

Projekt rozvoje firmy RemanTE Group S. R. O.

Bc. Mykhailo Vatutin

Diplomová práce
2020



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav managementu a marketingu

Akademický rok: 2019/2020

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE (projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: Bc. Mykhailo Vatutin
Osobní číslo: M18510
Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: Management a marketing
Forma studia: Prezenční
Téma práce: Projekt rozvoje firmy RemanTE Group S. R. O.

Zásady pro vypracování

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Proveďte literární rešersi vztahující se k tématu business plánu a tvorby strategie firmy.

II. Praktická část

- Charakterizujte vybranou společnost.
- Proveďte analýzu vnějšího a vnitřního okolí firmy a na základě provedených analýz sestavte business plán.
- Proveďte ekonomické zhodnocení a definujte rizika projektu.

Závěr

Rozsah diplomové práce: **cca 70 stran**
Forma zpracování diplomové práce: **Tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

HANZELKOVÁ, Alena, KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL, 2017. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 3. přepracované vydání. V Praze: C.H. Beck, 232 s. ISBN 978-80-740-0637-1.
HENRY, Anthony, 2018. *Understanding strategic management*. 3rd Edition. Oxford: Oxford University Press, 352 s. ISBN 978-01-996-6247-0.
LHOTSKÝ, Jan, 2010. *Strategický management: jak zajistit budoucí úspěch podniku*. Praha: Computer Press, 144 s. ISBN 978-80-251-3295-1.
PARNELL, John A, 2014. *Strategic management: theory and practice*. 4th Edition. Los Angeles: Sage, 641 s. ISBN 978-14-522-3498-4.
ZUZÁK, Roman, 2011. *Strategické řízení podniku*. Praha: Grada, 172 s. ISBN 978-80-247-4008-9

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Josef Kubík, CSc.**
Ústav managementu a marketingu

Datum zadání diplomové práce: **6. ledna 2020**
Termín odevzdání diplomové práce: **21. dubna 2020**

L.S.

doc. Ing. David Tuček, Ph.D.
děkan

Ing. Jiří Bejtkovský, Ph.D.
ředitel ústavu

Ve Zlíně dne 6. ledna 2020

**PROHLÁŠENÍ AUTORA
BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE**

Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové/bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové/bakalářské práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji diplomovou/bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou/bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen přípouští-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové/bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

1. že jsem na diplomové/bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
2. že odevzdaná verze diplomové/bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 11.08.2020

Jméno a příjmení: Mykhailo Vatutin

.....
podpis diplomanta

ABSTRAKT

Předmětem této diplomové práce je vytvoření rozvojové strategie pro konkrétní společnost. Práce se skládá z teoretické a praktické části. První část popisuje teoretické metody a postupy použité v praktické části. Ve druhé části je analyzováno vnější a vnitřní prostředí společnosti. Na základě těchto analýz je vygenerována SWOT analýza a bostonská matice portfolia. Ze získaných dat je následně vytvořena strategie rozvoje společnosti s důrazem na strategii rozvoje portfolia. Strategie je rozvíjena do fáze funkčních strategií strategických obchodních jednotek.

Klíčová slova: management, strategický rozvoj, repasování autodílů, automobilový průmysl, firemní strategie.

ABSTRACT

The subject of diploma thesis is the creation of development strategy for a particular company. The thesis consists of theoretical and practical parts. The first part describes the theoretical methods and procedures used in the practical part. In the second part is analyzed the external and internal environment of the company. On the analysis are based the SWOT analysis and the Boston portfolio matrix. From the obtained data, a business development strategy is subsequently created with an emphasis on the portfolio development strategy. The strategy is developed to the stage of functional strategies of strategic business units.

Keywords: management, development strategy, refurbishment of car parts, automotive industry, company strategy.

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

ÚVOD	9
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE	10
I TEORETICKÁ ČÁST	11
1 ROLE A MÍSTO STRATEGIE V ROZVOJI PODNIKU	12
1.1 ANALÝZA EXTERNÍHO PROSTŘEDÍ PODNIKU	14
1.2 ANALÝZA INTERNÍHO PROSTŘEDÍ PODNIKU	17
1.2.1 Zdroje podniku	17
1.2.2 Analýza hodnototvorného řetězce.....	18
1.2.3 Finanční analýza.....	19
1.3 SWOT ANALÝZA	23
1.4 BOSTONSKÁ MATICE PORTFOLIA	24
1.5 FORMULACE STRATEGIE ROZVOJE FIRMY	26
1.5.1 Strategické plánování a strategický management	26
1.5.2 Poslání, cíle, strategie a plán portfolia organizace	27
1.6 SHRNUÍ POZNATKŮ Z TEORETICKÉ ČÁSTI PRÁCE	31
II PRAKTICKÁ ČÁST	33
2 ANALÝZA ZVOLENÉ SPOLEČNOSTÍ	34
2.1 PŘEDMĚT ZKOUMÁNÍ SPOLEČNOST REMANTE S.R.O.....	34
2.1.1 Identifikace podniku.....	34
2.1.2 Produktové portfolio	34
2.1.3 Hypotézy k řešení práce	35
2.1.4 Potencionální trhy	35
2.2 EXTERNÍ ANALÝZA.....	36
2.2.1 PESTL analýza.....	36
2.2.2 Porterův model pěti konkurenčních sil	38
2.3 ANALÝZA INTERNÍHO PROSTŘEDÍ PODNIKU	41
2.3.1 Zdroje podniku	42
2.3.2 Analýza hodnototvorného řetězce.....	44
2.3.3 Finanční analýza.....	45
2.4 SWOT ANALÝZA	49
2.5 BOSTONSKÁ MATICE PORTFOLIA	51
2.6 SHRNUÍ PROVEDENÝCH ANALÝZ.....	53
3.1 POSLÁNÍ A VIZE ANALYZOVANÉ SPOLEČNOSTI	55
3.2 STRATEGICKÉ CÍLE PODNIKU	56
3.3 ZÁKLADNÍ HYPOTÉZY A SCÉNÁŘE BUDOUCÍHO VÝVOJE	57
3.4 PLÁN PORTFOLIA	59
3.5 EKONOMICKÝ DOPAD JEDNOTLIVÝCH VARIANT VÝVOJE	67
3.6 DŮVODY PRO VÝBĚR STRATEGIE	76

3.7 UPLATŇOVÁNÍ STRATEGICKÉHO PLÁNU	78
ZÁVĚR	79
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	81
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.
SEZNAM OBRÁZKŮ	84
SEZNAM TABULEK.....	85
SEZNAM PŘÍLOH.....	86

ÚVOD

Každá společnost působící na trhu by si měla vyjasnit svou firemní strategii. V moderním světě je téměř nemožné najít průmysl, ve kterém by do určité míry neexistovala konkurence. Proto je důležité sledovat hospodářskou soutěž a podniknout kroky, které by posílily konkurenceschopnost společnosti a vytvořily konkurenční výhody. Společnosti se také musí přizpůsobit neustále se měnícím environmentálním faktorům a přizpůsobovat jim svou obchodní strategii.

Začátek nového tisíciletí v podnikatelském prostředí neztratil ani jednu turbulenci, kterou zmínil Peter Drucker. Všechny společnosti se dnes nacházejí v turbulentním podnikatelském prostředí, které se neustále mění, což představuje nejen hrozby pro podnikatele, ale také potenciál získat komparativní výhodu v regionálním nebo globálním měřítku. Po dlouhodobém růstu nastal rok 2020, který je poznamenán globálním ekonomickým poklesem v důsledku COVID-19. Nyní ekonomičtí odborníci očekávají v dalším období roku 2020 stagnaci nebo pouze mírný růst. Pro všechny organizace v blízké budoucnosti bude nesmírně důležité stanovit strategii, s níž se bude moci přejít k dalšímu období.

Podle Donnellyho zahrnuje strategie společnosti dvě hlavní činnosti: „rozhodnout, jaké kroky by organizace měla podniknout, pokud chce dosáhnout požadované budoucnosti, a vytvořit podmínky pro jejich hladký a efektivní pokrok.“

Dnes je klíčovým faktorem určujícím úspěch nebo neúspěch vývoje společnosti na trhu držení konkurenční výhody a použití vhodné konkurenční strategie ve vztahu k konkurentům. Michael Porter píše, že každá společnost má při vstupu na trh svou vlastní konkurenční strategii, přímo nebo nepřímo formulovanou. Problém s implicitně formulovanou strategií spočívá v tom, že nemůže být vždy konzistentní, a to jak v čase, tak v oblasti spolupráce jednotlivých divizí společnosti. Proto je pro společnost výhodnější mít jasně definovanou strategii, cíle a poslání.

Cílem diplomové práce je vytvořit strategii pro konkrétní společnost, která představuje vytýčení směru k dosažení jejich strategických cílů.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Diplomová práce poukazuje na skutečnost, že je důležité vytvořit firemní strategii založenou na poslání a vizi pro malé podniky, jako je analyzovaná společnost ReMante S.R.O. Jedná se o výrobní společnost s 53 zaměstnanci, která v posledních pěti letech diverzifikovala své aktivity: od repasování vstřikovacích systémů po opravy řídicích jednotek. Práce se zaměří především na diverzifikaci produkce společnosti, její příčiny, důsledky a dopad na vývoj sledované společnosti. Bude analyzována produktová řada společnosti ve všech oblastech její činnosti.

Pro tuto společnost je také důležité pochopit její postavení na trhu, její schopnosti a na základě těchto informací vyvinout strategii pro posílení jejího postavení na trhu. Diplomová práce si klade za cíl vytvořit vhodnou strategii, která jasně naznačuje směr, kterým by se společnost měla ubírat, a představuje kroky, kterými lze dosáhnout strategických cílů.

K určení poslání, cílů a plánu portfolia společnosti a vytvoření její strategie v práci je provedena analýza prostředí společnosti. PESTL analýza a Porterův model pěti konkurenčních sil byly vybrány jako hlavní analytické nástroje pro externí analýzu. Vnitřní prostředí společnosti je analyzováno pomocí analýzy zdrojů, hodnotového řetězce a podrobné finanční analýzy. Výsledky jednotlivých analýz jsou pak shrnuty do SWOT analýzy, která podává představu o společnosti a jejím prostředí jako celku.

Kromě analýzy SWOT je Bostonská matice portfolia stejně důležitým nástrojem, který bude použit k analýze produktové řady společnosti a k vývoji produktové strategie pro nadcházející období.

Výsledkem práce je formulace poslání, cílů a stanovení strategie, zejména ve výrobní oblasti. Odvozená strategie společnosti bude ve svém znění porovnána se skutečnou organizací ve firmě a nakonci práce budou pro další rozvoj této společnosti nabídnuta možná doporučení vyplývající z obsahu textu diplomové práce.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 ROLE A MÍSTO STRATEGIE V ROZVOJI PODNIKU

Na začátku teoretické části předkládané práce je třeba poznamenat, že strategie rozvoje podniku je rozvíjena během implementace procesu strategického plánování prováděného v podniku. V podstatě se jedná o výsledný objekt strategického plánování. Obecně je koncepce rozvojové strategie v této souvislosti doprovázena dvěma fázemi strategické činnosti specializovaného podnikového týmu:

1) práce na strategickém plánování je vývoj souboru strategií, od základní strategie podniku po funkční strategie a jednotlivé projekty;

2) práce na strategickém řízení – provádění určité strategie včas, aktualizace strategie s ohledem na nové okolnosti (Veber, 2006, s. 433).

Moderní vědci identifikují hlavní úkoly strategického řízení:

1) určení typu obchodní činnosti a vytvoření strategických směrů jejího rozvoje – tj. je nutné určit cíle a dlouhodobé perspektivy rozvoje;

2) transformace společných cílů do konkrétních oblastí práce;

3) účinné provádění zvolené strategie;

4) posouzení provedené práce, analýza situace na trhu, úpravy dlouhodobých hlavních oblastí činnosti, cílů, strategií nebo jejich provádění s ohledem na získané zkušenosti, změněné podmínky, nové nápady nebo nové příležitosti.

Strategické řízení lze považovat za kombinaci pěti vzájemně propojených řídicích procesů:

1) analýza prostředí;

2) určení poslání a cílů;

3) výběr strategie;

4) provádění strategie;

5) hodnocení a sledování provádění (Hanzelková, 2017, s. 66).

Prvním při provádění procesu strategického plánování by měl být rozvoj strategické vize nebo poslání společnosti, její účel. Je důležité si uvědomit, že poslání organizace by mělo být formulováno spíše kvalitativně než kvantitativně. Společnosti tak někdy mylně formulují své poslání z hlediska zisku, což je výsledkem zvolené strategie a taktiky společnosti. Mise je vodítkem, ke kterému se společnost hodlá pohybovat ve svém vývoji, důvodem její existence. Mise podrobně popisuje stav podniku a poskytuje směr a pokyny

pro určování cílů a strategií na různých organizačních úrovních. Poslání podniku by mělo obsahovat:

- 1) rozsah podnikání;
- 2) úkol podniku z hlediska jeho základních služeb nebo produktů, jeho hlavních trhů a základních technologií;
- 3) vnější prostředí ve vztahu ke společnosti, které určuje pracovní principy podniku;
- 4) kultura organizace (druh pracovního klima existujícího v podniku).

Po formulaci mise je nutné stanovit cíle zaměřené na realizaci vybrané mise. Cíle znamenají seznam již konkrétních úspěchů plánovaných společností na viditelné období. Cíle mohou být krátkodobé nebo dlouhodobé. Kromě toho mají při implementaci přednost před posledně jmenovanými (vyjma možnosti s krizovým stavem společnosti). Kromě toho existují strategické a finanční cíle. První se týká konkurenceschopnosti společnosti a druhý se týká takových ukazatelů výkonnosti, jako je zisk, dividendy apod. V případě víceúrovňové organizace se složitou organizační strukturou je nutné rozdělit společné cíle do několika konkrétních úkolů pro každou jednotku. Tím je dosaženo velmi důležité složky plodné práce – existuje obecný zájem na dosažení výsledků. (Henry, 2018, s. 68).

Dobře navržené cíle by měly mít řadu vlastností:

- 1) Cíle musí být dosažitelné.
- 2) Cíle by měly být flexibilní – ponechte prostor pro změnu a úpravu.
- 3) Cíle musí být měřitelné – musí být formulovány tak, aby je bylo možné kvantifikovat.
- 4) Cíle by měly být konkrétní – měly by být stanoveny časové harmonogramy a způsoby jejich dosažení.
- 5) Cíle musí být slučitelné – interoperabilita předpokládá, že dlouhodobé cíle jsou vstřícné k plnění úkolů a krátkodobé cíle jsou dlouhodobé.
- 6) Cíle by si neměly navzájem odporovat a měly by být vzájemně propojeny.

Je důležité stanovit obtížné, ale dosažitelné cíle, což tlačí organizaci k neustálému rozvoji a zlepšování.

Po stanovení cílů, tj. s požadovanými výsledky musí manažeré vyvinout strategii k jejich dosažení.

Podívejme se podrobněji na koncept strategie. Slovo „strategie“ pochází z řeckých strategií, „umění generála“, které Alexander Velký používal s velkým úspěchem. A. Chandler, autor jedné z počátečních prací v oblasti strategického plánování, se domnívá, že

strategie je „definice hlavních dlouhodobých cílů a cílů podniku a schválení postupu a přidělení zdrojů nezbytných k dosažení těchto cílů“ (Trubačik, 2008, s. 58).

Strategii lze považovat za dlouhodobě kvalitativně definované směřování rozvoje organizace, vztahující se ke sféře, prostředkům a formě její činnosti, systému vztahů v rámci organizace, jakož i postavení organizace k životnímu prostředí, které vede organizaci k jejím cílům. Strategie je soubor pravidel, která řídí organizaci při rozhodování o řízení, aby zajistila provádění mise a dosažení obchodních cílů organizace. Jedním z důležitých úkolů strategie je maximalizovat možnost dosažení stanovených cílů vypracováním komplexního plánu, s přihlédnutím k vlivu faktorů vnějšího a vnitřního prostředí.

1.1 Analýza externího prostředí podniku

Externí analýza se používá k analýze prostředí společnosti a pomáhá nám identifikovat možné příležitosti a hrozby pro firmu. Dále ji lze rozdělit na makroenvironmentální analýzu a mikroenvironmentální analýzu (Srpová, 2011, s. 163).

Makrookolí v současné době pokrývá celý svět. Hodnocení makrookolí lze provádět globálně a nezávisle. Některé globální organizace mapují světové ekonomiky. Můžeme tak hodnotit podnikatelské prostředí pomocí kvantitativních nebo kvalitativních ukazatelů. Hodnocení se provádí na úrovni komplexních ukazatelů nebo ukazatelů s jasnou hodnotou, které se dobře hodí k měření (například inflace) (Souček, 2015, s. 277–278; Tyll, 2014, s. 12).

1.1.1 PEST analýza

Jednou z možností analýzy makrookolí je metoda, pro kterou se vžil název **PEST**. Toto je analýza, která podrobně zkoumá jednotlivé části makrookolí:

- **P** – politické a legislativní faktory (například: legislativní faktory stability vlády, zákony o hospodářské soutěži apod.),
- **E** – ekonomické faktory (například: makroekonomické ukazatele, změny směnného kurzu, vývoj hospodářského cyklu),
- **S** – sociální faktory (například kulturní vlivy, demografické trendy, stárnutí populace apod.),
- **T** – technologické faktory (například inovace v regionu) (Tyll, 2014, s. 12).

V literatuře najdeme také analýzy STEP, SLEPT, PESTEL nebo nedávno STEEPLED, kde hlavní faktory (sociální, technologické, ekonomické, politické a legislativní) jsou doplněny environmentálními, etickými a demografickými faktory. Všechny tyto analýzy jsou však pouze úpravou PEST analýzy a pracují na stejném principu. Proto je důležité, aby se manažeři zaměřili pouze na ty prvky, které mají přímý dopad na podnikání. Je nutné kontrolovat vývoj a interakci těchto vlivů a pokusit se posoudit jejich budoucí vývoj (Tyll, 2014, s. 13).

Pro PEST analýzu a předpovídání vývoje Makrookolí se používají různé metody:

- předpovědní trendy;
- analýza scénářů;
- simulační modelování;
- faktorová analýza;
- expertní metody.

Použití těchto metod je odůvodněné, pokud existuje spolehlivá informační základna. Základem PEST analýzy je sběr informací o událostech vyskytujících se v makrookolí .

1.1.2 Porterův model pěti konkurenčních sil

Porterův model pěti sil kombinuje pět faktorů (viz obrázek 1), které mají významný dopad na průmysl a společnost. Jednotlivé faktory představují potenciální hrozby a příležitosti. Tyto síly mohou, ale nemusí jednat současně. Intenzita a směr moci mají významný dopad na ziskovost obchodní činnosti (Srpová, 2011, s. 165–166; Tyll, 2014, s. 20).



Obrázek 1: Porterův model pěti sil (Zpracováno dle Dedouchová, 2001)

Srpová (2011, s. 166) a Tyll (2014, s. 20–25) popisují jednotlivé síly následovně:

- Vyjednávací síla DODAVATELŮ – jsou všechny subjekty, které dodávají tomuto podniku materiály, polotovary, zboží a také služby. Vyšší smluvní moc dodavatelů vzniká, když: na straně dodavatelů existuje monopolní vliv, jsou vysoké náklady na změnu, specializovaný produkt, který nelze nahradit, nebo pokud má dodavatel příležitost zkrátit distribuční cestu ke konečnému spotřebiteli.
- Vyjednávací síla ZÁKAZNÍKŮ – nemusí to být vždy koneční spotřebitelé, ale zahrnují také zprostředkovatele, prodejce apod. Zdroj jejich vyjednávací síly je podobný dodavatelům: monopolní síla na straně kupujících, nízké náklady na přechod k jinému dodavateli, schopnost kupujících vynechat svého dodavatele a nakupovat od hlavního výrobce a vysoká míra informovanosti o dalších nabídkách na trhu. Síla se pak projevuje ve schopnosti kupujících diktovat si podmínky z hlediska ceny, distribuce a jiných. Úkolem společnosti je najít způsob, jak tuto sílu omezit nebo v nejlepším případě ji proměnit ve vlastní výhodu.
- Hrozba SUBSTITUTŮ – produkt nebo služba, která vykonává funkci podobnou našemu produktu, a zákazník může spotřebu těchto produktů zaměnit. Hrozba substitutů je hodnocena z pohledu klienta a odpovídá na otázky: existuje substituční produkt? Jaká je cenová elasticita poptávky po našich produktech? Jaké jsou náklady na přepnutí zákazníka na náhradní produkt?
- Hrozba vstupu NOVÝCH KONKURENTŮ – společností, které ještě nejsou součástí konkurenčního prostředí, ale mohou vstoupit. Různé překážky zvyšují riziko vstupu těchto podniků do odvětví. Bariéry mohou zahrnovat: zkušenosti, přístup k distribučním kanálům, právní omezení nebo podporu a diferenciaci.
- EXISTUJÍCÍ PODNIKY – stupeň konkurence mezi stávajícími firmami závisí na: struktuře průmyslu (konkurence, oligopol, monopol), podmínkách poptávky (růst trhu závisí na zvýšení počtu zákazníků nebo zvýšení počtu nákupů) a na výšce vstupních bariér (například aktiv s alternativním využitím). Mezi stávajícími konkurenty se však nejčastěji vyskytuje cenová rivalita.

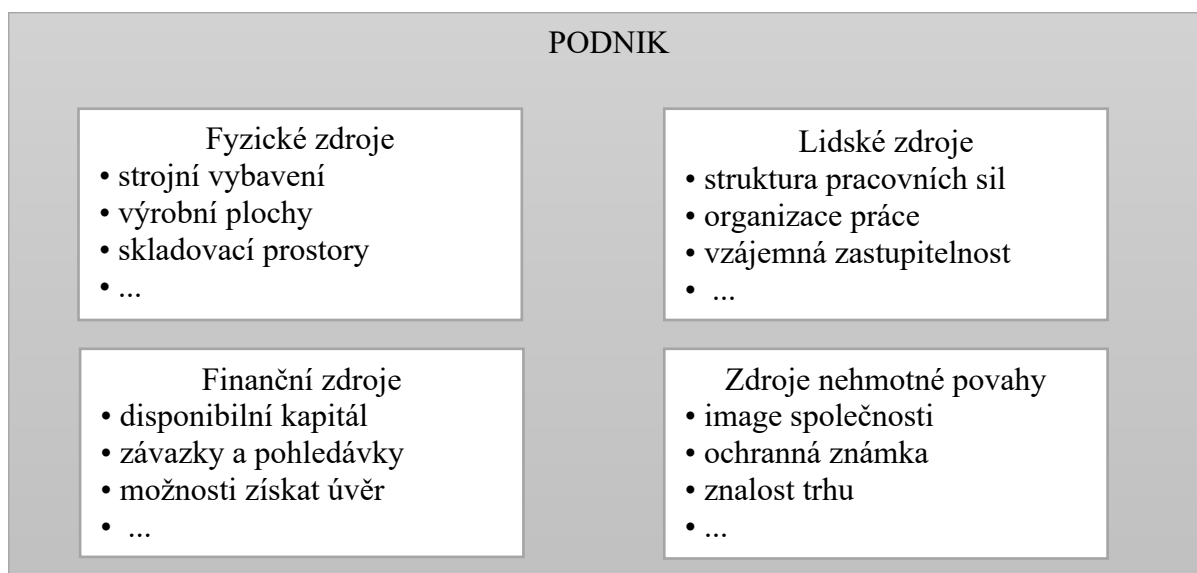
Při použití Porterova modelu je důležité určit zkoumaný trh jak z hlediska geografického a demografického, jakož i z hlediska povahy a klasifikace nabízených produktů. Rovněž je třeba vzít v úvahu to, že nám model poskytuje relativně statický pohled na současnou situaci (Tyll, 2014, s. 28).

1.2 Analýza interního prostředí podniku

Interní analýza se používá k určení zdrojů a schopností společnosti. Analýza zdrojů se zaměřuje na jednotlivé typy zdrojů a analýzu možností jejich využití. Komplexní interní analýza směřuje k určení konkrétních výhod firmy, která je základem konkurenční výhody společnosti. Konkurenční výhoda je klíčem k zajištění a udržení dlouhodobé loajality zákazníků. Nejdůležitějšími komponenty konkurenční výhody jsou inovace, kvalita produktu, efektivita výroby, silná a dobře vnímaná značka, kvalitní zaměstnanci aj. (Neumaierová a Leciánová, 2005, s. 187; Synek a Kislingerová, 2015, s. 187).

1.2.1 Zdroje podniku

V této jednoduché analýze se pokusíme zhodnotit, kolik zdrojů má společnost k dispozici a jak s nimi pracovat. Je také velmi důležité posoudit, do jaké míry jsou tyto zdroje jedinečné a nenapodobitelné, tedy jedná se o zdroje s vlastní konkurenční výhodou. (Kovář a Krchová, 2007, s. 97). Firemní zdroje lze zpravidla rozdělit do čtyř hlavních skupin (viz obrázek 2).



Obrázek 2: Typy vnitřních zdrojů (Zpracováno dle Kovář a Krchová, 2007)

Vzhledem k tomu, že výsledky přezkumu podnikových zdrojů jsou následně použity jako vstup pro další posouzení, je rovněž vhodné zvážit dvě skutečnosti. Přezkum by měl zahrnovat zejména všechny zdroje, které mohou téměř jakýmkoli způsobem podpořit

výsledky dosažené realizací jednotlivých strategií. Například velmi důležitou součástí úspěšné strategie může být přítomnost databáze kontaktů nebo specifických znalostí, které lze získat (bez ohledu na to, jak jsou získány). Druhou zapomenutou skutečností je potřeba uvažovat o vzájemné závislosti různých zdrojů. Ve skutečnosti dokonce na prvním místě může nekritický zdroj v důsledku interakcí ovlivnit vývoj dalších zdrojů pro skutečné provádění klíčových strategií. (Kovarzh a Krchova, 2007, s. 98)

1.2.2 Analýza hodnototvorného řetězce

Porterův hodnotový řetězec je jedním z hlavních nástrojů pro zkoumání celého podniku. Analyzuje, zda jsou zdroje skutečně využívány efektivně a jak jednotlivé aktivity interagují. Hodnotový řetězec představuje celkovou hodnotu podniku. Skládá se z činností s přidanou hodnotou a marží (= hodnota měřená tržní cenou – náklady na vytvoření této hodnoty). Tyto činnosti lze rozdělit na primární a podpůrné (Tyll, 2014, s. 34).



