatizaci nebo o částečnou polo-automatizaci. Zde pak není zapotřebí kvalifikovaný svářeč ale pouze operátor pro zakládání komponent.

Poslední příležitostí jsou nové výrobní prostory. Je potřeba, aby společnost měla nové reprezentativní prostory, kam zaměstnanci a potenciální zaměstnanci budou rádi chodit. Kde je možná prezentace a propagace u zákazníků. Jedná se zde tedy o image společnosti. Takové prostory, které nejsou energeticky náročné a lze s nimi pracovat. Nové prostory již byly vedením odsouhlaseny, avšak prozatím nebyla sdělena forma vstupu, jestli půjde o podnájem či vlastnictví.

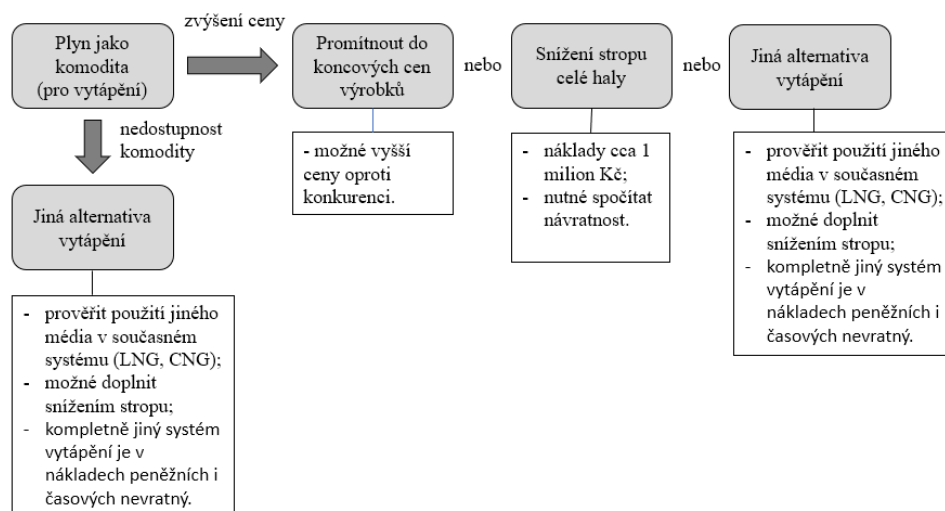
4 Závěr

Ze zjištěných okolností, kdy převažuje míra slabých stránek a zároveň lze vyvážit shodně příležitosti a hrozby se nabízejí dvě varianty strategií. Varianty W-O a W-T neboli vlivem příležitostí překonat slabé stránky či slabé stránky minimalizovat a vyhnout se ohrožení. Zároveň je třeba přidat představy vlastníků holdingu a jednatele společnosti. Vlastníci chtějí nadále udržovat spolupráci v rámci levnější výroby výrobků a zároveň v rámci české pobočky získat větší tržní podíl v České republice, Slovenské republice a dále na východ. Do budoucna se chystá i přesun výroby vlnovců pro kompenzátory, což je prozatím dlouhodobě prezentování ale termínově neohraničeno. K tomu všemu chce jednatel společnosti primárně relokovat výrobu do nových prostor, digitalizovat a automatizovat procesy a každoročně zvyšovat zisk o 10 %.

V současné nestabilní době na poli materiálním a energetickém a vzhledem k získaným datům lze doporučit v krátkém časovém horizontu pěti let alternativní strategii stabilizace či strategii W-T vycházející z matice SWOT, která by se dala nazvat obrannou. Společnost by se měla vyhnout hrozbám z vnějšího prostředí a pracovat na svých slabých stránkách. Ve stejném čase lze společnosti doporučit začít pracovat i na příležitostech, které se jí nabízí. Je zde tedy zapotřebí se určitým způsobem zafixovat a přestát aktuální situaci. Aktuální stabilizací je myšleno zajištění vytápění a provozu společnosti. Nadále však být stále konkurenceschopnou společností připravenou na možné budoucí příležitosti. Tabulky hrozeb a příležitostí jsou rozpracovány a seřazeny podle důležitosti v přílohách číslo 2 a 3. Společnost by na těch zásadních hrozbách měla začít pracovat okamžitě.

První doporučenou variantou na období pěti let je tedy strategie W-T (Weaknesses–Threats). Tato varianta se zaměřuje především na slabé stránky a hrozby firmy, které potřeba překonat. Všechny hrozby, vyhodnocené a seřazené podle důležitosti jsou v příloze číslo 2 tohoto dokumentu. Příloha také popisuje možné dopady hrozeb na společnost a reakce na ně. Vyhodnocení závažnosti je spočítáno násobením koeficientu závažnosti dopadu hrozby a pravděpodobnosti jejího vzniku. Na stupnici vyhodnocení dle závažnosti je interval od 1 do 16 bodů, kde nejvyšší hodnota 16 bodů znamená vysokou míru rizika. Zde je potřeba konat okamžitě. V rámci následujících pěti let by společnost měla přestát aktuální nestabilní období ovlivněné cenami energií. V analyzované společnosti se však oprávněně bojí úplného zastavení dodávek plynu, na kterou by podnik měl být připraven a musí vymyslet alternativu. Investice do kompletně nového vytápění hal se v následujících čtyřech letech zbývajících podnájmu určitě nikdy nevrátí. Vlastníci budovy také nechtějí investovat už z důvodu budoucího územního plánu. Nicméně zajistit pracovní podmínky zaměstnancům je z pohledu zákona povinností. Vzhledem k tomu, že tato hrozba je pro společnost nyní zásadní, je doporučené schéma při řešení cen či nedostatku plynu pro vytápění znázorněno na obrázku 9. Ať přijde zdražování nebo úplné zastavení dodávek plynu, musí společnost nadále fungovat a být konkurenceschopná. Řešení cen a dodávek plynu je tedy téma aktuální a musí být řešeno okamžitě. Pokud by dostupnost plynu jako komodity zůstala, musí společnost vzhledem k aktuálním cenám plynu zdražit výrobky minimálně o 5 %. Stoupající ceny pak bude třeba někde eliminovat z důvodu konkurenceschopnosti a podnik by měl najít možnosti, jak zlevnit a zefektivnit primární a podpůrné činnosti. Obchodní oddělení musí sledovat vývoj u konkurence a technické oddělení podniku se musí okamžitě zaměřit na metody zlepšování interních procesů.

Obrázek 9 Postup řešení ceny a dostupnosti plynu pro vytápění



Zdroj: Vlastní zpracování

Další hrozbou je konkurence, která je stále silnější a všudypřítomná. Obchodní oddělení musí rozeznat důležité kroky a změny u konkurence a pokud by se jednalo o hrozbu, adekvátně na ně reagovat. S tím souvisí i vyjednávací síla zákazníků a vliv substitutů, kdy bude třeba se zákazníky více komunikovat, vysvětlovat a nesnižovat ceny pouze z důvodu vítězství v poptávce nad konkurencí. Čas ukáže, jak se všichni vypořádají s nastalou situací. Společnost by zde měla zvolit vhodnou politiku nastavení cen, tedy nejnižší možné marže.

