

**M A S A R Y K O V A
U N I V E R Z I T A**

EKONOMICKO-SPRÁVNÍ FAKULTA

**M U N I
E C O N**

**Strategické řízení podniku
Šroubárna Kyjov, spol. s r.o.**

SEMINÁRNÍ PRÁCE
STRATEGICKÝ MANAGEMENT

Aneta Bajková, Tereza Gavendová, Gabriela Petáková, Zuzana
Rösnerová, Kateřina Sikorová

Brno 2021

Obsah

SEZNAM OBRÁZKŮ	4
SEZNAM TABULEK	5
SEZNAM GRAFŮ	6
1. ÚVOD	7
1.1. PŘEDMĚT PRÁCE	7
1.2. CÍL PRÁCE	7
1.3. METODOLOGIE	8
2. PŘEDSTAVENÍ PODNIKU	9
2.1. ZÁKLADNÍ INFORMACE	9
2.2. HISTORIE SPOLEČNOSTI	10
2.3. PROFIL OBCHODNÍ SPOLEČNOSTI	11
2.4. MISE, VIZE A CÍLE PODNIKU	12
2.5. PORTERŮV MODEL PĚTI SIL	14
2.6. SHRNUÍ	15
3. ANALÝZA VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ – MAKROOKOLÍ	17
3.1. SOCIÁLNÍ FAKTORY	17
3.2. LEGISLATIVNÍ FAKTORY	18
3.3. EKONOMICKÉ FAKTORY	19
3.4. POLITICKÉ FAKTORY	20
3.5. TECHNOLOGICKÉ FAKTORY	21
3.6. ENVIRONMENTÁLNÍ FAKTORY	21
3.7. SHRNUÍ	21
4. ANALÝZA VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ – MIKROOKOLÍ	23
4.1. ANALÝZA EKONOMICKÝCH CHARAKTERISTIK ODVĚTVÍ	23
4.2. METODA 4C	26
4.3. SHRNUÍ	28
5. ANALÝZA VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ – PROCESY	30
5.1. ANALÝZA PORTEROVA HODNOTOVÉHO ŘETĚZCE	30
5.2. VRIO MODEL	37
5.3. SHRNUÍ	39
6. ANALÝZA VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ – FINANČNÍ ANALÝZA	40
6.1. VERTIKÁLNÍ A HORIZONTÁLNÍ ANALÝZA ROZVAHY	40
6.2. VERTIKÁLNÍ A HORIZONTÁLNÍ ANALÝZA VÝKAZU ZISKŮ A ZTRÁT	43
6.3. ANALÝZA POMĚROVÝCH UKAZATELŮ	45
6.4. SHRNUÍ	48
7. FORMULACE STRATEGIÍ NA ZÁKLADĚ ANALÝZ	50
7.1. ZÁVĚREČNÁ SWOT ANALÝZA	50

7.2. NAVRŽENÉ STRATEGIE.....	51
8. ZÁVĚR	54
9. LITERÁRNÍ ZDROJE	56

Seznam obrázků

Obrázek 1 Organizační struktura Šroubárna Kyjov, spol. s r.o.....	10
Obrázek 2 Export podniku.....	24
Obrázek 3 Porterův hodnotový řetězec.....	30
Obrázek 4 Výroba za tepla.....	31
Obrázek 5 Výroba za studena.....	31
Obrázek 6 Fosfátovna.....	33
Obrázek 7 Struktura společnosti.....	35
Obrázek 8 Vize a mise do budoucna.....	36
Obrázek 9 Design webových stránek podniku Šroubárna Kyjov s.r.o.....	37
Obrázek 10 VRIO analýza.....	37

Seznam tabulek

Tabulka 1 Ekonomické ukazatele za rok 2020	12
Tabulka 2 SWOT analýza.....	16
Tabulka 3 Prognóza reálného HDP.....	19
Tabulka 4 Prognóza České koruny	19
Tabulka 5 SWOT analýza makroprostředí.....	21
Tabulka 6 Srovnání konkurenčních podniků	24
Tabulka 7 Zákazníci podniku.....	25
Tabulka 8 SWOT analýza mikroprostředí.....	28
Tabulka 9 VRIO Analýza	38
Tabulka 10 SWOT Analýza vnitřního prostředí – interní procesy.....	39
Tabulka 11 Vertikální analýza aktiv.....	40
Tabulka 12 Vertikální analýza pasiv.....	41
Tabulka 13 Horizontální analýza aktiv	42
Tabulka 14 Horizontální analýza pasiv.....	43
Tabulka 15 Vertikální analýza výkazu zisku a ztrát.....	44
Tabulka 16 Horizontální analýza výkazu zisku a ztrát.....	45
Tabulka 17 Rentabilita společnosti.....	46
Tabulka 18 Likvidita společnost.....	47
Tabulka 19 Aktivita společnosti	47
Tabulka 20 Zadluženost společnosti.....	47
Tabulka 21 SWOT analýza vnitřního prostředí – finanční analýza	48
Tabulka 22 Finální SWOT analýza	50
Tabulka 23 Strategické návrhy	51

Seznam grafů

Graf 1 Tržby dle odvětví	12
Graf 2 Průměrný věk obyvatel.....	177
Graf 3 Vývoj minimální mzdy	20

1. Úvod

V současné rychle měnící se společnosti je pro podniky a jejich management klíčové adaptovat se novým podmínkám a na základě nich rozhodovat o budoucím směřování podniku. Úkolem strategického managementu je právě analyzovat a predikovat budoucí vývoj. Dyer a kol. (2017) definují strategický management jako proces, jehož prostřednictvím podnik formuluje a alokuje zdroje pro získání konkurenční výhody. Eden a Ackermann (2013) dodávají, že klíčovým při formulování strategie je tvorba flexibility z dlouhodobého hlediska. Právě detailně zpracovaná strategie podniku, vycházející z vize a poslání podniku tvoří podklad pro rozhodovací procesy managementu.

Cílem seminární práce je vypracovat strategickou analýzu vybraného podniku na základě které zjistíme současný stav v podniku a navrhneme řešení případných nedostatků. Stanoveného cíle dosáhneme prostřednictvím zpracování analýz vnějšího a vnitřního prostředí podniku. Podrobnější informace o zkoumaném podniku zjistíme pomocí analýzy interních procesů a finanční analýzy. Na základě zjištěných poznatků vyplývajících z provedených analýz zhodnotíme silné a slabé stránky podniku, ale také možné příležitosti a hrozby vyplývající z vnějšího prostředí. Výstupem práce bude zformulovat doporučení určená pro management podniku, zejména při budoucích strategických rozhodnutích.

1.1. Předmět práce

Předmětem práce je vyhotovení strategické analýzy pro podnik působící v oblasti výroby spojovacího materiálu pro železnice, výkovků vaček pro vačkové hřídele, polotovarů pro výrobu ložisek a součástí pro speciální použití.

Pro provedení strategické analýzy bude využito různých metod (např. SLEPTE analýza, Porterův model pěti sil, SWOT analýza, metody finanční analýzy apod.). Díky tomu bude možno následně nahlédnout do fungování podniku a určit tak vhodnou strategii pro další řízení podniku, která by měla zlepšit jeho efektivitu a zabezpečit větší úspěšnost na trhu.

1.2. Cíl práce

Cílem této práce je pomocí provedené celkové analýzy podniku Šroubárna Kyjov, spol. s.r.o. identifikovat příležitosti, hrozby a silné i slabé stránky a následně navrhnout vhodnou strategii pro podnik, která by pomohla podniku se ve vymezených oblastech zlepšit.

Výzkumné otázky

K naplnění výzkumného cíle bylo stanoveno šest dílčích výzkumných otázek, na které vždy jednotlivě zodpovídá přidělená kapitola seminární práce.

HVO 1: Čím se podnik zabývá?

- Jaká je vize podniku?
- Jaké má podnik postavení na trhu?
- V čem spočívá konkurenční výhoda podniku?

HVO 2: V jakém okolním prostředí se podnik nachází?

- Jak ovlivňují podnik externí faktory makrookolí?
- Jak ovlivňují podnik externí faktory mikrookolí?

HVO 3: Jaké interní procesy v podniku probíhají?

HVO 4: V jakém stavu se nachází finanční situace podniku?

HVO 5: Co pro podnik představuje příležitost či hrozbu a silnou či slabou stránku?

HVO6: Jaké strategické změny mohou být provedeny za účelem zvýšení výkonnosti (efektivnosti) podniku?

1.3. Metodologie

Před samotným zpracováním seminární práce je podstatné detailně se seznámit s podnikem a shromáždit veškeré relevantní a dostupné zdroje pojednávající o vybraném podniku a jeho fungování. V našem případě budou velmi užitečným zdrojem rozsáhlé a detailní výroční zprávy, které podnik Šroubárna Kyjov, spol. s r.o. každoročně zveřejňuje.

Na základě těchto shromážděných informací budeme schopni zpracovat analýzy vnějšího a vnitřního prostředí, například SWOT analýzu, Porterův model 5 sil, SLEPTE analýzu a mnohé další analýzy. Na to, abychom pochopili fungování a procesy v podniku ještě komplexněji budeme postupovat zpracováním finanční analýzy podniku, kde se zaměříme na horizontální a vertikální analýzu rozvahy i výkazu zisku a ztrát a zhodnotíme, jak si podnik vede v rámci poměrových ukazatelů. Na základě zjištěných hodnot budeme schopné určit slabá místa podniku také z finanční oblasti. Jednotlivé kapitoly práce budou na sebe logicky navazovat, přičemž výstupy z jednotlivých kapitol budou promítnuty do závěrečné SWOT analýzy.

2. Představení podniku

Pro potřeby napsání této seminární práce byl vybrán podnik Šroubárna Kyjov, spol. s.r.o., jelikož představuje tradiční a jedinečný podnik v Česku. Nejprve jsou uvedeny základní informace o tomto podniku získané z Veřejného rejstříku a Sbírký listin a Registru ekonomických subjektů, na které navazuje popis podnikové historie následované obchodním profilem podniku a podkapitolou věnovanou misi, vizi a cílům. Tuto kapitolu uzavírá shrnutí podstatných informací.

2.1. Základní informace

Obchodní firma:	Šroubárna Kyjov, spol. s r.o.
Právní forma:	společnost s ručením omezeným
Sídlo:	Jiráskova 987/50, 697 01 Kyjov
Datum vzniku:	10.09.1991
IČ:	42293588
DIČ:	CZ42293588
Základní kapitál:	140 000 000,- Kč

Předmět podnikání CZ NACE:

- 25. 6 Povrchová úprava a zušlechťování kovů; obrábění
 - 25.61 Povrchová úprava a zušlechťování kovů
 - 25.62 Obrábění
- 25.7 Výroba nožířských výrobků, nástrojů a železářských výrobků
 - 25.71 Výroba nožířských výrobků
 - 25.72 Výroba zámků a kování
- 28.9 Výroba ostatních strojů pro speciální účely
- 33.2 Instalace průmyslových strojů a zařízení
 - 43.21 Elektrické instalace
- 46.1 Zprostředkování velkoobchodu a velkoobchod v zastoupení
 - 46.19 Nеспециализovaný velkoobchod
- 47.1 Maloobchod v nспециализovaných prodejnách
- 49 Pozemní a potrubní doprava
 - 49.41 Silniční nákladní doprava
- 52.29 Ostatní vedlejší činnosti v dopravě
- 68.31 Zprostředkovatelské činnosti realitních agentur
- 69.2 Účetnické a auditorské činnosti; daňové poradenství
- 70.2 Poradenství v oblasti řízení

73.1 Reklamní činnosti

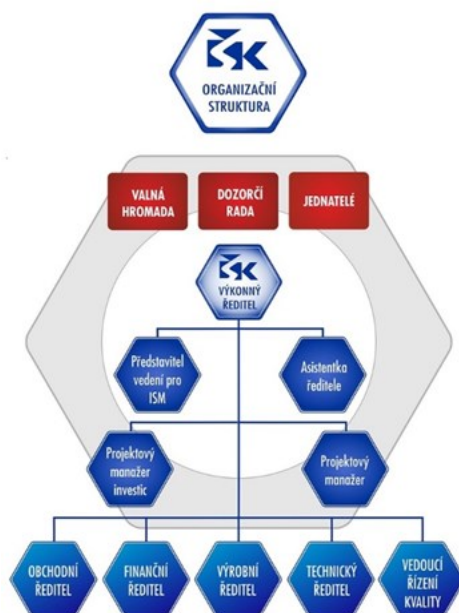
74.3 Překladatelské a tlumočnické činnosti

82.92 Balicí činnosti

85.5 Ostatní vzdělávání

Společník: Třinecké železářny, a.s.

Obrázek 1 Organizační struktura Šroubárna Kyjov, spol. s r.o.



Zdroj: Šroubárna Kyjov, 2021

2.2. Historie společnosti

Společnost byla zapsána do obchodního rejstříku vedeném Krajským soudem v Brně dne 10.9.1991. Šroubárna Kyjov je také právním zástupcem jmění zaniklé společnosti Železářská holdingová společnost, s.r.o. Tato společnost byla zrušena bez likvidace a sloučena právě se společností Šroubárna Kyjov.

Třinecké Železářny, a.s. jsou jediným vlastníkem společnosti Šroubárna Kyjov. Byly založeny v roce 1839 a postupem času se staly jedním z nejvýznamnějších hutních komplexů jak v bývalém Československu, tak i posléze v České republice. Třinecké železářny, a.s. jsou dnes také nejvýznamnější dceřinou obchodní společností MORAVIA STEEL, a.s. V současné době tedy společnost Šroubárna Kyjov patří do skupiny Třinecké železářny – Moravia Steel, čímž získává možnost integrace dodavatelského procesu. Toto partnerství pak přináší řadu výhod, zejména dává možnost ke společnému plánování, lepší výměně informací, sdílení inovací a optimalizaci materiálových toků. Nejvýznamnější změnou byla náhrada informačního systému Baan novým informačním systémem SAP. Tento systém byl za pomoci pracovníků z Třineckých železáren úspěšně implementován ve všech oblastech hospodaření společnosti, konkrétně tedy v oblastech výroby, prodeje, nákupu, ekonomiky, personalistiky, controllingu a pomocných provozů.

V roce 2008 společnost modernizovala a rozšířila výrobu výkovků ložiskových kroužků za tepla – převážně z oceli, k čemuž společnost opatřila nové strojní zařízení na zakázku.

Statutárním orgánem společnosti jsou dva jednatele, přičemž každý z nich je oprávněn jednat samostatně jménem společnosti a zastupovat společnost vůči třetím osobám a před státními či jinými orgány. Dozorčí rada se skládá z předsedkyně, místopředsedy a člena. Co se týká vedení společnosti je možné ještě vyzdvihnout důležité pozice, a to ředitel společnosti, finanční ředitel, obchodní ředitel, technický ředitel, výrobní ředitel, vedoucí odboru řízení kvality a představitel vedení pro ISM.

2.3. Profil obchodní společnosti

Během posledního desetiletí se společnost Šroubárna Kyjov podrobila významné restrukturalizaci a modernizaci výroby, a tak nadále zastává pozici významného výrobce spojovacího materiálu technologií tváření za tepla. Největší objem výroby zastává výroba pražcových šroubů, konstrukčních šroubů, hákových šroubů a šroubů pro železniční svršek a matic. V posledních letech se společnost však stala také podstatným hráčem na trhu s výrobky pro automobilový průmysl, konkrétněji jde o výrobu výkovek vaček pro spalovací motory a ložiskové kroužky, které se kromě kování také obrábějí na CNC strojích.