Obrazek 3: Porterův hodnotový řetězec (Hodnotový řetězec.[online] [cit. 2020-06-09])

Primární činnosti:

- 1) Řízení vstupních operací – činnosti související s pořízením, skladováním, distribucí a zpracováním zdrojů.
- 2) Výroba a provoz – přeměna zdrojů na konečné produkty (tj. zpracování, balení atd.).
- 3) Řízení výstupních operací – činnosti spojené se skladováním a distribucí zboží.
- 4) Marketing a odbyt – reklama, podpora prodeje, výběr prodejních kanálů. Provádí se také průzkum trhu, distribučních kanálů, konkurenční nabídky atd.
- 5) Služby – činnosti související s udržováním nebo zvyšováním hodnoty produktu (Červený, 2014, s. 120 – 121; Tyll, 2014, s. 35).

Podpůrné činnosti:

- 1) Opatřování – je pořízení spotřebovaných zdrojů v hodnotovém řetězci společnosti. Poskytování zdrojů zahrnuje dodávku surovin, laboratorního vybavení, kancelářského a stavebního vybavení atd. Náklady na opatřování jako funkce jsou obvykle minimální, ale je třeba mít na paměti, že výsledky těchto činností mají často velký význam pro dosažení strategických cílů. (LHOTSKÝ, 2010, s. 43-44)
- 2) Technologický rozvoj – výrobní a nevýrobní operace vyžadují určitou technologii. Mohou být zaměřeny na produkt, výrobní procesy nebo požadované výrobní zdroje.
- 3) Řízení lidských zdrojů – zahrnuje nábor, výběr, školení, rozvoj zaměstnanců atd. Řízení lidských zdrojů je důležitým strategickým faktorem, protože ovlivňuje všechny typy firemních činností.
- 4) Firemní infrastruktura – sestává z řady činností, jako je vlastní vedení společnosti, finanční plánování, účetnictví, legislativní záležitosti, informační bezpečnost, řízení kvality (Chervený, 2014, s. 120–121).

1.2.3 Finanční analýza

Finanční analýza je oblast, která představuje významnou součást strategického řízení podniku. Ona poskytuje informační spojení mezi ekonomickými výsledky společnosti ve srovnání s ekonomickými výsledky konkurence, resp. se srovnatelnými podniky. Úzce souvisí s finančním účetnictvím, které poskytuje údaje a informace pro finanční rozhodování

pomocí hlavních finančních výkazů: rozvahy, výkazu zisku a ztráty a výkazu peněžních toků. Existují soubory dat, které nám umožňují provádět srovnávací analýzu ve formě sektorové analýzy. Finanční analýza je oblast, která je důležitou součástí komplexního finančního řízení společnosti. Finanční analýza se zaměřuje na současný finanční stav společnosti, přínosy z finanční situace společnosti v budoucnosti a připravuje opatření procesů. (PARNELL, 2014, s. 324).

Hlavním cílem finanční analýzy je zhodnotit finanční situaci společnosti, pro kterou Kalouda používá jednoduchý symbolický vzorec: Finanční zdraví = rentabilita + likvidita. Ve finanční analýze společnosti bude provedena podrobná analýza vybraných ukazatelů za posledních pět let činnosti – 2014 – 2019. Na konci každé analýzy bude shrnutí a interpretace výsledků výpočtu. V praktické části práce budou provedeny následující analýzy finanční výkonnosti podniku:

1. **Horizontální analýza** – analýza vývoje finančních ukazatelů v závislosti na čase, obvyklým východiskem je časový trend analyzovaného ukazatele, vhodný pro použití zejména pro jeho budoucí vývoj. (Kalouda, 2009, s. 141 – 145)
2. **Vertikální analýza** (procentní rozbor) se týká vnitřní struktury absolutních ukazatelů, jedná se o součet jednotlivých položek s celkovou hodnotou aktiv nebo pasiv. Struktura aktiv ukazuje, do čeho společnost investovala a do jaké míry byla zohledněna ziskovost (dlouhodobé položky jsou výnosnější aktivum než krátkodobá aktiva). Struktura pasiv ukazuje zdroje, ze kterých byla aktiva získána. (Růčková, 2010, s. 43 – 44)
3. **Ukazatele likvidity**, někdy také nazývané „ukazatele solventnosti“, ukazují schopnost společnosti splácet krátkodobé závazky. Označují vztah mezi krátkodobými závazky společnosti a jejich prostředky krytí. Tyto závazky a prostředky jejich krytí se mohou lišit v závislosti na potřebách podniku. Práce bude analyzovat tyto ukazatele likvidity:
 - **Okamžitá likvidita**, která je definována jako dostupná hotovost / krátkodobé externí zdroje a naznačuje schopnost společnosti plnit své současné závazky. Doporučená hodnota tohoto indikátoru je 0,2.
 - **Pohotová likvidita** je počítána poměrem: $(OA() - zásoby) / \text{krátkodobé externí zdroje}$ a označuje krátkodobou solventnost společnosti – schopnost splácet závazky bez prodeje zásob, pouze za pomoci peněžních prostředků a pohledávek. Doporučená výše je od 1 do 1,5.
 - **Běžná likvidita** = oběžná aktiva / krátkodobé cizí zdroje. Běžná likvidita se někdy nazývá dlouhodobá likvidita a naznačuje dlouhodobou solventnost společnosti, jejíž

ideální úroveň je 2–2,5. Prognostická schopnost indikátoru je však ovlivněna strukturou a likviditou určitých typů aktiv.

- **Pracovní kapitál** se počítá poměrem oběžná aktiva – krátkodobé cizí zdroje a je ukazatelem souvisejícím s běžnou likviditou, neuvádí poměr, ale také absolutní rozdíl mezi hodnotami OA a krátkodobými zahraničními zdroji.
- **Obrat pracovního kapitálu** je definován jako tržby / pracovní kapitál a ukazuje, kolikrát musel být pracovní kapitál ve vykazovaném období obměněn, aby bylo dosaženo určitých tržeb.

4. **Ukazatele rentability** v různých formách ukazují poměr zdrojů společnosti k jejím ziskům. Tento pojem se dá chápat jako návratnost investovaného kapitálu. Ukazatele rentability jsou jedním z nejpobulárnějších a nejoblíbenějších sledování metrik. Lze je také označit i jako ukazatele úrovně zisku. Tyto ukazatele se počítají také v různých formách:

- **Rentabilita aktiv** se počítají pomocí poměru zisku k celkovým aktivům společnosti a poskytují návratnost aktiv. ROA se počítá dvěma způsoby: buď ze zisku před zdaněním (tzv. Příjmový potenciál společnosti), nebo ze zisku po zdanění, který je pro potřeby společnosti více informativní.
- **ROCE (rentabilita dlouhodobě investovaného kapitálu)** je stejně prediktivní jako ROA. Ukazuje potenciál ziskovosti dlouhodobě investovaných zdrojů. V práci bude proveden výpočet podle zisku po zdanění: $ROCE = EAT / (\text{dlouhodobé externí zdroje} + \text{vlastní kapitál})$.
- Ukazatel ROE ukazuje **návratnost (rentabilitu) vlastního kapitálu**, což ukazuje, jaký příjem generují prostředky investované do společnosti, a je jedním z nejdůležitějších ukazatelů pro vlastníky podniků. Vypočítá se podle poměru: $EAT / \text{vlastní kapitál}$; jeho minimální úroveň by měla být na úrovni ziskovosti bezrizikových investic, jako jsou státní dluhopisy.
- **Rentabilita tržeb** se počítá jako poměr $EAT / \text{tržby}$. S ní můžeme sledovat ekonomiku a konkurenceschopnost společnosti. Čím vyšší je ROS, tím lepší je situace firmy na trhu. Minimální doporučená úroveň výkonu závisí na odvětví nebo struktuře nákladů.
- **Nákladová efektivita** je určena rovnicí $1 - (\text{rentabilita tržeb})$ a je opačným ukazatelem návratnosti tržeb.

5. **Ukazatele aktivity**, ukazatele kapitálu, „měří schopnost společnosti používat investované prostředky – celkovou míru obrátu nebo míru obrátu jejich jednotlivých složek (která posuzuje závaznost kapitálu u některých forem aktiv). V diplomové práci jsou použity následující ukazatele aktivity:

- Míra **obratovosti zásob** se počítá jako poměr tržeb / zásob a ukazuje, kolikrát se zásoby převádějí na jiné typy oběžných aktiv až do konečné výroby a jejího prodeje, což vede k prodeji, z něhož vyplynou tržby.
- **Obrátka zásob** = $365 / \text{Obratovost zásob}$ (ve dnech). Výsledek určuje, kolik dní je zapotřebí k prodeji, aby se zaplatily zásoby.
- **Obratovost pohledávek** je podobná obratovosti zásob, je určena poměrem tržeb / pohledávky, a popisuje, kolikrát (a tedy jak rychle) jsou pohledávky převedeny v peněžní prostředky.
- **Obrátka pohledávek** = $365 / \text{obratovost pohledávek}$ (ve dnech). Ukazuje, kolik dní by zákazníci společnosti byli dlužní. Maximální přípustná hodnota tohoto ukazatele je obvykle 40 dní, ale může být vyšší.
- **Obratovost závazků** = $\text{tržby} / \text{závazky}$ – kolikrát jsou závazky převedeny na finanční zdroje.
- **Obrátka závazků** = $365 / \text{obratovost závazků}$ (ve dnech). Označuje počet dní, které společnost dluží svým dodavatelům. Toto číslo by v ideálním případě nemělo přesáhnout 40 dnů; ukazuje solventnost podniku.

6. **Ukazatele zadluženosti** se někdy nazývají ukazateli finanční stability společnosti.

- Riziko věřitele je definováno jako: **Debet ratio** = $\text{celkové vnější zdroje} / \text{celková aktiva}$ (v%). Ukazuje procentuální podíl na celkových aktivech, které byly financovány z různých cizích zdrojů. Se zvyšováním tohoto procenta existuje riziko, že společnost nebude schopna zaplatit své závazky v důsledku poskytování externích zdrojů. Neexistuje však žádná ideální úroveň úvěrového rizika.
- Koeficient samofinancování je opakem míry zadlužení a je vypočítán takto: **Equity ratio** = $\text{vlastní kapitál} / \text{celková aktiva}$ (v%).
- **Finanční páka** – označuje poměr celkových aktiv k vlastnímu kapitálu. Pokud je hodnota 2, znamená to, že kapitál financuje polovinu všech aktiv společnosti.

- Poměr dluhu k vlastnímu kapitálu **debet/equity ratio** = celkové externí zdroje / vlastní kapitál. Tento ukazatel je podobný předchozímu a ukazuje poměr externích a interních zdrojů společnosti.
- Ukazatel **úrokového pokrytí** znázorňuje, jak je společnost schopna pokrýt úroky svým hospodářským výsledkem nebo kolikrát zisk překročí úroky. V zahraničí je doporučené úrokové krytí trojnásobek zisku, ale v České republice tuto hodnotu získává jen několik společností. Úrokové krytí = $(\text{EBIT} + \text{zaplacený úrok}) / \text{zaplacený úrok}$.

1.3 SWOT analýza

„Analýza vlivů okolí společnosti, spolu s analýzou jejích zdrojů a schopností, poskytuje širokou škálu poznatků. Aby tyto analytické kroky nebyly samoúčelné, ale aby bylo možné získat představu o formulaci strategie, je třeba shrnout získané zkušenosti a na základě toho navrhnout strategii.“ (Sedláčková, 2000, s. 54)

SWOT analýza je jednou z nejlepších souhrnných analýz v rámci strategické analýzy a strategického plánování. Skládá se ze čtyř částí, v souladu s počátečním písmenem, které se nazývá Silné stránky, Slabé stránky, Příležitosti a Hrozby.

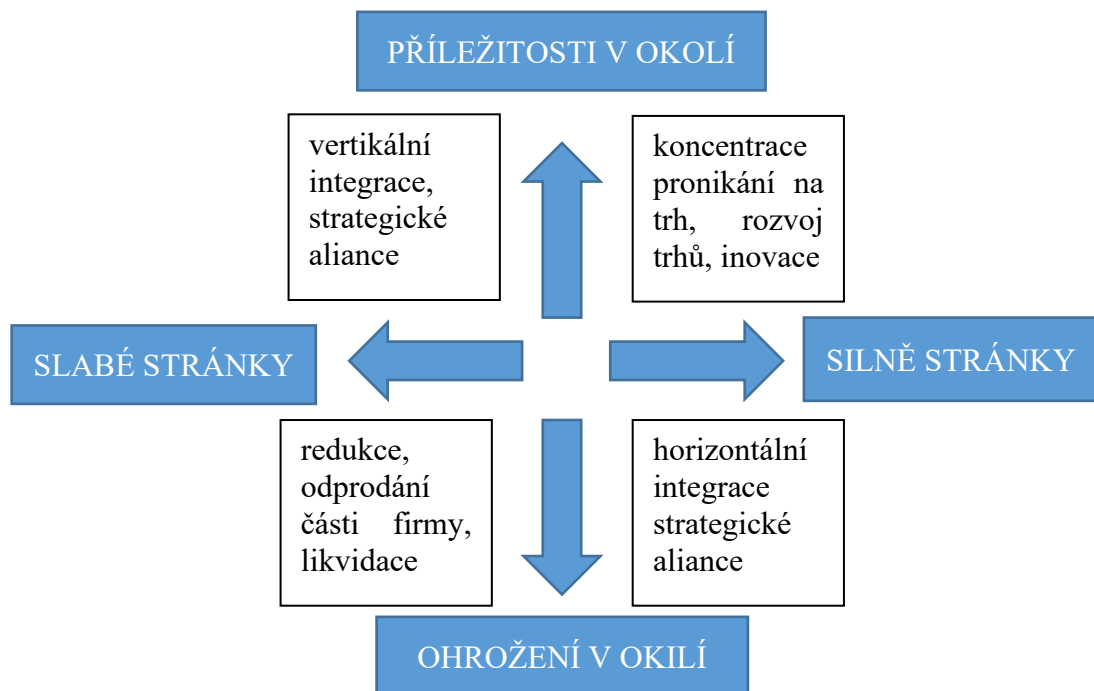
Tabulka 1: SWOT analýza. (Zdroj - Přepřacováno ze Sedláčkové)

	Kladný vliv	záporný vliv
vnitřní prostředí	S	W
vnější prostředí	O	T

SWOT analýza shrnuje poznatky získané v předchozích dílčích analýzách vnitřního a vnějšího prostředí a klasifikuje je do čtyř sektorů v závislosti na typu prostředí a účinku – pozitivním nebo negativním. SWOT analýza by měla být založena na strategii organizace, která v ideálním případě využije silné stránky a maximalizuje příležitosti a zároveň odstraní slabiny a neutralizuje hrozby.

1. Přístup S–O neboli strategie agresivního růstu nebo strategie max–max (Sedláčková, 2000, s. 54) je ideální situace, kdy podnik vstupuje na trh plný příležitostí a využívá své silné stránky.

2. W–O přístup: doporučuje se, aby podnik používal takzvanou „max–min“ strategii, někdy nazývanou Turnaround strategie – pomocí příležitostí ve svém okolí a kladného vlivu externího prostředí nastartovat obrat ve vnitřním prostředí.
3. S–T přístup: Společnost by měla využít své silné stránky k eliminaci hrozeb ve vnějším prostředí a proměnit je v příležitosti. Pro tento přístup se používá diverzifikační strategie – min–max strategie.
4. Přístup W–T: scénář nejhoršího případu, podnik by měl hledat strategii minimální ochrany. Pravděpodobně bude nucen opustit některé ze svých funkcí nebo dokonce zlikvidovat celou organizaci.



Obrazek 4: (Kovář, 2007, s. 115.) – Využití SWOT analýzy při koncipování strategii.

1.4 Bostonská matice portfolia

Matice portfolia byla vyvinuta Boston Consulting Group a nazývá se Bostonka matice nebo BCG matice. Matice slouží k optimalizaci portfolia společností s více či méně různorodou výrobou.

Tabulka 2: BCG matice. (Zdroj - Přepřacováno z Donnelly)

	Vysoký tržní podíl	Nízký tržní podíl
Vysoká míra růstu	Hvězdy	Otazníky
Nízká míra růstu	Dojné krávy	Bídni psi

Matice má čtyři kvadranty, které jsou založeny pomocí dvou ukazatelů: tempo růstu trhu daného výrobku a relativní tržní podíl podniku. Míra růstu trhu v matici je použita na vertikální ose a je definována jako procento ročního růstu trhu, reálného nebo plánovaného.

Relativní tržní podíl se týká největšího konkurenta podniku na trhu a je zobrazen na vodorovné ose matice. Jednotlivé produkty z portfolia společnosti jsou zadávány do matice pomocí kruhů v samostatných kvadrantech. Velikost každého kruhu je určena podílem produktu na tržbách společnosti.

Produkty jsou přiřazeny k jednomu ze čtyř kvadrantů podle jejich relativního podílu na trhu a míry růstu trhu. Očekává se, že společnost bude mít zvláštní přístup ke každému produktu s ohledem na jeho zařazení do BCG matice po dobu tří až pěti let. Čtyři kvadranty matice portfolia lze charakterizovat takto:

1. **Dojné krávy (Cash Cows)** jsou produkty v portfoliu společnosti, které zauímají velký podíl na trhu a vykazují nízký stupeň růstu. Dojné krávy poskytují společnosti finanční prostředky na financování dalších skupin produktů, zejména hvězd a otazníků. Společnost by neměla značně investovat do kategorie dojných krav a mléčných výrobků z důvodu nízkého růstu trhu, některé investice do údržby v tomto segmentu portfolia jsou však nutné k udržení vysokého podílu na trhu.
2. **Hvězdy (Stars)** jsou produkty společnosti s vysokým podílem na trhu a vysokou mírou růstu trhu. Jejich podpora a rozvoj je volbou pro budoucnost, kdy lze očekávat, že se stanou hlavním zdrojem zisku. V současné době však společnost často musí tuto kategorie dotovat, protože na jejich trzích existuje silná konkurence.
3. **Otazníky (Question marks)** jsou výrobky s malým podílem rychle rostoucího trhu, na kterém existuje silná konkurence. Pro jejich další údržbu jsou nezbytné značné investice, ale tyto investice rozhodně nejsou pro společnost ztrátou. Většina produktů začíná zpravidla v tomto tržním segmentu a především finanční investice a soustředěná pozornost vytvoří otazníky pro budoucnost hvězdné nebo dojné krávy. Ale ne každý uspěje.

4. **Psi (Dogs)**, výrobky s malým podílem na pomalu rostoucím nebo klesajícím trhu, jsou brzdou podnikání a jeho rozvoje. Produkce psů bývá nerentabilní nebo se úzce vyrovnává s prahem ziskovosti a společnost musí zvážit, zda si ji ve svém portfoliu ponechá. Pokud má společnost schopnost vyrábět další produkty, doporučuje se psy opustit.

Při vytváření matice BCG je zvláště důležité věnovat pozornost trendům, které doprovázejí životní cyklus jednotlivých produktů. Životní cyklus jednotlivých produktů a tím i jejich pohyb v matici závisí na konkurenci na trhu, vývoji nových technologií a náhrad výrobků. Výše uvedená pravidla se v zásadě vztahují na společnost. Dojící krávy by měly podniku poskytnout příležitost financovat vývoj hvězd a otazníků. Takové financování může být často finančně obtížné, proto se nedoporučuje mít v portfoliu příliš mnoho otazníků. Jedná se však o otazníky, z nichž je do podniku najato tolik důležitých skupin výrobků hvězd a dojnic. Doporučuje se, aby psi byli opuštěni a již nebyli produkováni, ale je pravda, že každá společnost je v určitém postavení na svém konkrétním trhu, proto může někdy účelně produkovat skupinu psů a dosáhnout zisku.

1.5 Formulace strategie rozvoje firmy

Tématem diplomové práce je formulace rozvojové strategie společnosti, která bude vypracována v jejím závěru. V předchozích částech byly představeny analýzy vnějšího a vnitřního prostředí společnosti. Tyto analýzy, zejména souhrnná analýza SWOT a Bostonské matice portfolia společnosti, budou použity k určení poslání, cílů, strategie a portfolia společnosti.

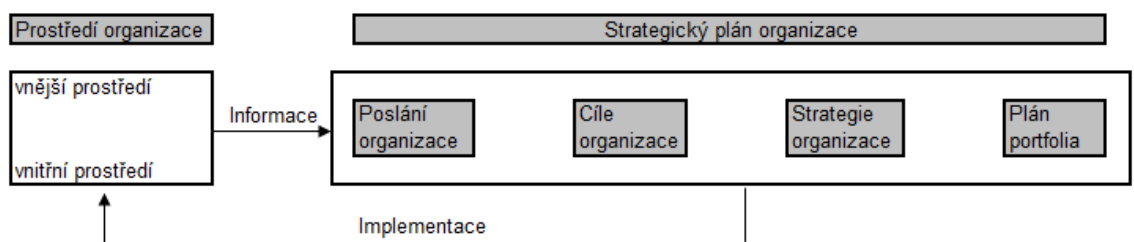
1.5.1 Strategické plánování a strategický management

Donnelly tvrdí, že strategické řízení je v první řadě rozhodnutím o tom, jaké kroky podnikne společnost a vytvoření podmínek pro jejich hladký chod. Sofistikované strategické řízení a jeho využití pomáhá společnosti dlouhodobě zůstat na trhu.

V roce 1982 byla publikovaná Tomem Petersem a Bobem Watermanem kniha „The Search for Perfection“, ve které popisovali metody používané v tzv. ideálních společnostech ve Spojených státech a na základě empirického výzkumu se pokusili formulovat základ úspěšných společností. Je ironií, že na konci 70. let čelila většina dokonalých firem existenciálním problémům, z nichž některé byly zachráněny v důsledku rozsáhlé vnitřní restrukturalizace a některé zcela zmizely.

James H. Donnelly přičítá tento krach jako nedostatek schopného strategického řízení v organizacích. „Jejich vrcholoví manažeři si včas nevšimli, že změny v obchodních podmínkách vyžadují nové obchodní strategie. Místo toho tvrdohlavě trvali na zavedené praxi.“ Pokračuje: „... důvod sám o sobě a inovace nestačí pro efektivní rozvojovou organizaci. Během posledního desetiletí se světové trhy rychle rozvíjely, vývoj nových technologií prudce zrychlil a počet nových forem distribuce produktů a služeb dramaticky vzrostl. Navíc se nepředvídatelně změnilы potřeby, přání a preference zákazníků.“ Donnelly o tom píše viz v roce 1997. Dalších třináct let neoznačoval žádný další trend.

Strategické řízení a strategické plánování zahrnuje sběr informací z vnějšího a vnitřního prostředí společnosti, jakož i rozhodnutí o poslání, cílech, strategii a portfoliu společnosti.



Obrazek 5: Proces strategického plánování. (Zdroj – přepracováno z Donnellyho)

1.5.2 Poslání, cíle, strategie a plán portfolia organizace

Poslání organizace

Poslání, vize nebo význam společnosti určuje postavení společnosti v jejím prostředí, její postoj k tomuto prostředí, dlouhodobé rozvojové cíle, jakož i prostředky a způsoby dosažení cílů. Poslání by měla být definována na začátku podnikání. Poslání společnosti však není vždy výslovně uvedeno. Současně se poslání společnosti v průběhu času mění s rozvojem podnikání a jejího portfolia, jakož i změnami na trzích, na nichž působí, tj. změny vnějšího a vnitřního prostředí. Při formulování svého poslání musí společnost zohlednit své specifické výhody a konkurenční výhody na jednotlivých trzích.

Při určování poslání společnosti musí její vrcholový management vzít v úvahu tři klíčové prvky (Donnelly, 2004):

- Historii
- Jasné příležitosti

- Životní prostředí

Podle Donnellyho mezi hlavní rysy poslání patří:

- Více se zaměřit na trhy než na výrobky. Aby byl podnik úspěšný na trhu, musí se zaměřit na uspokojení přání zákazníka. Proto by se podnik měl soustředit na vnější stranu a ne na sebe. Poslání společnosti začíná klientem.
- Dosažitelnost – poslání společnosti musí být realisticky dosažitelné. Nelze stanovit nereálně vysoké nebo riskantní ambice.
- Motivace – motivace je dalším rysem správného poslání společnosti. Posláním je, aby se všichni zaměstnanci cítili užitečně a ochotně ve své práci, a byly motivováni k tvrdější a odpovědnější práci.
- Specifičnost – poslání by neměla být příliš obecná, měla by dávat všem zaměstnancům, zejména manažerům, pokyny, jak jednat v práci.

Cíle organizace

Poslání společnosti je přímo doprovázeno jejími cíli, které poslání společně vytváří. Cílem společnosti je určit budoucí stav, kterého chce v průběhu své činnosti dosáhnout. V této práci budou zohledněny následující úkoly analyzované společnosti:

1. **Cíle podniku na trhu** – jsou určeny cílovým procentem tržního podílu na každém trhu, na kterém společnost působí.
2. **Ekonomické cíle** – jsou určeny buď ukazateli, které jsou výsledkem účetnictví společnosti, tj. ziskem, obratem či bilanční sumou, nebo odhadovanými ekonomickými ukazateli – ziskovost, likvidita, aktivita a zadluženost.
3. **Majetkové cíle** – vztahují se na složení a množství aktiv – movitých, nemovitých a nehmotných, které společnost má k dispozici.
4. **Cíle v oblasti kvalifikace, motivace a sociální sféry** – poslední z cílů činnosti společnosti se týká cílů v oblasti lidských zdrojů a práce se zaměstnanci společnosti.