Ohledně hrozby fluktuace devizového kurzu lze podniku doporučit zmírnit finanční dopady řízením plateb s mateřskou společností a zlepšit cash management směny přijatých euro plateb. To znamená, že informuje finanční oddělení mateřské společnosti o možné platbě v momentě příznivého kurzu a smění pak tyto prostředky na CZK účet v momentě slabé koruny. Je to ovšem složité na organizaci a plán také předpokládá dostatek finančních prostředků mateřské společnosti. Další možností je řešit tyto debetní transakce pomocí nastavených pevných kurzů v bankovních institucích. Společnost má tak možnost si zafixovat určitý kurz na delší období a překlenout nežádoucí hodnotu směnného kurzu.

Vyjednávací síla zákazníků je hrozbou pro všechny. Společnosti by bylo možné v tomto případě doporučit nějakou přidanou hodnotu k výrobku. Zde je možné zmínit například výrobky společnosti Apple, které si lidé kupují i přes vysokou cenu. Zákazníci koupí těchto výrobků nabývají pocitu, že si kupují něco extra. Vzhledem však k obvyčejnosti výrobků, tlaku na ceny a vědomí zákazníků s tím, že od kohokoliv dostanou stejnou kvalitu je podoba výjimečnosti výrobku milná. Vyrábět za nízké marže také není cesta. Podnik si musí nastavit pravidla pro minimální marže, jak bylo zmíněno výše a případné poptávky nedosahující potřebné marže odmítnout. Společnost zde může spoléhat na svou flexibilitu, která zajišťuje krátké dodací termíny. Zároveň se společnost může opřít o silnou stránku v podobě technického poradenství.

Hrozbu v případě substitutů je třeba mít na zřeteli. Společnost již v minulosti chtěla tuto hrozbu obrátit v příležitost a zkusit na trh substituty dodávat. Nedotáhla však potřebné analýzy do konce. Vlastní totiž sadu lisovacích přípravků, které se dají použít právě na výrobu substitutů. Jak bylo zmíněno, chybí zde určitá analýza proveditelnosti a testování, kterou by se mohlo zabývat vývojové oddělení v mateřské společnosti. Zde se ovšem musí vyjádřit samotné vedení holdingu.

Nedostatek materiálu a komponent je aktuálně velké téma. S tím souvisí i zvyšující se ceny dodávaných materiálů a prodlužování termínů dodání. Řekněme, že v tomto ohledu může být společnost klidná protože konkurence se bude těmto vlivům také muset přizpůsobit. Bude záležet, jaké mají konkurenti zázemí a dodavatele. Vzniklé zvyšující se náklady na dodávané komponenty budou muset do koncových cen promítnout všichni konkurenti.

Uhlíková neutralita a energetická náročnost bude v budoucnu pro firmy závazkem. Lze očekávat, že se vlivem současné situace tyto závazky oddálí. V budoucnu se však tato očekávání vrátí a společnost již plánuje zahrnout tyto pojmy v rámci přestěhování do jiných výrobních prostor. Jde o hrozbu, která však není úplně aktuální. Lze ji oddálit a vyřešit v rámci stěhování společnosti do nových prostor.

Nedostatek kvalifikované pracovní síly nastane z důvodů popsaných v předchozích analýzách. Je to dáno malým zájmem o praktické obory, kde svářeči chybí a zároveň se mění priority nově nastupující generace, kde bude nutné se jim přizpůsobit. Podnik by je měl řešit výchovou budoucích pracovníků a paralelně automatizací procesu svařování. To lze aplikovat například dohodou s odbornými školami, které vychovávají svářeče. V případě automatizace pak prozkoumat možné dotační programy a oslovit společnosti automatizací se zabývající.

Pandemické situace mohou firmy výrazně zasáhnout. Pokud se pandemie rozšíří do výrobních prostor, může nastat i zastavení výroby. Je třeba těmto hrozbám předcházet, sledovat dění ve společnosti, zavádět předepsaná doporučení a včas nastavit interní pravidla v podniku.

Ve všech výše zmíněných příkladech je nutné pravidelně monitorovat vnější okolí, především trh, konkurenci a politiku.

Druhou doporučenou variantou je W-O (Weaknesses-Opportunities). Podnik má široký seznam příležitostí a slabin. Tato varianta je doporučena na dalších pět let. Poté, co společnost překoná současné nestabilní období a přestěhuje se do nových prostor lze doporučit zaměření se na příležitosti. Seznam příležitostí, jejich dopad na společnost a způsob implementace je sepsán v příloze 3. Opět je implementována hodnotící škála příležitostí a ty jsou seřazeny dle doporučení. Jednotlivé příležitosti je však potřeba řešit již nyní. Musí se analyzovat jejich proveditelnost, náklady a dopad. S novými výrobními prostory je možné očekávat snížení nákladů na zdroje a v případě zlepšení zázemí i vhodnější pracovní prostředí a celkovou image podniku. Další snížení nákladů a zvýšení efektivity lze spatřit v automatizaci a digitalizaci. Podnik se může zbavit aktivit, které v případě implementace digitalizace prostředí nebude potřebovat. Doporučit některé výzvy dotačních programů je zde nasnadě.

Společnost by také měla využít stávající technologie za účelem výroby substitutů, zlevnit tak specificky stejné výrobky a případně přilákat nové zákazníky. Zde je potřeba možnosti analyzovat a zabývat se vývojem těchto produktů. Vývojový program však musí být schválený vedením společnosti. K novým nebo i stávajícím produktům lze nabídnout další služby jako například montáž a následný servis, protože zákazníci si dnes většinou přejí plný servis. Do toho lze zahrnout i on-line prodej výrobků přes e-shop. Zákazník si vybere produkt, zvolí formu doručení, přidá službu (například včetně montáže) a objedná si. V případě služeb či on-line aplikací lze doporučit průběžné šetření přání zákazníků v rámci práce obchodního zástupce. Ten již nyní může nad těmito tématy se zákazníky diskutovat.

Poslední příležitost je spatřena v samostatné výrobě kompenzátorů. V tuto chvíli jsou objednávány převážně z dánské pobočky, kde je však cena práce dělníka výrazně vyšší. Náklady jsou vyšší přibližně 2,5 krát. V tomto případě lze volit levnější cestu výroby v Maďarsku nebo České republice. Zde si musí variantu zvolit vedení holdingu. S nižšími cenami kompenzátorů by se společnost a vlastně celý holding stal konkurenceschopnějším.