Společnost je certifikována dle ISO 9001, IATF 16946, ISO 14001 A ISO 5001 společností Lloyd's Register Quality Assurance. Výrobky jsou homologovány evropskými drahami jako například německé DB AG, španělské RENFE, švýcarské SBB nebo britské NETWORK RAIL.

Šroubárna Kyjov rozděluje vyráběné produkty do čtyř základních skupin, tj. spojovací materiál pro železnice, výkovek vaček pro vačkové hřídele, polotovary pro výrobu ložisek a součásti pro speciální použití. V roce 2018 tyto produkty vyvezla do 35 zemí světa a podíl exportu je více než 80 %.

Z hlediska rozsahu účetní závěrky, kterou je účetní jednotka povinna sestavit, je společnost Šroubárna Kyjov, spol. s r.o. zařazena do skupiny velkých účetních jednotek dle § 1 b zákona č. 563/1991 Sb. o účetnictví.

V roce 2020 měla společnost 366 zaměstnanců což bylo o 21 zaměstnanců méně než v předchozím roce. Důvod snížení počtu zaměstnanců byl prostý, část z nich odešla do důchodu nebo přešla k jinému zaměstnavateli. Společnost se dle počtu zaměstnanců řadí mezi velké podniky.

Mezi nejvýznamnější obchodní partnery Šroubárny Kyjov v Evropě patří Německo, Itálie, Francie, Švýcarsko, Slovensko, Polsko, Rakousko, Belgie a Španělsko. V Americe jsou to zejména USA, v Asii to bylo Mongolsko a prostřednictvím obchodních partnerů jsou výrobky společnosti vyváženy i do dalších států světa.

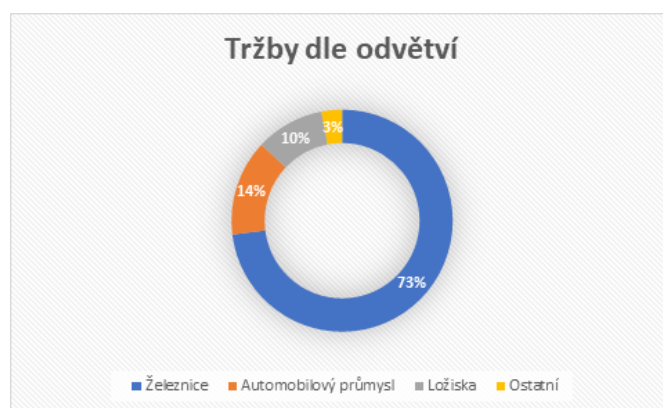
Tabulka 1 Ekonomické ukazatele za rok 2020

Tržby	1 035 705 000 Kč
Celkové výnosy	58 201 000 Kč
Zisk	25 548 000 Kč
Aktiva	1 661 896 000 Kč
Vlastní kapitál	685 110 000 Kč
Celková zadluženost	187 383 000 Kč

Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Z důvodu pandemické situace společnost v roce 2020 dosahovala nižšího hospodářského výsledku před zdaněním, než plánovala. Pandemická situace postihla společnost zejména při první vlně, kdy klíčový odběratel z Německa byl donucen na 2,5 měsíce uzavřít své sklady. Nicméně samotnou společnost pandemie zejména díky dodržování přísných hygienických opatření významně nezasáhla a nebyla tak nucena přerušit výrobu.

Graf 1 Tržby dle odvětví



Zdroj: vlastní zpracování dle výroční zprávy společnosti za rok 2020, 2021

2.4. Mise, vize a cíle podniku

Misí společnosti je především poskytovat zákazníkům kvalitní produkty ve smluvené dodací lhůtě za vyjednané ceny a být na trhu společně pro další generace.

Šroubárna Kyjov si je sice vědoma, že nemá významnějšího konkurenta na trhu, ale uvědomuje si, že v jejich oboru je potřeba skutečně kvalitních produktů. Jejich mottem je proto spokojený zákazník=úspěšná firma. Společnost je již tradiční značkou na trhu a nerada by o své renomé přišla. Proto se neustále snaží udržovat dobré vztahy se stálými odběrateli a zároveň se snaží získávat nové odběratele.

Vizí společnosti je neustále vylepšovat své produkty a zabezpečit si tak posílení své pozice na trhu. Ráda by byla progresivní společností s dlouholetou tradicí. Další z vizí je motivovat zaměstnance a zajistit tak splnění hospodářských cílů. Společnost si všech svých zaměstnanců nesmírně váží a snaží se je různými formami motivovat k co nejlepším výkonům. Zaměstnancům byl například poskytnut finanční příspěvek na penzijní připojištění, také na životní pojištění a rehabilitace. Vzhledem k pandemické situaci se

i tak podařilo s využitím finančního příspěvku České průmyslové zdravotní pojišťovny zorganizovat rekondičně-rehabilitační pobyty v lázeňském zařízení Niva II v Luhačovicích, zajistit ambulantní léčebnou rehabilitaci ve zdravotnickém zařízení a dále byly poskytnuty zaměstnancům vitamínové balíčky. Společnost vynakládá úsilí zejména na to, aby zaměstnanci chápali význam své práce, rozuměli jí, dobře ji ovládali a za to pak byli spravedlivě a včasně ohodnoceni.

Hlavním cílem a posláním společnosti je plánovat, řídit, realizovat a optimalizovat zavedené systémy managementu na společném základě tak, aby bylo možné efektivně vynakládat zdroje a využívat jednotné procesní postupy. Moderní integrovaný systém managementu nakládá s QMS, EMS a EnMS standardy jako platformou pro zvyšování podnikatelské výkonnosti společnosti. Přístup vedení společnosti spojuje pokročilé nástroje kvality, metody zlepšování a princip štlhlého myšlení do integrovaného systému, který podporuje firemní strategii – zvyšování hodnoty pro zákazníky a vlastníky společnosti i zvyšování spokojenosti pracovníků a příslušných zainteresovaných stran.

Jedním z dalších cílů a zároveň misí společnosti je udržitelnost životního prostředí. V této oblasti se snaží chovat zodpovědně, přičemž všechny své zaměstnance při nástupu do zaměstnání proškoluje například v oblasti prevence znečišťování pracovního prostředí, minimalizace odpadu, jeho třídění a recyklace, účelné využívání a úspory paliv, energie a vody atd. Současně jsou zaměstnanci proškoleni s praktickým řešením možných havarijních situací na pracovišti, s cílem minimalizace dopadů na životní prostředí. Do konce roku byla také z velké části dokončena rekonstrukce kompresorovny. Nová kompresorovna by mohla vyrábět stlačený vzduch s úsporou až 20 % nákladů na provoz. Během roku 2020 byla prováděna rešerše a bylo započato s tvorbou ideové koncepce celkové rekonstrukce systému vodního hospodářství společnosti. Tento projekt by po zrealizování měl být v dalších letech velmi významný co se týče snížení energetické náročnosti celého technologického procesu a tím i dopadu na životní prostředí.

Podnikatelský program ve společnosti je nastaven optimisticky a ve vybraných segmentech byly stanoveny jednotlivé cíle.

V OBLASTI ŽELEZNIČNÍHO SORTIMENTU

- udržení a posílení pozice na trhu,
- zvýšení prodeje nových vrtulí SSNG.

V OBLASTI LOŽISKOVÝCH KROUŽKŮ A VÝKOVKŮ

- posílení pozice na trhu a diverzifikace sortimentu (projekt Zvýšení kapacity výroby vaček),
- zvýšení přidané hodnoty výrobku v návaznosti na výkovky (projekt Finalizace ložiskových kroužků obráběním),
- diverzifikace sortimentu – navýšení objemu výkovků na kovacím lisu SAKAMURA a AKS v jiné sortimentu (matice, výkovky, ložiskové kroužky),
- rozšíření výroby vaček o nové typy.

Současně se společnost neustále zabývá zlepšováním všech procesů, snižováním nákladů a využitím synergie ve skupině Třinecké železářny – Moravia Steel.

2.5. Porterův model pěti sil

Pro tuto práci bude využit Porterův model pěti sil, který zjišťuje vlivy pocházející z mikroprostředí. Jedná se o metodu, která patří k nejvýznamnějším pro analýzu konkurenčního prostředí společnosti a jejího strategického řízení. Porterův model pěti sil se zabývá 5 oblastmi, které ovlivňují konkurenceschopnost podniku a lze podle nich odvodit míru konkurence v daném odvětví.

Hrozba vstupu nových konkurentů

Za případnou konkurenci lze považovat nově vzniklé společnosti, které by svým působením mohly ohrozit činnosti či samotnou existenci společnosti. Samozřejmě i pro vstup nové konkurence do odvětví existují bariéry. Vzhledem k odvětví, ve kterém se společnost nachází, je jednou z hlavních bariér kapitálová náročnost. Právě proto, aby jiný podnik byl schopen konkurovat společnosti Šroubárna Kyjov, musí počítat s vysokými náklady, které jsou spojeny především s nákupem kvalitního strojního vybavení, certifikací a v neposlední řadě musí počítat s náklady vyloženými na pronájem, zakoupení či postavení vlastních výrobních budov a hal. V neposlední řadě je potřeba počítat s náklady na zaměstnance. Se zaměstnanci souvisí také fakt, že je aktuálně nedostatek pracovníků, kteří jsou schopni obsluhovat CNC zařízení. Mimo to podnik také ve velkém množství své výrobky vyváží a má široký okruh zákazníků, který si za léta své působnosti získal. Nepředpokládá se tedy, že by s v nejbližších letech měla konkurence dále rozrůstat.

Míra konkurence v odvětví

Co se týká konkurence v odvětví, tak i tady si společnost Šroubárna Kyjov vede nejen v rámci České republiky, ale také v rámci střední Evropy velmi dobře. Společnost má největší tržby z výroby spojovacích materiálů pro železnice a z výroby výkovků vaček pro spalovací motory a ložiskové kroužky, které dodává automobilovému průmyslu. Dokonce je také největším evropským výrobcem spojovacích materiálů pro železnice. A právě v těchto činnostech nemá na území České republiky žádnou konkurenci.

Pokud se vezme v potaz veškeré výrobní činnosti společnosti, tak konkurenty by se mohli nacházet například v Polsku, Chorvatsku či Číně. Tyto země se však soustředí spíše na ostatní výrobní procesy, než jsou ty, které společnosti Šroubárna Kyjov přinášejí nejvyšší příjmy. Vzhledem k náročnosti výrobních procesů se momentálně ani nedá předpokládat ohrožení postavení na trhu v oblasti těchto činností.

Hrozba substitutů

Jak již bylo uvedeno, výrobní procesy ve společnosti Šroubárna Kyjov jsou značně náročné, proto se stejně jako u konkurentů nepředpokládá, že by došlo v brzké době k výrobě substitutů. Podstatnou část výroby tvoří navíc právě zakázková výroba, kde je hrozba potenciálních substitutů zanedbatelná.

Vyjednávací síla odběratelů

Společnost Šroubárna Kyjov má poměrně široké spektrum odběratelů. Těmi jsou jak malé, tak i velké firmy. V rámci tuzemských odběratelů jde většinou o takzvané obchodníky, kteří výrobky pouze „posouvají“ dále. U většiny odběratelů platí, že nejsou koncovými zákazníky a s výrobky dále pracují.

Jak již bylo zmíněno, společností vyráběný spojovací materiál pro železnice tvoří významnou část tržeb. V rámci této výroby je společnost schopna vyrábět na základě výkresů zákazníka. Zároveň z hlediska strojního a technologického vybavení se specializuje na výrobu osově symetrických dílů a je schopna v krátkém čase rychle reagovat na požadavky zákazníka.

Problémem pak při vyjednávání odběratelů může být prodloužení dodací lhůty. Toto prodloužení souvisí s nedostatkem zaměstnanců, se kterým se společnost často potýká. Společnost také zavedla u některých zákazníků stoprocentní kontroly, což způsobuje další zátěž pro kapacity pracovníků.

V současné době je pro spoustu podniků také problémem pandemická situace COVID-19. Kvůli ní může společnost dočasně přijít o část zaměstnanců, kteří při naze musí zůstat doma. Případná rekonvalescence se u některých zaměstnanců může protáhnout až na 3 měsíce. To ohrožuje zmíněné dodací lhůty. V krajním případě by mohlo dojít až k uzavření hranic, což by značně zkomplikovalo celkové dodavatelsko-odběratelské vztahy.

Vyjednávací síla dodavatelů

Šroubárna Kyjov nakupuje materiál převážně od mateřské společnosti, tedy od Třineckých železáren, a to dokonce ze zhruba 90 %. Zbýlý materiál, včetně toho režijního je nakupován od smluvních dodavatelů, kteří prošli řádným výběrovým řízením. Většinou se jedná o zahraniční dodavatele, především z Ruska.

Společnost si díky tomu, že odebírá většinu materiálu od mateřské společnosti, může být jista, že dojde k dodržení dodacích lhůt a také, že budou dodávané materiály v požadované kvalitě. Na druhou stranu je podnik na mateřskou společnost vysoce vázaný, což může v případě vzniklých problémů z této strany způsobit velký výpadek v materiálové dodávce. Navíc, ke dnešnímu datu (rok 2021) je dostupnost určitých materiálů krizová, což může ovlivnit pravidelné dodávky vstupních materiálů i pro Šroubárnu Kyjov. Mimo jiné se kvůli této skutečnosti ceny materiálů neustále zvyšují.

Důležitým bodem v plánování dodavatelsko-odběratelských vztahů v době pandemické situace je také odebírání materiálu ze zahraničí. Kvůli případnému uzavření hranic může dojít k prodloužení dodacích termínů, či úplnému výpadku. Tato krizová situace nutí manažery podniků přemýšlet nad záložními plány v těchto extrémních případech a jejich eventuálnímu přizpůsobení se běžnému provozu.

V následujícím roce se dá předpokládat, v rámci dodavatelských vztahů, výrazné zvýšení cen energií – elektrické energie, zemního plynu, což společnosti zvýší náklady na provoz a výrobu.

2.6. Shrnutí

Na základě zjištěných informací byla pro Šroubárnu Kyjov sestavena první SWOT analýza – analýza silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb (viz. tabulka 2), která zprostředkovává shrnutí podstatných informací z této kapitoly.

Tabulka 2 SWOT analýza

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> • tradiční značka • propracovaný informační systém • technologicky náročná výroba • společenská odpovědnost • fungující komunikace napříč podnikem • podpora zaměstnanců v rozvíjení svých schopností • bezpečné pracovní postupy • certifikace ISO 	<ul style="list-style-type: none"> • nedostatek zaměstnanců • kontroly zákazníků • způsob získávání nových pracovníků (absence náborových kampaní na internetu a komunikace prostřednictvím sociálních sítí) • výchova vlastních pracovníků • závislost na mateřské společnosti
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> • snížení energetické náročnosti (implementace systému hospodaření s energií) • silná odběratelská pozice • diverzifikace sortimentu 	<ul style="list-style-type: none"> • nedostatek pracovních sil • nepředvídatelná politická situace • možné prodloužení dodacích lhůt • dostupnost a rostoucí ceny vstupů (materiál, energie) • silní dodavatelé • zásahy mateřské společnosti

Zdroj: vlastní zpracování

Silné stránky zde tvoří především dlouhodobá působnost na trhu a tradice této značky. Podnik je dále hlavním výrobcem svého oboru v ČR, a to díky specifické technologii, kterou ovládá. Velký důraz klade také na společenskou odpovědnost a spokojenost svých zaměstnanců, díky programům jim věnovaným. V podniku celkově panuje dobrá komunikace a propojenost, na základě propracovaného informačního systému. Nakonec jsou zmíněny také certifikace norem ISO, které zaručují kvalitu prováděných postupů. Slabé stránky pramení především z nedostatečného počtu zaměstnanců a forem konzervativního náboru zaměstnanců nových. Zmíněna navíc byla i závislost vůči mateřské společnosti.