Strategie organizace

Po stanovení cílů, může společnost formulovat strategii, kterou chce dosáhnout. Dobře promyšlená mise a cíle organizace, uvedené výsledky analýzy podnikatelského prostředí, jakož i dobře rozvinutá analýza portfolia a plán portfolia určují výběr vhodné strategie. Donnelly uvádí čtyři klíčové strategie, které může společnost na trhu použít.

Tabulka 3: *Proces strategického plánování. (Zdroj - Přepřacováno z Donnelly)*

Trhy	Produkty	Stávající produkty	Nové produkty
Stávající zákazníci		Pronikání trhu	Rozvoj produktu
Noví zákazníci		Rozvoj trhu	Diverzifikace

- a) V rámci **strategie pronikání na trhu** se společnost snaží rozvíjet své aktivity na stávajících trzích se stávající klientelou. Toho lze dosáhnout například zlepšením kvality produktů, poskytováním nejlepších podmínek pro prodej, kvalitu obsluhy nebo služeb obecně.
- b) Společnost bude používat **strategii rozvoje trhu**, bude-li pro své produkty potřebovat nová odbytíště, s velkou pozorností věnovanou odpovídající marketingové kampani. V této strategii musí společnost často akceptovat určité úpravy produktu a jeho obalu.
- c) **Strategie vývoje produktu** je zvolena, pokud chce společnost nabídnout svým stávajícím zákazníkům nový, zcela odlišný produkt - může to být doplněk k existujícímu produktu nebo náhrada.
- d) **Diverzifikace podnikání** znamená opuštění stávajících trhů a také vytvoření a zahájení zcela nového směru podnikání. Toto je konečná strategie, často nejrizikovější, ale potenciálně nejziskovější.

Plán portfolia

Plán podnikového portfolia je založen na Bostonské matici portfolia a firemních cílech a poslání. Pokud má společnost ve svém portfoliu více produktů, může se strategie rozvoje pro každý z nich lišit. Podnikem se rozumí soubor samostatných výrobních jednotek, které nazýváme strategické obchodní jednotky - SBU. Každá jednotka na svém trhu působí relativně nezávisle. SBU může být produkt, produktová řada, obchodní jednotka nebo jiná

samostatná obchodní jednotka. Pro společnost chápanou jako soubor strategických obchodních jednotek pak připravujeme strategický plán ve formě hierarchie strategií v následujícím pořadí:

1. **Corporate strategy** (firemní strategie) je založena na poslání společnosti. Určuje, v jakých oblastech bude organizace podnikat, jaké činnosti a na jakém území bude vykonávat. Firemní strategie definuje strategii společnosti jako celku, ale hovoří o tom, na které strategické obchodní jednotky je společnost rozdělena a určuje jejich základní činnosti.
2. **Business strategy** (obchodní strategie) je stanovena na úrovni SBU podniku a určuje jejich cíle. Obchodní strategie definuje produkt (nebo službu), trhy a funkce každé strategické obchodní jednotky. Pokud určíme více scénářů budoucího vývoje, budeme pro ně schopni vytvořit obchodní strategii.
3. **Functional strategy** (funkční strategie), spoléhá se na obchodní strategii a rozvíjí ji v oblasti marketingových, výrobních a personálních strategií a také v oblasti řízení IT nebo strategií rozvoje. (ZUZÁK, 2011, s. 58)

Po identifikaci jednotlivých strategií je nutné prozkoumat jejich ekonomické důsledky - způsob financování a dopad na finanční výkonnost společnosti. Pokud strategie zahrnuje změnu organizační struktury společnosti, je nutné určit tuto myšlenku budoucí organizační struktury.

Uplatňování procesu strategického plánování

„Strategické plánování se používá k určení poslání, cílů a strategie organizace. To umožňuje plánovat jednotlivé funkční oblasti organizace. Je důležité, aby manažeři plně dodržovali požadavky na soudržnost mezi strategickým a provozním plánováním.“ (Donnelly, 2004, s. 245). Problém vztahu mezi vrcholovým a středním managementem v malých podnicích odpadá. Zde zůstává požadavek dohodnout se na strategickém operačním plánu, ale protože plány jsou obvykle vytvářeny a spravovány stejnou skupinou zaměstnanců, existuje předpoklad pro jejich větší soudržnost.

1.6 Shrnutí poznatků z teoretické části práce

V teoretické části diplomové práce byla provedena literární rešerše vztahující se k tématu tvorby strategie firmy. Za vzor byly vzaty takové analýzy jako: analýza externího a interního prostředí podniku, SWOT analýza a Bostonská matice portfolia.

Analýza vnějších faktorů (externí analýza) se týká faktorů, které ovlivňují činnost společnosti z vnějšího prostředí. Účelem externí analýzy je identifikovat možné příležitosti a možné hrozby v bezprostředním okolí společnosti, které na společnost působí zvnějšku.

Společnost by pak měla tato zjištění použít ve své strategii pro opatření, která odstraní možné hrozby nebo alespoň zmírní jejich dopad. Možné příležitosti může společnost využít ve svůj prospěch. Výsledkem externí analýzy je znalost managementu, který na základě toho může formulovat strategii tak, aby orientace společnosti odpovídala jejímu prostředí. Externí analýza by se měla zaměřit na dvě části - makroprostředí a mikroprostředí společnosti.

Analýza makroprostředí společnosti umožňuje vedení dozvědět se o vztazích mezi jednotlivými faktory a příležitostmi a hrozbami, na které by se společnost měla zaměřit.

Vhodnou metodou je tzv. PEST analýza, jejíž název pochází z anglického jazyka a vychází z názvů analyzovaných typů faktorů. Tyto faktory jsou politicko-právní (P), ekonomicko-hospodářské (E), sociálně-kulturní (S) a faktory vědecko-technologické (T). Faktory, které jsou v analýze zahrnuty, jsou tříděny podle jejich dopadu, a to nejen v současnosti, ale také v souladu s očekávanými změnami v budoucnosti.

Mikroprostředí společnosti se týká odvětví, ve kterém působí, a přímých konkurenčních sil, mezi něž patří konkurenti, zákazníci a dodavatelé. Michael Eugene Porter, profesor Harvard Business School, vynikající americký ekonom, který položil základy pro analýzu konkurenčního prostředí. Ve svém modelu pěti konkurenčních sil definuje síly působící v daném podnikatelském prostředí. V tomto případě je žádoucí, aby si společnost uvědomila, které z nich jsou pro ni důležité z hlediska budoucího významu a jaké kroky může podniknout ve svůj prospěch. (Porter, 1994, s. 223)

Po analýze vnějšího prostředí by se vedení mělo zaměřit na analýzu zdrojů a schopností své vlastní společnosti, aby bylo možné identifikovat nejen silné a slabé stránky společnosti, ale také klíčové kompetence a specifické silné stránky společnosti.

Nejprve je nutné určit významné zdroje, které má společnost k dispozici, a poté provést jejich analýzu. Zdroje lze rozdělit do čtyř skupin: fyzické (materiální) zdroje, lidské zdroje,

finanční zdroje a nehmotné zdroje. V neposlední řadě může management také použít analýzu hodnotového řetězce vytvořenou Michaelem E. Porterem. Autor v něm rozděluje činnost společnosti na tzv. primární a pomocnou. Pro každý typ činnosti je nutné určit přidanou hodnotu tak, aby management zjistil, jak jednotlivé typy činností přispívají ke konkurenceschopnosti společnosti. Náležitá pozornost by měla být věnována analýze prodejů, díky níž vedení dostane potřebné informace o možnostech zvýšení prodeje.

Také byly provedeny literární rešerše pro určení poslání, cíle, strategie a plánu portfolia organizace. Poslání, vize nebo význam společnosti určuje postavení společnosti v jejím prostředí, její postoj k tomuto prostředí, dlouhodobé rozvojové cíle, jakož i prostředky a způsoby dosažení cílů. Poslání by měla být definována na začátku podnikání. Poslání společnosti však není vždy výslovně uvedeno. Současně se poslání společnosti v průběhu času mění s rozvojem podnikání a jejího portfolia, jakož i změnami na trzích, na nichž působí, tj. změny vnějšího a vnitřního prostředí. Při formulování svého poslání musí společnost zohlednit své specifické výhody a konkurenční výhody na jednotlivých trzích. Plán podnikového portfolia je založen na Bostonské matici portfolia a firemních cílech a poslání. Pokud má společnost ve svém portfoliu více produktů, může se strategie rozvoje pro každý z nich lišit. Po identifikaci jednotlivých strategií je nutné prozkoumat jejich ekonomické důsledky - způsob financování a dopad na finanční výkonnost společnosti. Pokud strategie zahrnuje změnu organizační struktury společnosti, je nutné učinit změnu budoucí organizační struktury.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

2 Analýza zvolené společnosti

2.1 Předmět zkoumání společnost ReMante S.R.O.

2.1.1 Identifikace podniku

Tabulka 4: Základní údaje o analyzované společnosti. (Zdroj: vlastní zpracování)

Základní údaje	
Název společnosti	REMANTE GROUP S.R.O.
Sídlo společnosti	Na Starém břehu 2756, Předměstí, 746 01 Opava
Právní forma	Společnost s ručením omezeným
Předmět podnikání	Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona
Základní údaje z účetnictví (předběžné za rok 2017) vše v tis. Kč	
obrat	23 220
z toho zisk před zdaněním	3 200
bilanční suma	36 198
dlouhodobý majetek	29 690
oběžná aktiva	6 466
vlastní kapitál	8 670
cizí zdroje	27 540

2.1.2 Produktové portfolio

Náplní podnikatelské činnosti produktových řad DieselTechnika je zprostředkování prodeje již regenerovaného, níže uvedeného sortimentu. Profesionální regenerace jsou prováděny jednotlivými subdodavateli. Díky know-how a silnému zaměření na obchodní činnosti je firma schopna tyto produkty sama distribuovat odběratelům z řad servisních míst či koncových zákazníků. Pro všechny prvky produktového portfolia platí, že jsou regenerovány prostřednictvím moderních profesionálních zařízení a postupů, které umožňují provádět regenerace sortimentu v nejvyšší kvalitě, to znamená dle přísných standardů stanovených původními výrobci. Firma poskytuje prodej následujících regenerovaných produktů:

- **Vstříkovací systémy Common Rail** – jedná se o prodej regenerovaných vstříkovačů a vysokotlakých vstříkovacích čerpadel s označením Common Rail.
- **Vstříkovací čerpadla VP Bosch** – zde jde o prodej regenerovaných rozdělovacích vstříkovacích čerpadel.

- **Vstříkovací čerpadla VRZ Zexel** – firma poskytuje prodej profesionálně regenerovaných speciálních vstříkovacích čerpadel pro vozy Mitsubishi Pajero.
- **Turbodmychadla** – opět se jedná o distribuci a prodej již regenerovaných turbodmychadel pro širokou řadu vozů.
- **Repasování řídicích jednotek** – firma poskytuje prodej profesionálně regenerovaných řídicích jednotek. (*Remante [online]. 2020 [cit. 2020-08-09].*)

Prodejní činnost firmy je postavena především na zavedení a provozu velkoskladu, který umožňuje promptní uspokojení potřeb zákazníků. Velkosklad je doplňován dle systému signální hladiny, tj. v nepravidelných intervalech dodání. Tuto skutečnost považuje za svou hlavní výsadu a konkurenční devízu. Další výraznou konkurenční výhodou oproti tržním soupeřům je stanovení prodejních cen na neměnné, pevné cenové úrovni. Podniková odbytová strategie je však utvářena také dalšími nástroji distribuční, výrobkové, cenové a komunikační politiky. V současné době se z pohledu fází životního cyklu podniku nachází firma na přelomu embryonické fáze a fáze růstu.

2.1.3 Hypotézy k řešení práce

Hypotéza 1: „Obchodní diverzifikace je pro společnost výhodná, dává jí více prostoru k manévrování na trzích.“ Hypotéza 2: „Repasování turbodmychadel pro autoservisy představuje dojnou krávu podniku.“ Hypotéza 3: „Repasování vstříkovacích čerpadel představuje pro podnik produkt v oblasti otazníků. Je potřeba do této oblasti investovat.“

2.1.4 Potencionální trhy

Principem činnosti firmy je poskytování regenerovaného sortimentu prostřednictvím servisů (servisních míst) koncovým spotřebitelům. Proto je hlavním záměrem firmy soustředit svou pozornost v poskytování produktů a s nimi spojených služeb především autoservisům s velkým prodejním potenciálem. Servisní místa obecně vytvářejí největší část trhu. Avšak také sami koncoví spotřebitelé jsou schopni vyvinout kupní podnět a servisnímu místu přenechat pouze provedení montáže. I za předpokladu, že pořízení sortimentu iniciuje některé z mnoha servisních míst, mají tito koncoví zákazníci možnost rozhodnout o výběru produktu, který bude do jeho vozidla namontován. Tzn., že jsou schopni, při své dostatečné informovanosti, vyvíjet tlak na servisní místa. Přestože tedy nejsou koncoví spotřebitelé z

hlediska tržeb nejsledovanějším segmentem, je nanejvýš důležité zasáhnout propagací, rozšiřováním povědomí o značce, také koncové spotřebitele.

2.2 Externí analýza

Při popisu vnějšího prostředí společnosti v rámci práce bude provedena analýza PESTL – pro analýzu celkového makroprostředí a analýzu makroprostředí průmyslu bude vyvinut model pěti konkurenčních sil podle Portera.

2.2.1 PESTL analýza

PESTL analýza je jednou z nejčastěji používaných analýz pro mapování celkového makroprostředí společnosti. Výsledky jsou shrnuty v jasné tabulce, která je rozdělena do 6 hlavních částí analýzy. V každé části jsou pro společnost vybrány nejdůležitější faktory, ať už jde o oblast podnikání ve výrobě vstřikovacích systémů nebo turbodmychadel. Kromě současného popisu situace pro tyto faktory lze navrhnout jejich další očekávaný vývoj. Každý efekt je hodnocen na stupnici urgentnosti (důležitosti) od 1 do 5 bodů.

Tabulka 5: PESTLE analýza.

Politické faktory a legislativní faktory			
Ovlivňující faktor	Analýza současné situace	Předpokládaný vývoj	Urgentnost 1-5 (nejvíce)
Politické faktory			
Politická stabilita	Dá se hodnotit jako mírně nestabilní.	Roste zájem o stabilizaci České republiky na úkor vlastních zájmů. Jedná se hlavně o pokus o reformu a snížení veřejného dluhu: nejistý vývoj.	3
Politika zdanění	Přísnější daňové podmínky pro průmysly škodlivé pro životní prostředí.	Ekologické daně budou růst, podpora ekologických produktů. Ochrana ŽP bude mít velký vliv na zákazníka. (společenská odpovědnost za znečištění ŽP).	2

Zákony a vyhlášky	Legislativní faktory		
Předpisy	Volný pohyb zboží a kapitálu v rámci Evropské unie. Stabilita a jednoduchost přechodu zboží přes hranice. Jiné legislativní normy při vstupu na trhy Ukrajiny a Ruska	Zlepšení podmínek obchodování Ukrajiny a EU, jednodušší pohyb zboží a kapitálu.	5
Povědomí	Nízké.	Povědomí pro výhody repasovaných dílů nejen u českých občanů, ale i obyvatel zemí EU začíná velmi narůstat.	5
	Technické faktory		
Technologie a životní styl	Nové přístupy k vývoji levnějších a účinnějších technologií s menší zátěží pro životní prostředí.	Vývoj technologie pro repasování kompletně zničených automobilových dílů.	3
	Ekonomické faktory		
Inflace	Inflace se v roce 2018 pohybovala kolem 2,1 %, v březnu 2020 to bylo 3,1 % (<i>Inflace, spotřebitelské ceny</i> [online]. [cit. 2020-08-09].)	Mírný pokles, stagnace, bez větších výkyvů.	1
Vývoj kurzu	V roce 2019 se pohyboval okolo hodnoty 24.9 EUR/ CZK. V roce 2020 okolo 26.5 EUR/CZK, momentálně okolo 27,59 EUR/CZK (<i>Kurzy devizového trhu</i> [online]. [cit. 2020-08-09].)	Očekává se mírný pokles kurzu.	2
Nezaměstnanost	Nárůst na 1,5 % (<i>Podíl nezaměstnaných osob v krajích</i> [online]. [cit. 2020-08-09].)	Předpokládá se růst	3
HDP	Vzrostl v roce 2018 o 2,4 % (<i>HDP, národní účty</i> [online]. [cit. 2020-08-09].)	Zpomalení tempo růstů	3
Úrokové sazby	Repo sazba měla klesající charakter. (<i>Oficiální úrokové sazby ČNB</i> [online]. [cit. 2020-08-09].)	3M PRIBOR by se mohl pohybovat mezi lety 2020 až 2021 na úrovni 0,25%.-0,41%	5
Disponibilita a ceny energií	Postupný nárůst. (<i>Elektrina - ceny a grafy elektřiny</i> [online]. [cit. 2020-08-09].)	V současné se ceny energie za poslední tři roky zvyšují o 7 % a do budoucna se očekávat další růst	4

	Sociálně-kulturní faktory		
Nedostatek schopných pracovníků	Nedostatek vyučených v oboru.	Neočekává se zlepšení, potřeba kontaktovat potenciální zaměstnance již na učilišti, SŠ.	4
Populační vývoj	Demografické stárnutí	Starší věkové skupiny budou růst relativně rychleji než populace jako celek.	5
Přístup k práci	Vyšší vzdělanost žen, budování kariéry, práce, motivací.	Zvyšování podílu žen ve struktuře zaměstnanců společnosti	2

2.2.2 Porterův model pěti konkurenčních sil

Analýza oboru

Turbodmychadla – začala být masově využívána automobilovým průmyslem na začátku 90. let 20. století, přestože ke zkonstruování prvního turbodmychadla došlo již na jeho počátku. Turbodmychadla jsou součástí benzínových i dieselových motorů. Zvyšování jejich využívání je dle obecně platného předpokladu markantní a v horizontu následujících několika let dojde ke ztrojnásobení oproti současnému stavu. V současné době je turbodmychadlem vybaveno 25 % automobilů, do pěti let má být součástí 75 % automobilů. Trh turbodmychadel je v automobilovém průmyslu ve fázi růstu a jeho osud je spjat s výrobou dieselových a benzínových motorů, co vytváří dlouhodobý potenciál pro další rozvoj společností. K 1. 10. 2019 je dle Centrálního registru vozidel počet všech přihlášených osobních automobilů v ČR 4.494.425 ks. (*Centrální registr vozidel* [online]. [cit. 2020-08-09].)

Vstřikovačí čerpadla a řídicí jednotky – také zde není jasný konec životního cyklu oboru. Podobně jako v případě turbodmychadel, je základem výroba pohonných hmot z ropy. Protože se jedná o segment určený pro dieselové motory, popíšeme poměr dieselových motorů na celkovém počtu. Dle Centrálního registru vozidel je k 1. 10. 2019 registrováno 1.185.686 vozidel s dieselovým motorem. Na celkovém počtu uvedeném výše činí tato hodnota 26,38 % a má rostoucí tendenci. Při průměrné době používání současných vozidel v hodnotě 15 let, průměrném stáří vozu při koupi, kterým je věk 7 let a opětovnému nastolení trendu zvyšování tohoto věku používaných automobilů jsme schopni předpokládat další výrazný vývoj odvětví regenerací v řádu desetiletí.

Popisy daných odvětví jsou vymezeny za pomoci informací o všech vozidlech, tedy i nových vozidlech, na které se vztahuje záruka výrobce. Jejich pozáruční poruchovost, která je základem předmětu podnikání firmy, je proměnlivá dle používané technologie, výrobce, roku výroby a podobně. S velkou pravděpodobností můžeme uvést, že poptávka po obou složkách sortimentní řady bude výrazně stoupat.

Konkurenti v odvětví

Firma Remate Group S.R.O je obchodní firmou, která nabízí regenerované díly v dieselovém segmentu. Pro území ČR je výhradním poskytovatelem produkce svého dodavatele, a proto jsou jejími tržními konkurenty poskytovatelé, kteří se prováděním či zprostředkováním regenerací zabývají. Úhrnná výše tržeb roku 2018 v segmentu regenerací předmětného sortimentu byla stanovena poměrově z výsledků hospodaření posuzovaných konkurentů a kvalifikovaného odhadu na 2 mld. Kč.

Vstřikovací čerpadla a řídicí jednotky – nejvýznamnějším konkurentem v oblasti regenerací vstřikovačů a řídicích jednotek je síť servisních míst firmy Bosch, který v ČR tvoří 50 % podíl. Jmenovitě se jedná o prvky sítě Bosch s označeními: Bosch Diesel Centre a Bosch Diesel Service. Firma Bosch vznikla v roce 1886 v Německu, po prvorepublikovém působení se na český trh vrátila v prosinci roku 1991. Má tedy silné postavení. Síť servisů čítá 77 míst v relativně rovnoměrném rozložení na území ČR. Posouzením výsledků hospodaření servisů této sítě (tam, kde to bylo možné) a kvalifikovaným odhadem zbývající části, byla stanovena úhrnná výše tržeb sítě za rok 2020 ve výši 1 mld. Kč. Pokud nejsou tato servisní místa schopna v dané kvalitě produkovat za nižší cenu, stávají se potencionálními zákazníky. Z pohledu možnosti spolupráce s touto firmou i mimo trh ČR je vhodné uvést, že v roce 2017 dosáhla firma Bosch v oblasti automobilové techniky obrátu 28,1 miliardy euro. Zbývající část trhu zaujímají jiná autorizovaná a neautorizovaná servisní místa (pozn., jde o autorizaci výrobcem), prodejci autodílů a vrakoviště. Dohromady tvoří všichni poskytovatelé vč. Bosch servisů cca 8.000 servisních míst s odhadovaným ročním objemem tržeb ve výši 2 mld. Kč.

Turbodmychadla – v této oblasti jsou největšími konkurenty: Special Turbo a.s. s tržbami za rok 2018 ve výši 100 mil. Kč, firma TurboCar s.r.o. s objemem tržeb ve výši 35 mil. Kč a předpokladem na rok 2018 50 mil. Kč a firma Rema Turbo spol. s r.o. s tržbami

za rok 2017 ve výši 25 mil. Kč. I na tomto trhu jsou prodejci také autorizovaná a neautorizovaná servisní místa.

Noví konkurenti v odvětví

Hrozba ze strany nových účastníků není zanedbatelná a vzhledem k rostoucímu růstu výrobců dílů v Číně a Indii existuje stále více nových společností prodávajících součásti na domácím trhu. Každá nová společnost vstupující do sektoru regenerace vstřikovacích čerpadel a turbodmychadel představuje určitou konkurenci pro všechny společnosti působící v tomto sektoru.

Vždy však záleží na tom, jaké typy činností se tyto nové společnosti budou konkrétně zabývat. Všechny velké společnosti v tomto odvětví mají na trhu dlouhou historii, většinou asi 15 let. Většina značek na českém trhu je již zastoupena. Jedná se o značky Bosch Diesel Center, Bosch Diesel Service a Special Turbo.

Nebezpečná situace pro společnost nastane pouze tehdy, když společnost vstoupí na český trh a přinese s sebou zcela novou technologii. Český trh je relativně malý, nové společnosti nemají velké příležitosti se přihlásit v alarmujícím měřítku.

Substituty a komplementy

Neustále rostoucí poptávka po náhradních dílech vede ke vzniku jiných výrobců, schopnost konkurence snižuje cenu dodávek, a proto dochází k výměně (substituci) značkových náhradních dílů za neznačkové náhradní díly.

Vyjednávací síla odběratelů

Potencionálním zákazníkem je každý spotřebitel, jehož vozidlo v termínu po dovršení výrobcem garantované záruky, vykazuje vadu předmětného sortimentu. Jde o koncového zákazníka, který však pro provedení celkových úkonů spojených s montáží produktů musí kontaktovat příslušné servisní místo. Tímto způsobem se zprostředkovatelem obchodu a kvazi-zákazníkem stává i toto servisní místo. Podle struktury automobilů se v oblasti čerpadel a vstřikovačů jedná o majitele diesellových vozidel vyrobených po roce 1995. V oblasti turbodmychadel pak skupinu zákazníků tvoří majitelé automobilů s benzínovými a naftovými motory, jejichž výroba počíná obdobím přelomu 80. a 90. let 20. století.

Vyjednávací síla dodavatelů

Společnost REMATE GROUP S.R.O má mnoho dodavatelů. Společnost nakupuje zboží od mnoha společností po celé České republice i v zahraničí. Některé ze společností, které patří mezi dodavatele REMANTE GROUP S.R.O:

V.O.F. H & M DÍLY (Holandsko)

- Turbo-Expert (Polsko),
- BTS GmbH (Německo),
- Rotomaster S.L (Španělsko),
- a mnoho dalších.

Vzhledem k počtu dodavatelů by společnost nic nepostrádala, pokud by některého z nich ztratila. Pokud tedy například jeden z dodavatelů začne vyvíjet zvláštní tlak na REMANTE GROUP s.r.o, chce výrazně zvýšit ceny, může společnost tento problém vyřešit zastavením spolupráce s dodavatelem a kontaktováním jiného dodavatele. Dalším důležitým faktorem je, že společnost Remate Group S.R.O provádí velké zakázky, což je velmi výhodné pro obě strany, protože umožňuje výrazně snížit náklady.