Pokud si blíže spojíme některé aktuální příležitosti a hrozby, lze zjistit, že se jich více vyřeší stěhováním do nových prostor. Z hrozeb tak vypadnou například současné enormní náklady na vytápění či úplné zastavení vytápění. Dále je to uhlíková neutralita a energetická náročnost, se kterými se již do budoucna musí počítat. Z pohledu příležitostí to jsou právě nové výrobní prostory, které vyřeší a posílí image společnosti. Vedení české pobočky by si dopředu mělo nechat schválit nápady na příležitosti, které by mohli v budoucnu přesáhnout rozhodovací schopnosti jednatele. Jedná se například o digitalizaci a automatizaci.

Slabé stránky podniku je třeba podpořit pro obě možné strategie. Nejednoznačnost strategie je nyní dána ale zahrnuje další atributy, na kterých je třeba pracovat. Závislost na mateřské společnosti lze změnit vyššími příjmy a dostatkem zakázek z českého trhu, nicméně česká pobočka zde existuje právě z důvodu podpory mateřské společnosti a levnější výroby právě pro ni. To se bude muset patrně ponechat i v budoucnu. Z pohledu ziskovosti, která je nízká a souvisí s přetlakem konkurence v odvětví, lze doporučit hledání možných úspor ve výrobních procesech a jít cestou využití příležitostí v podobě automatizace a digitalizace. Pokud jde o HR a především práci se zaměstnanci, lze doporučit pohovory s jednotlivými zaměstnanci. Může se stát, že někteří jsou spokojeni a o další školení či rozvoj nestojí. Pro další by to však mohlo znamenat jistou formu seberealizace.

Aktuální stav v podniku z pohledu změn

V rámci změn v podniku je potřeba zmínit teoretické znalosti z knihy pana J. P. Kottera. Proces změn zde má svá pravidla a již nyní můžeme určit, kde se zkoumaný podnik nachází. Pokud se začteme do jednotlivých kroků procesu změn, můžeme společnost určitě zařadit za první tři body tohoto procesu.

Prvním bodem je vyvolání vědomí naléhavosti neboli viditelná nutnost změny. Všichni zaměstnanci vidí potřebu změn. Mnoho z nich pracuje pro společnost více než 10 let a nevidí žádný posun. Nutnost změny je tedy všudypřítomná, což je diskutováno i při pravidelných měsíčních setkání se zaměstnanci (mistr dílny, 2022). V rámci dalšího bodu změny procesu má podnik také schopný tým složený ze správných lidí. Změny tedy bude jednodušší prosadit a uskutečnit. V tuto chvíli je i dána vize a strategie pro další období a také transformační vize. Ta již byla se zaměstnanci několikrát (pravidelně) komunikována. Nyní je v pořadí delegování v širokém měřítku. Ať už se společnost nachází v jakémkoliv bodu, vždy je nutná komunikace ve všech patrech podniku. Tím, že se jedná o malou společnost, komunikace a informovanost ve všech patrech zde není problém.

Nehledě na výše uvedené je nutné si definovat i některé kritické faktory úspěchu. Ty je možné členit na interní, externí, monitorovací a adaptující. Externí faktory nelze zcela ovlivnit ale lze se jim přizpůsobit. Z interního hlediska je to již zmíněná komunikace se zaměstnanci, která pravidelně probíhá a musí probíhat i do budoucna. V případě obchodního oddělení bude třeba podpora ve zvyšování prodejů a investice do školení prodejních a jiných vhodných dovedností pro zvýšení konkurenceschopnosti. TPV společnosti bude třeba proškolit v oblastech zlepšování procesů či ergonomie, která se ovšem možnost tyto činnosti a pomoc řešit pomocí outsourcingu. Posledním nezbytným faktorem je monitoring vnějšího a vnitřního prostředí, který musí probíhat v pravidelných intervalech a případně nuance je pak nutné zapracovat do strategického plánu.

Literatura

Primární zdroje

ČERVENÝ, R. et al. *Korporátní strategie. Krok za krokem*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2016. 224 s. ISBN 978-80-7400-620-3.

DVOŘÁČEK, J. et al. *Podnik a jeho okolí. Jak přežít v konkurenčním prostředí?* 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2012. 173 s. ISBN 978-80-7400-224-3.

FOTR, J. et al. *Tvorba strategie a strategické plánování. Teorie a praxe*. Praha: Grada, 2012. 384 s. ISBN 978-80-247-3985-4.

FOTR, J. et al. *Tvorba strategie a strategické plánování: Teorie a praxe -2.*, aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2020. 416 s. ISBN: 978-80-271-2499-2.

GRASSEOVÁ, M. et al. *Analýza v rukou manažera. 33 nejpoužívanějších metod v rukou manažera*. Brno: Computer press, 2010. ISBN 978-80-251-2621-9.

HANZELKOVÁ, A. et al. *Personální strategie. Krok za krokem*. Praha: C. H. Beck, 2013. 159 s. ISBN 978-80-7179-564-3.

HANZELKOVÁ, A. et al. *Strategické řízení. Teorie pro praxi. 3. přepracované vydání*. Praha: C. H. Beck, 2017. 256 s. ISBN 978-80-7400-637-1.

JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing. Strategie a trendy. 2., rozšířené vydání*. Praha: Grada, 2013. 368 s. ISBN: 978-80-247-4670-8.

KALOUDA, F. *Finanční analýza a řízení podniku. 2. vydání*. Plzeň: Aleš Čeněk, 2016. 321 s. ISBN 978-80-7380-591-3.

KEŘKOVSKÝ, M. et al. *Finanční strategie: Krok za krokem. 1. vydání*. Praha: C. H. Beck, 2015. 224 s. ISBN 978-80-7400-562-6.

KNÁPKOVÁ, A. et al. *Finanční analýza: Komplexní průvodce s příklady. 3., kompletně aktualizované vydání*. Praha: Grada, 2017. 232 s. ISBN: 978-80-271-0563-2.

KOTTER, J. P. *Vedení procesu změny. 2. aktualizované vydání*. Praha: Management Press, 2015. 228s. ISBN 978-80-7261-314-4

KUDĚJ, M. et al. *Transformace a restrukturalizace podniku*. Praha: C. H. Beck, 2018. 464 s. ISBN 978-80-7400-690-6.

MAGRETTA, J. *Michael Porter jasně a srozumitelně. O konkurenci a strategii*. Praha: Management press, 2012. ISBN 978-80-7261-251-2.

MALLYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada, 2007. 252 s. ISBN: 978-80-247-1911-5.

MIKOLÁŠ, Z. et al. *Konkurenční potenciál průmyslového podniku*. Praha: C. H. Beck, 2011. ISBN 978-80-7400-379-0.

TYLL, L. *Podniková strategie. 1. vydání*. Praha: C. H. Beck, 2014. 275 s. ISBN: 978-80-7400-507-7.

ZUZÁK, R. *Strategické řízení podniku*. Praha: Grada, 2011. 176 s. ISBN: 978-80-247-4008-9.