Příležitost vidíme především ve vlivné pozici na trhu s nízkou konkurencí a silné odběratelské pozici. Podnik má navíc potenciál snížit svou energetickou náročností, prostřednictvím implementace systému hospodaření s energií. Co se týče hrozeb, mnoho podnikatelů ovlivňuje nevyzpytatelná situace z důvodu politické situace a pandemie COVID-19. V souvislosti s koronavirem může podnik čelit prodlouženým dodacím lhůtám a omezené dostupnosti vstupních materiálů, spolu s vyšší cenou. Další silnou hrozbou, v tomto případě propojenou se slabou stránkou vybraného podniku, je zmiňovaný nedostatek pracovních sil. Závěrem může hrozbu tvořit také nevyzpytatelný zásah ze strany mateřské společnosti.

3. Analýza vnějšího prostředí – makrookolí

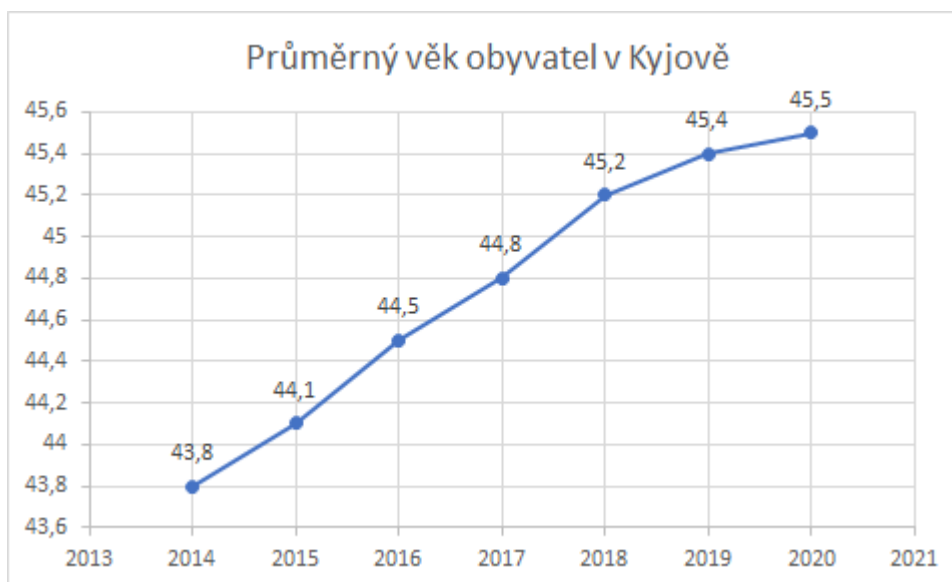
Vnějším prostředím je myšlen celkový sociální, politický, ekonomický a technologický rámec oblasti, ve které se podnik nachází. Nemůže ho sám nijak ovlivnit, ale je důležité ho neustále sledovat a analyzovat. Analýza vnějšího prostředí by se pak měla soustředit na nové trendy v odvětvích, které by jeho další chod mohly významně ovlivnit.

V této kapitole je k analýze podniku využita SLEPTE analýza, která zjišťuje příležitosti a hrozby přicházející z makroekonomického prostředí podniku. Název je tvořen počátečními písmeny základních analyzovaných oblastí. Jedná se o faktory sociální, legislativní, ekonomické, politické, technologické a environmentální.

3.1. Sociální faktory

Zvyšování průměrného věku obyvatelstva – Mezi sociálními faktory hraje důležitou roli zvyšování průměrného věku obyvatelstva v České republice. Společnost Šroubárna Kyjov se nachází v Jihomoravském kraji, kde Český statistický úřad (dále ČSÚ) vydává každoročně statistiku Věkové složení obyvatelstva (ČSÚ, 2021). Aktuálně jsou nejnovější údaje zveřejněny k 31.12.2020, kdy průměrný věk obyvatel města Kyjov je 45,5 let, přičemž k 31.12.2014 byl tento průměrný věk 43,8 let. Tyto statistické údaje byly zpracovány do grafu a jsou uvedeny níže. Hrozí tedy, že v České republice bude postupem času docházet k růstu nabídek zájemců postproduktivního věku a ubývat nabídek zájemců produktivního věku. V návaznosti na to bude třeba změnit postoj zaměstnavatelů, kteří upřednostňují pracovníky do určité věkové hranice. Bude nezbytné, aby se snižující se počet uchazečů v produktivním věku pokryl zájemci v postproduktivním věku.

Graf 2 Průměrný věk obyvatel



Zdroj: vlastní zpracování dle ČSÚ, 2021

Migrace cizinců do ČR – Se stárnutím obyvatelstva souvisí také růst populace. Jedním z faktorů zapříčiňujících nárůst obyvatel je přistěhování osob z jiných zemí. Dle údajů ČSÚ (2021) se k 31.12.2020 do Jihomoravského kraje přistěhovalo 58,5 tisíc osob, což je meziročně o 5,8 tisíce více než v roce 2019. Nejvíce se na tomto růstu podíleli občané Slovenska, Ukrajiny, Rumunska a Vietnamu. Zhruba šedesát procent z tohoto počtu tvoří muži, kteří většinou pracují právě v průmyslu či stavebnictví.

Snižování počtu obyvatel v Kyjově – Přestože v Jihomoravském kraji přibývá počet obyvatel, město Kyjov, ve kterém sídlí zkoumána společnost, má opačný problém. Podle údajů Českého statistického úřadu se mezi lety 2014 a 2020 snížil počet obyvatel města z 11505 na 11105. Pokles obyvatelstva způsobuje především chování mladých lidí. Ti kvůli nepříznivým sociálním a ekonomickým podmínkám, mezi které se řadí nedostupnost finančně únosného bydlení, odkládají narození dětí a stěhují se do větších měst, kde mají více pracovních příležitostí (GaREP, 2017). Tento pokles sice v současnosti není zásadní, ale pokud tato tendence zesílí, může společnosti způsobit razantní problémy, a to v rámci nedostatku pracovních sil.

Nedostatek pracovních sil – Nedostatek pracovních sil je ovlivňován výrazným nesouladem mezi požadavkem trhu práce a nabídkou kvalifikovaných pracovních sil (GaREP, 2017). Šroubárna Kyjov se potýká s nedostatkem adekvátních pracovních sil, zejména u obráběčů CNC strojů, což je obecně poptávaná specializace. Řešení takové záležitosti tkví zejména v systému vzdělávání.

Nezaměstnanost – Uplatnění jednotlivců na trhu práce dále negativně ovlivňuje poměrně vysoká nezaměstnanost mladých lidí (GaREP, 2017). Podíl nezaměstnaných osob v Jihomoravském kraji činil dle ČSÚ (2021) k 31.12.2020 4,55 %, což bylo ze všech krajů čtvrté nejvyšší číslo. Stále však hovoříme o relativně nízké úrovni.

3.2. Legislativní faktory

Zákonodárství – V České republice na každý podnikatelský subjekt působí řada zákonů. Za ty nejvýznamnější lze považovat zákon o obchodní korporacích, zákoník práce, zákon o účetnictví o dani z příjmů a z přidané hodnoty a předpisy, které upravují životní prostředí.

Zrušení superhrubé mzdy – K 1. lednu 2021 byl změněn způsob výpočtu daně z příjmů fyzických osob, zrušením tzv. superhrubé mzdy. Sazba daně ve výši 15 % se nyní počítá z hrubé mzdy, čímž má dojít k nárůstu mzdy čisté (bnt attorneys in CEE, 2021). Tato změna nepřinese podnikům vyšší náklady na sociální a zdravotní pojištění, ba naopak, jejich zaměstnanci si právě v čisté mzdě polepší, a to bez zvyšování mezd (Průvodce podnikáním, 2020).

Energie – Vliv na společnost by mohlo mít zavedení a implementace systému hospodaření s energií do stávajícího systému řízení. Vydáním novely zákona o hospodaření s energií bylo rozhodnuto o povinnosti podniků provést energetický audit nebo certifikovat systém hospodaření s energií dle standardu ISO 5001. Snižováním spotřeby energií může společnost dosáhnout důležitých finančních přínosů, které mohou mít v důsledku kladný vliv na ekonomiku, rentabilitu a hospodářství celé společnosti.

Odpadové hospodářství – Další zákon, který by na společnost mohl mít dopad je tzv. nový zákon o odpadech, který platí od 1. ledna 2021. Tento zákon upravuje nakládání s odpady obaly a vybranými výrobky s ukončenou životností. Zároveň zákon počítá mimo jiné s postupným navyšováním poplatku za skladování využitelného odpadu. Uvádí se zde i zcela nový princip a to tzv. ekomodulace, kdy platí, že čím méně opravitelný či recyklovatelný výrobek je, tím vyšší je cena za jeho využití či odstranění, a naopak. Za neekologické výrobky tedy firmy zaplatí více a výrobky by měly plnit ekologické požadavky již ve fázi výroby a balení (Ekolist.ct, 2019).

3.3. Ekonomické faktory

Zpomalení ekonomického růstu – Globální ekonomický růst se v roce 2020 výrazně zpomalil v důsledku pandemie COVID-19 a byl nejslabší od recese na přelomu let 2008 a 2009. Dle makroekonomických predikcí vydávaných Ministerstvem financí bude docházet k postupnému zpomalování růstu reálného HDP až o 7,1 %, který bude v roce 2021 následován růstem o 3,3 %. ČNB (2021) předpovídá meziroční růst reálného HDP na rok 2021 podobný, a to 3,5 % (viz tabulka 3).

Tabulka 3 Prognóza reálného HDP

Ukazatel	Rok	Výše
Meziroční růst reálného HDP	2021	3,5
	2022	4,1
	2023	3,0

Zdroj: vlastní zpracování dle ČNB, 2021

Dále je významné zpomalení růstu objemu světového obchodu a zároveň také nárůst protekcionismu ve světové ekonomice (Ministerstvo financí ČR, 2020). Obojí vede ke snížení důvěry podnikatelů v budoucí ekonomický vývoj. Nárůst protekcionismu může mít negativní dopad na vybranou společnost, jelikož jak již bylo dříve zmíněno, zhruba 80 % výrobků Šroubárna Kyjov vyváží do zahraničí.

Vývoj devizových kurzů – Na společnost má také podstatný vliv vývoj devizových kurzů. Jak již bylo uvedeno, Šroubárna Kyjov vyváží zhruba 80 % svých výrobků do zahraničí. Z těchto 80 % je většina (cca 70 %) vyvážena do zemí Evropské unie, proto je důležitý vývoj měnového kurzu CZK/EUR. V roce 2018 koruna posílila. Dle kolokvia vydávaného Ministerstvem financí ČR (2020), koruna v roce 2020 oslabila, ale nadále by měla již posilovat. Svědčí o tom i aktuální vývoj kurzu, česká koruna v současnosti posiluje. Předpověď ČNB (2021) v meziročním posilování koruny navíc pokračuje (viz tabulka 4).

Tabulka 4 Prognóza České koruny

Ukazatel	Rok	Výše
Kurz CZK/EUR	2021	25,6
	2022	24,5
	2023	24,2

Zdroj: vlastní zpracování dle ČNB, 2021

Nezaměstnanost – Dalším ekonomickým faktorem je nízká míra nezaměstnanosti, která dle Českého statistického úřadu (2021) v roce 2020 dosáhla 3 %. To pro zaměstnavatele znamená komplikaci především v tom, že se setkávají s nedostatkem uchazečů o nabízené pozice. Nezaměstnaní totiž nejsou ochotní pracovat za nabízené aktuální mzdy.

Zvýšení cen energií – Nejen výrobní podniky aktuálně čelí zásadnímu zdražování elektrické energie. Aktuální situace na trhu je nevyzpytatelná a různí dodavatelé energií volí jiné strategie. Pro Šroubárnu Kyjov, tak jako pro jiné výrobní podniky, je elektrická energie důležitým výrobním vstupem a její nevyzpytatelné zdražování je velkou hrozbou (TZB-info, 2021). Jediným východiskem pro společnost a ostatní podniky bude zvýšení cen vlastní produkce.

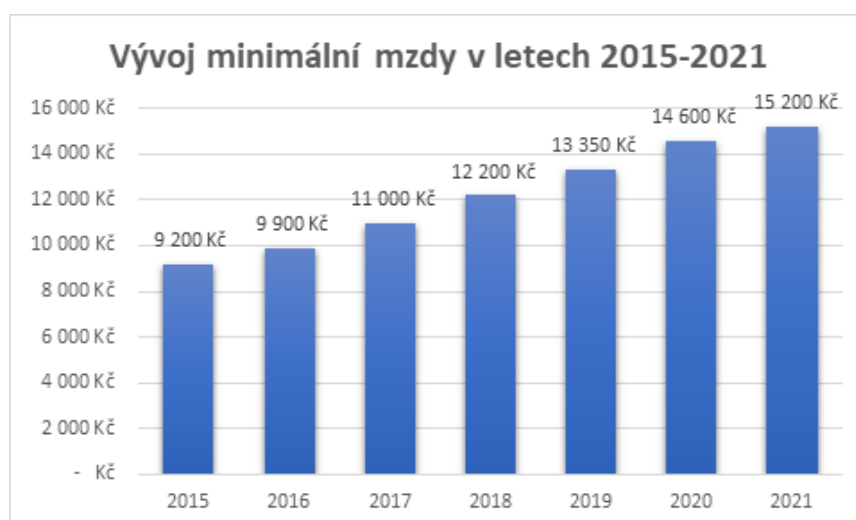
Nedostatek čipů do aut – Automobilový průmysl v současnosti čelí problémům s nedostatkem čipů, na základě čehož je utlumená výroba aut (ČTK, 2021). Tento fakt ovlivňuje i Šroubárnu Kyjov, která v blízké době pocítí pokles poptávky po ložiskových kroužcích, jež vyrábí. Automobilový průmysl tvoří druhou největší skupinu zákazníků této společnosti.

3.4. Politické faktory

Politická scéna – Vliv na české podniky má samozřejmě politická situace v České republice a ta je relativně nepředvídatelná. Složení vlády po volbách do poslanecké sněmovny v roce 2017 tvořili levicové strany, které neměli příliš pozitivní postoj vůči podnikatelům a podnikům vůbec. Nyní, po volbách do poslanecké sněmovny v roce 2021, mají šanci prosadit se strany pravicové (E15, 2021).

Růst minimální mzdy – V posledních letech v České republice dochází k růstu minimální mzdy. Ta dle informací Ministerstva práce a sociálních věcí (2021) v lednu 2021 dosáhla výše 15 200 Kč, což je o 600 Kč více než v lednu předchozího roku. To pro zaměstnavatele znamená zvýšení mzdových nákladů i na nekvalifikovanou pracovní sílu. Vývoj minimální mzdy v letech 2015-2021 je zobrazen na níže uvedeném grafu.

Graf 3 Vývoj minimální mzdy



Zdroj: vlastní zpracování dle MPSV, 2021

3.5. Technologické faktory

Inovace – Společnost se nachází v odvětví, ve kterém hrají technologie a jejich vývoj důležitou roli. Může jít o materiály s lepšími technickými vlastnostmi či efektivnější pracovní metody a techniky. Nejvýznamnější jsou však pro společnost nově vyvinuté stroje. Pořizování nejnovějších technologií je pro společnost obtížné, a především pak nákladné. I přes to je pro ni sledování a přizpůsobování se novým trendům důležité.