Shrnutí analýz externího prostředí podniku

V předchozích podkapitolách bylo analyzováno vnější prostředí společnosti: obecné i průmyslové makroprostředí. Průmyslové prostředí bylo analyzováno Porterovým modelem pěti konkurenčních sil pro turbodmychadla, řídicí jednotky, stejně jako i pro vstřikovací čerpadla. Všechny analýzy identifikují příležitosti a hrozby pro vnější prostředí, které budou shrnuty v komplexní SWOT analýze v části 2.4 SWOT analýza. Pokud má společnost potenciál úspěšně diverzifikovat výrobu ve dvou podobných sektorech, bude popsána v analýze vnitřního prostředí, zejména v kapitole 2.3 Analýza interního prostředí podniku.

2.3 Analýza interního prostředí podniku

V práci v analýze vnitřního prostředí budou nejprve popsány zdroje společnosti, poté bude analyzován hodnotový řetězec, ve kterém se autor práce zaměří na vztah všech dílčích činností společnosti s ohledem na hlavní a pomocné činnosti.

2.3.1 Zdroje podniku

V rozboru zdrojů podniku budou popsány fyzické, lidské, finanční a nehmotné zdroje.

Fyzické zdroje

Podle bilance má společnost k 31.12. 2019 aktiva ve výši 35,203 tisíc korun. Společnost ve své činnosti vlastní jak výrobní zařízení, tak jejich mobilní zařízení, tj. stroje na výrobu (vstřikovače, turbodmychadla, řídicí jednotky). Dále společnost vlastní 8 automobilů a 10 dodávek používaných při provozu vstřikovačů a turbodmychadel.

Nejdražším majetkem ve vlastnictví společnosti je automatická výrobní linka na repasování automobilových dílů ve výši 1 500 000 Kč.

Lidské zdroje

K 31.2.2020 měla Remate Group S.R.O 53 stálých zaměstnanců. Společnost má personální oddělení, které zahrnuje personálního ředitele, personálního referenta a 2 asistenty. Personální politika společnosti je stanovena standardy a směrnicemi.

Zařazení jednotlivých zaměstnanců na pracovní pozice je následující: podnik má jednoho jednatele, který je zároveň jediným vlastníkem, a pracuje na pozici generálního ředitele. Společnost má provozního ředitele, který má 8 skladníků. Office manager se stará o nákup kancelářských potřeb, zadává data do počítače, archivuje, hlídá důležité termíny. Vedoucí exportu má zodpovědnost za zpracování nabídek, spolupráci na tvorbě ročního, čtvrtletního a měsíčního plánu a má na starost 7 zaměstnanců. Nákupčí – je zodpovědný za vyhledávání a výběr vhodných dodavatelů, a to na základě analýzy jednotlivých nabídek. Má na starost 2 zaměstnance.

Společnost má také IT oddělení, které provádí IT podporu podniku pomocí 6 zaměstnanců. Podnik má výrobního ředitele pro podporu výroby. Na starost má 5 zaměstnanců – technici turbodmychadel, vstřikovačů a řídicích jednotek. Podnik má oddělení pro podporu zákaznické péče s 6 zaměstnanci, a ekonomické oddělení, které zahrnuje účetního, právníka, fakturanta.

V důsledku ekonomického poklesu v České republice v důsledku COVID-19 se nezaměstnanost výrazně zvýšila, což dává analyzované společnosti příznivé postavení na trhu práce. Nevýhodou je, že ve většině případů nejméně kvalifikovaní zaměstnanci ztrácejí

zaměstnání jako první, takže společnost musí školit nové zaměstnance, tento proces obvykle trvá 3–6 měsíců. Vzhledem k nadprůměrnému platu se společnosti daří udržet zaměstnance.

Společnost má systém hodnocení zaměstnanců. Pracovníci jsou vypláceni měsíčně, pracovní smlouvy určují hodinovou mzdu, z toho 85 % je pevná částka, zbývajících 15 % jsou proměnné a jsou založeny na výsledcích celého podniku. Vzhledem k tomu, že hlavní manažér je také vlastníkem společnosti, není pro něj třeba zavádět systém odměňování.

V roce 2015 a 2016 společnost přispěla na penzijní připojištění svých zaměstnanců. Pro všechny zaměstnance byl zadán bankovní účet placený společností. Manažeri mají obchodní telefony a zaměstnanci, kteří řídí firemní vozidla, je mohou používat pro osobní potřebu. Každý zaměstnanec má 50% slevu na nákup zboží ve společnosti pro vlastní potřebu.

Finanční zdroje

Finanční ukazatele budou podrobněji analyzovány v kapitole 2.3.3 Finanční analýza. V této části se zaměříme na disponibilní kapitál společnosti, možnost získání půjčky a její závazky a pohledávky.

V současné době má společnost k dispozici zdroje: hotovost v pokladně a na běžném účtu téměř 6 mil. Kč. Pohledávky a krátkodobé závazky zůstaly dlouhodobě vyrovnané a v současné době se pohybují v poměru 6:2,5 mil.

Dostupné zdroje a povinnosti společnosti jsou tedy v pořádku, horší je pouze možnost získání půjčky od banky. Za poslední dva roky byla společnost velmi zadlužena v souvislosti s výstavbou nových skladů a modernizací výroby. Bankovní pomoc dosáhla 2,5 milionů, což financovalo většinu výstavby skladu a modernizaci výroby za současnou cenu 3 milionů korun. Proto je pro společnost velmi obtížné získat půjčku od banky.

Pro další účely společnost kromě další výstavby vlastního skladu a modernizace výroby nepotřebuje půjčku, stále kryje veškeré provozní a investiční náklady spojené s jinými činnostmi, bez problémů z vlastních zdrojů.

Nehmotné zdroje

Hodnocená společnost vlastní výrobní technologie, licence a software. Má také know-how, značku a dobré jméno. Dobré jméno a značka jsou zajištěny především stabilitou klientely. Společnost je rozvíjí zejména díky marketingovým aktivitám, kvalitě a rychlosti vyřizování objednávek a poprodejnímu servisu. Společnost se také snaží aktivně rozvíjet své know-how s využitím nejnovějších strojů ve výrobě a výroby s využitím současných trendů.

2.3.2 Analýza hodnototvorného řetězce

Analýza hodnotového řetězce Portera je komplexní analýza vnitřního prostředí společnosti na základě analýzy současných procesů. podpůrné činnosti pokrývají celou společnost, a proto jsou vyvíjeny pro společnost jako celek. Analýza hodnotového řetězce odhaluje základní kompetence společnosti. Ty přispívají ke vzniku vysoké marže.

Tabulka 6: Porterova analýza hodnototvorného řetězce

Porterova analýza hodnototvorného řetězce						
Podpůrné aktivity	Infrastruktura podniku	Management hledající nové podnikatelské příležitosti				
	Technologický rozvoj	Využití nejnovější technologie pro výrobu turbodmychadel, vstřikovacích čerpadel a řídicích jednotek	Dobré know how - jak ve výrobě turbodmychadel, tak i vstřikovacích čerpadel	Poskytuje nejnovější technologii pro připojení a zabezpečení nových autodílů	Komunikace se zákazníky přednostně v elektronické podobě	Databáze odběratelů a zakázek pro hladký poprodejní servis
	Řízení pracovních sil	Možnost přemísťovat pracovníky mezi jednotlivými činnostmi – výroba turbodmychadel, doprava a montáž autodílů, výroba vstřikovacích čerpadel				
	Obstaratelská činnost	Pouze řešení případných problémů, jinak automatizováno	Zajišťování dodatečných pracovních sil	Vyřizuje fakturaci a technickou dokumentaci, kontroluje kvalitu	Marketingové aktivity pobíhají jen u výroby vstřikovacích čerpadel	Zprostředkovává poprodejní servis, komunikuje se zákazníky
Primární aktivity	Výroba turbodmychadel	Nákup materiálu pro výrobu turbodmychadel zařizuje odběratel v předem stanovených lhůtách, nebo dle instrukcí vedoucího výroby	Pro výrobu je určen její vedoucí, který ji podle podnikových norem, a harmonogramu řídí	Po dokončení je objednávka odevzdána pro kolaudaci. Vedoucí zajišťuje zapojení zařízení do elektrické sítě, úklid a předání výroby	Marketing se neprovádí - podnik spolupracuje s dlouhodobými partnery	Na požádání a po dohodě provede instalaci dílů na auto. Společnost rovněž provádí servisní práce – výměna dílů, diagnostika – vystavuje se další faktura.
	Výroba vstřikovacích čerpadel	Nákup materiálu způsobem Just in Time Production – objednávky zajišťuje mistr ve výrobě. Doprava je v režii dodavatele. Sklady jsou členěny podle druhu materiálu	Řídí mistr ve výrobě. Je dbáno především na ekonomizaci výroby. Funguje na bázi pásové a dílenské výroby	Doprava a montáž vstřikovacích čerpadel ve vlastní režii. Dopravu a montáž vstřikovacích čerpadel řídí řidiči dodávkových vozidel, ti taky vozidla obstarávají.	Veškerá výroba vstřikovacích čerpadel dle přání a na míru zákazníkovi. Inzerce probíhá ve vybraných médiích. Podnik zaměstnává 2 obchodní zástupce	Před i poprodejní servis (individuální přístup, záruční i pozáruční servis). Veškerá výroba vstřikovacích čerpadel dle přání a na míru zákazníkovi. Všechny tyto činnosti jsou již zahrnuté v ceně výrobku.
		Řízení vstupních operací	Řízení výroby a provozu	Řízení výstupních operací	Marketing	Odbyt a servisní služby
Primární aktivity						

Identifikace klíčových kompetencí

Předchozí podkapitola popisuje hodnotový řetězec společnosti. Jedná se o specifické procesy probíhající v podniku během implementace výrobních činností. Nyní je nutné vybrat ty klíčové z těchto procesů, ve kterých společnost výrazně překonává své konkurenty.

- Společnost používá výrobní systém Just in time v řízení zásob, takže sklady nejsou zbytečně blokovány a zvyšuje se disponibilní kapitál.
- Klíčovou kompetencí společnosti je doprava a instalace vstřikovacích čerpadel na místě a bez zvláštního příplatku. Konkurence je omezena především na outsourcing dopravy a montáže vstřikovacích čerpadel, což výrazně zvyšuje ceny.
- Klíčovou kompetencí společnosti je úplnost poskytovaných služeb. Společnost poskytuje nejen výrobu, přepravu a montáž, ale také individuální přístup a poprodejní servis.
- Další důležitou výhodou je propojení mezi repasováním vstřikovacích čerpadel a turbodmychadel. Existuje možnost přesunout zaměstnance v souladu s potřebami společnosti.
- Flexibilní vedení společnosti při hledání nových obchodních příležitostí.
- Při výrobě turbodmychadel společnost nemusí provádět přímý marketing, což šetří spoustu peněz.

Analýza podpůrných činností v hodnotovém řetězci potvrzuje první hypotézu diplomové práce. Diverzifikace výroby je vlastní infrastruktura společnosti, kterou lze popsat takto: management hledá nové obchodní příležitosti. Diverzifikace je zisková oblast pro řízení pracovní síly a pomáhá přerušit sezónní výrobu turbodmychadel.

2.3.3 Finanční analýza

Následující podkapitola poskytuje podrobnou finanční analýzu vybrané společnosti. Analýza byla provedena podle údajů za období 2015–2019. Neobsahuje poslední analýzu z roku 2020, protože společnost předkládá konečný výkaz zisku a ztráty a rozvahu bilance 30.6. Data za rok 2020 dosud nebyla zpracována. V samotné společnosti jsou sledovány pouze údaje o celkových tržbách, nákladech, zisku a celková bilanční suma.

Horizontální a vertikální analýza

Vzhledem k jejich velikosti jsou tyto analýzy nejrozsáhlejší metodou analýzy obchodních údajů. Proto nejsou zahrnuty do textu práce, ale lze je vidět v přílohách. Nyní se práce bude zabývat nejdůležitějšími trendy v těchto analýzách.

Horizontální analýza aktiv ukazuje rychlý vývoj společnosti v posledních letech. V roce 2015 činil celkový zůstatek 1 344 tis. Kč. V roce 2019 činil celkový zůstatek 22 932 tis. Kč. Horizontální analýza ukazuje obrovský nárůst aktivit v období 2016–2017 (o 122 %) a mezi lety 2018-2019 (262 %). K nárůstu v loňském roce došlo díky investicím do modernizace výroby. Nárůst dlouhodobého majetku činil 705 %! (638 % v předchozím roce.) Z toho v období 2018–2019 jednotlivý movitý majetek vzrostl o 3726 %. Obecně lze z horizontální analýzy aktivit vyčíst o nepřetržitý, nerovnoměrný a dynamický růst společnosti.

Vertikální analýza aktivit nás přesvědčí o nerovnoměrném růstu ještě více než horizontální analýza aktivit. Na základě toho můžeme sledovat výsledky podobné horizontální analýze: neustálé snižování významu oběžných aktivit a zvyšování dopadu dlouhodobých aktiv (z poměru 22:70 na 80:17).

Horizontální analýza výkazu zisků a ztrát ukazuje zpomalení výroby a prodeje. V letech 2015–2016 a 2016–2017 rostla analyzovaná společnost o téměř 100 % ročně. Růst se postupně zpomaluje, v letech 2018-2019 činil 30 %. Absolutní růst tržeb je relativně stabilní, zhruba 4,6 milionu korun ročně. EBT je také velmi zajímavým a důležitým ukazatelem. Tento indikátor je velmi nestabilní. V letech 2016–2017 došlo k velkému poklesu zisku. Na druhé straně, následující rok, zisky rostly velmi dynamicky. V poslední době se růst zisku stabilizoval o 44 %. Je však velmi obtížné předvídat budoucí události pomocí tohoto ukazatele.

Všechny vertikální a horizontální analýzy jsou uvedeny v přílohách. Zde je malá analýza vývoje nákladů v posledních třech letech.

Tabulka 7: Rozklad přímých nákladů 2017/2018.

Rozklad přímých nákladů	2017	2018	Absolutní rozdíl	%
Náklady celkem	9 493	11 367	1 874	119,74 %
Spotřeba materiálu a energie	4 984	5 709	725	114,55 %
Služby	2 893	3 101	208	107,19 %
Mzdy	1 616	2 505	889	155,01 %
Podíl MaE na nákladech	52,50 %	50,22 %	-2,28 %	

Podíl služeb na nákladech	30,48 %	27,28 %	-3,19 %
Podíl mezd na nákladech	17,02 %	22,04 %	5,01 %

Tabulka 8: Rozklad přímých nákladů 2018/2019.

Rozklad přímých nákladů	2018	2019	Absolutní rozdíl	%
Náklady celkem	11 367	14 420	3 053	126,86 %
Spotřeba materiálu a energie	5 709	7 701	1 992	134,89 %
Služby	3 101	2 536	-565	81,78 %
Mzdy	2 505	4 183	1 678	166,99 %
Podíl MaE na nákladech	50,22 %	53,40 %	3,18 %	
Podíl služeb na nákladech	27,28 %	17,59 %	-9,69 %	
Podíl mezd na nákladech	22,04 %	29,01 %	6,97 %	

Je vidět stále rostoucí podíl nákladů na pracovní sílu. Více než 50 % nákladů společnosti jsou však náklady na materiál. Podíl služeb neustále klesá.

Vývoj poměrových ukazatelů

Nejprve se podíváme na dynamiku ukazatelů likvidity společnosti.

Tabulka 9: Ukazatele likvidity.

Ukazatele likvidity	2015	2016	2017	2018	2019
Okamžitá likvidita = pohot. peněžní prostředky / krátkodobé cizí zdroje	0,06	0,00	0,02	0,49	0,65
Pohotová likvidita = (OA-zásoby) / krátkodobé cizí zdroje	0,29	0,23	0,71	0,99	1,09
Běžná likvidita = oběžná aktiva / krátkodobé cizí zdroje	1,34	0,90	1,19	1,08	1,25
Pracovní kapitál = oběžná aktiva – krátkodobé cizí zdroje	241,00	-105,00	442,00	228,00	701,00
Obrátka pracovního kapitálu = tržby / pracovní kapitál	11,46	-46,91	21,45	65,12	26,66

Likvidita společnosti se rozvíjí dobře. Likvidita se postupně zvyšuje, okamžitá likvidita je mnohem vyšší než 0,2 a pohotová likvidita je asi 1,5. Přestože běžná likvidita nedosahuje úrovně 2-2,5, můžeme náš výsledek 1,6 stále považovat za dostatečný.

Druhým z analyzovaných ukazatelů jsou ukazatele rentability.

Tabulka 10: Ukazatele rentability.

Ukazatele rentability	2015	2016	2017	2018	2019
ROA = EAT / celková aktiva	0,21	0,11	0,00	0,30	0,12

ROA = EBIT / celková aktiva	0,30	0,15	0,02	0,41	0,16
ROCE = EAT / (dlouh. cizí zdroje + vlastní kapitál)	0,46	0,24	0,01	0,46	0,30
ROE = EAT / vlastní kapitál	0,76	0,24	0,01	0,57	0,49
Rentabilita tržeb = EAT / tržby	0,10	0,04	0,00	0,13	0,14
Rentabilita nákladů = 1 - (rentabilita tržeb)	0,90	0,96	1,00	0,87	0,86
Obrat celkových aktiv = tržby / celková aktiva	2,05	2,69	2,32	2,34	0,82

V roce 2019 lze pozorovat pokles zejména u ROA a ROE. Důvodem jsou vysoké investice do fixních aktiv. Společnost však daleko přesahuje průmyslové standardy a lze očekávat, že tak bude i nadále.

Třetí třída ukazatelů zahrnuje ukazatele aktivity.

Tabulka 11: *Ukazatele aktivity.*

Ukazatele aktivity	2015	2016	2017	2018	2019
Obratovost zásob = tržby / zásoby	27,61	22,91	13,31	60,60	41,17
Obrátka zásob = 365 / obratovost zásob (ve dnech)	13,22	15,93	27,42	6,02	8,87
Obratovost pohledávek = tržby / pohledávky	3,40	7,24	4,57	9,90	15,35
Obrátka pohledávek = 365 / obratovost pohledávek (ve dnech)	107,48	50,39	79,90	36,88	23,78
Obratovost závazků = tržby / závazky	2,85	5,72	4,61	3,92	3,58
Obrátka závazků = 365 / obratovost závazků (ve dnech)	127,97	63,80	79,25	93,12	101,81

Je obtížné sledovat jasný trend ukazatelů aktivity. Závazky jsou stabilní, pohledávky se snižují a zásoby se pohybují velmi nevyváženě.

Poslední třídu tvoří ukazatele zadluženosti.

Tabulka 12: *Ukazatele zadluženosti.*

Ukazatele zadluženosti	2015	2016	2017	2018	2019
Debt ratio = celkové cizí zdroje / celková aktiva (v %)	72,02	54,72	79,42	46,81	76,10

Equity ratio = vlastní kapitál / celková aktiva (v %)	27,98	45,28	20,58	53,19	23,81
Finanční páka = celková aktiva / vlastní kapitál	3,57	2,21	4,86	1,88	4,20
Debt/equity ratio = celkové cizí zdroje / vlastní kapitál	2,57	1,21	3,86	0,88	3,20
Úrokové krytí = (EBIT + úroky placené) / úroky placené	399,00	47,50	4,33	137,58	11,28
Maximální úroková míra (v %)	105,85	33,66	8,34	76,98	67,94

Dluh úzce souvisí s velkými investicemi, které byly již několikrát zmíněny v roce 2019. Až do letošního roku lze pozorovat postupný trend v uvolňování dluhu společnosti a v roce 2019 se naopak společnost stála velmi insolventní.

Shrnutí dosavadního finančního vývoje podniku

Předchozí stránky analyzovaly finanční vývoj společnosti v letech 2015–2019. Většina analýz se zdá být pro společnost příznivá, některé dokonce velmi příznivé, přesto jsou patrné rezervy podniku.

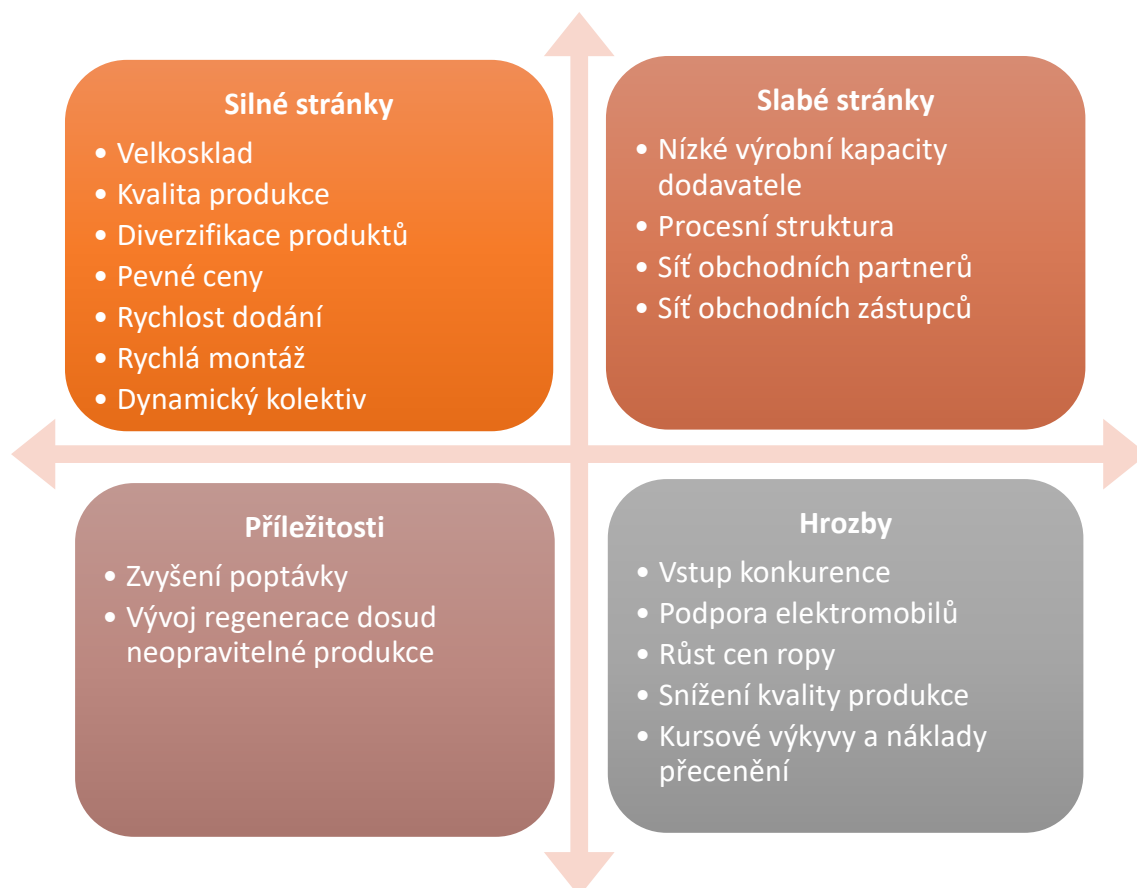
Analýza ukázala, jak obtížné je analyzovat data malé rostoucí společnosti. Velké množství dat je velmi variabilní a často nelze vysledovat žádný trend. Jak jsme viděli v předchozích podkapitolách, společnost při svém vývoji utrpěla dva hlavní šoky. První v roce 2017, kdy její zisk prudce poklesl, a druhý v roce 2018, kdy je provedly rozsáhlé investice do dlouhodobého majetku v souvislosti s částečnou reorientací společnosti do nového směru činnosti.

Finanční situace podniku je uspokojivá. Analýza likvidity a ziskovosti ukazuje dobré výsledky a stabilní finanční situaci společnosti.

2.4 SWOT analýza

Jedná se o analytickou metodu používanou hlavně v marketingu, jakož i při analýze a vývoji politik (politická analýza). S její pomocí můžeme komplexně zhodnotit fungování společnosti, najít problémy nebo nové příležitosti k růstu. To je součástí strategického plánování společnosti. Analyzovány jsou silné a slabé stránky společnosti ze strany vnitřního prostředí, jakož i příležitosti a hrozby, které společnost ovlivňují ze strany vnějšího prostředí.

SWOT analýza shrnuje výsledky předchozích podkapitol. Jednotlivé položky jsou ohodnoceny dle míry naplnění a také váhou dle míry závažnosti. Všechny vlivy jsou tříděny v závislosti na dopadu na provozní schopnosti společnosti.



Obrazek 6: SWOT analýza

Grafické znázornění rozhodovací matice zobrazuje hlavní silné a slabé stránky, které vzešly z analýzy dosavadních činností podniku a příležitosti a hrozby vycházejí z interní analýzy zaměřené na vlastní obor, konkurenci a zákazníky. Sběr dat probíhal vlastními silami za použití veřejných databází Ministerstva spravedlnosti, dopravy a financí ČR, tisku, internetu a zpětným posuzováním vlastní činnosti. Právní a legislativní překážky či významné změny na trhu nejsou v nejbližších letech předpokládány.

Tabulka 13: Výpočet SWOT analýzy.

Silné stránky	Váha	Hodnocení	Výsledek
Velkosklad	0,25	5	1,25
Kvalita produkce	0,1	3	0,3
Diverzifikace produktů	0,1	2	0,2

Pevné ceny	0,25	4	1
Rychlost dodání	0,1	5	0,5
Rychlá montáž	0,1	5	0,5
Dynamický kolektiv	0,1	5	0,5
Součet			4,25

Slabé stránky	Váha	Hodnocení	Výsledek
Nízké výrobní kapacity dodavatele	0,1	-3	-0,3
Procesní struktura	0,1	-2	-0,2
Síť obchodních partnerů	0,5	-5	-2,5
Síť obchodních zástupců	0,2	-3	-0,6
Součet			-3,6

Příležitosti	Váha	Hodnocení	Výsledek
Zvýšení poptávky	0,4	4	1,6
Technologie neopravitelné produkce	0,4	3	1,2
Součet			2,8

Hrozby	Váha	Hodnocení	Výsledek
Vstup konkurence	0,4	-2	-0,8
Podpora elektromobilů	0,1	-2	-0,2
Růst cen ropy	0,1	-2	-0,2
Snížení kvality produkce	0,3	-3	-0,9
Kurové výkyvy, náklady přecenění	0,1	-3	-0,3
Součet			-2,4

Jednotlivé položky jsou ohodnoceny dle míry naplnění a také váhou dle míry závažnosti. Na základě vyhodnocení je zvolena předpokládaná vhodná marketingová strategie. Silné stránky jsou ve výrazné míře naplněny a příležitosti obecně není podnik schopen ovlivnit, pouze být na ně připraven. Podnik proto usiluje o prosperitu a zdravý vývoj díky postupům odpovídajícím strategii MIN-MIN, tzn. minimalizování slabých stránek a eliminaci hrozeb či dobrou přípravu na hrozby, které jsou s daným trhem spojeny. Slabé stránky dosahují vysokého hodnocení.