Internetové zdroje

ČSÚ. *Tvorba a užití HDP - 2. čtvrtletí 2022* [online]. 2022 [cit. 2022-08-30]. Dostupný z <https://www.czso.cz/csu/czso/ctvrtletni-narodni-ucty-tvorba-a-uziti-hdp-a-predbezny-odhad-hdp>

ČSÚ. *Indexy spotřebitelských cen - inflace - duben 2022* [online]. 2022 [cit. 2022-05-10]. Dostupný z <https://www.czso.cz/csu/czso/cri/indexy-spotrebitelskych-cen-inflace-duben-2022>

ČSÚ. *Obyvatelstvo ČR* [online]. 2022 [cit. 2022-06-30]. Dostupný z https://www.czso.cz/csu/czso/obyvatelstvo_lide

ČSÚ. *Zaměstnanost a nezaměstnanost podle výsledků VŠPS - 1. čtvrtletí 2022. 2022* [online]. 2022 [cit. 2022-05-04]. Dostupný z https://www.czso.cz/csu/czso/obecna_mira_nezamestnanosti_v_cr_a_krajich

ČSÚ. *Věková struktura obyvatelstva v ČR a krajích* [online]. 2021 [cit. 2022-01-21]. Dostupný z <https://www.czso.cz/csu/scitani2021/vekova-struktura>

KURZY.CZ. *Nezaměstnanost v ČR, vývoj, rok 2022* [online]. 2022 [cit. 2022-06-08]. Dostupná z <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/nezamestnanost>

ČESKÁ NÁRODNÍ BANKA. *ČNB zvyšuje úrokové sazby* [online]. 2022 [cit. 2022-05-05]. Dostupný z <https://www.cnb.cz/cs/cnb-news/tiskove-zpravy/CNB-zvysuje-urokove-sazby-00022/>

KRAJSKÁ SPRÁVA ČSÚ V LIBERCI. *Průměrná mzda v Libereckém kraji* [online]. 2021 [cit. 2022-03-07]. Dostupné na <https://www.kurzy.cz/zpravy/638425-prumerna-mzda-v-libereckem-kraji-se-za-rok-2021-zvysila-o-1-922-kc-na-35-032-kc>

VEŘEJNÝ REJSTŘÍK A SBÍRKA LISTIN. *Účetní závěrka* [online]. 2021 [cit. 2022-08-03]. Dostupné z <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=7928>

RATTAY KOVOVÉ HADICE, S.R.O., *Informace o společnosti, výrobní program* [online]. 2022 [cit. 2022-08-01]. Dostupné na <https://www.rattay.cz/>

ČESKÁ NÁRODNÍ BANKA. *Kurzy devizového trhu* [online]. 2022 [cit. 2022-08-12]. Dostupný z <https://www.cnb.cz/cs/financni-trhy/devizovy-trh/kurzy-devizoveho-trhu/kurzy-devizoveho-trhu/>

Přílohy

Příloha 1 Výpis subjektu RATTAY kovové hadice s.r.o.	IV
Příloha 2 Vyhodnocení a reakce na hrozby	VI
Příloha 3 Vyhodnocení a reakce na příležitosti	VII
Příloha 4 Výkaz zisku a ztráty ke dni: 31. 12. 2021	VIII
Příloha 5 Rozvaha v plném rozsahu ke dni 31. 12. 2021	X

Příloha 1 Výpis subjektu RATTAY kovové hadice s.r.o.

Tento výpis elektronicky podepsal "KRAJSKÝ SOUD V ÚSTÍ NAD LABEM" dne 14.8.2022 v 07:31:38. EPVid:6nzPLBj6W9YRIKx7kRNJQ

Výpis

z obchodního rejstříku, vedeného
Krajským soudem v Ústí nad Labem
oddíl C, vložka 10073

Datum vzniku a zápisu:	24. ledna 1996
Spisová značka:	C 10073 vedená u Krajského soudu v Ústí nad Labem
Obchodní firma:	RATTAY kovové hadice s.r.o.
Sídlo:	Kladenská 287/4, Liberec III-Jeřáb, 460 07 Liberec
Identifikační číslo:	640 53 636
Právní forma:	Společnost s ručením omezeným
Předmět podnikání:	obráběčství zámečnictví, nástrojářství výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona
Statutární orgán:	
jednatel:	Ing. JAN FENDRICH, dat. nar. 19. října 1983 V Lukách 576, Liberec XIX-Horní Hanychov, 460 08 Liberec Den vzniku funkce: 16. listopadu 2017
Počet členů:	1
Způsob jednání:	Způsob jednání: Jednatel zastupuje společnost ve všech záležitostech. Jednatel za společnost podepisuje tak, že k tištěné nebo psané obchodní firmě společnosti připojí svůj podpis.

Společenská smlouva určuje, k jakému právnímu jednání společnosti je nutný předchozí písemný souhlas valné hromady. Jednatel není zejména oprávněn bez předchozího písemného souhlasu valné hromady činit tato právní jednání za společnost:

- převod (i bezúplatný) nemovitého majetku společnosti či zřizování věcných práv, které se k němu váží;
- převod movitého majetku či práv podniku (tzv. investiční nástroje), jejichž hodnota dosahuje v jednotlivém případě hodnoty ekvivalentu v českých korunách odpovídajícímu 15.000,- EUR (patnáct tisíc Euro) nebo v souhrnu 15.000,- EUR (patnáct tisíc Euro), pokud věci či práva spolu souvisejí;
- uzavírání, změna nebo výpověď dceřiných nebo mateřských společností (tzv. Organshaft), poolů a kooperací;
- uzavírání, změna a výpověď licenčních smluv, jakož i smluv týkajících se patentů, užitných a průmyslových vzorů, značek a Know-how;
- trvalá změna obvyklého způsobu správy a organizace společnosti, výroby a prodeje; dále zastavení nebo podstatné omezení provozovaných obchodních odvětví, jakož i rozšíření o nové obchodní odvětví;
- judelování darovacích slibů, jakož i darování či jiná dohoda, kterou bude bezplatně i úplatně převáděn majetek společnosti na společníka, jednatele, jakož i osobu s nimi spřízněnou (za spřízněnou osobu bude vždy považována právnická osoba, v níž má společník nebo jednatel účast nejméně 10 % sám nebo prostřednictvím jiné spřízněné osoby);
- vytvoření zaměstnaneckého nebo služebního poměru, ve kterém se společnost zavazuje k výplatě odměny ve výši ekvivalentu v českých korunách odpovídajícímu 15.000,- EUR / rok (patnáct tisíc Euro) včetně nákladů spojených s takovým poměrem;

h)uzavření smlouvy s poradcem (3. osobou), a to jakéhokoliv druhu, jejímž předmětem je závazek společnosti k plnění odměny ve výši odpovídající ekvivalentu v českých korunách min. 10.000,-EUR (deset tisíc Euro) / rok / jednotlivý případ;

i)poskytnutí příslibů ručení, jakož i uzavření ručitelských vztahů, které zakládají povinnost ručit za závazky třetích osob;

j)uzavírání, změna nebo ukončení smlouvy o přenechání podniku nebo nájemní smlouvy, smlouvy se zájmovými sdruženími nebo orgánové smlouvy (smlouva, na základě které se pro daňové účely pokládají jednotlivé společnosti za jediný subjekt) a podobných právních jednání překračující rámec běžné obchodní činnosti;