Průmysl 4.0(5.0) – Čtvrtá průmyslová generace Průmysl 4.0 s původem v roce 2011 přinesla na trh práce digitalizaci a maximální automatizaci výroby. Charakteristikou tohoto trendu je přebírání práce vykonávané lidmi s nízkou kvalifikací kyberneticko-fyzikální systémy neboli umělou inteligencí. To vytvářelo poptávku spíše po kvalifikovanějších pracovnících (GaREP, 2017). Nyní se však začíná hovořit o Průmyslu 5.0, který má roli člověka do pracovního procesu vrátit. Mělo by se jednat o spolupráci lidí a kolaborativních robotů (tzv. *cobotů*). Tato pátá generace staví na kreativitu, kterou může člověk v práci přispět. Ve výrobních odvětvích, kde je potřebné dodržovat přesné postupy, je však lidský prvek stále považován za nežádoucí (Bezdicek, 2021).

3.6. Environmentální faktory

Ochrana životního prostředí – Nejen v České republice, ale i v zahraničí mají na podnikání stále větší vliv environmentální faktory. Na ekologii se velmi významně nahlíží, což je úzce spojeno s novými normami, které se vztahují k ještě silnější ochraně životního prostředí. Často se tak lze setkat s přísnějšími podmínkami, které mají za účel zabránit poškozování životního prostředí. A v neposlední řadě i odběratelé vnímají důležitost tohoto tématu, a tak preferují výrobky šetrnější k životnímu prostředí.

Odpadové hospodářství – Velký důraz je kladen na minimalizaci netříděného odpadu a maximální materiálové využití jednotlivých odpadů. Od roku 2024 je navíc zakázána likvidace odpadu prostřednictvím skládkování (GaREP, 2017).

3.7. Shrnutí

Na základě zpracované SLEPTE analýzy dokážeme doplnit SWOT analýzu o další významné faktory. Jelikož SLEPTE analýza je analýzou vnějšího prostředí, zjištěné faktory budou přetavené do oblasti příležitostí a hrozeb v rámci SWOT analýzy.

Tabulka 5 SWOT analýza makroprostředí

Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none">• operační program PIK migrace cizinců do ČR• modernizace výrobních zařízení a automatizace výroby• snižování objemu odpadů z výroby• zrušení superhrubé mzdy• vlastní vzdělávací kurzy	<ul style="list-style-type: none">• zvyšování průměrného věku obyvatel• nedostatek pracovních sil• snížení poptávky po součástkách pro automobilový průmysl• nový zákon o odpadech• COVID-19 a zpomalení ekonomického růstu• růst minimální mzdy• zdražování energií• posilování České koruny

Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Velkou příležitostí pro společnost může být aktuální Operační program Podnikání a inovace pro konkurenceschopnost (dále OP PIK), který je základním programovým dokumentem Ministerstva průmyslu a obchodu pro čerpání finančních prostředků z Evropského fondu pro regionální rozvoj. OP PIK má několik priorit. Jednou z nich je zvýšení počtu podniků s potenciálem posunout technologickou hranici ve svém oboru, přičemž je kladen důraz na rozvoj podnikových výzkumných, vývojových a inovačních kapacit. Tento program dále nabízí například podporu při posunu k energeticky účinnému, nízkouhlíkovému hospodářství či širší nabídku služeb informačních a komunikačních technologií (Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2021).

Z jiných uvedených příležitostí považujeme za zásadní migraci cizinců do ČR, kteří rozšiřují lidský kapitál sledovaného podniku. Dále, v návaznosti na nový zákon o odpadech, vzniká pro společnost příležitost snižovat objem vyprodukovaného odpadu, čímž by mohly být sníženy také dosavadní náklady na toto hospodářství. Za další, zrušení superhrubé mzdy mohlo být vítané ze strany zaměstnanců, jelikož jim toto opatření zvýšilo čistou mzdu, což může působit jako motivátor k práci. Potenciální příležitostí je také možnost vytvoření vlastních vzdělávacích kurzů zaměřených na obsluhu CNC strojů, s tím, že po absolvování kurzu by mohl mít uchazeč zaručené pracovní místo ve společnosti, čímž by mohl být zvýšen zájem uchazečů o přesně tuto pozici.

Co se týče hrozeb, pomocí zpracované analýzy jsme zjistili hned několik klíčových faktorů, které mohou mít vliv na budoucí fungování podniku. Jde například o významné zdražování energií, které u výrobních podniků způsobují velké problémy, jelikož jde o klíčový vstup ve výrobě. Mezi hrozby plynulého fungování podniku patří také pandemie COVID-19, která způsobila značné zpomalení ekonomického růstu. V současnosti přibývají navzdory očkování počty nakažených, stejně jako se očekávají přibývající vládní restriktce. Dále neodmyslitelné hrozby podniku tvoří růst minimální mzdy a nedostatek pracovních sil, spolu se zvyšováním průměrného věku obyvatel. To ztěžuje podmínky nejen pro zaměstnávání stálých pracovníků, ale také samotné vyhledávání nových adekvátních pracovníků. A na závěr jsme definovali jako jednu z hrozeb posilování České koruny vůči Euru, která obecně působí v neprospěch exportním firmám, protože zdražuje vývoz statků (Miler, 2021).

4. Analýza vnějšího prostředí – mikrookolí

Pro analýzu mikrookolí bývá hojně využíván Porterův model pěti sil, který byl v této práci uveden hned v rámci představení podniku (viz kapitola 2.5). Na základě toho jsme byly schopny identifikovat právě působící síly na vybranou společnost a nyní máme prostor navázat a pokračovat v definici jejího mikroprostředí, a to prostřednictvím analýzy ekonomických charakteristik odvětví a metody 4C.

4.1. Analýza ekonomických charakteristik odvětví

Analýza ekonomických charakteristik odvětví slouží k definování odvětví, ve kterém se nachází zvolený podnik. Podnik své odvětví identifikuje za pomoci zvolených ukazatelů, jež zpravidla zahrnují velikost trhu, počet a velikost zákazníků, stupeň vertikální integrace, výrobní inovace a další, jež využíváme v této práci.

Velikost trhu

Velikost trhu bývá odvozena z tržeb podniků operujících ve vybraném odvětví. Nejbližší souhrnné informace o podnicích plyne z ČSÚ (2020) a jejich Ekonomického výsledku průmyslu ČR za rok 2018. Velikost oddílu 25 dle CZ-NACE (Výroba kovových konstrukcí a kovodělných výrobků, kromě strojů a zařízení), kam spadá činnost Šroubárny Kyjov, činil **406 647 mil. Kč**. Tento údaj však sčítá mnoho podniků, které nejsou pro Šroubárnu Kyjov konkurenční, je tedy sporné, jak relevantní tento údaj je.

V nejlepším případě by došlo k součtu tržeb všech konkurenčních podniků stejného zaměření jak na domácím, tak i zahraničním trhu. Podnik si díky kvalitě svých výrobků vybudoval význačné postavení na trhu v oblasti dodávek spojovacích součástí a produktů, a to zejména v oblasti **železničního sortimentu**, kde je dlouhodobě stabilní. Významnou pozici dodavatele si podnik udržuje také v **automobilovém** průmyslu, kde navíc manažeři předvíдали růst dodávek. Stav tohoto trhu však není v nynější době natolik příznivý, čímž Šroubárně Kyjov celkový objem zakázek klesl. To zapříčinilo snížení tržeb o 150 mil. Kč oproti předchozímu roku a také snížení zaměstnaneckého stavu.

Geografický rozsah konkurence

Rozsah, ve kterém na podnik působí konkurence, je **globální**. Konkurenční podniky se nachází jak v Evropě, tak v ostatních zemích světa, jelikož Šroubárna Kyjov nyní operuje téměř na všech kontinentech, a to v Evropě, Americe, Africe a Asii.

Počet a velikost konkurentů

Identifikovat počet relevantních konkurenčních výrobců daného sortimentu je kvůli velkému záběru podniku velmi obtížné. Šroubárna Kyjov veřejně nevymezuje své konkurenty ve Výročních zprávách. Uvádíme tedy alespoň pět velkých konkurentů na území EU, mezi které se řadí (Pindur, 2019): **Schraubenwerk Zerbst GmbH** z Německa, **Ars Industries** z Francie, **Šrubena Unia** z Polska, **Industrias Laneko** ze Španělska a **Cooper & Turner** z Velké Británie. Níže uvádíme počet zaměstnanců a roční obrát těchto podniků za rok 2018 ke srovnání (viz tabulka 6).

Tabulka 6 Srovnání konkurenčních podniků

	Šroubárna Kyjov	Schraubenwerk Zerbst GmbH	Ars Industries	Šrubena Unia	Industrias Laneko	Cooper & Turner
Počet zaměstnanců	359	110	40	450	150	240
Roční obrat (v EUR)	38,0 mil.	16,0 mil.	12,0 mil.	31,0 mil.	7,5 mil.	29,0 mil.

Zdroj: vlastní zpracování dle Pindura, 2019

Podnik je vlivem rostoucí konkurence tlačěn snižovat prodejní ceny výrobků i přes zvyšování téměř veškerých provozních nákladů. Šroubárna Kyjov řeší konkurenční boj spolupracemi a hledáním etických způsobů pro konkurenční chování.

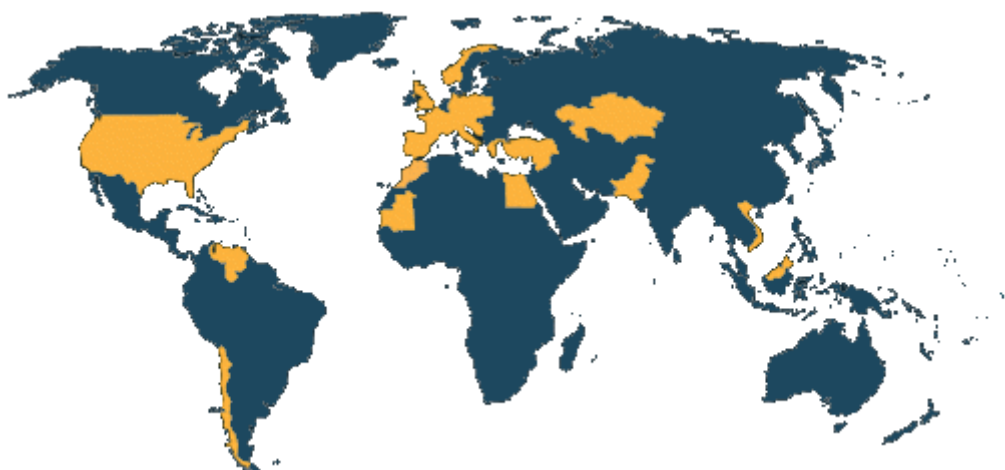
Růst trhu

Růst trhu se **zpomalil** na základě jeho nečekaného vývoje. Šroubárna Kyjov zaznamenala v roce 2020 pokles vývoje zakázkové náplně, která se týkala domácího i zahraničního trhu. V rámci exportu se jednalo o meziroční pokles 118,2 mil. Kč, přičemž dodávky pro tuzemský trh poklesly o 31,48 mil. Kč. Mezi příčiny této situace se řadí několik mimořádných událostí, ke kterým patří epidemie koronaviru, zpomalení automobilového průmyslu, nová celní opatření a přetrvávající chaos Brexitu.

Počet a velikost zákazníků

Šroubárna Kyjov je největším výrobcem šroubů pro železnici v Evropě (PR Deník, 2017), kde se současně nachází majorita jejich zákazníků. Do Evropské unie byly za rok 2020 vyvezeny výrobky v hodnotě 658 mil. Kč, což tvoří 91 % z celku. Do jiných států Evropy bylo vyvezeno 7 % výrobků v hodnotě 52 mil. Kč a zbylá 2 % v hodnotě 12 mil. Kč do ostatních států světa. Níže na mapě oranžová barva zvýrazňuje, do jakých zemí je materiál vyvážen (viz obrázek 2).

Obrázek 2 Export podniku



Zdroj: Šroubárna Kyjov, 2021

Podnik rozděluje své zákazníky dle průmyslu železničního, automobilového a ostatního (viz tabulka 7). Nejdůležitější zákaznický segment podniku se řadí do průmyslu železničního, jelikož 73 % produkce čítá drážní sortiment pro železnice. Druhý největší zákaznický segment tvoří automobilový průmysl, kterému je věnováno 14 % výrobního sortimentu. Zbývající produkce proudí do stavebnictví, strojírenství, elektrotechnického průmyslu, bílé techniky apod.

Tabulka 7 Zákazníci podniku

	Železniční průmysl	Automobilový průmysl	Ostatní průmysl
1	DB AG – Německé dráhy	MAHLE Ventiltrieb GmbH	M.L.S. Holice, spol. s r. o.
2	SNCF – Francouzské dráhy	MAHLE Engine Components USA, Inc.	Moravské kovárny, a.s.
3	Infrabel – Belgické dráhy	SKF Österreich AG	Würth, spol. s r. o.
4	Adif – Španělské dráhy	Schaeffler Kysuce, spol. s r. o.	STAMAKOCEL s.r.o.
5	SBB – Švýcarské dráhy	Schaeffler Skalica, spol. s r. o.	
6	ÖBB – Rakouské dráhy	Famecha GmbH	
7	SŽDC – Správa železniční dopravní cesty	FAG Magyarország Ipari Kft.	
8	ŽSR – Slovenské dráhy	Koyo Bearings Česká republika	
9	DT Výhybkárna a strojírna, a.s.	TIMKEN-POLSKA SPÓŁKA	
10	Network Rail – Britské dráhy	Kovárna VIVA a.s.	
11	MÁV – Maďarské dráhy		
	a další		

Zdroj: vlastní zpracování dle Šroubárna Kyjov, spol. s r. o. (2021)

Stupeň vertikální integrace

V souvislosti s nakupováním téměř veškerého vstupního materiálu u mateřské společnosti Třinecké železářny, se dá za stupeň vertikální integrace považovat **integrace zpětná**. Jedná se o rozšíření oblastí směrem k předcházejícím stupňům výroby. Celkové množství nakoupeného výrobního materiálu od Třineckých železáren činilo v roce 2020 95 % z celku (23 474 z 24 765 tun). Zavedení integrace posiluje konkurenční pozici.

Vstupní a výstupní bariéry

Na tomto trhu existují vysoké vstupní a výstupní bariéry, které chrání pozice stávajících podniků na trhu. Jsou založeny zejména na **velké kapitálové náročnosti** strojního a technologického vybavení, které tvoří fixní náklady podniku. Podstatným faktorem je také **know-how**.

Výrobní inovace a technologie

Moderní technologie dnešní doby zajišťují rychlé tempo technologických změn, zkracují se inovační cykly a rychle se šíří znalosti. Velkou výhodou je ve srovnání s konkurencí pro Šroubárnu Kyjov výrobní kapacita podniku. Ta je zaručena **vlastní výrobou strojů** pro produkci pražcových šroubů. Výkonný ředitel navíc tvrdí, že díky tomu umí podnik pracovat s jakýmkoliv požadavkem zákazníka (Průmysl Dnes, 2020).

Diferenciace výrobku

Šroubárna Kyjov je **tradiční značkou** se silným vlivem na poptávku, což ji chrání proti novým konkurentům. Zároveň dokáže vyhovět řadě požadavků od svých zákazníků, na základě svého **know-how** a **špičkové technologie**. Vyráběné produkty jsou díky tomu velmi kvalitní a mají vysokou užitnou hodnotu, což zaručují i získané certifikáty podniku.