2.5 Bostonská matice portfolia

Analyzovaný podnik podle předmětu podnikání má tři podnikatelské jednotky: repasování turbodmychadel, řídicích jednotek, vstřikovacích čerpadel. V rámci podnikatelské jednotky repasování turbodmychadel můžeme rozlišovat dva typy výrobních

činností: repasování turbodmychadel pro autoservisy a repasování turbodmychadel pro konečné spotřebitele. Výrobní proces těchto dvou typů činností je stejný, ale tržní postavení, cíle, ziskovost, marketing a služby společnosti se diametrálně liší.

Do matice portfolia podniku budeme zanášet celkem čtyři produkty: repasování turbodmychadel pro autoservisy, repasování turbodmychadel pro domácnosti, repasování řídicích jednotek, repasování vstřikovacích čerpadel.

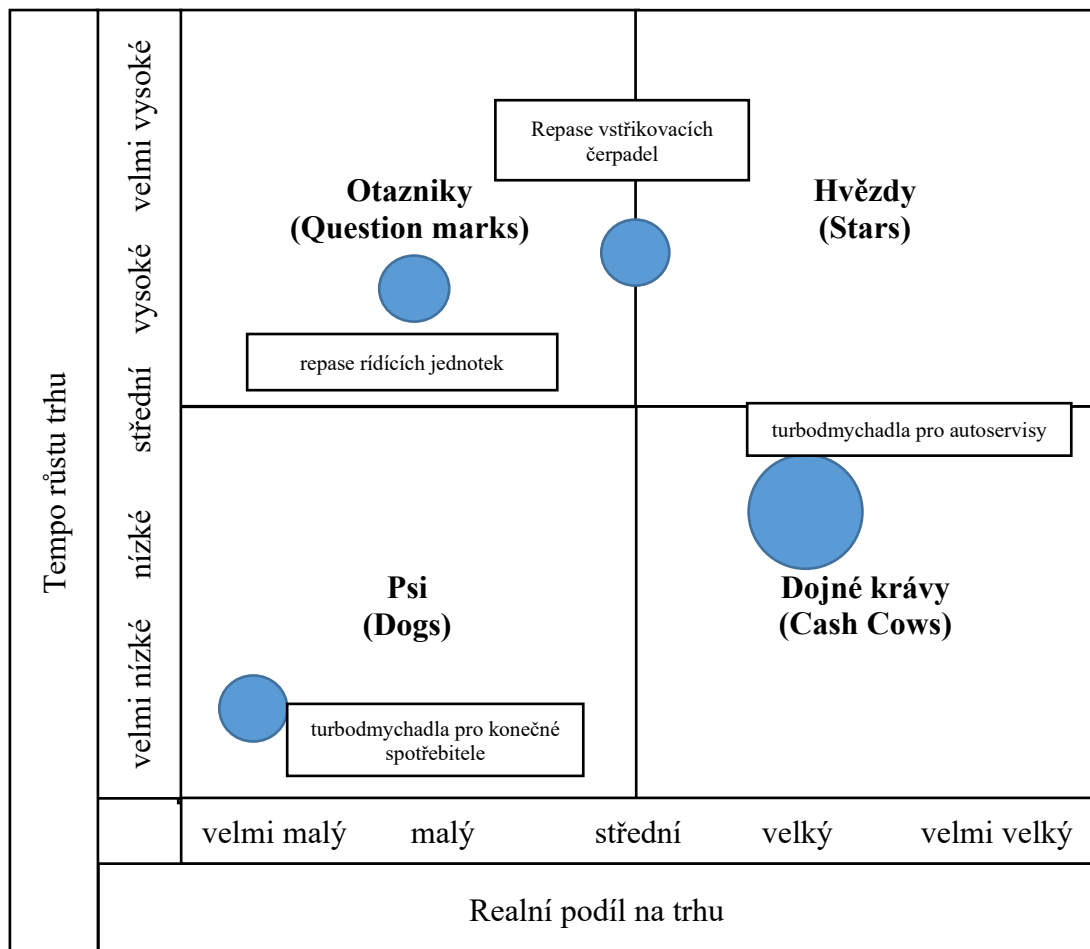
Přesný marketingový průzkum není k dispozici pro produkty společnosti na trzích. Proto použijeme znalosti uvedené výše v textu a empirické znalosti poskytnuté vedením společnosti k umístění produktů do matice. Vzhledem k nemožnosti přesného určení míry růstu trhu a relativního podílu na trhu v diplomové práci bude použita pětibodová stupnice: velmi nízký, nízký, střední, vysoký, velmi vysoký nebo velmi malý, malý, střední, velký, velmi velký. Každá výrobní činnost je v matici označena kruhem, jehož průměrná hodnota závisí na podílu činnosti na obratu společnosti.

Repasování turbodmychadel pro autoservisy – relativní podíl na trhu je velký. Remate Group S.R.O má větší podíl na trhu než největší konkureční firma Special Turbo a.s. Míra růstu trhu je nízká. Podíl na tržbách společnosti v roce 2019 byl přibližně 64 %.

Repasování turbodmychadel pro konečné spotřebitele – relativní podíl na trhu je velmi malý, společnost zaujímá na obecném trhu pouze malé místo, i když v tomto případě funguje pouze v regionálním měřítku. Míra růstu trhu je velmi nízká – spotřebitelé jsou zvyklí na opravu svých aut v autoservisu, který má v tomto případě výhodu dostupnosti. Podíl tržeb činil asi 10 %.

Repasování řídicích jednotek – relativní podíl na trhu je malý. Hlavním konkurentem je firma Bosch Service. Míra růstu trhu je vysoká, protože poptávka po náhradních dílech za dostupnou cenu roste. Podíl tržeb v roce 2019 činil 15 %.

Repasování vstřikovacích čerpadel – trh pro společnost představuje realizované smlouvy přátelských společností, zejména Denzel AG. Na tomto úzce definovaném trhu společnost prodala asi 30 % produktů, což odpovídá počtu největších konkurenčních společností. Relativní podíl na trhu je střední. Míra růstu tohoto trhu je vysoká a podíl na tržbách je 11 %.



Obrázek 7: BCG matice společnosti Remate Group S.R.O

Při pohledu na matici bostonského portfolia Remate Group S.R.O můžeme ověřit platnost druhé a třetí hypotézy práce. Výroba turbodmychadel pro autoservisy představuje dojnou krávu společnosti. Poslední hypotéza nebyla potvrzena, že výroba vstřikovacích čerpadel je v oblasti otázek. Díky přesnější specifikaci trhu společnosti bylo zjištěno, že výroba vstřikovacích čerpadel je umístěna na hranici otázek a hvězd, a předpoklad byl potvrzen, že v této činnosti je nutné nadále investovat.

Analýza portfolia turbodmychadel pro konečné spotřebitele byla nepříznivá. Tato obchodní činnost byla na samém spodku segmentu psů. Tato skutečnost by nás proto měla vést k likvidaci této podnikatelské činnosti.

2.6 Shrnutí provedených analýz

V předchozích podkapitolách bylo analyzováno vnější prostředí společnosti: obecné i průmyslové makroprostředí. Průmyslové prostředí bylo analyzováno Porterovým modelem pěti konkurenčních sil pro turbodmychadla, stejně jako pro vstřikovací čerpadla.

Byla provedena analýza finančního vývoje společnosti v letech 2015–2019. Většina analýz se zdá být pro společnost příznivá, některé dokonce velmi příznivé, přesto jsou patrné rezervy podniku. Analýza ukázala, jak obtížné je analyzovat data malé rostoucí společnosti. Velké množství dat je velmi variabilní a často nelze vysledovat žádný trend. Jak bylo uvedeno v předchozích podkapitolách, společnost při svém vývoji utrpěla dva hlavní šoky. První v roce 2017, kdy její zisk prudce poklesl, a druhý v roce 2018, kdy provedla rozsáhlé investice do dlouhodobého majetku v souvislosti s částečnou reorientací společnosti do nového směru činností. Finanční situace podniku je uspokojivá. Analýza likvidity a ziskovosti ukazuje dobré výsledky a stabilní finanční situaci společnosti.

Analýza podpůrných činností v hodnotovém řetězci Portera potvrzuje první hypotézu diplomové práce. Diverzifikace výroby je vlastní infrastruktura společnosti, kterou lze popsat takto: management hledá nové obchodní příležitosti. Diverzifikace je zisková oblast pro řízení pracovní síly a pomáhá přerušit sezónní přerušování výroby turbodmychadel.

Při pohledu na matici bostonského portfolia Remate Group S.R.O. můžeme zkontrolovat platnost druhé a třetí hypotézy práce. Výroba turbodmychadel pro autoservisy představuje dojnou krávu společnosti. Poslední hypotéza nebyla potvrzena, že výroba vstřikovacích čerpadel je v oblasti otázníků. Díky přesnější specifikaci trhu společnosti bylo zjištěno, že výroba vstřikovacích čerpadel je umístěna na hranici otázníků a hvězd, a předpoklad byl potvrzen, že v této činnosti je nutné nadále investovat.

Analýza portfolia turbodmychadel pro konečné uživatele byla nepříznivá. Tato obchodní činnost byla na samém okraji segmentu psů. Tato skutečnost by nás proto měla vést k likvidaci podnikatelské činnosti „výroba turbodmychadel pro konečné spotřebitele.

3 FORMULACE STRATEGIE ROZVOJE FIRMY

V předchozích podkapitolách byly shromážděny informace o analyzované společnosti, jejím vnějším a vnitřním prostředí. Dalším krokem strategického řízení je rozhodování na základě těchto údajů o poslání, cílech, strategiích a portfoliu společnosti.

Na začátku této podkapitoly bude jasně definováno rozdělení společnosti na strategické obchodní jednotky (SBU).

Tabulka 14: *Rozdělení společnosti na SBU.*

označení	podnikatelská činnost
SBU1	reparování turbodmychadel pro autoservisy a pro domácnosti
SBU2	reparování vstřikovacích čerpadel
SBU3	reparování řídicích jednotek

„Výroba turbodmychadel pro autoservisy“ a „Výroba turbodmychadel pro konečné spotřebitele“ byly sloučeny do jedné obchodní jednotky. Bylo to způsobeno hlavně podobností produkce a praktickým využitím výroby turbodmychadel pro koncové uživatele jako doplňkové činnosti k výrobě turbodmychadel pro autoservisy. Samotná činnost „výroba turbodmychadel na míru pro koncové uživatele“ by sama o sobě nebyla životaschopná.

3.1 Poslání a vize analyzované společnosti

Skupina Remate Group S.R.O nemá jasnou misi ani vizi. V oblasti výroby turbodmychadel se používají dva slogany, které lze chápat jako firemní vize:

- pro reparování turbodmychadel pro autoservisy: *svět levných autodílů na míru,*
- pro reparování turbodmychadel pro domácnosti: *autodíly dle přání a na míru.*

S ohledem na znalosti shrnuté v předchozích kapitolách diplomové práce a teoretickým doporučením týkající se formulace poslání organizace, lze poslání společnosti v oblasti turbodmychadel a vstřikovacích čerpadel definovat takto:

Vracíme život použitým autodílům, které díky našim technologiím mohou sloužit déle, než bylo předpokládáno. Šetříme životní prostředí. Při každém reparování ušetříme až 80 % zdrojů použitých při výrobě nového dílu.

3.2 Strategické cíle podniku

Cíle trhu jsou založeny na vizi společnosti. Cílem obchodní jednotky 1 je posílit její vedoucí postavení na trhu výroby turbodmychadel pro autoservisy, především díky vhodnému přístupu a široké škále služeb souvisejících s výrobou. Zejména v Čechách není tržní podíl tak vysoký, jak si společnost představuje, a je zde prostor pro nové objednávky. Společnost by se měla pokusit co nejlépe využít výhody z výroby turbodmychadel pro autoservisy. Turbodmychadla pro domácnosti jsou pouze pomocnou činností.

Pro obchodní jednotku 2, s očekávaným nárůstem výroby Denzel AG, je cílem udržet 30% podíl na výrobě vstříkovacích čerpadel pro tuto společnost.

Cílem obchodní jednotky 3 je zvýšení investic pro zlepšení postavení produktů společnosti na trhu řídicích jednotek.

Cíle ekonomické

Na základě finanční analýzy společnosti byly stanoveny následující ekonomické cíle v oblasti zisku, rentability a tržeb.

V oblasti ziskovosti je stanoven cíl nejméně 15% růstu ročně. Důvodem tohoto nárůstu je pořízení objednávek na výrobu nových turbodmychadel, zvýšení objednávek na výrobu vstříkovacích čerpadel VRZ Zexel a řídicích jednotek.

Indikátor ROA (EBIT/A) je nastaven na 0,1-0,05. Očekává se další pokles, který bude spojen s rozsáhlými investicemi do aktivit ve formě investic do modernizace technologie repasování autodílů. Společnost by se však měla bezpodmínečně pokusit udržet toto číslo nad 5% limitem. V rámci SBU1 by měl ukazatel ROA ukazovat hodnoty v rozmezí 0,15-0,2, a tak pokračovat v trendu posledních let. Cílem pro ukazatel ROE je dále zvyšovat vysokou hodnotu z předchozích let. Společnost by měla dosáhnout minimální hodnoty asi 0,6.

Cíle majetkové

Pro obchodní jednotku 1 bude důležité postavit nový sklad, protože již teď při nárůstu výroby je problém se skladováním hotových výrobků. Investice do skladu však nebudou představovat velkou finanční zátěž, protože je nutné pouze vybudovat kryté přístřeší. Odhadovaná výše finančních prostředků potřebných pro stavbu je asi 300 000 korun. Od

očekávaných příjmů na období 2020–2022. Pod limitem maximální kapacity pro výrobu turbodmychadel (přibližně 30 milionů Kč ročně) není třeba investovat do nákupu zařízení.

SBU2 vyžaduje speciální nástroje a zařízení v souvislosti s plánem inovace procesu repasování autodílů. Připravené komponenty pro výrobu vstřikovacích čerpadel jsou importovány přímo na výrobní linku, kde jsou okamžitě testovány a poté obnoveny. U tohoto druhu činnosti se očekává, že investice do dlouhodobého majetku v příštím období dosáhnou 2 mil. Kč.

Společnost plánuje rozšíření výroby řídicích jednotek. Strategická obchodní jednotka 3 tak přispěje ke správě velkého množství movitého majetku.

Cíle v oblasti kvalifikace, motivace a sociální oblasti

Kvalifikace

Cílem následujícího období je zlepšit dovednosti lidí zapojených do repasování turbodmychadel. Na některých pozicích je obtížné nahradit stávající zaměstnance. Společnost plánuje na těchto pozicích školit další zaměstnance. Pro repasování vstřikovacích čerpadel se nevyžadují žádné zvláštní kvalifikace, jsou vyžadovány dovednosti a základní montážní dovednosti.

Motivace a sociální oblasti

Nezaměstnanost vzrostla v důsledku hospodářského útlumu, ale Remate Group S.R.O je stabilní zaměstnavatel s nadprůměrnou mzdou v rámci odvětví. Tato skutečnost ovlivňuje motivaci zaměstnanců. Zároveň jim jsou poskytovány různé výhody, které přispívají ke spokojenosti zaměstnanců. Společnost se také podílí na organizaci regionálních akcí a získává tak mezi veřejností dobrou pověst. Není tedy nutné významně měnit stávající systém. Cílem v této oblasti může být posílení vzájemného přidružení a vytvoření holistické entity se stejnými hodnotami a cíli, v čem by mělo poslání společnosti pomoci.

3.3 Základní hypotézy a scénáře budoucího vývoje

Z analýzy vnějšího prostředí lze vysledovat 2 hlavní směry budoucího vývoje. Tento vývoj byl nejvíce ovlivněn hospodářským poklesem v důsledku COVID-19, vládní podpory elektrických vozidel a rostoucího trendu ve výrobě automobilů.

- 1) Vysoký nárůst objednávek v oblasti repasování turbodmychadel a nárůst objednávek v oblasti repasování vstřikovacích čerpadel a řídicích jednotek.

Nezbytnou podmínkou pro realizaci této možnosti je rychlé odeznívání ekonomického poklesu se zvýšením počtu vyrobených automobilů, což zvýší počet automobilových dílů, které budou mít kratší životnost. Zejména konec hospodářského poklesu umožní velkým společnostem i nadále investovat do automobilového průmyslu, protože konec hospodářského poklesu zvýší kupní sílu spotřebitelů. Z dostupných informací je zřejmé, že vláda bude podporovat lidi, aby si koupili ekologické auto, které ovlivní další vývoj společnosti, zejména v letech 2022 a 2023. V roce 2020 však bylo oznámeno výrazné zvýšení objednávek.

- 2) Mírný nárůst objednávek v oblasti repasování turbodmychadel a nárůst objednávek v oblasti repasování vstřikovacích čerpadel a řídicích jednotek. Pro tuto variantu je aktuální pomalé odeznívání útlumu ekonomiky, a proto investice do automobilového průmyslu odpadají. Avšak repasování starých turbodmychadel pro autoservisy je nutné, a tak zakázky pocházející z veřejného sektoru budou růst. Pro repasování vstřikovacích čerpadel je situace stejná jako pro repasování starých turbodmychadel pro autoservisy.

Tempo růstu tržeb a jejich struktura

Repasování turbodmychadel

Podle dostupných informací bylo zjištěno, že v Brně existuje velké množství objednávek na repasování turbodmychadel. Protože tržní podíl Remate Group S.R.O na moravském trhu je přibližně 35 %, plánovaný příjem z nových služeb je v letech 2020–2023 přibližně 22 milionů Kč.

V Čechách je tržní podíl menší – asi 15 %, a proto za sledované období činí výnosy Remate Group S.R.O přibližně 17 milionů korun.

V oblasti generální opravy turbodmychadel pro autoservisy a domácnosti se očekává, že po ekonomickém poklesu dojde ke zvýšení objednávek. Hodnota těchto smluv je pro celou zemi asi 50 mil. Kč. Pro společnost Remate Group S.R.O, s.r.o. to bude znamenat nárůst prodeje přibližně o 10 až 15 milionů korun. Toto číslo však může být ještě vyšší v závislosti na úspěchu obchodních zástupců.

Repasování vstřikovacích čerpadel a řídicích jednotek

Předpokládá se dynamický růst objednávek po repasování vstřikovacích čerpadel, zejména v letošním roce. V roce 2017 se Remate Group S.R.O zúčastnila repasování vstřikovacích čerpadel ve společnosti Denzel AG. Lze očekávat, že v následujících letech se růst zastaví a objednávky se sníží kvůli nižším nákupním cenám pro autodíly. Výnosy z 1 000 kusů v roce 2017 činí zhruba 1 milion korun. Pro další roky zatím nelze vývoj tržeb blíže určit, ale je pravděpodobné, že dojde k významnému poklesu, a tržby v letech 2021 a 2022 se vrátí na úroveň roku 2020, kdy byly přibližně 3 miliony korun nebo SBU2 zcela bude odstraněna.

3.4 Plán portfolia

V předchozích podkapitolách bylo uvedeno rozdělení společnosti na jednotlivé strategické podnikatelské jednotky a nastíněn možný budoucí vývoj ekonomiky a tržeb společnosti. Současně byly stanoveny cíle analyzované společnosti. V následujícím textu bude podrobněji rozpracována strategie společnosti a jeho SBU, jejíž pomocí musí společnost stanovených cílů dosáhnout.

Corporate strategy (Firemní strategie)

Tato strategie je založena na poslání společnosti. Identifikuje oblasti, v nichž bude společnost Remate Group S.R.O. podnikat. Výrobní činnost se provádí převážně v České republice a částečně na Slovensku. Společnost lze rozdělit na tři relativně oddělené obchodní operace a portfolio na čtyři produkty.

K původním výrobním činnostem v oblasti repasování turbodmychadel přibýly ještě činnosti v oblasti repasování vstřikovacích systémů. Jde o související diverzifikaci, která představuje novou oblast podnikání společnosti související se stávajícími oblastmi podnikání. Společnost Remate Group S.R.O využila dovedností svých zaměstnanců.

Po připojení druhé podnikatelské aktivity, repasování vstřikovacích čerpadel, nevzrostly nijak výrazně administrativní náklady a ani nedošlo ke vzniku problémů s koordinací, neboť vlastník a zároveň ředitel společnosti rozhoduje o aktivitách v rámci obou činností, což bylo demonstrováno v Porterově analýze hodnototvorného řetězce.

Třetí podnikatelskou činností je repasování řídicích jednotek, což nemá na chod zbytku podniku žádný zásadní vliv v pracovní oblasti. Výnosy z prodeje jsou využity ke splácení úvěru a zbytek získaných financí (z ročního obrátu 3,4 mil. Kč jdou 1,5 mil. Kč na

úmor dluhu, podniku tak zbývá 1,9 mil. Kč ročně) může být využit k financování dalších podnikatelských aktivit.

Business strategy (Obchodní strategie)

Strategická obchodní jednotka 1

Předmětem činnosti je repasování turbodmychadel pro autoservisy, další činností je repasování turbodmychadel pro domácnosti. Na základě dvou možných scénářů rozvoje životního prostředí se očekává nárůst objednávek a související rozšíření kapacit. Tato jednotka má přesně definovaný druh produktu, trh a funkci.

Výrobek

- zákazníkům je nabízen poměrně široký sortiment vytvořený dle jejich přání,
- výrobky se vyznačují vysokou kvalitou pomocí know-how, která umožňuje, aby výrobky měly prakticky identické vlastnosti jako původní,
- dodání a montáž autodílů je rychlá, což zákazníci velmi oceňují,
- velkou konkurenční výhodou je poskytování širokého poprodejního servisu.

Trhy

- společnost vyrábí turbodmychadla pro autoservisy po celé republice,
- principem činnosti firmy je poskytování regenerovaného sortimentu prostřednictvím servisů (servisních míst) koncovým spotřebitelům. Proto je hlavním záměrem firmy soustředit svou pozornost v poskytování produktů a s nimi spojených služeb především autoservisům s velkým prodejním potenciálem,
- většina produktů je vytvořena pro relativně úzký segment trhu, který vyžaduje specializované produkty,
- výrobky doplňkové produkce (repasování turbodmychadel pro domácnosti) jsou prodávány na regionálním trhu.

Funkce

Remate Group S.R.O. objednává materiál pro výrobu turbodmychadel od mnoha dodavatelů a hotové výrobky jsou smontovány vlastními zaměstnanci u zákazníka: společnost nemá vertikální integraci, poskytuje pouze výrobu a dodání.

Vymezení pozice SBUI

Na základě charakteristik portfoliové matrice typu růst trhu/podíl na trhu, patří tato jednotka do sektoru tzv. dojných krav. Protože Remate Group S.R.O. má velký podíl na trhu, jehož růst není progresivní, ale v blízké budoucnosti se očekává výraznější oživení. Toto oživení však bude docela dočasné. Repasování turbodmychadel poskytuje zdravý peněžní tok, který lze použít k financování dalších činností. Cílem společnosti je udržet výše uvedenou pozici na trhu v nadcházejícím období.

Součástí této strategické obchodní jednotky je také repasování turbodmychadel pro domácnosti. Vzhledem k očekávanému nárůstu objednávek z autoservisu bude repasování turbodmychadel pro domácnosti omezené a pokryje případné poruchy, a proto již nebude vytvořena samostatná obchodní jednotka. Repasování turbodmychadel pro domácnosti je produkt z oblasti psů v rámci BCG. Při výrazném nárůstu výroby turbodmychadel pro autoservisy musí společnost tuto obchodní činnost zcela eliminovat nebo ji minimalizovat.

Základní typy strategie pro strategickou obchodní jednotku 1

Protože společnost Remate Group S.R.O. chce posílit své postavení na stávajících trzích v rámci modernizace turbodmychadel pro autoservisy, byla by pro scénář 1 vhodná expanzivní strategie. Z této základní strategie budou rovněž odvozeny funkční strategie.

Stabilizace bude vhodnější pro druhý scénář, protože Remate Group S.R.O. bude působit na stejném trhu a nabídne stabilní sortiment.

Pro celou obchodní jednotku platí, že bude soutěžit prostřednictvím cílené strategie založené na diferenciaci. Tato diferenciaci využije výhod společnosti – zejména variabilitu produktu, rychlost dodání a komplexní služby.

Strategická obchodní jednotka 2

Obsahem výrobních činností této jednotky je repasování vstřikovacích systémů pro automobily z dodaných dílů. Společnost tyto činnosti provádí pouze v průběhu roku a

očekává se, že dojde ke zvýšení objednávek. Lze očekávat, že se tato situace rychle změní, a proto je nutné rychle reagovat.

Výrobek

- jsou nabízeny následující výrobky: repasování vstřikovacích systémů,
- společnost konkuruje především nízkými cenami a rychlostí montáže a dodání,
- kvalita výrobku je vysoká a splňuje normy původního výrobce.

Trh

- výrobek poptává jedna společnost – Denzel AG,
- žádné distribuční sítě,
- specializovaný servis.