Společníci:

Společník:

Rattay Group GmbH

46569 Hünxe, In der Beckuhl 20, Spolková republika Německo

Registrační číslo: HRB 29421

Právní forma: Gesellschaft mit beschränkter Haftung (společnost s ručením omezeným)

Podíl:

Vklad: 500 000,- Kč

Splaceno: 100%

Obchodní podíl: 100%

Druh podílu: základní

Základní kapitál:

500 000,- Kč

Ostatní skutečnosti:

Obchodní korporace se podřídila zákonu jako celku postupem podle § 777 odst. 5 zákona č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech.

obory činnosti: velkoobchod, specializovaný maloobchod, výroba kovového zboží / výroba vlnovcových hadic a kompenzátorů z ušlechtilé oceli, zprostředkování obchodu

Zdroj: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=7928&typ=PLATNY>

Příloha 2 Vyhodnocení a reakce na hrozby

Hrozby	Závažnost dopadu hrozby	Pravděpodobnost vzniku	Vyhodnocení dle závažnosti	Dopad hrozby	Reakce na hrozby	Způsob obrany
	interval <1,4> zanedbatelný-1 nepřijatelný-4	interval <1,4> téměř nemožná-1 téměř jistá-4	interval <1,16> nízké riziko-1 vysoké riziko-16			
Rostoucí ceny plynu, případně úplné zastavení dodávek.	4	4	16	Zvýšené ceny výrobků a s tím spojená možná nižší konkurenceschopnost. V případě nedostupnosti plynu nebude možné vytápět výrobní prostory.	Zvýšení cen výrobků. Snížení stropu pro vytápění menších prostor. Změna topného média v aktuálním systému. Nákup jiného, například dieselového mobilního vytápěcího zdroje.	1. sledování aktuálních informací o stavu energetiky; 2. zjistit možnosti nahrazení média v současném systému; 3. zajistit cenové nabídky na snížení stopu včetně výpočtu, kolik se snížením stropu ušetří; 4. rezervace či nákup dieselového topného zdroje.
Silná konkurence	4	4	16	Snížení tržního podílu a zisku.	Pravidelné sledování konkurence a převážně změn u konkurence, okamžitá reakce v případě potřeby, kontinuální snižování primárních nákladů.	1. Obchodní oddělení jednou měsíčně analyzuje konkurenci z pohledu změn a cen výrobků; 2. TPV společnosti provede analýzu možných zlepšení výrobních procesů.
Devizový kurz CZK/EUR	3	4	12	Kurzové ztráty.	Průběžně řídit v rámci managementu kurzových rizik. Možná celoroční fixace kurzu u bankovních společností.	Jednatel společnosti ve spolupráci s účetním zajistí řízení plateb na základě fluktuace kurzu včetně následné konverze do domácí měny.
Vyjednávací síla zákazníků	3	4	12	tlak na ceny, termíny a nižší zisk.	Termínově je společnost flexibilní, komunikovat se zákazníky závislost ceny na termínu.	1. Obchodní oddělení společnosti musí sledovat kroky a ceny konkurence. 2. Stanovení minimální marže pod kterou se nebudou přijímat objednávky. 3. Kontinuální hledání nových zákazníků (obchodní zástupce).
Substituty	3	3	9	Snížení tržního podílu a zisku. Ztráta zákazníků.	Snížení primárních a podpůrných nákladů, vývoj substitutů. Vývojové oddělení v mateřské společnosti může substituty vyvíjet.	1. TPV společnosti provede analýzu možných zlepšení výrobních procesů. 2. Jednatel společnosti zkouší prosadit vývoj substitutů v mateřské společnosti.
Rostoucí ceny materiálů	1	3	3	Zvýšení cen koncových výrobků. Možné vyšší ceny oproti konkurenci.	Zvýšené ceny vstupních materiálů se musí reflektovat do koncových cen výrobků okamžitě. Hledání alternativních a levnějších dodavatelů.	1. Obchodní oddělení implementuje ceny dle aktuálnosti a bude hledat nové alternativní dodavatele.
Uhlíková neutralita a energetická náročnost	1	2	2	V současnosti vyšší spotřeba energií. V budoucnu společenská odpovědnost a nutné pravidlo. Může se stát, že si společnosti začnou vybírat dodavatele právě podle jejich výrobního dopadu na životní prostředí.	Je nutné s těmito pojmy počítat do budoucna a implementovat je při přesunu do nových výrobních prostor v roce 2026.	Hledání nových výrobních prostorů je ve zodpovědnosti jednatele společnosti.
Covid-19 a jiné pandemie	3	3	9	Chybějící zaměstnanci, snížení výrobního výstupu, možné uzavření prostor.	V případě hrozby postupovat dle vládních a zdravotnických doporučení.	Postup dle doporučení. Průběžné testování, dezinfekce, vzdálenosti na pracovišti, možnost home-office pro kancelářské pracovníky.

Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha 3 Vyhodnocení a reakce na příležitosti