4.2. Metoda 4C

Jakubíková (2013) uvádí, že analýza prostředí firmy může být provedena prostřednictvím využití metody 4C. Hlavní rozdíl mezi marketingovým mixem 4P a 4C je, že marketingový mix 4C je mixem z pohledu zákazníka a 4P poukazuje na pohled ze strany podniku.

Jakubíková (2013) dále vymezuje význam 4C:

- Zákazníci (*Customers*)
- Náklady (*Costs*)
- Dostupnost (*Convenience*)
- Komunikace (*Communication*)

Řešení potřeb zákazníka

Jelikož společnost Šroubárna Kyjov se ve velké míře zaměřuje na zakázkovou výrobu, dokáže uspokojovat netypické a komplexnější potřeby zákazníků. Pozitivním faktorem pro zákazníka je také to, že společnost je specializovaná na výrobu spojovacího materiálu za tepla, a proto je schopna v krátké době rychle reagovat na požadavky zákazníků. Zákazníci společnosti kladou důraz na kvalitu, tradice a dlouhodobé působení na trhu. Zároveň tím, že společnost v určitých činnostech nemá v České republice konkurenci, nemají zákazníci jinou alternativu než pořídit si produkty od Šroubárny Kyjov. Zákazníci v dnešní době kladou důraz na ekologii v mnoha oblastech podnikání, ale také ve výrobních procesech. Analyzovaná společnost si důležitost této problematiky uvědomuje, a proto je aktivní v environmentální oblasti a snaží se chovat, co nejvíce zodpovědně. Společnost se snaží poskytovat zákazníkům kvalitní služby, a tak působit na jejich spokojenost. Je to zřejmé například z toho, že poskytují svým zákazníkům technický servis k vyráběným nebo poptávaným produktům. Společnost neopomíná ani náročnější zákazníky, kteří vyžadují výrobu zcela nových produktů. V roce 2020 společnost zrealizovala 73 nových produktů, přičemž v takových situacích se prvotně zpracují návrhy nejvhodnější technologie s důrazem na kalkulaci nákladů. Zákazník následně na základě vypracovaných možností dokáže zvolit variantu, která mu nejvíc vyhovuje.

Náklady vzniklé zákazníkovi

Co se týká nákladů pro zákazníka náklady nepředstavují pouze výslednou cenu produktů. Častokrát existuje řada jiných faktorů, které je nutné vynaložit pro úspěšnou realizaci obchodu. Jedním z těchto faktorů je čas, zvláště pokud jde o nového zákazníka. Je nezbytné, aby vynaložil určité množství času nevyhnutelné k sjednání podmínek obchodu, stejně jako specifik produktu, a to zejména pokud jde o zakázkovou výrobu. U stálých zákazníků, kteří mají přesně definované, o co mají zájem, je čas, který stráví objednáním a sjednáním výroby, mnohem nižší než u nových klientů. Každopádně, u jakéhokoli zákazníka je nezbytné, aby obětoval své časové prostředky potřebné k uskutečnění obchodní dohody.

Do výsledné ceny produktu se promítá velké množství různorodých nákladů, které vznikají při samotné výrobě, případně při podpůrných činnostech. Jedná se například o náklady na pořízení nových strojů a implementaci inovací do výroby. Spadají sem i režijní náklady, náklady na energii, materiál, také mzdové náklady a s tím související náklady na sociální a zdravotní zabezpečení. Dále sem patří také daně, náklady na certifikaci, marketing, nákladové úroky a množství jiných nákladů.

Dostupnost řešení

Společnost Šroubárna Kyjov má mezi svými zákazníky jak koncové uživatele, tak i překupníky, kteří pouze výrobky posouvají dále. Sídlo společnosti je ve městě Kyjov, které se nachází cca 50 km od Brna. Nejbližší nájezd na dálnici do Brna se nachází ve Slavkově u Brna což, které je od Kyjova vzdálené 30 km. Většina výrobků je tedy převážena silniční dopravou.

Dalším způsobem může být železniční doprava, kdy přímo u Šroubárny Kyjov stojí železniční trať vedoucí přímo do Brna nebo opačným směrem na Veselí nad Moravou.

Vzhledem k tomu, že mezi zákazníky patří i země z Ameriky či Asie, Šroubárna Kyjov musí také využívat lodní či leteckou dopravu.

Komunikace

Společnost Šroubárna Kyjov komunikuje se svými zákazníky prostřednictvím webových stránek, kde mohou nalézt přehled nabízených výrobků. Webové stránky však neslouží jako e-shop, který by zákazníci mohli využít k zadání objednávky. V případě, že mají zákazníci zájem o dodatečné informace nebo objednání zboží, musí s podnikem komunikovat prostřednictvím emailu, případně telefonicky. Jiným zdrojem informací jsou pro zákazníky a obchodní partnery výroční zprávy, kde jsou dostupné informace o zhodnocení aktuálně dosažených výsledků i plány do blízké budoucnosti.

4.3. Shrnutí

Na závěr kapitoly jsme nejzásadnější zjištění vyplývající z analýzy vnějšího prostředí společnosti, konkrétně mikrookolí, opět přenesli do SWOT analýzy se silnými a slabými stránkami a příležitostmi spolu s hrozbami.

Tabulka 8 SWOT analýza mikroprostředí

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none">• individuální přístup k zákazníkům• schopnost rychlé reakce na požadavky zákazníka• profesionalita• tradiční značka ve světě• silná pozice na trhu• kapitálově náročné vybavení• výrobní kapacita• know-how	<ul style="list-style-type: none">• specifické požadavky od zákazníka• málo komunikačních kanálů• závislost na hlavním dodavateli
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none">• spolupráce mezi konkurenty• rozšíření produkce automobilového a ostatního sortimentu• synergie ve skupině Třinecké železárny – Moravia Steel	<ul style="list-style-type: none">• pandemie COVID-19• zpomalení automobilového průmyslu• nová celní opatření• zmatek po Brexitu• globální rozsah konkurence• pokračující snižování prodejní ceny při zvyšování nákladů• neustále se měnící technologie

Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Co se týče oblasti silných stránek, za podstatné považujeme individuální přístup společnosti ke svým zákazníkům. S tím souvisí i fakt, že společnost se specializuje na výrobu za tepla, a proto je schopna rychle reagovat na měnící se požadavky zákazníků. Zároveň velkou část výroby tvoří zakázková výroba, čímž dokáže společnost lépe uspokojit individuální požadavky zákazníků, což jí pomáhá vytvořit si s nimi pevnější vazby. Profesionalitu společnosti vnímáme v tom, že je zákazníkům poskytován technický servis k produktům a možnost vyrábět zcela nové produkty s velkým důrazem na jejich kvalitu. Mimo jiné tradice této značky ovlivňuje poptávku po vyráběných produktech a chrání tím podnik před novou konkurencí, což upevňuje jeho pozici na trhu. Silnou pozici má analyzovaný podnik především v Evropě, kde je největším výrobcem železničních šroubů. Velkou konkurenční výhodou je také kapitálově náročné technologické i strojové vybavení spojené s potřebným know-how, které zlepšuje výrobní kapacitu podniku.

Zakázkovou výrobu však můžeme zároveň vnímat i jako slabou stránku, jelikož je oproti sériové výrobě mnohem náročnější a přináší s sebou větší množství komplikací. Negativně vnímáme i to, že společnost využívá jen úzkého profilu komunikačních kanálů. Pokud si chtějí zákazníci zboží objednat, musí společnost kontaktovat emailem, případně telefonicky, protože webová stránka neslouží jako e-shop. Slabou stránkou podniku tvoří také závislost dodávky téměř veškerého výrobního materiálu na jednom hlavním dodavateli, i přes to, že se jedná o mateřskou firmu.

Mezi příležitosti řadíme spolupráci mezi konkurenty, jelikož sami ve Výroční zprávě podniku deklarují preferenci etických způsobů konkurenčního chování. Spolupráce firem je navíc řadou autorů doporučována. Další příležitost představuje zaměření se na zvýšení objemu výroby mimo hlavní doménu podnikání, jímž je železniční průmysl. Společnost se může rozrůstat v automobilovém, stavebnickém a strojírenském průmyslu, kde i nyní operuje. Poslední velkou příležitostí je také zdokonalování synergie ve skupině Třinecké železářny – Moravia Steel, kam Šroubárna Kyjov spadá. Tato skutečnost vede ke zlepšení výrobních či obchodních procesů a snižování nákladů.

Nečekaná pandemie koronaviru způsobila recesi pro celou světovou ekonomiku a přináší nejistotu pro všechny podnikatele i do dalších měsíců, ne-li let. Pro Šroubárnu Kyjov je velkou hrozbou především přerušení hlavní výroby. Poslední rok však doprovází COVID-19 také jiné významné události, jež zvolený podnik ovlivňují. Patří k nim zpomalení automobilového průmyslu, zapříčiněné omezeným množstvím vyráběných aut, dále nová celní opatření a přetrvávající zmatek po Brexitu. Podnik je také vystavován velké konkurenci, jelikož se pohybuje na globálním trhu, což jej může tlačit k pokračujícímu snižování prodejní ceny, i přes zvyšování všech nákladů. Určitou hrozbu by mohla přinášet také neustále se měnící technologie.

5. Analýza vnitřního prostředí – procesy

V rámci interní analýzy procesů podniku Šroubárna Kyjov budou provedeny následující analýzy:

- Porterova hodnotového řetězce
- VRIO analýza

Na základě těchto analýz budou identifikovány klíčové body, které tvoří slabé stránky podniku, které může podnik dále optimalizovat a také silné stránky, které by měl podnik prohlubovat. Výstupem a shrnutím těchto bodů bude druhá část SWOT analýzy.

5.1. Analýza Porterova hodnotového řetězce

Porterův hodnotový řetězec je jedním ze strategických nástrojů identifikace způsobů, jak vytvořit vyšší hodnotu pro zákazníka (Keller, 2007, str. 267). Z pohledu Porterova řetězce je podnik vnímán jako "soubor aktivit, které jsou prováděny k návržení, výrobě, prodeji, doručení a podpoře produktů." (Keller, 2007, str. 267).

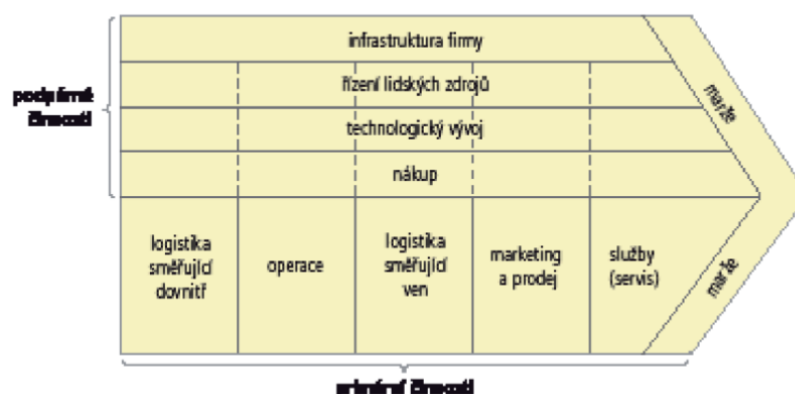
S pomocí hodnotového řetězce se identifikuje celkem pět primárních činností, jež tvoří hodnoty v podniku (DSO, 2018):

- řízení vstupních operací, výroby a provozu,
- řízení výstupních operací, marketingu, odbytu a servisních služeb.

Každá z těchto aktivit je podpořena podpůrnými aktivitami:

- infrastrukturu podniku,
- řízení pracovních sil,
- technologický rozvoj,
- obstaravatelskou činnost.

Obrázek 3 Porterův hodnotový řetězec



Zdroj: Kotler P. a Keller K., 2007

Hmotné zdroje

Pro výrobu se jako hlavní vstupní materiál používá konstrukční a legovaná ocel mechanických vlastností od třídy 4.6 do 12.9. Další režijní materiál je nakupován od smluvních dodavatelů, kteří prošli řádným výběrovým řízením.

Hlavním dodavatelem (konstrukční a legované ocele) podniku Šroubárna Kyjov jsou Třinecké železárny, ze kterých bylo v roce 2020 nakoupeno celkem 23 474 tun materiálu (válcovaný, tažený a loupáný materiál), což představuje 95 % nakoupeného materiálu (celkový objem nakoupeného výrobního materiálu činil 24 765 tun). Majoritní závislost výhradně na jednom dodavateli může být strategicky problematická, nicméně Třinecké železárny jsou mateřskou společností podniku Šroubárna Kyjov. Materiál je nakupován za běžných obchodních podmínek prostřednictvím Moravia Steel, a.s. Dle Portera jde o konkurenční výhodu (Lane Keller, 2007, str. 267), pokud jsou podniky tímto způsobem úzce spojeny s jinými členy hodnotového řetězce, což vede ke zlepšení výkonnosti systému, v tomto případě jde o strategický vztah s dodavateli.

V rámci výroby jsou využívány dvě základní technologie:

1. Výroba za tepla

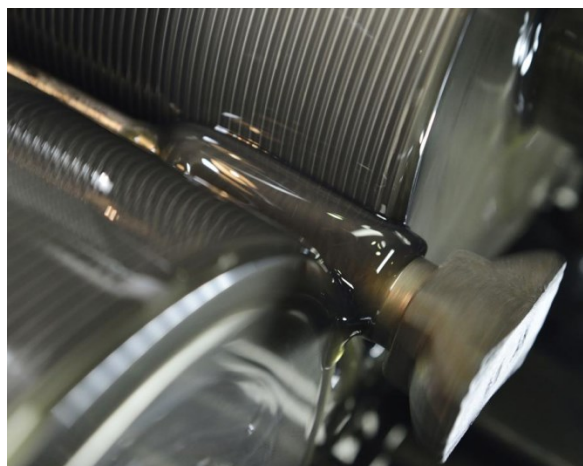
Obrázek 4 Výroba za tepla



Zdroj: Šroubárna Kyjov – webové stránky, 2021

2. Výroba za studena

Obrázek 5 Výroba za studena



Zdroj: Šroubárna Kyjov – webové stránky, 2021

Podnik v rámci úpravy zpracovaného produktu nabízí výrobky bez povrchové úpravy nebo s úpravou následujících typů:

- fosfátování,
- galvanické zinkování se žlutým/modrým chromátem nebo se silnostěnnou pasivací bez obsahu šestimocného chromu,
- žárové zinkování nanášené ponorem nebo ze zinkových mikrolamel.

Významnou roli v rámci výroby hraje také Útvar technické přípravy, který řídí technologii výroby a technologické postupy, konstruuje nové výrobní nástroje, zajišťuje technickou dokumentaci, poskytuje technický servis k vyráběným nebo poptávaným výrobkům a zpracovává poptávky zákazníků.

Z hlediska expedice byly v roce 2020 provedeny zásadní investice, jelikož byly v hale instalovány speciální regály pro uložení a rychlou expedici obrobků.

Strojní vybavení

Podnik Šroubárna Kyjov je vybaven specializovanými vysokovýkonnými kovacími linkami, což firmě umožňuje držet krok s konkurencí a být konkurenceschopným hráčem na trhu.

V rámci výroby je využívána zejména technologie tváření výrobků za tepla, která umožňuje produktivně vyrábět tvarově složitější díly z materiálů vyšších mechanických vlastností. Především u menších sérií je tato technologie efektivnější než výroba za studena.

Naopak technologie výroby za studena je využívána, např. při tváření závitů na šroubech.