Funkce

- komponenty jsou objednány u dodavatele, který je doveze na místo výroby a společnost Remate se stará o repasování a kompletaci: místo kompletace je určeno Denzel AG.

Vymezení pozice SBU2

Na základě analýzy portfoliové matice typu růst trhu/podíl na trhu, je tato jednotka zařazena do oblasti mezi otazníky a hvězdami, protože je umístěna na rostoucím trhu, a relativní tržní podíl analyzované společnosti je střední. Trh je atraktivní, a proto stojí za to investovat prostředky generované obchodní jednotkou č. 1 do zvýšení podílu na trhu, a tím přesunout repasování vstřikovacích systémů dále do oblasti hvězd.

Základní typy strategií pro strategickou obchodní jednotku 2

Pro tuto obchodní jednotku byla zvolena strategie expanze, protože trh je ve fázi růstu a společnost se bude snažit zvýšit svůj podíl na prodeji produktů ve společnosti Denzel AG. Toto úsilí však bude vyžadovat vyšší investice, zejména v personální oblasti.

Prostředkem k získání většího podílu bude cílená strategie zaměřená na nízké náklady, využívající výhody rychlé montáže a nízké ceny.

Strategická obchodní jednotka 3

Činnost této jednotky je specifikována jako repasování řídicích jednotek. Podnik to má v plánu již dva roky. Relativní podíl na trhu je malý. Hlavní konkurentem je firma Bosch Service. Míra růstu trhu je vysoká, protože poptávka po náhradních dílech roste. Lze očekávat další rozvoj podniků v této oblasti.

Výrobek

- zákazníkům je nabízen poměrně široký sortiment výrobku,
- dodání a montáž autodílů je rychlá, což zákazníci velmi oceňují,
- velkou konkurenční výhodou je poskytování širokého poprodejního servisu.

Trh

- společnost repasuje řídicí jednotky pro firmy po celé republice,
- většina produkce je tvořena pro poměrně široký segment trhu,
- společnost soutěží s velkými firmami, jako je Bosch Services.

Funkce

- Remate Group S.R.O. objednává materiál pro výrobu turbodmychadel od mnoha dodavatelů a hotové výrobky jsou smontovány vlastními zaměstnanci u zákazníka: společnost nemá vertikální integraci, poskytuje pouze výrobu a dodání.

Vymezení pozice SBU3

Podle matice portfolia spadá produkt této obchodní jednotky do oblasti otázek. Trh roste velmi dynamicky, ale relativní podíl je velmi nízký. Budoucí růst se očekává v oblasti hvězd, když skupina Remate vstoupí na trh s novou technologií repasování.

Základní typy strategií pro strategickou obchodní jednotku

Pro tuto obchodní jednotku by měla být jasně zvolena expanzní strategie, a to i na úkor jiných činností společnosti.

Functional strategy (Funkční strategie)

Dílčí strategie pro strategickou obchodní jednotku 1

Marketingová strategie

Marketingové aktivity by měly vést k vytvoření silné značky, aby si zákazníci byli vědomi vysoké přidané hodnoty. To je již dobré, protože procento opakovaných objednávek je vysoké (asi 90 % stálých zákazníků). Budou použity stávající způsoby komunikace se zákazníky autoservisu. Doprovází je také reklama na webu.

V oblasti generální opravy turbodmychadel pro automobilové služby budou najati 2 obchodní zástupci, aby kontaktovali předem vybrané společnosti a jednali s nimi. Společnost se zúčastní veletrhu aut na brněnském výstavišti.

Akce PR slouží ke zvýšení povědomí široké veřejnosti, která se může stát klientem v případě uzavření objednávky.

Proto jsou v zásadě zachovány stávající nástroje marketingové komunikace. Společnost by měla věnovat více pozornosti reklamě přes internet, tj. zlepšit své postavení ve vyhledávacích internetu i obchodním zástupcům.

Výrobní strategie

Společnost bude i nadále vyrábět repasované turbodmychadla pro domácnosti. Materiál bude zakoupen od stejného dodavatele, který poskytuje společnosti velkoobchodní slevy při nákupu materiálu. Za předpokladu zvýšení výroby bude nutné plánovat a koordinovat ji podrobněji. To bude úkolem obchodního manažera. Za tímto účelem by bylo užitečné vytvořit několik jednoduchých programů v MS Excel nebo Access. Současné strojní vybavení bude stačit.

Personální strategie

V souvislosti s plánovanou expanzí společnosti bude nutné najmout jiného administrativního zaměstnance, protože již zaměstnaní pracovníci jsou vytíženi. Bude také

nutné najmout další obchodní zástupce, kteří se zaměří na uzavírání smluv s autoservisy a podobnými zařízeními. Kromě toho budou zdokonalovány dovednosti pracovníků na pracovišti, aby se zabránilo prostojům a zpomalení výroby. Rovněž bude vytvořen jasný systém odměňování, aby zaměstnanci i majitel měli jasnou představu o okolnostech ovlivňujících výši odměny. Za účelem posílení vzájemného přidružení bude majitel společnosti informovat zaměstnance o budoucích směrech rozvoje.

Strategie řízení

Vlastník společnosti zůstane generálním ředitelem. Bude se nepřímo podílet na fungování společnosti. Ve firmě bude stanoven střední management.

IS/IT

Skupina Remate Group S.R.O již implementovala počítačový informační systém. V příštím období nebude nutné kupovat software pro tuto oblast, protože neexistují žádné problémy s přenosem a výměnou informací. Toho bude stačit k použití stávajícího systému pro běžné úkoly. Investice v této oblasti nebudou vysoké.

Dílčí strategie pro strategickou obchodní jednotku 2

Marketingová strategie

Vzhledem k tomu, že společnost provádí repasování vstřikovacích systémů pro jednu společnost, není místo pro použití tradičních marketingových nástrojů. Na úrovni řízení Denzel AG musí společnost Remate Group S.R.O udržovat dlouhodobou spolupráci založenou na spolehlivosti a profesionalitě, jakož i na osobních kontaktech.

Výrobní strategie

Jádrem repasování vstřikovacích systémů zůstane montování konečného produktu na místě. Jednotlivé komponenty jsou dováženy a pomocné práce jsou přiřazeny jiným společnostem. Podle empirických údajů jde o nejrychlejší a nejlevnější způsob opravy vstřikovacích systémů. Protože všechny potřebné komponenty jsou dodávány na místo

výroby, není třeba budovat mezisklad a není třeba kupovat speciální nářadí, protože stávající zařízení je plně vhodné pro montáž.

Personální strategie

Při velkém nárůstu objednávek bude nutné najmout nové zaměstnance, kteří se budou zabývat pouze montáží náhradních dílů. Bude to dočasné zaměstnání. Region má dostatek práce a v době vyšší nezaměstnanosti má společnost výhodu v jeho pronájmu. Zvláštní kvalifikace pro tento typ práce nejsou vyžadovány, a proto je možné najmout studenty na základě smlouvy k provedení práce, což je pro společnost levnější.

Strategie řízení

Rozhodovací pravomoc zůstane v rukou manažera, který bude dohlížet na repasování turbodmychadel i na repasování vstřikovacích systémů. Z těchto důvodů bude jeden pracovník, zaměstnaný na pozici manažera, fungovat jako koordinátor montáže a bude komunikovat s vlastníkem společnosti.

IS/IT

Není třeba budovat nový informační systém podporovaný počítači. Řízení a koordinace výroby jsou relativně jednoduché a nevyžadují složité výpočty.

Dílčí strategie pro strategickou obchodní jednotku 3

Marketingová strategie

Strategické cíle podniku se zaměřují především na obchodní činnost na území ČR a rozšiřování prodejní činnosti na zahraničních trzích v následujících letech. V horizontu následujících pěti let se jedná o trhy v rámci Evropské unie. Oslovení účastníků trhů v jiných částí světa však není v tomto časovém období vyloučeno. Součástí strategických opatření je také realizace kroků, které vedou k naplnění strategie vzešlé z marketingové strategie pro strategickou obchodní jednotku 1.

Výrobní strategie (výrobky a stroje)

Společnost bude pokračovat ve výrobě renovovaných vstřikovacích systémů. Materiál bude zakoupen od nových dodavatelů, kteří společnosti poskytnou velkoobchodní slevy na nákup materiálu. Vzhledem k nárůstu výroby bude plánování a koordinace zajišťovat obchodní manažer, stejně jako pro strategickou obchodní jednotku 1. K tomu je dostatečná inteligence stávajícího informačního systému.

Personální strategie

Nejméně vytížení zaměstnanci pracující v podnikatelských aktivitách budou posláni na drobnou výrobu nebo zaměstnání na částečný úvazek. Výrobní proces je většinou automatizovaný, takže není potřeba dalších pracovníků

Strategie řízení

Rozhodovací pravomoc zůstane v rukou zodpovědného manažera.

IS/IT

Skupina Remate Group S.R.O již implementovala počítačový informační systém. V příštím období nebude nutné kupovat software pro tuto oblast, protože neexistují žádné problémy s přenosem a výměnou informací. Toto bude stačit k použití stávajícího systému pro běžné úkoly. Investice v této oblasti nebudou vysoké.

3.5 Ekonomický dopad jednotlivých variant vývoje

Vliv zvolené strategie na finanční ukazatele a investice již byl nastíněn. Tato kapitola poskytuje způsob, jak je financovat.

1. Varianta vývoje

Jelikož se obchodní jednotka 1 nachází v sektoru dojných krav, mohou být její zisky použity k financování otazníků a hvězdných aktivit – jak pro generální opravy vstřikovacích čerpadel, tak i pro generální opravy řídicích jednotek.

Bude nutné financovat výstavbu nového skladu, rozvoj zaměstnanců a marketingové strategie. Zvýšená mzda bude pokryta zvýšeným prodejem. Protože neexistoval žádný

důvod pro investice na úrovni milionů korun, budou plánované činnosti financovány z vlastních zdrojů společnosti. Jedinou výjimkou je modernizace výroby financovaná získáním další bankovní půjčky.

Časová analýza

Časová analýza se stává nedílnou součástí projektového plánu, obsahující všechny informace o časových rámcích a časových sekvencích, ve kterých budou jednotlivé fáze projektu realizovány. V rámci časové analýzy bude použita metoda kritické cesty nebo CPM, která je součástí programu QM systému Windows 4, který neobsahuje žádnou režii.

Časová analýza první varianty vývoje je uvedena v následujících tabulkách 15, 16, 17, 18.

Tabulka 15: Časový harmonogram projektu výstavby nového skladu. (Zdroj: vlastní zpracování)

Aktivita	Popis aktivity	Doba trvání (dny)	Předchůdce
A	Analýza současné situace	2	
B	Návrh a příprava projektu	5	A
C	Schválení projektu	2	B
D	Nalezení místa pro výstavbu	7	C
E	Objednání materiálů	14	C
F	Příprava zařízení pro stavbu	7	D
G	Zemní práce	7	D, C
H	Zakládání	5	E, G
I	Montáž konstrukce	1	H

Na základě využití programu QM for Windows 4 (viz Tabulka 27) byla zjištěna celková doba realizace projektu, která je stanovena na 29 dní. Tato vymezená jednotka je považována za nejkratší možnou dobu projektu, která se odvíjí od délky zjištěné kritické cesty. V případě projektu výstavby nového skladu se jedná o 8 kritických částí, které jsou červenou barvou znázorněny v níže uvedeném obrazku (obrazek 8).

Počátkem celého projektu se stává přípravná fáze projektu skládající se z analýzy stávající úrovně poskytovaných služeb montáže skladu, vytyčení cílů projektu, zpracování námětů a jejich následné schválení. Následuje realizační fáze projektu, v rámci které budou provedeny veškeré aktivity. Zhodnocení účinnosti jednotlivých akčních plánů a celkového

projektu bude realizováno samotnou firmou RemanTe Group S.R.O., ihned po ukončení veškerých provedených aktivit.

Project Management (PERT/CPM) Results						
(untitled) Solution						
Activity	Activity time	Early Start	Early Finish	Late Start	Late Finish	Slack
Project	29					
A	2	0	2	0	2	0
B	5	2	7	2	7	0
C	2	7	9	7	9	0
D	7	9	16	9	16	0
E	14	9	23	9	23	0
F	7	16	23	22	29	6
G	7	16	23	16	23	0
H	5	23	28	23	28	0
I	1	28	29	28	29	0

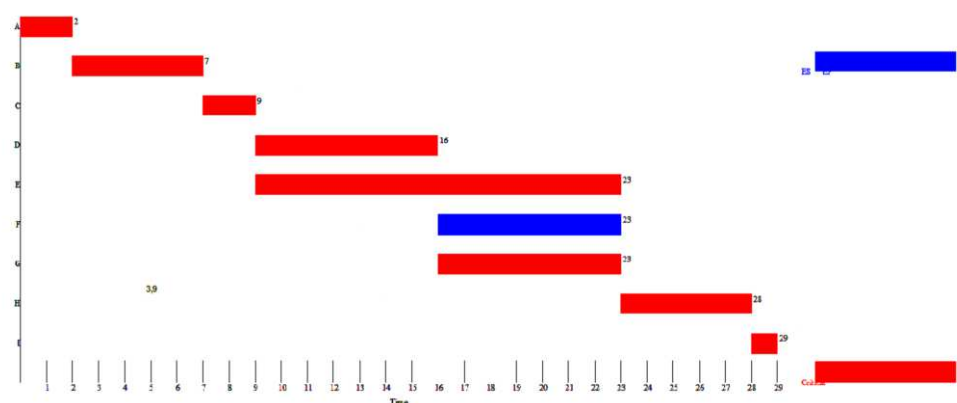
Obrazek 8: Časová analýza výstavby nového skladu. (Zdroj: výstup programu QM)

Celková doba výše znázorněného projektu je 29 dní.

Kritická cesta je znázorněna v červené barvě (A – B – C – D – E – G – H – I)

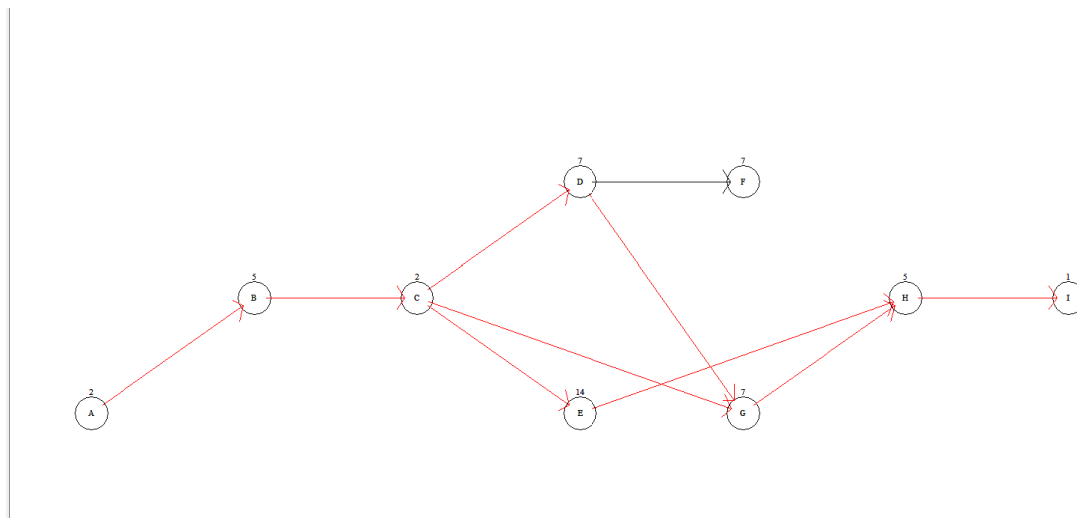
Rezerva – v uzlu F je 1 den.

Následující obrázek (obrázek 9) poskytuje grafickou interpretaci kritické cesty, která je v Ganttově grafu znázorněna červenou čarou (výstup modelu CPM v QM pro Windows). Modré čáry na druhou stranu označují nejbližší možný začátek a konec jednotlivých projektových aktivit.



Obrazek 9: Ganttův diagram výstavby nového skladu. (Zdroj: výstup programu QM)

S využitím QM pro Windows 4 byl také získán síťový diagram (obrázek 10) ukazující vztah jednotlivých akcí v průběhu projektu. V síťovém grafu je kritická cesta označena červenou čarou, ostatní akce jsou označeny černou barvou. Pokud bude nutné zkrátit dobu trvání celého projektu, bude nutné zkrátit délku jednotlivých kritických částí.



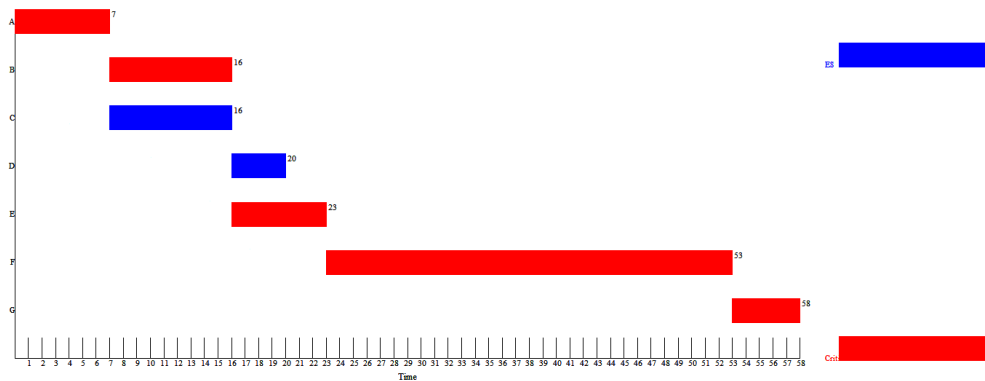
Obrázek 10: Síťový graf výstavby nového skladu. (Zdroj: výstup programu QM)

Tabulka 16: Časový harmonogram projektu rozvoje zaměstnanců (Zdroj: vlastní zpracování)

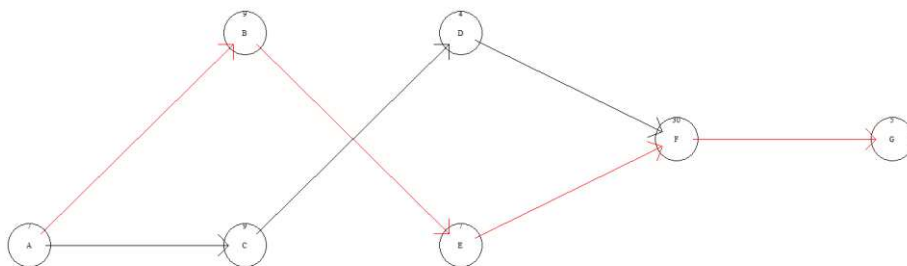
Aktivita	Rozvoj zaměstnanců	Doba trvání	Předchůdce
A	Plánování akce	7	
B	Shromažďování informací o zaměstnancích	9	A
C	Vytvoření tréninkové skupiny	9	A
D	Briefing	4	C
E	Výběr přednášek	7	B
F	Provádění školení pod vedením vedoucího týmu	30	E,D
G	Hodnocení výsledků	5	F

Project Management (PERT/CPM) Results						
(untitled) Solution						
Activity	Activity time	Early Start	Early Finish	Late Start	Late Finish	Slack
Project	58					
A	7	0	7	0	7	0
B	9	7	16	7	16	0
C	9	7	16	10	19	3
D	4	16	20	19	23	3
E	7	16	23	16	23	0
F	30	23	53	23	53	0
G	5	53	58	53	58	0

Obrazek 11: Časová analýza rozvoje zaměstnanců. (Zdroj: výstup programu QM)
 Celková doba výše znázorněného projektu je 58 dní.
 Kritická cesta je znázorněna v červeném barvě (A – B – E – F – G)
 Rezerva – v uzlu C 3 dny, a v uzlu D také 3 dny.



Obrazek 12: Ganttův diagram rozvoje zaměstnanců. (Zdroj: výstup programu QM)



Obrazek 13: Síťový graf rozvoje zaměstnanců. (Zdroj: výstup programu QM)

Tabulka 17: Časový harmonogram marketingového plánu (Zdroj: vlastní zpracování)

Aktivita	Marketingový plán	Doba trvání	Předchůdce
A	Shromáždění informací	4	
B	Provedení situační analýzy	8	A
C	Stanovení marketingového cíle	7	A
D	Akční programy	45	C
E	Sestavování rozpočtu	7	B
F	Vytvoření systému měření a kontroly	4	D, E
G	Hodnocení marketingového plánu	7	F

Project Management (PERT/CPM) Results
(untitled) Solution

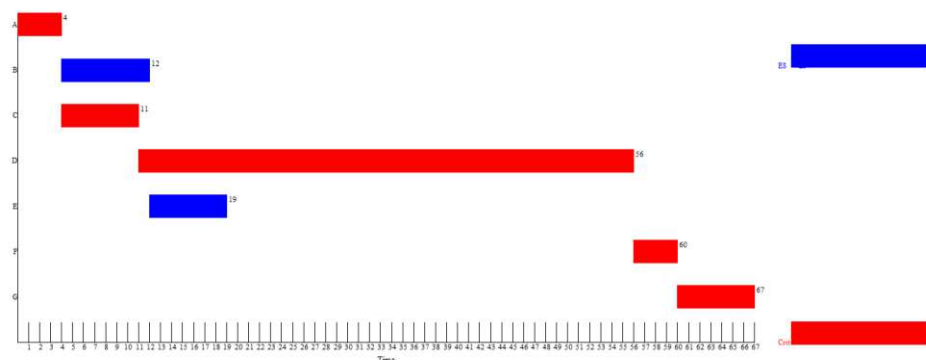
Activity	Activity time	Early Start	Early Finish	Late Start	Late Finish	Slack
Project	67					
A	4	0	4	0	4	0
B	8	4	12	41	49	37
C	7	4	11	4	11	0
D	45	11	56	11	56	0
E	7	12	19	49	56	37
F	4	56	60	56	60	0
G	7	60	67	60	67	0

Obrazek 14: Časová analýza marketingového plánu. (Zdroj: výstup programu QM)

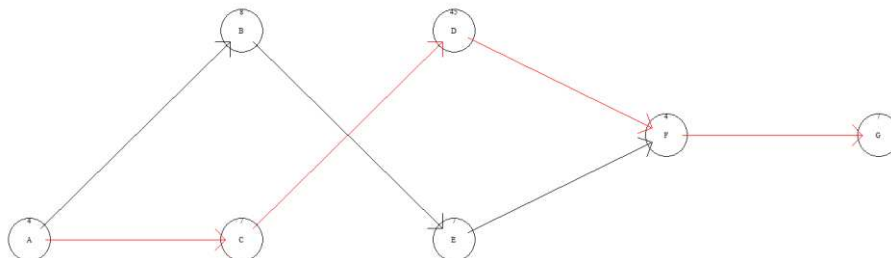
Celková doba výše znázorněného projektu je 67 dní.

Kritická cesta je znázorněna v červeném barvě (A – C – D – F – G)

Rezerva – v uzlech B a E je 37 dnů.



Obrazek 15: Ganttův diagram marketingového plánu. (Zdroj: výstup programu QM)



Obrazek 16: Síťový graf rozvoje zaměstnanců. (Zdroj: výstup programu QM)

Tabulka 18: Časový harmonogram modernizace výroby. (Zdroj: vlastní zpracování)

Aktivita	Modernizace výroby	Doba trvání	Předchůdce
A	Vypracování projektu	10	
B	Objednávání nového vybavení	14	A
C	Příprava objektu	8	A
D	Výstavba potřebných zařízení	7	C
E	Montážní práce	5	B, D
F	Testování linky po montáži	5	E

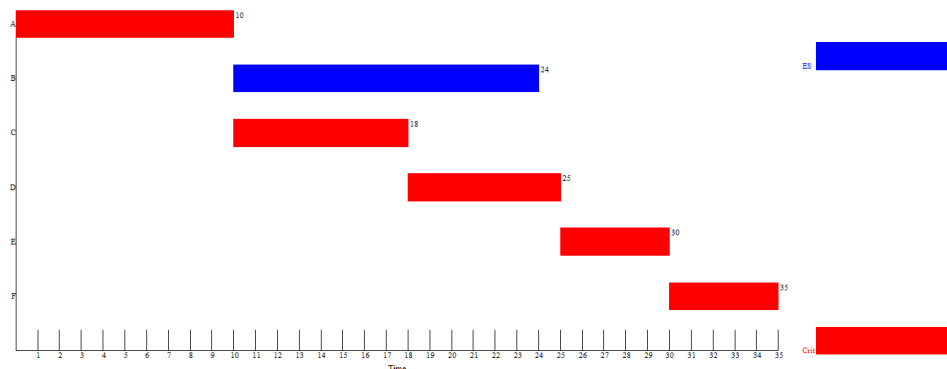
Activity	Activity time	Early Start	Early Finish	Late Start	Late Finish	Slack
Project	35					
A	10	0	10	0	10	0
B	14	10	24	11	25	1
C	8	10	18	10	18	0
D	7	18	25	18	25	0
E	5	25	30	25	30	0
F	5	30	35	30	35	0

Obrazek 17: Časová analýza modernizace výroby. (Zdroj: výstup programu QM)

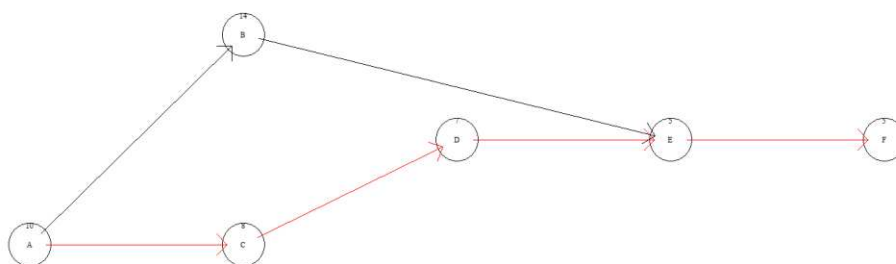
Celková doba výše znázorněného projektu je 35 dní.