Příležitosti	Atraktivita příležitosti	Hodnota dopadu příležitosti	Vyhodnocení příležitosti	Dopad příležitosti na společnost	Reakce na příležitost	Způsob implementace
	interval <1,4> zanedbatelná-1 významná-4.	interval <1,4> nízká-1 vysoká-4	interval hodnoty příležitosti <1,16> nízká-1 vysoká-16			
Nové výrobní prostory	4	4	16	Image společnosti, alternativní vytápění, snížení energetické náročnosti, uhlíková neutralita.	Aktuální smlouva končí v roce 2026, jednání o nových prostorech lze již zahájit. Nejzazší termín zahájení je dva roky před vypršením smlouvy.	1. Nutné rozhodnutí vlastníků holdingu. 2. Jednatel zodpovídá za uskutečnění (nutné začít hledat nejdéle v lednu 2024).
Digitalizace procesů a sledování výroby	4	4	16	Tlak na zaměstnance vlivem hlídání odpracovaného času, zrychlení procesu zapisování, zvýšení efektivity, snazší řízení výroby.	Najít způsob, jak do digitalizace investovat (možnost dotace). Dle výše investice může být požadováno schválení "nadřazeným patrem".	1. Schválení vlastníky v případě, že by investice vyžadovala vyšší rozpočet. 2. Výběrové řízení dodavatele systému. 3. Zjistit možnost dotace.
Automatizace svařování	4	4	16	Zajištění proti nedostupnosti odborných zaměstnanců (svářečů), efektivita, nižší ceny.	Možnost si připravit analýzu proveditelnosti již nyní a ve správný čas investovat. Musí být schváleno "nadřazeným patrem" protože půjde o velkou investici.	Schválení vlastníky holdingu v případě, že by investice vyžadovala vyšší rozpočet. 2. Výběrové řízení dodavatele systému. 3. Zjistit možnost dotace.
Nové produkty (substituty) při využití stávajících technologií	4	3	12	Obrana před substituty, rozšíření portfolia, možnost vstupu na nové trhy.	V rámci vývojového oddělení mateřské společnosti lze začít pracovat na substitutech kdykoliv. Nutné schválení vlastníků.	1. rozhodnutí vlastníků holdingu o vývoji.
Výroba kompenzátorů	3	4	12	Zvýšení tržního podílu v segmentu dodávání kompenzátorů.	O částečném přesunu výroby musí rozhodnout valná hromada. Výrobní prostory jsou. Bude nutné podpořit zdroji - zaměstnanci, infrastruktura.	1. potřebné rozhodnutí vlastníků holdingu o relokaci výroby 2. zajištění zdrojů (zaměstnanci, infrastruktura)
Nabídka služby k produktu	2	3	6	Rozšíření portfolia o službu a nabídka další spolupráce.	Podnik může již nyní analyzovat přání zákazníků ohledně vhodnosti této služby.	Analýza v rámci práce obchodního zástupce, který může začít s šetřením na služebních cestách.
On-line prodej skrz e-shop	1	2	2	Zrychlí se příjem objednávek, eliminace nebo nárůst nesrovnalostí.	Zanedbatelná změna pro podnik, potřeba častá aktualizace cen, různé názvy stejných koncovek. Podnik může již nyní analyzovat přání zákazníků ohledně vhodnosti této služby.	Analýza v rámci práce obchodního zástupce, který může začít s šetřením na služebních cestách.

Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha 4 Výkaz zisku a ztráty ke dni: 31. 12. 2021

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY, druhové členění

v plném rozsahu
ke dni: 31.12.2021
(v celých tisících Kč)
IČ: 64053636

Dle vyhlášky č. 500/2002 Sb.

Sestaveno dne: 27.1.2022

Právní forma účetní jednotky: SPOLEČNOST S RUČENÍM OMEZENÝM

Předmět podnikání účetní jednotky: výroba kovových konstrukcí a kovodělných výrobků, kromě strojů a zařízení

Spisová značka: C 10073

V likvidaci: Ne

Název a sídlo účetní jednotky
RATTAY kovové hadice s.r.o.
Kladenská 287/4
Liberec
46007

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	01	21 567	21 730
II.	Tržby za prodej zboží	02	1 979	1 340
A.	Výkonová spotřeba (součet A.1. až A.3.)	03	13 280	12 248
A.1.	Náklady vynaložené na prodané zboží	04	1 421	794
2.	Spotřeba materiálu a energie	05	7 010	6 849
3.	Služby	06	4 849	4 605
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	07	7	345
C.	Aktivace (-)	08	0	0
D.	Osobní náklady (součet D.1. až D.2.)	09	10 440	10 709
D.1.	Mzdové náklady	10	7 724	8 343
2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	11	2 716	2 366
2.1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	12	2 489	2 167
2.2.	Ostatní náklady	13	227	199
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti (součet E.1. až E.3.)	14	196	275
E.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	15	196	275
1.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé	16	196	275
1.2.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - dočasné	17	0	0
2.	Úpravy hodnot zásob	18	0	0
3.	Úpravy hodnot pohledávek	19	0	0
III.	Ostatní provozní výnosy (součet III.1 až III.3.)	20	1 726	1 928
1.	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	21	3	0
2.	Tržby z prodaného materiálu	22	462	636
3.	Jiné provozní výnosy	23	1 261	1 292
F.	Ostatní provozní náklady (součet F.1. až F.5.)	24	553	786
F.1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	25	0	0
2.	Prodaný materiál	26	214	500
3.	Daně a poplatky	27	8	8
4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	28	0	0
5.	Jiné provozní náklady	29	331	278
*	Provozní výsledek hospodaření (+/-)	30	796	635

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
IV.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku – podíly (součet IV. 1 + IV.2.)	31	0	0
1.	Výnosy z podílů – ovládaná nebo ovládající osoba	32	0	0
2.	Ostatní výnosy z podílů	33	0	0
G.	Náklady vynaložené na prodané podíly	34	0	0
V.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku (souč. V. 1 + V.2.)	35	0	0
1.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku - ovládající nebo ovládaná osoba	36	0	0
2.	Ostatní výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	37	0	0
H.	Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem	38	0	0
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy (součet VI. 1 + VI.2.)	39	0	0
1.	Výnosové úroky a podobné výnosy – ovládaná nebo ovládající osoba	40	0	0
2.	Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy	41	0	0
I.	Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti	42	0	0
J.	Nákladové úroky a podobné náklady (součet J.1 + J.2.)	43	1	32
J.1.	Nákladové úroky a podobné náklady - ovládaná nebo ovládající osoba	44	0	0
2.	Ostatní nákladové úroky podobné náklady	45	1	32
VII.	Ostatní finanční výnosy	46	25	345
K.	Ostatní finanční náklady	47	141	176
*	Finanční výsledek hospodaření (+/-)	48	-117	137
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	49	679	772
L.	Daň z příjmů (součet L. 1 + L.2.)	50	152	156
L.1.	Daň z příjmů splatná	51	152	156
2.	Daň z příjmů odložená (+/-)	52	0	0
**	Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)	53	527	616
M.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	54	0	0
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	55	527	616
	Čistý obrat za účetní období = I. + II. + III. + IV. + V. + VI. + VII.:	56	25 297	25 343

Zdroj: Interní dokumenty

Příloha 4 Rozvaha v plném rozsahu ke dni 31. 12. 2021

ROZVAHA

v plném rozsahu
ke dni: 31.12.2021
(v celých tisících Kč)
IČ: 64053636

Dle vyhlášky č. 500/2002 Sb.

Sestaveno dne: 27.1.2022

Právní forma účetní jednotky: SPOLEČNOST S RUČENÍM OMEZENÝM

Předmět podnikání účetní jednotky: výroba kovových konstrukcí a kovodělných výrobků, kromě strojů a zařízení

Spisová značka: C 10073

V likvidaci: Ne

Název a sídlo účetní jednotky

RATTAY kovové hadice s.r.o.