Konkrétní stroje:

- Automatická bubnová fosfátovací linka (kapacitně může zpracovat 2000 kg výrobků za hodinu – v současné době volá kapacita pro externí zákazníky).
- Vysokoproduktivní CNC linka na obrábění ložiskových kroužků pro automobilový průmysl (CNC stroje stroje biSUB a CNC stroje Takisawa – nachází se v nově vybudované hale).
- Rozvácovací stroj TCR120V-OR od japonské firmy Kyoei Seiko (tento stroj rozvácuje výkovky až na průměr 120 mm).
- Konverzační linka (pro zajištění dostatečně dlouhé korozní odolnosti dílů).

Obrázek 6 Fosfátovna



Zdroj: Šroubárna Kyjov - webové stránky, 2021

Pro zajištění vysoké kvality obrobků je každá linka vybavena **třídící stanicí**, která měří každý vyrobený obrobek dle zadaných parametrů.

V rámci zlepšení vlastností produktů a inovací podniku zkonstruoval oddíl technického rozvoje také **konzervační linku**, aby zajistil dostatečně dlouhé korozní odolnosti dílů.

Z důvodu velkého množství vyprodukovaných třísek je na hale obrábění instalován **drtič ocelových třísek**, který dokáže efektivně rozdrtit třísky na menší segment, tak aby vývoz třísek do šrotu byl co nejefektivnější.

Pro zajištění vysoké kvality obrobků se na hale nachází **měřicí místnost**, která je vybavena nejmodernějšími měřicími stroji, jako jsou konturografy a 3D měřicí stroj od japonské firmy Mitutoyo. Na hale jsou také zřízeny tři pracoviště stoprocentní vizuální kontroly.

Nehmotné zdroje - know how, vývoj produktu

Podnik Šroubárna Kyjov se ze strojního a technologického hlediska specializuje na výrobu spojovacího materiálu technologií tváření za tepla a je schopna v krátkém čase rychle reagovat na požadavky zákazníka. Stěžejní konkurenční výhodou je **zakázková výroba**, v rámci které je podnik schopen vyrábět věci přímo na míru, čímž je dlouhodobě jen obtížně napodobitelný. V tomto ohledu hraje stěžejní roli **Útvar technické přípravy**, který řídí technologii výroby, technologické postupy a pružně – v krátkém čase reaguje na poptávku a konkrétní požadavky zákazníka. Jen v roce 2020 bylo v poptávkách zpracováno téměř 611 položek, přičemž bylo zhotoveno a díky know-how podniku vymyšleno celkem 73 nových výrobků.

V segmentu výkovků ložiskových kroužků byly v roce 2020 ovzorkovány 4 typy výkovků ložiskových kroužků (celkem se vyrábělo 113 různých typů); v oblasti vývoje vaček bylo 17 typů nových vaček, v segmentu železničního a ostatního segmentu bylo vytvořeno 46 nových typů šroubů a matic; v segmentu finalizace ložiskových kroužků vytvořeno 50 různých typů výrobků a navzorkováno 6. nových typů což svědčí o vysoké flexibilitě podniku a schopnosti pružně reagovat na poptávky klientů.

Z hlediska systémů řízení podniku jsou ve Šroubárně Kyjov využívány **systemy SAP, Lotus Notes a ELVIS**. Aby podnik získal zpětnou vazbu je využíván systém ukazatelů pro řízení výkonnosti Balanced scorecard (BSC) používaný ve formě vizualizace a pravidelných reportingů

Co se týče kvality samotných produktů, společnost je certifikovaná dle **ISO 9001, IATF 16946, ISO 14001, ISO 50001** společností Lloyd's Register Quality Assurance. Výrobky jsou homologovány evropskými drahami jako německé DB AG, španělské RENFE, švýcarské SBB nebo britské NETWORK RAIL.

Lidské zdroje

Lidské zdroje hrají zásadní roli pro fungování podniku Šroubárna Kyjov. V souvislosti s pandemickou situací se v uplynulém roce zhoršily podmínky a byla přijata přísná hygienická opatření: sociální odstup u zaměstnanců, dezinfekce společných prostor atd. I přesto se však v podniku vyskytly případy nákazy, nicméně to zásadním způsobem nenarušilo chod podniku ani jednotlivé úseky výroby. Pandemická situace se (z pohledu lidských zdrojů) v podniku projevila také zrušení zaměstnaneckých školení, přesunuty byly akce **Královna ocel a také oslavy 70. výročí Šroubárny Kyjov**.

V uplynulém roce došlo také ke snížení počtu zaměstnanců, ke konci roku byl průměrný přepočtený stav **366 zaměstnanců**, proti plánovanému stavu 385 zaměstnanců, důvodem byla také zhoršená ekonomická situace, která zapříčinila nižší počet zakázek, zejména v oblasti automotive průmyslu. *(V první polovině roku 2020 byl ukončen pracovní poměr s 23 zaměstnanci, převážně se jednalo o odchody do důchodů, ve druhé polovině roku opustilo podnik 15 zaměstnanců, a to rovněž z důvodu odchodu do důchodu, k jinému zaměstnavateli, nebo z jiných důvodů.)*

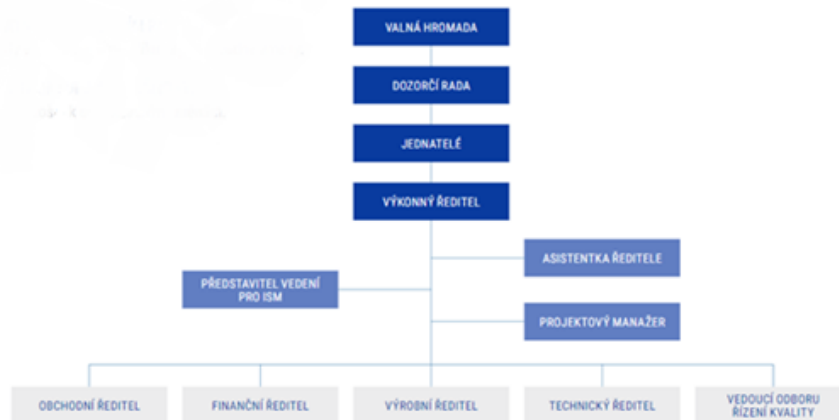
Z hlediska hodnocení a odměňování zaměstnanců má podnik nastavený **system výhod a benefitů**, kterými se snaží motivovat své pracovníky a také zvyšovat jejich spokojenost, aby s podnikem dlouhodobě spolupracovali a byli v podniku spokojeni. System výhod a benefitů byl nastaven již v kolektivní smlouvě. Podnik klade důraz na to, aby byli pracovníci spravedlivě a včas ohodnoceni. Kromě toho podnik poskytuje finanční příspěvek na penzijní připojištění, na životní pojištění, rehabilitace a vitamínové balíčky. Rehabilitace se konají v rámci rekondičně-rehabilitačních pobytů v lázeňském zařízení Niva II v Luhačovicích ve spolupráci s Českou průmyslovou zdravotní pojišťovnou.

Negativně lze hodnotit, že ačkoliv se podnik snaží o strategii nulových chyb (**Zero Defect**), zvýšila se v minulém roce nemocnost pracovníků z 4,85 % na 6,70 % a pouze v uplynulém roce bylo zaznamenáno celkem **13 pracovních úrazů** (z toho pět s dlouhodobější neschopností a dva závažné). Lze tedy usuzovat, že by podnik měl optimalizovat podnikové procesy takovým způsobem, aby našel kritické body a v souladu se zásadami bezpečnosti na pracovišti tyto problémy eliminoval.

Pro podnik Šroubárna Kyjov jsou stěžejní **kvalifikovaní pracovníci**, kteří jsou zruční, pracovití a kreativní. Společnost klade důraz také na vytváření pozitivního prostředí a utváření firemní kultury: „*Naše společnost si váží svých zaměstnanců, je inspirována principy osobní svobody, důstojnosti a úcty při vytváření a udržování pozitivního pracovního prostředí, které poskytuje příležitost vykonávat pracovní činnosti co nejlépe a naplňovat profesní cíle.*“ (Výroční zpráva podniku Šroubárna Kyjov za rok 2020). Cílem společnosti je efektivní nábor, který zajistí získávání schopných a motivovaných lidí, kteří se budou podílet na dosahování strategických cílů podniku.

V průběhu roku 2020 nedošlo ke změnám ve složení statutárních orgánů. V současnosti podnik pracuje na zefektivnění řídicích a podpůrných procesů a k zjednodušení struktury řízení, snížení byrokracie. Podobně jako v celé skupině Třineckých železáren k základním pravidlům řízení patří liniová organizační struktura:

Obrázek 7 Struktura společnosti



Zdroj: Šroubárna Kyjov, 2021

Potenciální růst podniku, plány a cíle do budoucna

Ačkoliv je Šroubárna Kyjov podnikem s dlouhou tradicí, klade důraz na **investiční rozvoj a modernizaci**. V oblasti investičního rozvoje byly v průběhu roku 2020 realizovány investice v celkovém objemu 54 170 tis. Kč. V posledních letech Šroubárna Kyjov investovala do nové haly, která slouží převážně k obrábění ložiskových kroužků pro automobilový průmysl. V souladu s vizí podniku *“Progresivní společnost s dlouholetou tradicí”*, chce podnik pokračovat v trendu inovací a neustále zlepšovat svůj strojový park, aby držel krok s konkurencí.

Do budoucna se podnik plánuje rozvíjet především v oblasti **železničního sortimentu**, kde chce upevnit svou pozici na trhu a v oblasti **ložiskových kroužků a výkovků**, kde chtějí diverzifikovat sortiment a zvyšovat přidanou hodnotu (díky finalizaci ložiskových kroužků obráběním).

Obrázek 8 Vize a mise do budoucna



Zdroj: Šroubárna Kyjov, 2021

Šroubárna Kyjov, spol. s r.o. se z enviromentálního hlediska snaží dodržovat **zásady environmentálního řízení** a motivovat zaměstnance k trvalému zlepšování kvality životního prostředí, snižování environmentálních dopadů používaných technologií i vyráběných produktů a k prevenci znečišťování životního prostředí.

Odpovědné chování podniku v oblasti životního prostředí, které spočívá v **minimalizaci negativního dopadu** činnosti firmy na životní prostředí (čímž se podniku podařilo získat nové ekologicky uvědomělé zákazníky).

Zaměstnanci společnosti jsou již při nástupu do firmy a pak opakovaně proškoleni z oblastí prevence znečišťování pracovního prostředí, minimalizace odpadu, jeho třídění a recyklace atd. ale také v rámci řešení možných havarijních situací na pracovišti.

Podnik Šroubárna Kyjov chce zvyšovat spolupráci a provázanost s dalšími subjekty ve skupině Třinecké Železárny a tím docílit co nejvyšší synergie.

Marketing podniku

Z hlediska marketingového mixu podnik Šroubárna Kyjov nevěnuje marketingu společnosti příliš velkou pozornost při propagaci svého produktu. Z hlediska propagace a komunikačních kanálů podniku, využívá podnik převážně webové stránky:

WEBOVÉ STRÁNKY

Webové stránky jsou pouze ve dvojjazyčné verzi českého a německého jazyka, což vzhledem k postavení anglického jazyka v současném světě může být nevýhodné. Podnik by mohl rozšířit jazykové rozhraní webu také o anglickou verzi. Stejně tak také přehlednost a design webových stránek nelze hodnotit zcela pozitivně. V rámci kontaktů by mohli být uvedeny kontakty také na konkrétní obchodní zástupce, či jejich fotografie.

Pozitivně lze hodnotit obsah stránek, jelikož jsou zde popsány možné produkty, na stránkách jsou vyzdvíženy kvalitativní certifikáty výrobku, ale také zaměření podniku na CSR.

Obrázek 9 Design webových stránek podniku Šroubárna Kyjov s.r.o.



Zdroj: Šroubárna Kyjov - webové stránky, 2021

Kromě webových stránek podnik nevystupuje na žádných sociálních sítích (Facebook, Instagram, LinkedIn). Právě například sociální síť LinkedIn by mohla být prospěšná při nábore nových zaměstnanců.

Vzhledem k tomu, že podnik je založen na B2B a neprodává výrobek přímému spotřebiteli, je na zvážení, zda tradiční zavedený podnik, který má své stálé odběratele potřebuje širokou marketingovou základnu. Spíše je možné doporučit optimalizovat vzhled a přehlednost webových stránek a soustředit se na sociální síť např. LinkedIn, který by mohl podniku pomoci v rámci nábore nových pracovníků.

5.2. VRIO model

VRIO analýza zachycuje konkurenční výhody podniku a následně (na základě posouzení faktorů, zda je výhoda hodnotná, vzácná, nákladná na napodobení a dobře použitá podnikem) zhodnocuje, zda jsou tyto konkurenční výhody pro podnik dlouhodobě udržitelné.

Obrázek 10 VRIO analýza

VRIO Model				What is the result?
Is valuable?	Is rare?	Is difficult to imitate?	Is organization organized around?	
NO				COMPETITIVE DISADVANTAGE
YES	NO			COMPETITIVE EQUALITY / PARITY
YES	YES	NO		TEMPORARY COMPETITIVE ADVANTAGE
YES	YES	YES	NO	UNUSED COMPETITIVE ADVANTAGE
YES	YES	YES	YES	LONG-TERM COMPETITIVE ADVANTAGE

Zdroj: Managementmania.cz, 2021

Tabulka 9 VRIO Analýza

ZDROJ	HDONOTNÝ	VZÁCNÝ	NÁKLADNÉ NA NAPODOBE NÍ	DOBŘE POUŽITO PODNIKEM	VÝSLEDEK
Zakázková výroba	Ano	Ne	Ano	Ano	Udržitelná konkurenční výhoda
Důraz na ekologii, společenskou odpovědnost	Ano	Ne	Ne	Ano	Konkurenční výhoda není udržitelná, je třeba na tomto zdroji neustále pracovat
Spojení s dodavatelem	Ano	Ne	(V tomto odvětví pravděpodobně ano)	Ano	Konkurenční výhoda není udržitelná, je třeba na tomto zdroji neustále pracovat
Technologie (strojový park)	Ano	Ne	Ano	Ano	Konkurenční výhoda není udržitelná, je třeba neustále inovovat a investovat do nových strojů
Know-how	Ano	Ne	Ano	Ano	Udržitelná konkurenční výhoda

Zdroj: vlastní zpracování, 2021

5.3. Shrnutí

Tabulka 10 SWOT Analýza vnitřního prostředí – interní procesy

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none">• důraz na životní prostředí• know-how• kvalifikovaní a odborní pracovníci• vybavení společnosti (strojový park)• rozsáhlé investice• tradiční značka• propracovaný informační systém• specifická technologie• společenská odpovědnost• fungující komunikace napříč podnikem• podpora zaměstnanců v rozvíjení svých schopností• bezpečné pracovní postupy• propracovaný motivační systém	<ul style="list-style-type: none">• nediverzifikované portfolio dodavatelů• marketing• optimalizace podnikových procesů, eliminace zranění pracovníků• způsob získávání nových pracovníků (absence náborových kampaní na internetu a komunikace prostřednictvím sociálních sítí)• výchova vlastních pracovníků• závislost na mateřské společnosti• absence vlastního výzkumu a vývoje• lokalita

Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Mezi silné stránky, na kterých může podnik do budoucna stavět je tradiční výroba, úzké propojení v rámci skupiny, které vede k silným vazbám v rámci dodavatelského řetězce, dále na svém know-how a kvalifikované pracovní síle, která know-how uchovává a výborně využívá, například v rámci zakázkové výroby, kdy flexibilně a rychle reagují na požadavky zákazníků, čímž neustále inovují své produkty a každým rokem přibývá množství nových a originálních produktů.