Kritická cesta je znázorněna v červeném obdélníku (A – C – D – E – F)

Rezerva – v uzlu B je 1 den.



Obrázek 18: Ganttův diagram modernizace výroby. (Zdroj: výstup programu QM)



Obrázek 19: Síťový graf modernizace výroby. (Zdroj: výstup programu QM)

Nákladová analýza

Projekt 1 varianty vývoje je rozdělen do 16 akčních plánů, které budou realizovány po dobu jednoho roku – v období od 2. 7. 2020 do 30. 6. 2021. V níže uvedené tabulce (Tabulka 19) jsou zobrazeny veškeré náklady, které se k jednotlivým akčním plánům vztahují.

Po individuální dohodě byly vyjednány tyto podmínky. Nákladová analýza první varianty vývoje je uvedena v následující tabulce 3.6

Tabulka 19: Nákladová analýza první varianty vývoje. (Zdroj: vlastní zpracování)

Úkon	Cena
Výstavba nového skladu	295 000 Kč
Vytvoření projektu	21 000 Kč
Nalezení místa pro výstavbu	27 850 Kč
Objednání materiálů	79 650 Kč
Příprava zařízení pro stavbu	88 500 Kč
Zemní práce	40 000 Kč

Zakládání	20 000 Kč
Montáž konstrukce	18 000 Kč
Rozvoj zaměstnanců	175 000 Kč
Nakladý na provoz vlastních vzdělávacích zařízení	25 000 Kč
Náklady spojené s odborným rozvojem zaměstnanců	150 000 Kč
Marketingový plán	474 800 Kč
Příprava marketingového plánu	15 000 Kč
Přímé oslovování (příprava a provedení – direct mailing, dopisy, osobní telefonáty, osobní kontakt)	9 800 Kč
Hromadné oslovování (příprava a provedení - PPC reklamy, účastí na veletrzích, webových stránek, motivačních akce)	450 000 Kč
Modernizace výroby	3 000 000 Kč
Vypracování projektu	100 000 Kč
Objednávání nového vybavení	2 500 000 Kč
Stavební práce (příprava objektu, výstavba potřebných zařízení)	500 000 Kč
Montážní práce	400 000 Kč

Riziková analýza

Rizika spojená s výstavbou nového skladu jsou tato:

- Nekvalitně provedené přípravné práce,
- Nekvalitně provedené zemní práce,
- Nekvalitně provedené zakládání,
- Nekvalitně provedená montáž konstrukce.

Na případně nekvalitně provedené práce, ať už zednické, zemní či montážní, bude firma uplatňovat reklamaci, na kterou má dle práva nárok. V případě nepříznivého počasí není lidskou schopností toto riziko ovlivňovat, díky tomu bude pák práce časově protažena.

Rizika spojená s rozvojem zaměstnanců:

- Riziko bezpečnostní poruchy,
- Riziko odchodu zaměstnance do jiné společnosti po zaškolení.

Pro riziko narušení bezpečnosti může firma změnit pracovní smlouvu. V ní může společnost uvést případy, kdy společnost nenese žádnou odpovědnost nebo naopak. Tím se

zvýší odpovědnost zaměstnanců a sníží se riziko narušení bezpečnosti. Pro druhé riziko může společnost využít následující možnosti:

- Provést určité změny v pracovních smlouvách, například, že zaměstnanec musí po ukončení studia pracovat ve společnosti po dobu 1 roku,
- Zápis do osobního spisu zaměstnance, který může pomoci při osobním pohovoru se zaměstnancem.

Rizika spojená s marketingovým plánem:

- Riziko selhání marketingového plánu,

Toto riziko vždy existuje. Aby se toto riziko minimalizovalo, je nutné provést mezistupňové testování, aby se porovnaly předpokládané výsledky se současnými.

Rizika spojená s modernizací výroby:

- Problémy s dopravou nového zařízení,
- Selhání ze strany dodavatele,
- Nekvalitně provedená stavební práce,
- Nekvalitně provedená montážní práce.

V případě nekvalitně provedené práce, ať už zednické, zemní či montážní, bude firma uplatňovat reklamaci, na kterou má dle práva nárok. V případě poruchy dodavatele společnost má alternativní plán, a to nákup jiného nového zařízení od jiného dodavatele. V případě problémů s přepravou nového zařízení bude zajištěna externí přepravu na FedEx Home, která se zabývá přepravou těžkého zboží.

2. Varianta vývoje

Pro tuto variantu není nutná výstavba nového skladu. Repasování turbodmychadel pro konečné spotřebitele bude odloženo. Zbývající investiční projekty zůstávají. Nákladová, časová a riziková analýza bude stejná jak pro 1 variantu vývoje.

3.6 Důvody pro výběr strategie

Vhodnost

Kritéria vhodnosti určují, do jaké míry navrhovaná strategie odpovídá situaci stanovené strategickou analýzou.

Navržená strategie využívá následujících silných stránek společnosti: kompletní servis pro dodání opravených dílů, rychlost dodání, rychlá montáž opravených dílů, nízká

cena autodílů. Snaží se odstranit tyto nedostatky: nedostatek obchodních zástupců, nekvalifikovanost pracovníků, vysoká zadluženost.

Zároveň se snaží využívat příležitosti: zvýšená poptávka, technologie neopravitelné produkce. Bohužel, hrozby obvykle nelze nijak ovlivnit, ale společnost se potýká s hrozbou zvýšené konkurence se svými silnými stránkami.

Zvolený typ strategie by měl být proveditelný z hlediska schopností a zdrojů společnosti. Z předchozího textu vyplývá, že společnost je schopna dosáhnout cílů stanovených ve strategii a zároveň má dostatečné finanční zdroje na jejich financování.

Přijatelnost

Přijatelnost se posuzuje ve třech různých oblastech: návratnost investic, rizika a očekávání zájmových skupin.

Návratnost investic je dána finančními cíli, zejména ukazateli rentability. Jediný projekt v hodnotě přesahující 1 milion Kč, je projekt modernizace výroby, který bude kompenzován zvýšenou poptávkou a budoucími nízkými cenami.

Riziko hraje roli pro variantu vývoje č. 2, ve které je možné, že repasování turbodmychadel pro konečné spotřebitele bude odloženo. Hodnota těchto zakázek však nepředstavuje většinu z celkové částky zisku.

Posledním bodem při posuzování způsobilosti jsou očekávání zájmových skupin. Plánované finanční ukazatele jsou pro majitele podniku velmi pozitivní. Pro zaměstnance tato strategie poskytuje bezpečnost pro budoucí práci, zvyšuje jejich dovednosti a nadprůměrné finanční odměny. Pro strategického partnera – banku znamená projekt modernizace výroby zajištění finanční ziskovosti a zaručeného zisku. Zákazníci se mohou spolehnout na profesionalitu zaměstnanců a kvalitu produktů. Široká veřejnost může očekávat účast společnosti na veřejném životě v regionu.

Proveditelnost

Analýza proveditelnosti má stanovit, zda je strategie uskutečnitelná z hlediska zdrojů společnosti. Tato otázka již byla řešena v části o financování a dílčích strategiích.

Z těchto tří bodů vyplývá, že zvolená strategie je proveditelná.

3.7 Uplatňování strategického plánu

Za implementaci strategie odpovídá ředitel a vlastník společnosti. Jeho úkolem je seznámit všechny zaměstnance s vybranou strategií, s jejími cíli a způsoby jejich implementace. Současně je nutné vytvořit strategický systém řízení, který stanoví provozní cíle společnosti, určuje výsledky a sleduje zpětnou vazbu. Systém řízení je založen na strategických cílech a je doplňován standardy (zejména pro výrobní sektor). Kromě toho je nutné vytvořit měřicí systém schopný zjistit, zda jsou cíle a standardy konzistentní. Posledním krokem je, že ředitel musí vyhodnotit dosažené výsledky. Ředitel by měl vyhodnotit všechny rozdíly mezi skutečnostmi a plánem a určit důvody těchto rozdílů. Nápravná opatření budou projednána se zaměstnanci.

Strategické cíle budou průběžně monitorovány, například vývoj prodeje a peněžních toků týdně, počet objednávek a růst zisku za měsíc, ukazatele rentability a zadlužení za rok, jakožto i úroveň dovedností zaměstnanců po jejich proškolení.

ZÁVĚR

Cílem diplomové práce bylo vytvoření strategie, cílů a poslání analyzované společnosti Remate Group S.R.O. Analýzou vnitřního a vnějšího prostředí byly popsány silné a slabé stránky společnosti a byly nalezeny příležitosti a hrozby okolního prostředí. Na základě těchto informací byla vyvinuta strategie na základě dvou vývojových scénářů. V rámci vytváření strategie rozvoje společnosti byla tato rozdělena na tři strategické obchodní jednotky. Na konci práce byla navržená strategie vyhodnocena v souladu s vhodností, přijatelností a proveditelností.

V diplomové práci byly testovány tři hypotézy.

Hypotéza 1:

„Obchodní diverzifikace je pro společnost výhodná, dává jí více prostoru k manévrování na trzích.“

Pravdivost první hypotézy byla potvrzena v dílčí kapitole 2.3.2 Analýza hodnotového řetězce. Diverzifikace výroby je vlastní infrastrukturou společnosti a pomáhá eliminovat sezónní přerušování výroby. Hlavně díky schopnosti rychle přesunout zaměstnance mezi jednotlivými odvětvími může společnost rychle nasměrovat své zdroje správným směrem.

Hypotéza 2:

„Repasování turbodmychadel pro autoservisy představuje dojnou krávu podniku.“

Druhá hypotéza byla potvrzena v dílčí kapitole 2.5 Bostonská matice portfolia. Výroba turbodmychadel pro autoservisy je pro společnost dlouhodobým zdrojem financování. Díky finančnímu příspěvku bylo možné zahájit další aktivity. Diplomová práce potvrzuje tradiční vnímání dojných krav jako finanční zdroje společnosti používané na podporu dalších činností.

Hypotéza 3:

„Repasování vstřikovacích čerpadel představuje pro podnik produkt v oblasti otazníků. Je potřeba do této oblasti investovat.“

Třetí hypotéza diplomové práce nebyla potvrzena v dílčí kapitole 2.5 Bostonská matice portfolia. Počáteční předpoklad se ukázal jako chybný kvůli špatné představě o trhu, na kterém analyzovaná společnost působí. Po vyjasnění struktury trhu bylo zjištěno, že podíl Remate Group S.R.O a jeho největšího konkurenta na trhu je přibližně stejný. Podnikatelská

činnost „reparování vstřikovacích čerpadel“ se tedy nachází na hranicích kvadrantu otazníků a hvězd. Bylo potvrzeno, že je dobré do této oblasti investovat.

Přínosem práce pro firmu je formulace poslání, cílů a strategie společnosti na základě komplexní analýzy vnitřního a vnějšího prostředí.

V oblasti portfolia bylo potvrzeno, že reparování turbodmychadel pro autoservisy je dojnou krávou společnosti, která slouží k financování rozvoje dalších činností.

Reparování turbodmychadel pro domácnosti je produktem v oblasti psů, je třeba zvážit její další umístění v portfoliu společnosti. Nicméně její cyklická povaha a možnost použít ji jako doplňkový typ činnosti pro opravu turbodmychadel pro autoservisy hovoří ve prospěch zachování výroby.

Dojné krávy by měly financovat rozvoj otazníků a hvězd. Tyto dva segmenty zahrnují reparování vstřikovacích čerpadel a reparování řídicích jednotek.

Práce bude poskytnuta vedení společnosti Remate Group S.R.O, kterému budou navrženy změny a doporučení vyplývající z této práce. Cílem práce bylo vytvoření strategie rozvoje společnosti.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

BARTES, František, 1997. *Konkurenční strategie firmy*. Praha: Management Press, 124 s. ISBN 978-80-859-4341-2.

BLAŽEK, L., 2003. *Vývojové tendence podniků*. Brno: Masarykova univerzita, 305 s. ISBN 80-210-3213-8.

ČERVENÝ, Radim, 2014. *Business plán: krok za krokem*. V Praze: C.H. Beck, 211 s. ISBN 9788074005114.

DEDOUCHOVÁ, Marcela, 2001. *Strategie podniku*. Praha: C.H. Beck, 256 s. ISBN 80-7179-603-4.

DONNELLY, J.H., J.L. GIBSON a J.M. IVANCEVICH, 2004. *Management*. Praha: Granada Publishing. ISBN 80-7169-422-3.

FRANTIŠEK Kovář a Hana KRCHOVÁ, 2007. *Strategický management*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 178 s. ISBN:978-80-86730-29-5.

HANZELKOVÁ, Alena, Miloslav KEŘKOVSKÝ a Oldřich VYKYPĚL, 2017. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 3. přepracované vydání. V Praze: C.H. Beck, 232 s. ISBN 978-80-740-0637-1.

HENRY, Anthony, 2018. *Understanding strategic management*. 3rd Edition. Oxford: Oxford University Press, 352 s. ISBN 978-01-996-6247-0.

KALOUDA, F., 2000. *Definování strategie firmy, příprava podnikatelských záměrů a rozvojových projektů*. In *Seminář "Financování rozvoje firmy"*. EIC Brno a OHK Brno.

KEŘKOVSKÝ, M a O. VYKYPĚL, 1999. *Strategické řízení*. Brno: PC-DIR Real, 157 s. ISBN 80-214-1406-5.

KOVÁŘ, F a H. KRCHOVÁ, 2007. *Strategický management. Strategie, strategická analýza*. Praha: VŠE, 98 s. ISBN 80-245-0504-5.

LHOTSKÝ, Jan, 2010. *Strategický management: jak zajistit budoucí úspěch podniku*. Praha: Computer Press, 144 s. ISBN 978-80-251-3295-1.

NEUMAIEROVÁ, Inka a Gabriela LECIÁNOVÁ, 2005. *Řízení hodnoty podniku*. Praha: Profess Consulting, 233 s. ISBN 80-7259-022-7.

PARNELL, John A, 2014. *Strategic management: theory and practice*. 4th Edition. Los Angeles: Sage, 641 s. ISBN 978-14-522-3498-4.

PORTER, M E, 1994. *Konkurenční strategie. Metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha: Victoria Publishing, 404 s. ISBN 80-85605-11-2.

PORTER, M. E., 1994. *Konkurenční výhoda. Jak vytvořit a udržet nadprůměrný výkon*. Praha: Victoria Publishing, 352 s. ISBN 80-85605-12-0.

RŮČKOVÁ, Petra, 2010. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 3., rozš. vyd. Praha: Grada, 139 s. Finanční řízení. ISBN 9788024733081.

SEDLÁČKOVÁ, H., 2000. *Strategická analýza*. Praha: C. H. Beck, 101 s. ISBN 80-7179-422-8.

SEDLÁČKOVÁ, Helena, 2000. *Strategická analýza*. Praha: C. H. Beck, x, 101 s. ISBN 8071794228.

SOUČEK, Zdeněk, 2015. *Strategie úspěšného podniku*. Praha: C.H. Beck, 426 s. ISBN 978-80-7400-572-5.

SRPOVÁ, Jitka, 2011. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada, 194 s. Expert. ISBN 978-80-2474-103-1.

SUCHÁNEK, P., 2006. *Podnikohospodářská analýza*. 1. vydání, Brno: MU ESF, 110 s. ISBN 80-210-3985-X.

SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ, 2015. *Podniková ekonomika*. 6., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 526 s. ISBN 9788074002748.

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

VÁGNER, I., 2006. *Systém managementu*. Brno: Masarykova univerzita, ISBN 80-210-39728.

VEBER, J, 2006., *Management. Základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press, ISBN 80-7261-029-5.

WÖHE, G. a E. KISLINGEROVÁ, 2007. *Úvod do podnikového hospodářství*. Praha: C.H. Beck, 748 s. ISBN 978-80-7179-897-2.

ZUZÁK, Roman, 2011. *Strategické řízení podniku*. Praha: Grada, 172 s. ISBN 978-80-247-4008-9.

Internetové zdroje:

Centrální registr vozidel [online]. [cit. 2020-08-09]. Dostupné z: <https://www.mdcz.cz/Statistiky/Silnicni-doprava/Centralni-registr-vozidel>

Elektrina - ceny a grafy elektriny [online]. [cit. 2020-08-09]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/komodity/cena-elekriny-graf-vyvoje-ceny/>

HDP, národní účty [online]. [cit. 2020-08-09]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/hdp_narodni_ucty

Hodnotový řetězec. In: Wikipedia: the free encyclopedia [online]. San Francisco (CA): Wikimedia Foundation, 2020 [cit. 2020-08-09]. Dostupné z: https://cs.wikipedia.org/wiki/Hodnotov%C3%BD_%C5%99et%C4%9Bzec

Inflace, spotřebitelské ceny [online]. [cit. 2020-08-09]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/inflace_spotrebitelske_ceny

Kurzy devizového trhu [online]. [cit. 2020-08-09]. Dostupné z: <https://www.cnb.cz/cs/financni-trhy/devizovy-trh/kurzy-devizoveho-trhu/kurzy-devizoveho-trhu/>

Oficiální úrokové sazby ČNB [online]. [cit. 2020-08-09]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/cnb/ekonomika/oficialni-urokove-sazby-cnb-mesicni-prumer/>

Podíl nezaměstnaných osob v krajích [online]. [cit. 2020-08-09]. Dostupné z: <https://www.cnb.cz/cs/financni-trhy/devizovy-trh/kurzy-devizoveho-trhu/kurzy-devizoveho-trhu/>

Remante [online]. 2020 [cit. 2020-08-09]. Dostupné z: <https://www.remante.com/>

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obrazek 1: Porterův model pěti sil (Zpracováno dle Dedouchová, 2001).....</i>	<i>15</i>
<i>Obrazek 2: Typy vnitřních zdrojů (Zpracováno dle Kovář a Krchová, 2007)</i>	<i>17</i>
<i>Obrazek 3: Porterův hodnotový řetězec (strategy4smes.medelu.cz)</i>	<i>18</i>
<i>Obrazek 4: Zdroj Kovář.()– Využití SWOT analýzy při koncipování strategií.()</i>	<i>24</i>
<i>Obrazek 5: Proces strategického plánování. (Zdroj – přepracováno z Donnellyho).....</i>	<i>27</i>
<i>Obrazek 6: SWOT analýza.....</i>	<i>50</i>
<i>Obrazek 7: BCG matice společnosti Remate Group S.R.O</i>	<i>53</i>
<i>Obrazek 8: Časová analýza výstavby nového skladu. (Zdroj: výstup programu QM)</i>	<i>69</i>
<i>Obrazek 9: Ganttův diagram výstavby nového skladu. (Zdroj: výstup programu QM)</i>	<i>69</i>
<i>Obrazek 10: Síťový graf výstavby nového skladu. (Zdroj: výstup programu QM).....</i>	<i>70</i>
<i>Obrazek 11: Časová analýza rozvoje zaměstnanců. (Zdroj: výstup programu QM)</i>	<i>71</i>
<i>Obrazek 12: Ganttův diagram rozvoje zaměstnanců. (Zdroj: výstup programu QM)</i>	<i>71</i>
<i>Obrazek 13: Síťový graf rozvoje zaměstnanců. (Zdroj: výstup programu QM)</i>	<i>71</i>
<i>Obrazek 14: Časová analýza marketingového plánu. (Zdroj: výstup programu QM)</i>	<i>72</i>
<i>Obrazek 15: Ganttův diagram marketingového plánu. (Zdroj: výstup programu QM)</i>	<i>72</i>
<i>Obrazek 16: Síťový graf rozvoje zaměstnanců. (Zdroj: výstup programu QM)</i>	<i>73</i>
<i>Obrazek 17: Časová analýza modernizace výroby. (Zdroj: výstup programu QM)</i>	<i>73</i>
<i>Obrazek 18: Ganttův diagram modernizace výroby. (Zdroj: výstup programu QM)</i>	<i>74</i>
<i>Obrazek 19: Síťový graf modernizace výroby. (Zdroj: výstup programu QM)</i>	<i>74</i>

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: <i>SWOT analýza. (Zdroj - Přepřacováno ze Sedláčkové)</i>	23
Tabulka 2: <i>BCG matice. (Zdroj - Přepřacováno z Donnelly)</i>	25
Tabulka 3: <i>Proces strategického plánování. (Zdroj - Přepřacováno z Donnelly)</i>	29
Tabulka 4: <i>Základní údaje o analyzované společnosti. (Zdroj: vlastní zpracování)</i>	34
Tabulka 5: <i>PESTLE analýza.</i>	36
Tabulka 6: <i>Porterova analýza hodnototvorného řetězce</i>	44
Tabulka 7: <i>Rozklad přímých nákladů 2017/2018.</i>	46
Tabulka 8: <i>Rozklad přímých nákladů 2018/2019.</i>	47
Tabulka 9: <i>Ukazatele likvidity.</i>	47
Tabulka 10: <i>Ukazatele rentability</i>	47
Tabulka 11: <i>Ukazatele aktivity.</i>	48
Tabulka 12: <i>Ukazatele zadluženosti.</i>	48
Tabulka 13: <i>Výpočet SWOT analýzy.</i>	50
Tabulka 14: <i>Rozdělení společnosti na SBU.</i>	55
Tabulka 15: <i>Časový harmonogram projektu výstavby nového skladu. (Zdroj: vlastní zpracování)</i>	68
Tabulka 16: <i>Časový harmonogram projektu rozvoje zaměstnanců (Zdroj: vlastní zpracování)</i>	70
Tabulka 17: <i>Časový harmonogram marketingového plánu(Zdroj: vlastní zpracování)</i>	72
Tabulka 18: <i>Časový harmonogram modernizace výroby. (Zdroj: vlastní zpracování)</i>	73
Tabulka 19: <i>Nákladová analýza první varianty vývoje. (Zdroj: vlastní zpracování)</i>	74

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Aktiva společnosti

Příloha P II: Pasiva společnosti

Příloha P III: Výkaz zisku a ztrát

Příloha P IV: Horizontální analýza aktiv

Příloha P V: Horizontální analýza pasiv

Příloha P VI: Horizontální analýza výkazu ZZ

Příloha P VII: Vertikální Analýza Aktiv

Příloha P VIII: Vertikální analýza pasiv

PŘÍLOHA P I: AKTIVA SPOLEČNOSTI

Označení	Položka	2015	2016	2017	2018	2019
	Aktiva celkem	1 344	1 831	4 077	6 338	22 932
A.	Pohledávky za upsaný vlastní kapitál	50		0	0	0
B.	Dlouhodobý majetek	321	911	321	2 369	19 094
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	0	59	0	0	0
B.I.1.	Zřizovací výdaje			0	0	0
B.I.2.	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje			0	0	0
B.I.3.	Software	0	0	0	0	0
B.I.4.	Ocenitelná práva			0	0	0
B.I.5.	Goodwill			0	0	0
B.I.6.	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek			0	0	0
B.I.7.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek			0	0	0
B.I.8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek			0	0	0
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	321	911	321	2 369	19 094
B.II.1.	Pozemky	0	0	0	490	2 062
B.II.2.	Stavby	0	0	0	0	2 046
B.II.3.	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	321	911	321	337	12 893
B.II.4.	Pěstitelské celky trvalých porostů	0	0	0	0	0
B.II.5.	Základní stádo a tažná zvířata			0	0	0
B.II.6.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	0	0	0	0	0
B.II.7.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	0	0	0	1 542	2 093
B.II.8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek			0	0	0
B.II.9.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku			0	0	0
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0	0
B.III.1.	Podíly v ovládaných a řízených osobách	0	0	0	0	0
B.III.2.	Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	0	0	0	0	0
B.III.3.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	0	0	0	0	0
B.III.4.	Půjčky a úvěry ovládaným a řízeným osobám a účetním jednotkám pod podstatným vlivem	0	0	0	0	0
B.III.5.	Jiný dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0	0
B.III.6.	Pořizovaný dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0	0
B.III.7.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0	0
C.	Oběžná aktiva	959	897	2 830	3 195	3 453
C.I.	Zásoby	100	215	712	245	454
C.I.1.	Materiál	65	161	232	217	379
C.I.2.	Nedokončená výroba a polotovary			0	0	0
C.I.3.	Výrobky	35	54	480	28	75
C.I.4.	Zvířata			0	0	0
C.I.5.	Zboží	0	0	0	0	0
C.I.6.	Poskytnuté zálohy na zásoby			0	0	0
C.II.	Dlouhodobé pohledávky	0	0	0	0	0

C.II.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	0	0			0
C.II.2.	Pohledávky za ovládanými a řízenými osobami					0
C.II.3.	Pohledávky za účetními jednotkami pod podstatným vlivem					0
C.II.4.	Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení					0
C.II.5.	Dohadné účty aktivní			0	0	0
C.II.6.	Jiné pohledávky					0
C.II.7.	Odložená daňová pohledávka					
C.III.	Krátkodobé pohledávky	813	680	2 075	1 500	1 218
C.III.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	763	527	1 824	1 458	1 252
C.III.2.	Pohledávky za ovládanými a řízenými osobami			0	0	0
C.III.3.	Pohledávky za účetními jednotkami pod podstatným vlivem					0
C.III.4.	Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení			0	0	0
C.III.5.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění			0	0	0
C.III.6.	Stát - daňové pohledávky	24	112	237	22	3
C.III.7.	Ostatní poskytnuté zálohy	24	0	14	0	0
C.III.8.	Dohadné účty aktivní	0	34	0	20	0
C.III.9.	Jiné pohledávky	2	7	0	0	63
C.IV.	Krátkodobý finanční majetek	45	2	43	1 450	1 781
C.IV.1.	Peníze	45	2	43	1 377	1 781
C.IV.2.	Účty v bankách	0	0	0	73	0
C.IV.3.	Krátkodobé cenné papíry a podíly			0	0	0
C.IV.4.	Požizovaný krátkodobý finanční majetek			0	0	0
D.I.	Časové rozlišení	15	23	926	774	385
D.I.1.	Náklady příštích období	15	23	926	774	385
D.I.2.	Komplexní náklady příštích období			0	0	0
D.I.3.	Příjmy příštích období	0	0	0	0	0