Kladenská 287/4

Liberec

46007

Označení a	AKTIVA b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	AKTIVA CELKEM (A. + B. + C. + D.)	01	18 564	6 992	11 572	11 026
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	02	0	0	0	0
B.	Stálá aktiva (B.I. + B.II. + B.III.)	03	7 708	6 838	870	1 027
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek (součet B.I.1. až B.I.5.2.)	04	0	0	0	0
1.	Nehmotné výsledky vývoje	05	0	0	0	0
2.	Ocenitelná práva	06	0	0	0	0
2.1.	Software	07	0	0	0	0
2.2.	Ostatní ocenitelná práva	08	0	0	0	0
3.	Goodwill	09	0	0	0	0
4.	Ostatní dlouhodobý nehmotný majetek	10	0	0	0	0
5.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek a nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	11	0	0	0	0
5.1.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	12	0	0	0	0
5.2.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	13	0	0	0	0
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek (součet B.II.1. až B.II.5.2.)	14	7 708	6 838	870	1 027
1.	Pozemky a stavby	15	2 153	1 409	744	831
1.1.	Pozemky	16	0	0	0	0
1.2.	Stavby	17	2 153	1 409	744	831
2.	Hmotné movité věci a jejich soubory	18	5 555	5 429	126	196
3.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	19	0	0	0	0
4.	Ostatní dlouhodobý hmotný majetek	20	0	0	0	0
4.1.	Pěstitelské celky trvalých porostů	21	0	0	0	0
4.2.	Dospělá zvířata a jejich skupiny	22	0	0	0	0
4.3.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	23	0	0	0	0
5.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek a nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	24	0	0	0	0
5.1.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	25	0	0	0	0
5.2.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	26	0	0	0	0

Označení a	AKTIVA b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek (součet B.III.1. až B.III.7.2.)	27	0	0	0	0
1.	Podíly – ovládaná nebo ovládající osoba	28	0	0	0	0
2.	Zápůjčky a úvěry – ovládaná nebo ovládající osoba	29	0	0	0	0
3.	Podíly – podstatný vliv	30	0	0	0	0
4.	Zápůjčky a úvěry – podstatný vliv	31	0	0	0	0
5.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	32	0	0	0	0
6.	Zápůjčky a úvěry - ostatní	33	0	0	0	0
7.	Ostatní dlouhodobý finanční majetek	34	0	0	0	0
7.1.	Jiný dlouhodobý finanční majetek	35	0	0	0	0
7.2.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	36	0	0	0	0
C.	Oběžná aktiva (C.I. + C.II. + C.III. + C.IV.)	37	10 382	154	10 228	9 717
C.I.	Zásoby (součet C. I.1. až C.I.5.)	38	5 286	0	5 286	4 139
1.	Materiál	39	4 942	0	4 942	3 822
2.	Nedokončená výroba a polotovary	40	129	0	129	149
3.	Výrobky a zboží	41	215	0	215	168
3.1.	Výrobky	42	181	0	181	168
3.2.	Zboží	43	34	0	34	0
4.	Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny	44	0	0	0	0
5.	Poskytnuté zálohy na zásoby	45	0	0	0	0
C.II.	Pohledávky (C.II.1 + C.II.2 + C.II.3)	46	3 373	154	3 219	3 776
1.	Dlouhodobé pohledávky	47	127	0	127	137
1.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	48	0	0	0	0
1.2.	Pohledávky – ovládaná nebo ovládající osoba	49	0	0	0	0
1.3.	Pohledávky – podstatný vliv	50	0	0	0	0
1.4.	Odložená daňová pohledávka	51	0	0	0	0
1.5.	Pohledávky - ostatní	52	127	0	127	137
5.1.	Pohledávky za společníky	53	0	0	0	0
5.2.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	54	127	0	127	137
5.3.	Dohadné účty aktivní	55	0	0	0	0
5.4.	Jiné pohledávky	56	0	0	0	0

Označení a	AKTIVA b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
2.	Krátkodobé pohledávky	57	3 246	154	3 092	3 639
2.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	58	3 145	154	2 991	3 626
2.2.	Pohledávky – ovládaná nebo ovládající osoba	59	0	0	0	0
2.3.	Pohledávky – podstatný vliv	60	0	0	0	0
2.4.	Pohledávky - ostatní	61	101	0	101	13
4.1.	Pohledávky za společnosti	62	0	0	0	0
4.2.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	63	0	0	0	0
4.3.	Stát - daňové pohledávky	64	101	0	101	0
4.4.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	65	0	0	0	13
4.5.	Dohadné účty aktivní	66	0	0	0	0
4.6.	Jiné pohledávky	67	0	0	0	0
3.	Časové rozlišení aktiv	68	0	0	0	0
3.1.	Náklady příštích období	69	0	0	0	0
3.2.	Komplexní náklady příštích období	70	0	0	0	0
3.3.	Příjmy příštích období	71	0	0	0	0
C.III.	Krátkodobý finanční majetek (C.III.1. + C.III.2.)	72	0	0	0	0
1.	Podily – ovládaná nebo ovládající osoba	73	0	0	0	0
2.	Ostatní krátkodobý finanční majetek	74	0	0	0	0
C.IV.	Peněžní prostředky (C.IV.1. + C.IV.2.)	75	1 723	0	1 723	1 802
1.	Peněžní prostředky v pokladně	76	11	0	11	98
2.	Peněžní prostředky na účtech	77	1 712	0	1 712	1 704
D.	Časové rozlišení aktiv (D.1. + D.2.+ D.3.)	78	474	0	474	282
1.	Náklady příštích období	79	474	0	474	248
2.	Komplexní náklady příštích období	80	0	0	0	0
3.	Příjmy příštích období	81	0	0	0	34

Označení a	PASIVA b	Číslo řádku c	Stav v běžném účet. období	Stav v minulém účetním období
			5	6
	PASIVA CELKEM (A. + B. + C. + D.)	01	11 572	11 026
A.	Vlastní kapitál (A.I. + A.II. + A.III. + A.IV. + A.V. + A.VI.)	02	9 468	8 941
A.I.	Základní kapitál (A.I.1. + A.I.2. + A.I.3.)	03	500	500
1.	Základní kapitál	04	500	500
2.	Vlastní podíly (-)	05	0	0
3.	Změny základního kapitálu	06	0	0
A.II.	Ážio a kapitálové fondy (součet A.II.1. + A.II.2.)	07	12	12
1.	Ážio	08	12	12
2.	Kapitálové fondy	09	0	0
2.1.	Ostatní kapitálové fondy	10	0	0
2.2.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků (+/-)	11	0	0
2.3.	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách obchodních korporací (+/-)	12	0	0
2.4.	Rozdíly z přeměn obchodních korporací (+/-)	13	0	0
2.5.	Rozdíly z ocenění při přeměnách obchodních korporací (+/-)	14	0	0
A.III.	Fondy ze zisku (A.III.1. + A.III.2.)	15	50	50
1.	Ostatní rezervní fondy	16	50	50
2.	Statutární a ostatní fondy	17	0	0
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let (+/-) (A.IV.1. + A.IV.2.)	18	8 379	7 763
1.	Nerozdělený zisk nebo neuhrazená ztráta minulých let (+/-)	19	8 379	7 821
2.	Jiný výsledek hospodaření minulých let (+/-)	20	0	-58
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	21	527	616
A.VI.	Rozhodnuto o zálohové výplatě podílu na zisku (-)	22	0	0
B + C.	Cizí zdroje (součet B. + C.)	23	1 913	1 891
B.	Rezervy (součet B.1. až B.4.)	24	0	0
1.	Rezerva na důchody a podobné závazky	25	0	0
2.	Rezerva na daň z příjmů	26	0	0
3.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	27	0	0
4.	Ostatní rezervy	28	0	0
C.	Závazky (součet C.I. + C.II. + C.III.)	29	1 913	1 891
C.I.	Dlouhodobé závazky (součet C. I.1. až C.I.9.)	30	0	0
1.	Vydané dluhopisy	31	0	0
1.1.	Vyměnitelné dluhopisy	32	0	0
1.2.	Ostatní dluhopisy	33	0	0