Kladně je možné hodnotit také společenskou a environmentální odpovědnost, kterou uplatňují jak ve výrobě produktu, tak edukací svých zaměstnanců. Z pohledu lidských zdrojů jsou zaměstnanci spravedlivě odměňováni a důraz je kladen na systém benefitů. Aby podnik držel krok s konkurencí je nutné, aby neustále investoval a obměňoval svůj strojový park, což se podniku daří, negativní však je, že podnik nemá svůj vlastní výzkum a vývoj. Ačkoliv jde o zavedený podnik, v uplynulém roce došlo k několika vážným zranění pracovníků, z čehož můžeme vyvozovat, že by se měl podnik zamyslet nad prováděnými procesy, zda jsou v souladu s bezpečností práce na pracovišti.

Do budoucna by mohl podnik zapracovat také na své propagaci, optimalizovat rozhraní a přehlednost svých webových stránek, zároveň přemýšlet o propagaci na sociálních sítích jako je např. LinkedIn, díky které by mohl získat nové kvalifikované pracovníky.

6. Analýza vnitřního prostředí – finanční analýza

Konkurenční prostředí umožňuje dlouhodobé fungování jenom firmám, které dokonale ovládají nejen obchodní stránku podnikatelské činnosti, ale také stránku finanční, která představuje velmi významnou roli. Finanční analýza nabízí celou řadu metod, jak hodnotit finanční zdraví firmy, přičemž vybrané ukazatele finanční analýzy velmi často tvoří součást hodnocení firmy a její fungování. Finanční analýza je zajímavá v tom, že umožňuje vlastní úsudek ke každé situaci, která ve firemním hospodaření nastane. Jedním ze způsobů využití finanční analýzy je zapracování jejích výsledků do rozhodování o financování dalších projektů a do finančního plánování, které je v tržním hospodářství nedílnou součástí efektivního řízení firmy (Růčková, 2008).

V této kapitole se zaměříme na finanční analýzu Šroubárny Kyjov, a to konkrétně na vertikální a horizontální analýzu jak rozvahy, tak výkazů zisků a ztrát, ale také poměrových ukazatelů.

6.1. Vertikální a horizontální analýza rozvahy

Pro lepší přehlednost charakterizujeme horizontální a vertikální analýzu aktiv a pasiv rozvahy společnosti za účetní období 2015-2020. Rozvaha vyjadřuje stav majetku podle druhů a zdrojů krytí k určitému okamžiku a umožňuje hodnotit strukturu zdrojů a strukturu majetku, kterými podnik disponuje.

Vertikální analýza aktiv

Vertikální analýza rozvahy umožňuje poznat a následně hodnotit adekvátnost struktury majetku a zdrojů jeho krytí, využití jednotlivých druhů majetku a výnosnost kapitálových položek. Tím umožňuje sledovat procentuální podíl jednotlivých položek aktiv na celkových aktivech v rámci sledovaného období.

Tabulka 11 Vertikální analýza aktiv

Vertikální analýza aktiv		2015	2016	2017	2018	2019	2020
	AKTIVA CELKEM	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %
B.	Dlouhodobý majetek	46,2 %	51,5 %	52,9 %	52,6 %	53,9 %	54,4 %
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	0,1 %	0,0 %	0,1 %	0,0 %	0,2 %	0,1 %
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	46,1 %	51,4 %	52,9 %	52,6 %	53,7 %	54,3 %
B.II.1.1	Pozemky	1,4 %	1,4 %	1,2 %	1,1 %	1,2 %	1,2 %
B.II.1.2	Stavby	16,0 %	16,3 %	13,8 %	14,0 %	14,7 %	15,2 %
B.II.2.	Hmotné movité věci	21,3 %	26,9 %	27,4 %	35,2 %	34,7 %	33,3 %
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %
C.	Oběžná aktiva	53,8 %	48,1 %	46,9 %	47,2 %	45,9 %	45,3 %
C.I.	Zásoby	26,6 %	23,1 %	27,6 %	27,0 %	29,7 %	27,0 %
C.I.1.	Materiál	18,1 %	17,0 %	18,5 %	18,6 %	18,5 %	16,9 %
C.I.3.2	Zboží	5,3 %	4,1 %	5,1 %	5,3 %	6,7 %	5,1 %

C.II.2	Krátkodobé pohledávky (obchodní)	17,6 %	18,4 %	17,3 %	19,5 %	15,9 %	16,7 %
C.IV.	Peněžní prostředky	9,5 %	6,7 %	2,0 %	0,7 %	0,3 %	1,6 %
D.	Časové rozlišení aktiv	0,0 %	0,4 %	0,2 %	0,2 %	0,2 %	0,3 %

Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Majetek společnosti ve sledovaném období byl přibližně rovnoměrně rozložen mezi dlouhodobá a oběžná aktiva. Největší podíl na dlouhodobém majetku mají konkrétně stavby a hmotné movité věci.

Podíl dlouhodobého hmotného majetku na celkových aktivech v čase rostl, výjimkou byl rok 2018, ve kterém lze vidět mírný pokles. Dlouhodobý finanční majetek byl v každém sledovaném roce nulový, a proto není zahrnut do tabulky struktury aktiv. Oběžná aktiva byla tvořena převážně zásobami, krátkodobými pohledávkami a peněžními prostředky. Největší část oběžných aktiv tvořily zásoby, přičemž největší podíl zaujímal materiál. Krátkodobé pohledávky měly kolísavý vývoj. Peněžní prostředky měly klesající trend vývoje. Podíl časového rozlišení aktiv na celkovém majetku byl zanedbatelný, nejvyšší hodnotu dosahoval v roce 2016.

Vertikální analýza pasiv

Vertikální analýza pasiv umožňuje sledovat procentuální podíl jednotlivých položek na celkových pasivech, v tomto případě v letech 2015-2020.

Tabulka 12 Vertikální analýza pasiv

Vertikální analýza pasiv		2015	2016	2017	2018	2019	2020
	PASIVA CELKEM	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %
A.	Vlastní kapitál	84,9 %	86,5 %	76,1 %	74,3 %	77,8 %	78,5 %
B.+C.	Cizí zdroje	15,1 %	13,5 %	23,9 %	25,7 %	22,2 %	21,5 %
B.	Rezervy	0,0 %	0,0 %	0,1 %	0,0 %	0,0 %	0,1 %
C.I.	Dlouhodobé závazky (dluhopisy a úvěry)	3,6 %	3,8 %	6,6 %	10,7 %	9,8 %	8,6 %
C.II.	Krátkodobé závazky	11,4 %	9,8 %	17,3 %	15,0 %	12,3 %	12,9 %
C.II.2	Závazky k úvěrovým institucím (úvěry)	0,0 %	0,0 %	7,1 %	1,7 %	1,8 %	1,8 %
C.II.4	Závazky z obchodních vztahů	8,1 %	7,6 %	8,5 %	10,5 %	7,3 %	8,4 %
C.II.8	Závazky ostatní	3,3 %	2,2 %	1,7 %	2,8 %	3,2 %	2,6 %
D.	Časové rozlišení pasiv	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %

Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Zdroje společnosti jsou z podstatné části tvořené vlastním kapitálem. Jeho podíl na celkových pasivech se pohyboval okolo 80 %, přičemž lze pozorovat kolísavý trend. Nejvyšší hodnoty dosáhl v roce 2016, a to ve výši 86,5 %. Cizí zdroje byly ve sledovaném období tvořeny zejména krátkodobými závazky, konkrétně závazky z obchodních vztahů. Jejich vývoj byl podobně jako u vlastního kapitálu nestabilní. Krátkodobé přijaté závazky začaly tvořit část pasiv až v roce 2017, kdy měly zároveň i nejvyšší podíl, a to 7,1 %. V dalších letech však dosahovaly podílu pouze okolo 2 %. Společnost v roce 2017 začala čerpat určitou formu bankovního úvěru, čemuž právě nasvědčuje skutečnost, že od roku

2017 společnost generuje závazky k úvěrovým institucím. Celkový podíl dlouhodobých závazků na celkových pasivech v letech 2015-2018 rostl, v roce 2019 a 2020 poklesl.

Horizontální analýza aktiv

Horizontální analýza rozvahy dává obraz o vývoji podnikového majetku (aktiv), respektive jeho finančních zdrojů (pasiv). Vypovídá o objemových změnách, ale také o jejich dynamice. Tento typ analýzy lze rozčlenit do úrovně jednotlivých položek či skupin.

Horizontální analýzy aktiv tak udává, o kolik procent se příslušná položka aktiv meziročně změnila.

Tabulka 13 Horizontální analýza aktiv

Horizontální analýza aktiv		2016	2017	2018	2019	2020
	AKTIVA CELKEM	3,4 %	12,9 %	4,5 %	-2,9 %	-2,2 %
B.	Dlouhodobý majetek	15,3 %	16,0 %	3,8 %	-0,5 %	-1,3 %
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	-75,1 %	155,1 %	-28,1 %	443,0 %	-39,0 %
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	15,4 %	16,0 %	3,9 %	-0,8 %	-1,2 %
B.II.1.1	Pozemky	0,0 %	-0,3 %	-0,3 %	2,5 %	0,0 %
B.II.1.2	Stavby	4,8 %	-4,2 %	5,9 %	2,3 %	1,2 %
B.II.2.	Hmotné movité věci	30,6 %	15,1 %	34,0 %	-4,1 %	-6,2 %
C.	Oběžná aktiva	-7,5 %	9,9 %	5,1 %	-5,6 %	-3,3 %
C.I.	Zásoby	-10,4 %	34,8 %	2,1 %	6,9 %	-10,9 %
C.I.1.	Materiál	-2,6 %	22,4 %	5,3 %	-3,7 %	-10,7 %
C.I.3.2	Zboží	-20,7 %	40,8 %	9,3 %	23,1 %	-25,7 %
C.II.2	Krátkodobé pohledávky (obchodní)	7,7 %	6,2 %	18,1 %	-21,0 %	2,7 %
C.IV.	Peněžní prostředky	-27,6 %	-65,9 %	-63,7 %	-62,2 %	487,6 %
D.	Časové rozlišení aktiv	822,7 %	-43,2 %	9,3 %	-2,5 %	15,6 %

Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Z horizontální analýzy aktiv lze pozorovat v období 2016-2018 rostoucí trend. V roce 2019 a 2020 aktiva klesla o necelé 3 %. Dlouhodobý nehmotný majetek ve sledovaném období značně kolísal, v absolutním vyjádření však nepředstavuje výrazné částky, přestože společnost do něj zařazuje pouze software. Dlouhodobý hmotný majetek meziročně nejdříve rostl a posléze měl klesající trend. V posledním sledovaném meziobdobí 2019-2020 dokonce lze pozorovat mírný pokles. Dlouhodobý finanční majetek nedosahuje žádných hodnot ve sledovaném období, proto není do analýzy zahrnut. Trend vývoje oběžných aktiv je kolísavý. V letech 2016, 2019 a 2020 lze pozorovat meziroční pokles, naopak v letech 2017 a 2018 je situace opačná. Zásoby v prvním a posledním mezidobí klesly o více jak 10 %. V dalším období lze pozorovat meziroční růst v průměru o 14,6 %. Krátkodobé pohledávky do roku 2018 meziročně rostly v průměru o 10,7 %, avšak v roce 2019 oproti roku 2018 klesly o 37 598 tis. Kč, tedy o 21 %. V roce 2020 však byla hodnota znovu kladná. Peněžní prostředky měly v období 2016-2020 klesající trend, v průměru klesly o 54,9 %, v absolutním vyjádření za celé období klesly až o 69 248 tis. Kč. V Roku 2020 tyto prostředky prudce vzrostly, a to až o 487,6 %, což představuje 11 853 tisíc Kč. Časové rozlišení aktiv je tvořené pouze položkou nákladů budoucího období. Vývoj byl ve sledovaném období nestabilní, ale lze konstatovat, že tato položka nemá pro podnik významnější váhu.

Horizontální analýza pasiv

Pomocí horizontální analýzy pasiv lze pozorovat o kolik procent se konkrétní položka pasiv mění v čase.

Tabulka 14 Horizontální analýza pasiv

Horizontální analýza pasiv	2016	2017	2018	2019	2020
PASIVA CELKEM	3,4 %	12,9 %	4,5 %	-2,9 %	-2,2 %
A. Vlastní kapitál	5,3 %	-0,7 %	2,1 %	1,6 %	-1,4 %
B.+C. Cizí zdroje	-7,2 %	99,4 %	12,0 %	-16,2 %	-4,9 %
B. Rezervy			-100,0 %		
C.I. Dlouhodobé závazky (dluhopisy a úvěry)	7,3 %	95,3 %	69,8 %	-10,7 %	-14,6 %
C.II. Krátkodobé závazky	-11,8 %	100,0 %	-9,3 %	-20,1 %	2,3 %
C.II.2 Závazky k úvěrovým institucím (úvěry)	-39,5 %	38168,9 %	-74,8 %	3,1 %	-3,0 %
C.II.4 Závazky z obchodních vztahů	-3,2 %	26,8 %	28,7 %	-32,1 %	11,8 %
C.II.8 Závazky ostatní	-32,4 %	-13,7 %	77,2 %	10,1 %	-20,5 %
D. Časové rozlišení pasiv			150,0 %	-100,0 %	

Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Vývoj celkových pasiv je již popsán při horizontální analýze aktiv, přičemž tyto položky se vždy rovnají. Co se týče vlastního kapitálu, jediný zaznamenaný pokles byl mezi lety 2016 a 2017 a 2019 a 2020, kdy klesl o přibližně jedno procento. Cizí zdroje představují zejména rezervy a závazky. Dlouhodobé závazky do roku 2018 vzrostly v průměru o 57,5 %. V roce 2019 a posledním mezidobí však poklesly o 10,7 % a 14,6 %. Krátkodobé závazky ve sledovaném období měly klesající trend, vyjma roku 2017 a 2020. Časové rozlišení pasiv představovalo v roce 2017 částku 2 tis. Kč a v roce 2018 částku 5 tis. Kč. V jiných letech nabývaly tyto položky nulových hodnot.

6.2. Vertikální a horizontální analýza výkazu zisků a ztrát

V této kapitole charakterizujeme vertikální a horizontální analýzu výkazu zisků a ztrát. Výkaz zisků a ztrát jako parciální výkaz účetní závěrky informuje o (ne)úspěšnosti činnosti podniku, jelikož poskytuje informace o průběhu a výsledku jeho transformačního procesu. Tímto výsledkem je výsledek hospodaření: zisk či ztráta. Výkaz zisků a ztrát poskytuje informace nejen o jeho objemu a o jeho struktuře, ale i o objemu a struktuře nákladů a výnosů, při kterých byl tento výsledek vytvořen.

Vertikální analýza výkazu zisku a ztrát

Vertikální analýza výkazu zisku a ztrát sleduje procentuální podíl jednotlivých položek daného výkazu na celkových tržbách za prodej zboží ve sledovaném období.