PŘÍLOHA P II: PASIVA SPOLEČNOSTI

	Položka	2015	2016	2017	2018	2019
	Pasiva celkem	1 343	1 830	4 074	6 336	22 931
A.	Vlastní kapitál	377	827	839	3 371	5 465
A.I.	Základní kapitál	100	100	100	100	100
A.I.1.	Základní kapitál	100	100	100	100	100
A.I.2.	Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly	0	0	0	0	0
A.I.3.	Změny základního kapitálu	0	0	0	0	0
A.II.	Kapitálové fondy	0	250	250	250	250
A.II.1.	Emisní ažio			0	0	0
A.II.2.	Ostatní kapitálové fondy	0	250	250	250	250
A.II.3.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků			0	0	0
A.II.4.	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách			0	0	0
A.III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	0	5	10	10	10
A.III.1.	Zákonný rezervní fond / Nedělitelný fond	0	5	10	10	10
A.III.2.	Statutární a ostatní fondy			0	0	0
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let	-10	271	470	10	2 401
A.IV.1.	Nerozdělený zisk minulých let	-10	271	470	480	2 401
A.IV.2.	Neuhrazená ztráta minulých let			0	0	0
A.V.	Výsledek hospodaření běžného úč. období (+/-)	286	203	10	2 531	2 700
B.	Cizí zdroje	968	1 002	3 238	2 967	17 452
B.I.	Rezervy	0	0	0	0	0
B.I.1.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	0	0	0	0	0
B.I.2.	Rezerva na důchody a podobné závazky			0	0	0
B.I.3.	Rezerva na daň z příjmů			0	0	0
B.I.4.	Ostatní rezervy	0	0	0	0	0
B.II.	Dlouhodobé závazky	250	0	0	850	3 496
B.II.1.	Závazky z obchodních vztahů	0				446
B.II.2.	Závazky k ovládaným a řízeným osobám			0	0	0
B.II.3.	Závazky k účetním jednotkám pod podstatným vlivem			0	0	0
B.II.4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení				850	3 050
B.II.5.	Dlouhodobé přijaté zálohy			0	0	0
B.II.6.	Vydané dluhopisy			0	0	0
B.II.7.	Dlouhodobé směnky k úhradě			0	0	0
B.II.8.	Dohadné účty pasivní					0
B.II.9.	Jiné závazky	250	0	0	0	0
B.II.10.	Odložený daňový závazek	0	0	0	0	0
B.III.	Krátkodobé závazky	718	861	2 058	2 938	1 718
B.III.1.	Závazky z obchodních vztahů	673	689	1 680	2 207	917
B.III.2.	Závazky k ovládaným a řízeným osobám			0	0	0

B.III.3.	Závazky k účetním jednotkám pod podstatným vlivem					0
B.III.4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení			0	0	0
B.III.5.	Závazky k zaměstnancům	0	65	278	121	197
B.III.6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění		24	47	76	123
B.III.7.	Stát - daňové závazky a dotace		65	44	303	471
B.III.8.	Krátkodobé přijaté zálohy			0	59	0
B.III.9.	Vydané dluhopisy			0	0	0
B.III.10.	Dohadné účty pasivní			0	0	0
B.III.11.	Jiné závazky	45	18	9	172	10
B.IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	0	141	330	29	12 239
B.IV.1.	Bankovní úvěry dlouhodobé		0	0	0	11 203
B.IV.2.	Krátkodobé bankovní úvěry	0	141	330	29	1 034
B.IV.3.	Krátkodobé finanční výpomoci			0	0	0
C.I.	Časové rozlišení	0	0	0	0	19
C.I.1.	Výdaje příštích období	0		0	0	19
C.I.2.	Výnosy příštích období		0	0	0	0

PŘÍLOHA P III: VÝKAZ ZISKU A ZTRÁT

Položka	2015	2016	2017	2018	2019
Tržby za prodej zboží	0	0	0	0	0
Náklady vynaložené na prodané zboží	0	0	0	0	0
Obchodní marže	0	0	0	0	0
Výkony	2 648	5 157	9 959	14 397	18 732
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	2 761	4 926	9 479	14 847	18 684
Změna stavu zásob vlastní činnosti	-113	231	480	-451	47
Aktivace		0	0	1	1
Výkonová spotřeba	2 101	3 872	7 877	8 862	10 401
Spotřeba materiálu a energie	1 431	2 759	4 984	5 709	7 572
Služby	670	1 113	2 893	3 101	2 829
Přidaná hodnota	547	1 285	2 082	5 535	8 331
Osobní náklady	0	777	1 616	2 505	4 191
Mzdové náklady	0	605	1 260	1 931	3 151
Odměny členům orgánů společnosti a družstva	0				0
Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	0	172	356	573	1 039
Sociální náklady	0			1	1
Daně a poplatky	1	12	14	18	24
Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	85	166	217	244	496
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	0	80	545	0	8
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	0	0	0	0	8
Tržby z prodeje materiálu		0	0	0	0
Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	0	84	569	0	36
Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku		84	569	0	36
Prodaný materiál		0	0	0	0
Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	0	0	13	63	-46
Ostatní provozní výnosy	0	0	0	20	247
Ostatní provozní náklady	63	47	128	130	175
Převod provozních výnosů		0	0	0	0
Převod provozních nákladů		0	0	0	0
Provozní výsledek hospodaření	398	279	70	2 595	3 710
Tržby z prodeje cenných papírů a podílů		0	0	0	0
Prodané cenné papíry a podíly		0	0	0	0
Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	0	0	0	0	0
Výnosy z podílů v ovládaných a řízených osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem		0	0	0	0
Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů					0
Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku					0
Výnosy z krátkodobého finančního majetku		0	0	0	0

Náklady z finančního majetku		0	0	0	0
Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů		0	0	0	0
Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů		0	0	0	0
Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti		0	0	0	0
Výnosové úroky	0	0	0	0	0
Nákladové úroky	1	6	3	19	361
Ostatní finanční výnosy	0	0	0	33	0
Ostatní finanční náklady	3	16	54	130	285
Převod finančních výnosů		0	0	0	0
Převod finančních nákladů		0	0	0	0
Finanční výsledek hospodaření	-4	-22	-57	-116	-646
Daň z příjmů za běžnou činnost	109	54	3	557	364
Výsledek hospodaření za běžnou činnost	285	203	10	1 922	2 700
Mimořádné výnosy	0	0	0	0	0
Mimořádné náklady	0	0	0	0	0
Daň z příjmů z mimořádné činnosti	0	0	0	0	0
splatná		0	0	0	0
odložená		0	0	0	0
Mimořádný výsledek hospodaření	0	0	0	0	0
Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)		0	0	0	0
Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	285	203	10	1 922	2 700
Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	394	257	13	2 479	3 064

PŘÍLOHA P IV: HORIZONTÁLNÍ ANALÝZA AKTIV

Označení	Horizontální analýza 2015, 2016		Horizontální analýza 2016, 2017		Horizontální analýza 2017, 2018		Horizontální analýza 2018, 2019	
	absolutně	%	absolutně	%	absolutně	%	absolutně	%
	487	36,24%	2 246	122,67%	2 261	55,46%	16 594	261,82%
A.	-50	-100,00%	0		0		0	
B.	590	183,80%	-590	-64,76%	2 048	638,01%	16 725	705,99%
B.I.	59		-59	-100,00%	0		0	
B.I.1.	0		0		0		0	
B.I.2.	0		0		0		0	
B.I.3.	0		0		0		0	
B.I.4.	0		0		0		0	
B.I.5.	0		0		0		0	
B.I.6.	0		0		0		0	
B.I.7.	0		0		0		0	
B.I.8.	0		0		0		0	
B.II.	590	183,80%	-590	-64,76%	2 048	638,01%	16 725	705,99%
B.II.1.	0		0		490		1 572	320,82%
B.II.2.	0		0		0		2 046	
B.II.3.	590	183,80%	-590	-64,76%	16	4,98%	12 556	3725,82%
B.II.4.	0		0		0		0	
B.II.5.	0		0		0		0	
B.II.6.	0		0		0		0	
B.II.7.	0		0		1 542		551	35,73%
B.II.8.	0		0		0		0	
B.II.9.	0		0		0		0	
B.III.	0		0		0		0	
B.III.1.	0		0		0		0	
B.III.2.	0		0		0		0	
B.III.3.	0		0		0		0	
B.III.4.	0		0		0		0	
B.III.5.	0		0		0		0	
B.III.6.	0		0		0		0	
B.III.7.	0		0		0		0	
C.	-62	-6,47%	1 933	215,50%	365	12,90%	258	8,08%
C.I.	115	115,00%	497	231,16%	-467	-65,59%	209	85,31%
C.I.1.	96	147,69%	71	44,10%	-15	-6,47%	162	74,65%
C.I.2.	0		0		0		0	
C.I.3.	19	54,29%	426	788,89%	-452	-94,17%	47	167,86%
C.I.4.	0		0		0		0	
C.I.5.	0		0		0		0	
C.I.6.	0		0		0		0	
C.II.	0		0		0		0	

C.II.1.	0		0		0		0	
C.II.2.	0		0		0		0	
C.II.3.	0		0		0		0	
C.II.4.	0		0		0		0	
C.II.5.	0		0		0		0	
C.II.6.	0		0		0		0	
C.II.7.	0		0		0		0	
C.III.	-133	-16,36%	1 395	205,15%	-575	-27,71%	-282	-18,80%
C.III.1.	-236	-30,93%	1 297	246,11%	-366	-20,07%	-206	-14,13%
C.III.2.	0		0		0		0	
C.III.3.	0		0		0		0	
C.III.4.	0		0		0		0	
C.III.5.	0		0		0		0	
C.III.6.	88	366,67%	125	111,61%	-215	-90,72%	-19	-86,36%
C.III.7.	-24	-100,00%	14		-14	-100,00%	0	
C.III.8.	34		-34	-100,00%	20		-20	-100,00%
C.III.9.	5	250,00%	-7	-100,00%	0		63	
C.IV.	-43	-95,56%	41	2050,00%	1 407	3272,09%	331	22,83%
C.IV.1.	-43	-95,56%	41	2050,00%	1 334	3102,33%	404	29,34%
C.IV.2.	0		0		73		-73	-100,00%
C.IV.3.	0		0		0		0	
C.IV.4.	0		0		0		0	
D.I.	8	53,33%	903	3926,09%	-152	-16,41%	-389	-50,26%
D.I.1.	8	53,33%	903	3926,09%	-152	-16,41%	-389	-50,26%
D.I.2.	0		0		0		0	
D.I.3.	0		0		0		0	

PŘÍLOHA P V: HORIZONTÁLNÍ ANALÝZA PASIV

	Horizontální analýza 2017, 2018		Horizontální analýza 2018, 2019		Horizontální analýza 2015, 2016		Horizontální analýza 2016, 2017	
	absolutně	%	absolutně	%	absolutně	%	absolutně	%
	2 261	55%	16 594	262%	487	36,24%	2 246	122,67%
A.	2 532	302%	2 090	62%	453	120,48%	10	1,21%
A.I.	0	0%	0	0%	0	0,00%	0	0,00%
A.I.1.	0	0%	0	0%	0	0,00%	0	0,00%
A.I.2.	0		0		0		0	
A.I.3.	0		0		0		0	
A.II.	0	0%	0	0%	250		0	0,00%
A.II.1.	0		0		0		0	
A.II.2.	0	0%	0	0%	250		0	0,00%
A.II.3.	0		0		0			
A.II.4.	0		0		0		0	
A.III.	0	0%	0	0%	5		5	100,00%
A.III.1.	0	0%	0	0%	5		5	100,00%
A.III.2.	0		0		0		0	
A.IV.	-459	-98%	2 391	23910%	281	-2810,00%	198	73,06%
A.IV.1.	11	2%	1 921	400%	281	-2810,00%	198	73,06%
A.IV.2.	0		0		0		0	
A.V.	2 521	25210%	169	7%	-83	-29,02%	-193	-95,07%
B.	-271	-8%	14 485	488%	34	3,51%	2 236	223,15%
B.I.	0		0		0		0	
B.I.1.	0		0		0		0	
B.I.2.	0		0		0		0	
B.I.3.	0		0		0		0	
B.I.4.	0		0		0		0	
B.II.	850		2 646	311%	-250	-100,00%	0	
B.II.1.	0		446		0		0	
B.II.2.	0		0		0		0	
B.II.3.	0		0		0		0	
B.II.4.	850		2 200	259%	0		0	
B.II.5.	0		0		0		0	
B.II.6.	0		0		0		0	
B.II.7.	0		0		0		0	
B.II.8.	0		0		0		0	
B.II.9.	0		0		-250	-100,00%	0	
B.II.10.	0		0		0		0	
B.III.	880	43%	-1 220	-42%	143	19,92%	1 197	139,02%
B.III.1.	527	31%	-1 290	-58%	16	2,38%	991	143,83%
B.III.2.	0		0		0		0	

B.III.3.	0		0		0		0	
B.III.4.	0		0		0		0	
B.III.5.	-157	-56%	76	63%	65		213	327,69%
B.III.6.	29	62%	47	62%	24		23	95,83%
B.III.7.	259	589%	168	55%	65		-21	-32,31%
B.III.8.	59		-59	-100%	0		0	
B.III.9.	0		0		0		0	
B.III.10.	0		0		0		0	
B.III.11.	163	1811%	-162	-94%	-27	-60,00%	-9	-50,00%
B.IV.	-301	-91%	12 209	42100%	141		189	134,04%
B.IV.1.	0		11 204		0		0	
B.IV.2.	-301	-91%	1 005	3466%	141		189	134,04%
B.IV.3.	0		0		0		0	
C.I.	0		19		0		0	
C.I.1.	0		19		0		0	
C.I.2.	0		0		0		0	

PŘÍLOHA P VI: HORIZONTÁLNÍ ANALÝZA VÝKAZU ZZ

Položka	Horizontální analýza 2015, 2016		Horizontální analýza 2016, 2017		Horizontální analýza 2017, 2018		Horizontální analýza 2018, 2019	
	absolutně	%	absolutně	%	absolutně	%	absolutně	%
Tržby za prodej zboží	0		0		0		0	
Náklady vynaložené na prodané zboží	0		0		0		0	
Obchodní marže	0		0		0		0	
Výkony	2 509	94,75%	4 802	93,12%	4 438	44,56%	4 335	30,11%
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	2 165	78,41%	4 553	92,43%	5 368	56,63%	3 837	25,84%
Změna stavu zásob vlastní činnosti	344	304,42%	249	107,79%	-931	-193,96%	498	110,42%
Aktivace	0		0		1		0	0,00%
Výkonová spotřeba	1 771	84,29%	4 005	103,43%	985	12,50%	1 539	17,37%
Spotřeba materiálu a energie	1 328	92,80%	2 225	80,65%	725	14,55%	1 863	32,63%
Služby	443	66,12%	1 780	159,93%	208	7,19%	-272	-8,77%
Přidaná hodnota	738	134,92%	797	62,02%	3 453	165,85%	2 796	50,51%
Osobní náklady	777		839	107,98%	889	55,01%	1 686	67,31%
Mzdové náklady	605		655	108,26%	671	53,25%	1 220	63,18%
Odměny členům orgánů společnosti a družstva	0		0		0		0	
Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	172		184	106,98%	217	60,96%	466	81,33%
Sociální náklady	0		0		1		0	0,00%
Daně a poplatky	11	1100,00%	2	16,67%	4	28,57%	6	33,33%
Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	81	95,29%	51	30,72%	27	12,44%	252	103,28%
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	80		465	581,25%	-545	-100,00%	8	
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	0		0		0		8	
Tržby z prodeje materiálu	0		0		0		0	
Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	84		485	577,38%	-569	-100,00%	36	
Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	84		485	577,38%	-569	-100,00%	36	

Prodaný materiál	0		0		0		0	
Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	0		13		50	384,62%	-109	-173,02%
Ostatní provozní výnosy	0		0		20		227	1135,00%
Ostatní provozní náklady	-16	-25,40%	81	172,34%	2	1,56%	45	34,62%
Převod provozních výnosů	0		0		0		0	
Převod provozních nákladů	0		0		0		0	
Provozní výsledek hospodaření	-119	-29,90%	-209	-74,91%	2 525	3607,14%	1 115	42,97%
Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	0		0		0		0	
Prodané cenné papíry a podíly	0		0		0		0	
Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	0		0		0		0	
Výnosy z podílů v ovládaných a řízených osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	0		0		0		0	
Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	0		0		0		0	
Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	0		0		0		0	
Výnosy z krátkodobého finančního majetku	0		0		0		0	
Náklady z finančního majetku	0		0		0		0	
Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	0		0		0		0	
Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	0		0		0		0	
Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	0		0		0		0	
Výnosové úroky	0		0		0		0	
Nákladové úroky	5	500,00%	-3	-50,00%	16	533,33%	342	1800,00%
Ostatní finanční výnosy	0		0		33		-33	-100,00%
Ostatní finanční náklady	13	433,33%	38	237,50%	76	140,74%	155	119,23%
Převod finančních výnosů	0		0		0		0	

Převod finančních nákladů	0		0		0		0	
Finanční výsledek hospodaření	-18	-450,00%	-35	159,09%	-59	-103,51%	-530	-456,90%
Daň z příjmů za běžnou činnost	-55	-50,46%	-51	-94,44%	554	18466,67%	-193	-34,65%
Výsledek hospodaření za běžnou činnost	-82	-28,77%	-193	-95,07%	1 911	19120,00%	778	40,48%
Mimořádné výnosy	0		0		0		0	
Mimořádné náklady	0		0		0		0	
Daň z příjmů z mimořádné činnosti	0		0		0		0	
splatná	0		0		0		0	
odložená	0		0		0		0	
Mimořádný výsledek hospodaření	0		0		0		0	
Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	0		0		0		0	
Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	-82	-28,77%	-193	-95,07%	1 912	19120,00%	778	40,48%
Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	-137	-34,77%	-244	-94,94%	2 466	18969,23%	585	23,60%

PŘÍLOHA P VII: VERTIKÁLNÍ ANALÝZA AKTIV

Označení	Položka	Vertikální analýza				
		2015	2016	2017	2018	2019
	Aktiva celkem	100,00 %	100,00 %	100,00 %	100,00 %	100,00%
A.	Pohledávky za upsání vlastní kapitál	3,72%				
B.	Dlouhodobý majetek	23,88%	49,75%	7,87%	37,38%	83,26%
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek		3,22%			
B.I.1.	Zřizovací výdaje					
B.I.2.	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje					
B.I.3.	Software					
B.I.4.	Ocenitelná práva					
B.I.5.	Goodwill					
B.I.6.	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek					
B.I.7.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek					
B.I.8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek					
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	23,88%	49,75%	7,87%	37,38%	83,26%
B.II.1.	Pozemky				7,73%	8,99%
B.II.2.	Stavby					8,92%
B.II.3.	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	23,88%	49,75%	7,87%	5,32%	56,22%
B.II.4.	Pěstitelské celky trvalých porostů					
B.II.5.	Základní stádo a tažná zvířata					
B.II.6.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek					
B.II.7.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek				24,33%	9,13%
B.II.8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek					
B.II.9.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku					
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek					
B.III.1.	Podíly v ovládaných a řízených osobách					
B.III.2.	Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem					
B.III.3.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly					
B.III.4.	Půjčky a úvěry ovládaným a řízeným osobám a účetním jednotkám pod podstatným vlivem					
B.III.5.	Jiný dlouhodobý finanční majetek					
B.III.6.	Pořizovaný dlouhodobý finanční majetek					
B.III.7.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek					
C.	Oběžná aktiva	71,35%	48,99%	69,41%	50,41%	15,06%
C.I.	Zásoby	7,44%	11,74%	17,46%	3,87%	1,98%
C.I.1.	Materiál	4,84%	8,79%	5,69%	3,42%	1,65%
C.I.2.	Nedokončená výroba a polotovary					
C.I.3.	Výrobky	2,60%	2,95%	11,77%	0,44%	0,33%
C.I.4.	Zvířata					
C.I.5.	Zboží					
C.I.6.	Poskytnuté zálohy na zásoby					

C.II.	Dlouhodobé pohledávky					
C.II.1.	Pohledávky z obchodních vztahů					
C.II.2.	Pohledávky za ovládanými a řízenými osobami					
C.II.3.	Pohledávky za účetními jednotkami pod podstatným vlivem					
C.II.4.	Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení					
C.II.5.	Dohadné účty aktivní					
C.II.6.	Jiné pohledávky					
C.II.7.	Odložená daňová pohledávka					
C.III.	Krátkodobé pohledávky	60,49%	37,14%	50,90%	23,67%	5,31%
C.III.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	56,77%	28,78%	44,74%	23,00%	5,46%
C.III.2.	Pohledávky za ovládanými a řízenými osobami					
C.III.3.	Pohledávky za účetními jednotkami pod podstatným vlivem					
C.III.4.	Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení					
C.III.5.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění					
C.III.6.	Stát - daňové pohledávky	1,79%	6,12%	5,81%	0,35%	0,01%
C.III.7.	Ostatní poskytnuté zálohy	1,79%		0,34%		
C.III.8.	Dohadné účty aktivní		1,86%		0,32%	
C.III.9.	Jiné pohledávky	0,15%	0,38%			0,27%
C.IV.	Krátkodobý finanční majetek	3,35%	0,11%	1,05%	22,88%	7,77%
C.IV.1.	Peníze	3,35%	0,11%	1,05%	21,73%	7,77%
C.IV.2.	Účty v bankách				1,15%	
C.IV.3.	Krátkodobé cenné papíry a podíly					
C.IV.4.	Požizovaný krátkodobý finanční majetek					
D.I.	Časové rozlišení	1,12%	1,26%	22,71%	12,21%	1,68%
D.I.1.	Náklady příštích období	1,12%	1,26%	22,71%	12,21%	1,68%
D.I.2.	Komplexní náklady příštích období					
D.I.3.	Příjmy příštích období					

PŘÍLOHA P VIII: VERTIKÁLNÍ ANALÝZA PASIV

	Položka	Vertikální analýza				
		2015	2016	2017	2018	2019
	Pasiva celkem	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
A.	Vlastní kapitál	27,98%	45,28%	20,58%	53,19%	23,81%
A.I.	Základní kapitál	7,44%	5,46%	2,45%	1,58%	0,44%
A.I.1.	Základní kapitál	7,44%	5,46%	2,45%	1,58%	0,44%
A.I.2.	Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly					
A.I.3.	Změny základního kapitálu					
A.II.	Kapitálové fondy		13,65%	6,13%	3,94%	1,09%
A.II.1.	Emisní ažio					
A.II.2.	Ostatní kapitálové fondy		13,65%	6,13%	3,94%	1,09%
A.II.3.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků					
A.II.4.	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách					
A.III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku		0,27%	0,25%	0,16%	0,04%
A.III.1.	Zákonný rezervní fond / Nedělitelný fond		0,27%	0,25%	0,16%	0,04%
A.III.2.	Statutární a ostatní fondy					
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let	-0,74%	14,80%	11,50%	0,16%	10,47%
A.IV.1.	Nerozdělený zisk minulých let	-0,74%	14,80%	11,50%	7,57%	10,47%
A.IV.2.	Neuhrazená ztráta minulých let					
A.V.	Výsledek hospodaření běžného úč. období (+/-)	21,28%	11,09%	0,25%	39,93%	11,77%
B.	Cizí zdroje	72,02%	54,72%	79,42%	46,81%	76,10%
B.I.	Rezervy					
B.I.1.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů					
B.I.2.	Rezerva na důchody a podobné závazky					
B.I.3.	Rezerva na daň z příjmů					
B.I.4.	Ostatní rezervy					
B.II.	Dlouhodobé závazky	18,60%			13,41%	15,25%
B.II.1.	Závazky z obchodních vztahů					1,94%
B.II.2.	Závazky k ovládaným a řízeným osobám					
B.II.3.	Závazky k účetním jednotkám pod podstatným vlivem					
B.II.4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení				13,41%	13,30%
B.II.5.	Dlouhodobé přijaté zálohy					
B.II.6.	Vydané dluhopisy					
B.II.7.	Dlouhodobé směnky k úhradě					
B.II.8.	Dohadné účty pasivní					

B.II.9.	Jiné závazky	18,60%				
B.II.10.	Odložený daňový závazek					
B.III.	Krátkodobé závazky	53,42%	47,02%	50,48%	46,36%	7,49%
B.III.1.	Závazky z obchodních vztahů	50,07%	37,63%	41,21%	34,82%	4,00%
B.III.2.	Závazky k ovládaným a řízeným osobám					
B.III.3.	Závazky k účetním jednotkám pod podstatným vlivem					
B.III.4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení					
B.III.5.	Závazky k zaměstnancům		3,55%	6,82%	1,91%	0,86%
B.III.6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění		1,31%	1,15%	1,20%	0,54%
B.III.7.	Stát - daňové závazky a dotace		3,55%	1,08%	4,78%	2,05%
B.III.8.	Krátkodobé přijaté zálohy				0,93%	
B.III.9.	Vydané dluhopisy					
B.III.10.	Dohadné účty pasivní					
B.III.11.	Jiné závazky	3,35%	0,98%	0,22%	2,71%	0,04%
B.IV.	Bankovní úvěry a výpomoci		7,70%	8,09%	0,46%	53,37%
B.IV.1.	Bankovní úvěry dlouhodobé					48,86%
B.IV.2.	Krátkodobé bankovní úvěry		7,70%	8,09%	0,46%	4,51%
B.IV.3.	Krátkodobé finanční výpomoci					
C.I.	Časové rozlišení					0,08%
C.I.1.	Výdaje příštích období					0,08%
C.I.2.	Výnosy příštích období					