Označení *	PASIVA b	Číslo řádku c	Stav v běžném účet. období	Stav v minulém účetním období
			5	6
2.	Závazky k úvěrovým institucím	34	0	0
3.	Dlouhodobé přijaté zálohy	35	0	0
4.	Závazky z obchodních vztahů	36	0	0
5.	Dlouhodobé směnky k úhradě	37	0	0
6.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	38	0	0
7.	Závazky - podstatný vliv	39	0	0
8.	Odložený daňový závazek	40	0	0
9.	Závazky - ostatní	41	0	0
9.1.	Závazky ke společníkům	42	0	0
9.2.	Dohadné účty pasivní	43	0	0
9.3.	Jiné závazky	44	0	0
C.II.	Krátkodobé závazky (součet C. II.1. až C.II.8.)	45	1 913	1 891
1.	Vydané dluhopisy	46	0	0
1.1.	Vyměnitelné dluhopisy	47	0	0
1.2.	Ostatní dluhopisy	48	0	0
2.	Závazky k úvěrovým institucím	49	0	0
3.	Krátkodobé přijaté zálohy	50	0	0
4.	Závazky z obchodních vztahů	51	1 044	784
5.	Krátkodobé směnky k úhradě	52	0	0
6.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	53	0	0
7.	Závazky - podstatný vliv	54	0	0
8.	Závazky ostatní	55	869	1 107
8.1.	Závazky ke společníkům	56	0	0
8.2.	Krátkodobé finanční výpomoci	57	0	0
8.3.	Závazky k zaměstnancům	58	515	568
8.4.	Závazky ze sociálního a zdravotního pojištění	59	251	318
8.5.	Stát – daňové závazky a dotace	60	102	216
8.6.	Dohadné účty pasivní	61	1	1
8.7.	Jiné závazky	62	0	4
C.III.	Časové rozlišení pasiv (C.III.1. + C.III.2)	63	0	0
1.	Výdaje příštích období	64		
2.	Výnosy příštích období	65	0	0
D.	Časové rozlišení pasiv (D.1. + D.2.)	66	191	194
1.	Výdaje příštích období	67	191	194
2.	Výnosy příštích období	68	0	0

Zdroj: Interní dokumenty



**Návrh budoucí strategie firmy Rattay kovové hadice, s.r.o.
s ohledem na analýzy vnějšího a vnitřního prostředí**

Jan Fendrich, DMBA 47

Řešená problematika

úvod

Nejednoznačnost a obavy o budoucnost, odevzdání se trhu ve formě „čekáme, co přijde“ a přicházející energetická a materiálová krize donutili vedení zkoumané společnosti jednat a analyzovat společnost za účelem definování budoucí strategie.

problém

Žádné strategické cíle, chybějící vize, mise a pozice v rámci holdingu.

přístup

Provedena analýza „nadřazeného patra“ ohledně pozice a budoucnosti české pobočky, analýzy vnitřního a vnějšího prostředí, analýza podnikových zdrojů a celkové závěrečné vyhodnocení všech faktorů maticí SWOT rozkrylo možné budoucí strategie.

Postup řešení

zdroj

Teoretická část popsána a vybrána z aktuálních zdrojů literatury. Analytická část je pak sestavena z dat získaných z internetových zdrojů, literatury a interních dokumentů a systémů.

získávání

Získávání dat bylo provedeno tak zvanou metodou „desk research“. Jedná se o data sekundárního původu, která lze snadno dohledat na internetu, v literatuře či dokumentaci společnosti.

zpracování

Systematicky a v dané posloupnosti se nejprve provedla analýza odvětví. Následovaly metody analýz vnějšího prostředí dle metod PEST a Porterova modelu pěti sil. Vnitřní prostředí bylo analyzováno z pohledu zdrojů podniku. Důležité faktory jsou sepsány maticí SWOT, která zároveň slouží k vyhodnocení.

Výsledky práce

Z výsledků práce vyplynulo:

- v rámci holdingu se s českou pobočkou počítá i do budoucna;
- byla definována vize a mise nadřazeného patra včetně cílů současného vedení;
- společnost je konkurenceschopná avšak konkurence v tomto odvětví je veliká;
- přicházejí hrozby na poli energetickém, materiálovém a konkurenčním;
- lze předpovědět vývoj a dopady v případě hrozeb;
- společnost neinvestuje do infrastruktury;
- do budoucna se počítá s relokací do nových prostorů;
- chybí investice do infrastruktury.

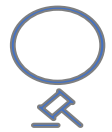
Doporučení

Na základě výsledků lze doporučit:



- 1. Stabilizace a zajištění provozuschopnosti a konkurenceschopnosti do konce roku 2026 s ohledem na aktuální dění, kdy dojde ke stěhování. Situace kolem cen a dostupnosti plynu přinese buď zdražení nebo změnu vytápění a nenávratně vložené investice.**
- 2. Zlevnění a zefektivnění primárních a podpůrných činností. Zefektivnění procesů přinese snížení nákladů a konkurenceschopnost.**
- 3. Pravidelný monitoring trhu, konkurence, vnějšího prostředí. Pravidelný monitoring zajistí schopnost včasné reakce na změny.**
- 4. Management devizového kurzu zamezí kurzovým ztrátám.**
- 5. Analýza přání zákazníků. Lze si lze připravit půdu pro příležitosti v podobě služeb a on-line obchodu.**
- 6. Příprava možných příležitostí, aby je bylo možné realizovat ve správný čas.**
- 7. Připravit přednostní schválení vlastníků z důvodu investic přesahujících povolené nakládání.**
- 8. Stanovení pravidel pro minimální marže.**

Závěr



Práce přinesla rozbor aktuální kondice společnosti, přicházejících hrozeb z vnějšího prostředí a definici možných příležitostí.



Návrhem je budoucí strategie na následující období obsahující řešení v podobě minimalizace hrozeb a postup pro implementaci příležitostí tak, aby je společnost mohla ve správný čas realizovat.



Problematika byla posunuta díky aplikaci metod získaných po dobu studia.

**DĚKUJI ZA
POZORNOST**