Tabulka 15 Vertikální analýza výkazu zisku a ztrát

Položka		2015	2016	2017	2018	2019	2020
II.	Tržby za prodej zboží	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %
A.	Výkonová spotřeba	67,0 %	66,0 %	73,1 %	70,8 %	72,1 %	69,7 %
A.2	Spotřeba materiálu a energie	55,9 %	53,5 %	60,0 %	60,1 %	61,5 %	59,9 %
A.3	Služby	11,1 %	12,4 %	13,1 %	10,6 %	10,6 %	9,8 %
D.	Osobní náklady	15,9 %	18,9 %	18,5 %	19,6 %	21,1 %	23,4 %
E.	Úpravy hodnoty v provozní činnosti (odpisy)	4,9 %	6,5 %	6,9 %	6,2 %	6,0 %	6,8 %
F.3	Daně a poplatky	0,1 %	0,1 %	0,1 %	0,1 %	0,1 %	0,1 %
F.4	Změna stavu rezerv a opravných položek	0,0 %	0,0 %	0,1 %	-0,1 %	0,0 %	0,0 %
III.1-F.1	VH z prodeje dlouhodobého majetku	-3,1 %	-2,1 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %
III.3-F.5	Mimořádný VH	-0,6 %	-0,4 %	-0,6 %	-0,3 %	-0,4 %	-0,4 %
*	Provozní výsledek hospodaření	15,0 %	10,1 %	8,5 %	5,9 %	6,0 %	3,4 %
*	Finanční výsledek hospodaření	-0,4 %	-0,2 %	-1,4 %	-0,2 %	-0,6 %	0,2 %
**	Výsledek hospodaření před zdaněním	14,6 %	9,9 %	7,0 %	5,8 %	5,5 %	3,6 %
L.	Daň z příjmů	1,8 %	0,5 %	0,6 %	1,1 %	1,0 %	0,7 %
**	Výsledek hospodaření po zdanění	12,8 %	9,4 %	6,4 %	4,7 %	4,5 %	2,9 %
***	Výsledek hospodaření za účetní období	12,8 %	9,4 %	6,4 %	4,7 %	4,5 %	2,9 %

Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Největší podíl na tržbách z prodeje zboží měla ve sledovaném období výkonová spotřeba, kterou z větší části tvořila spotřeba materiálu a energie. Tento podíl výkonové spotřeby se ve sledovaném období pohyboval od 66,0 % po 73,1 %. Osobní náklady tvořily v průměru 19,6 % části tržeb za prodej zboží a úpravy hodnot v provozní činnosti cca 6,2 %. Výsledek hospodaření z provozní činnosti tvořil největší podíl tržeb v prvním sledovaném roce, konkrétně 15,0 %. Dále se každým rokem snižoval a v posledním roce sledovaného období činil pouze 3,6 %. Výsledek hospodaření za účetní období byl obdobný a v průměru ve sledovaném období tvořil 6,8 % tržeb za prodej zboží, přičemž v roce 2015 to představovalo 12,8 % a v roce 2020 2,9 %.

Horizontální analýza výkazu zisku a ztrát

Horizontální analýza výkazu zisku a ztrát udává o kolik procent se příslušná položka výkazu meziročně změnila.

Tabulka 16 Horizontální analýza výkazu zisku a ztrát

	Položka	2016	2017	2018	2019	2020
II.	Tržby za prodej zboží	-17,5 %	9,9 %	13,9 %	5,8 %	-14,8 %
	A. Výkonová spotřeba	-18,7 %	21,7 %	10,3 %	7,7 %	-17,5 %
	A.2 Spotřeba materiálu a energie	-20,9 %	23,0 %	14,2 %	8,1 %	-16,9 %
	A.3 Služby	-8,0 %	16,2 %	-7,8 %	5,7 %	-21,0 %
	D. Osobní náklady	-1,9 %	7,5 %	20,2 %	14,1 %	-5,3 %
	E. Úpravy hodnoty v provozní činnosti (odpisy)	9,6 %	16,7 %	2,0 %	2,5 %	-2,5 %
	F.3 Daně a poplatky	3,4 %	5,1 %	-13,5 %	-11,8 %	2,3 %
	F.4 Změna stavu rezerv a opravných položek			-100,0 %	-10,1 %	609,9 %
*	Provozní výsledek hospodaření	-44,5 %	-7,6 %	-20,5 %	8,2 %	-51,7 %
*	Finanční výsledek hospodaření	-67,6 %	-925,3 %	87,1 %	-265,6 %	72,8 %
**	Výsledek hospodaření před zdaněním	-43,9 %	-22,1 %	-6,9 %	0,9 %	-44,0 %
	L. Daň z příjmů za běžnou činnost	-77,5 %	33,1 %	103,5 %	1,8 %	-41,2 %
**	Výsledek hospodaření po zdanění	-39,1 %	-25,0 %	-17,2 %	0,7 %	-44,7 %
***	Výsledek hospodaření za účetní období	-39,1 %	-25,0 %	-17,2 %	0,7 %	-44,7 %

Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Tržby za prodej zboží mezi roky 2015 a 2016 klesly o 17,5 %, avšak v následujících letech lze sledovat rostoucí trend vývoje, který znovu poklesl až v roce 2020, co bylo zapříčiněno korona virem. Výkonová spotřeba, který byla tvořena spotřebou materiálu, energiemi a náklady na služby kopíruje ve všech sledovaných obdobích průběh tržeb za prodej zboží. To platilo i u ostatních nákladů. Výsledek hospodaření z provozní činnosti do roku 2018 klesal v průměru o 24,2 %, v absolutním vyjádření klesal o 84 257 tis. Kč. V roce 2019 vzrostl o 4 719 tis. Kč, což představovalo nárůst o 8,2 %. V roce 2020 zase klesl až o 51,7 %. Při finančním výsledku hospodaření lze pozorovat velmi kolísavý trend. Každoročně nabýval záporných hodnot, přičemž v roce 2017 a 2019 se ztráta z finanční činnosti prohlubovala. Jedině v roce 2020 měl pozitivní hodnotu a to 1582 tis. Kč. Celkový výsledek hospodaření za účetní období mezi roky klesal, jenom v předposledním mezidobí vzrostl o 0,7 %. V absolutním vyjádření klesl výsledek hospodaření za účetní v období 2015-2020 o 95 711 tis. Kč.

6.3. Analýza poměrových ukazatelů

Poměrové ukazatele jako základní nástroj finanční analýzy charakterizují vztah dvou položek z účetních výkazů pomocí jejich podílů. Právě poměrové ukazatele jsou jednou z nejrozšířenějších metod finanční analýzy, neboť umožňují získat rychlý a nenákladný obraz o základních finančních charakteristikách podniku (Máče, 2006).

Rentabilita

Ukazatele rentability vyjadřují ziskovost, respektive výnosnost podniku. Dávají do poměru zisk s jinými veličinami, čímž se hodnotí úspěšnost při dosahování cílů. U těchto ukazatelů se pozdívá zisk s vyšší zdrojů, které byly potřebné k dosažení tohoto zisku. Jednotlivé ukazatele se od sebe liší podle toho, jaký zisk se dosazuje do čtenáře a zároveň jaký kapitál je vložen do jmenovatele (Máče, 2006).

Rentabilita aktiv (ROA) vyjadřuje výnosnost celkového majetku podniku, tedy kolik zisku je podnik schopen vytvořit využitím svého majetku, nebo kolik korun zisku připadá na korunu majetku.

Rentabilita vlastního kapitálu (ROE) vyjadřuje výnosnost kapitálu, který do podniku vložili akcionáři.

Rentabilita tržeb (ROS) vyjadřuje schopnost podniku dosahovat zisku při dané úrovni tržeb. Obecně lze říci, že čím vyšší je rentabilita tržeb, tím je lepší situace v podniku z hlediska produkce. S vyšší hodnotou ukazatele úměrně rostou přírůstky zisku připadající na 1 Kč tržeb.

Tabulka 17 Rentabilita společnosti

Rentabilita	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Rentabilita vlastního kapitálu po dani	18,9 %	10,9 %	8,3 %	6,7 %	6,6 %	3,7 %
Rentabilita tržeb	12,8 %	9,4 %	6,4 %	4,7 %	4,5 %	2,9 %
Rentabilita aktiv	16,1 %	9,5 %	6,3 %	5,0 %	5,2 %	2,9 %

Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Rentabilita aktiv by neměla představovat hodnotu nižší než 5 %. Tato hodnota byla v podstatě dodržena ve všech letech, kromě roku 2020. Výsledek posledního roku ovlivnila korona krize, proto tento údaj představoval tak nízkou hodnotu. I přesto, že výsledek posledního roku je opodstatněný, ve všech letech možná pozorovat klesající trend, což není pozitivní.

Doporučená hodnota ROE by měla být vyšší než 8 %, což bylo splněno jen v prvních třech letech sledovaného období. I v tomto případě můžeme vidět klesající trend, kde v roce 2015 tato hodnota činila 18,93 % a v roce 2020 už jen 3,73 %.

Tak jako v předchozích ukazatelích rentability i rentabilita tržeb měla klesající trend. V roce 2015 tvořila 12,79 % a v roce 2020 jen 2,89 %, což je téměř o 10 % méně.

Likvidita

Ukazatele likvidity představují schopnost společnosti uhradit své finanční závazky v okamžiku jejich splatnosti. Aby byl podnik solventní, musí mít určitou část svých aktiv ve vysoce likvidní formě. Likvidita má protikladný vztah k rentabilitě, a tedy podnik s vysoce likvidním majetkem dosahuje nižší rentability (Máče, 2006).

Tabulka 18 Likvidita společnost

Likvidita	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Okamžitá likvidita	0,83	0,68	0,12	0,05	0,02	0,13
Pohotová likvidita	2,37	2,57	1,12	1,35	1,31	1,42
Běžná likvidita	4,71	4,93	2,71	3,14	3,72	3,51

Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Okamžitá likvidita by se měla pohybovat na hodnotách alespoň 0,2, což bylo splněno pouze v prvních dvou sledovaných letech. Od roku 2017 tyto hodnoty klesaly až na 0,02 v roce 2019. V roce 2020 však lze vidět jistý nárůst této hodnoty na 0,13.

Doporučená hodnota pohotové likvidity je 1,5 až 2,5. Lze říci, že se hodnoty ve sledovaném období kolísavě pohybovaly kolem těchto čísel s menší odchylkou.

Běžná likvidita by měla představovat hodnotu nad 2,5. Tato hodnota byla ve sledovaném období dodržena v kolísavém trendu.

Aktivita

Ukazatele aktivity popisují, jak efektivně hospodaří podnik s aktivy. Ukazatele aktivity měří schopnost využívat investované finanční prostředky a vázanost složek kapitálu v jednotlivých druzích aktiv a pasiv (Máče, 2006).

Tabulka 19 Aktivita společnosti

Aktivita	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Doba obratu aktiv	1,3	1,0	1,0	1,1	1,2	1,0

Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Doporučená hodnota ukazatele doby obratu aktiv je 1. Jak můžeme vidět, hodnoty ve sledovaném období kolísaly kolem této hodnoty, a to bez nějakého stoupajícího nebo klesajícího trendu.

Zadluženost

Ukazatele zadluženosti hodnotí finanční strukturu podniku a schopnost splácet dluhy. Měří poměr cizích a vlastních zdrojů podniku. Pomocí nich můžeme analyzovat podíl cizího kapitálu na financování podnikových potřeb a vliv tohoto podílu na podnikové výsledky (Kráľovič, 2006).

Tabulka 20 Zadluženost společnosti

Zadluženost	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Podíl vlastního kapitálu na celkovém	84,9 %	86,5 %	76,1 %	74,3 %	77,8 %	78,5 %

Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Podíl vlastního kapitálu na celkovém kapitálu společnosti představuje přibližně 80 %. V roce 2015 byla hodnota na úrovni 84,9 % a v roce 2016 se zvedla na 86,5 %. Následně do roku 2018 tento údaj začal mírně klesat, a to na hodnotu 74,6 % a v roce 2020 opět stoupl na hodnotu 78,5 %.

6.4. Shrnutí

Společnost Šroubárna Kyjov vytvořila v roce 2020 výsledek hospodaření před zdaněním ve výši 31,8 mil. Kč. Investiční akce byly realizovány ve výši 54,2 mil Kč, opravy především strojního zařízení činily 25,7 mil. Kč, meziročně byl udržen stejný průměrný výdělek. Vyplacené podíly na zisku jedinému společníkovi společnosti, kterým jsou Třinecké železárny, a. s., činily 35 mil. Kč.

Dosažený hospodářský výsledek před zdaněním v období pandemie lze považovat v daných podmínkách za dobrý, přesto, že byl proti předchozímu období o 25 mil. nižší. Tržby společnosti za výrobky ve výši 877 mil. Kč byly o 150 mil. nižší než v předchozím roce. Ovlivnil to významně nižší objem prodaných výrobků jak na tuzemském, tak na zahraničním trhu.

FINANČNÍ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ BYL VYŠŠÍ OPROTI ROKU 2019.

Přidaná hodnota dosáhla v roce 2020 úrovně 298 mil. Kč (tržby celkem + změna stavu zásob + aktivace - výkonová spotřeba), což představuje oproti roku 2019 (346 mil.) pokles o 48,7 mil. Kč. Produktivita práce z přidané hodnoty na jednoho zaměstnance v roce 2020 činila 815 tis. Kč (přidaná hodnota/počet zaměstnanců) oproti 896,5 tis. Kč v roce 2019.

Provozní výsledek hospodaření byl oproti roku 2019 negativně ovlivněn nižšími tržbami a meziročně poklesl o 32,4 mil. Kč. Finanční výsledek hospodaření byl vyšší oproti roku 2019 o 7,3 mil. Kč, a to z důvodu nižších nákladových úroků spojených s častým nečerpáním kontokorentu a vyššími kurzovými zisky. K 31. 12. 2020 vykázala společnost aktiva netto v celkové výši 873 mil. Kč, což je o 19 mil. Kč méně než k 31. 12. 2019. Na meziročním snížení se podílel částečně pokles netto hodnoty dlouhodobého hmotného majetku (investice byly nižší než odpisy) a zejména pokles oběžných aktiv (zásoby). V oblasti pasiv došlo oproti stavu k 31. 12. 2019 ke snížení z důvodu poklesu dlouhodobých závazků k úvěrovým institucím (splácení dlouh. inv. úvěru).

Návrh na rozdělení zisku za rok 2020 Společnost Šroubárna Kyjov, spol. s r.o., vytvořila v roce 2020 čistý zisk po zdanění ve výši 25.547.370,79 Kč. Jednatelé společnosti navrhují tento čistý zisk rozdělit následovně:

- částku 24.000.000 Kč vyplatit jako podíl na zisku jedinému společníkovi společnosti TŘINECKÉ ŽELEZÁRNY, a. s.,
- částku 1.547.370,79 Kč převést do nerozděleného zisku z minulých let.

Tabulka 21 SWOT analýza vnitřního prostředí – finanční analýza

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none">• průměrné zvyšování majetku• Nízká zadluženost• stabilní průměrné tržby• stabilní ukazatele aktivity	<ul style="list-style-type: none">• Nízký podíl cizích zdrojů• pokles výsledku hospodaření• pokles tržeb v posledním roce• pokles rentability společnosti• pokles likvidity

Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Na základě finanční analýzy podniku lze říci, že mezi silné stránky podniku patří průměrné zvyšování majetku společnosti. Aktiva společnosti za poslední dva roky mírně klesla, v celkovém měřítku však za zkoumané období aktiva vzrostla. Společnosti také klesly závazky a cizí zdroje. Tržby společnosti v posledních letech v průměru rostly nebo byly více méně stabilní. Mezi silné stránky lze také zařadit ukazatel aktivity, který napovídá, že společnost hospodáři se svými aktivy dobře.

Mezi slabé stránky finanční analýzy patří klesající výsledek hospodaření. I když nebudeme brát v úvahu pokles posledního roku způsobený koronavirem, výsledek hospodaření od roku 2015 do roku 2019 klesl o více než polovinu. Další slabou stránku představuje pokles všech druhů rentability, což může naznačovat oslabování tvorby zisku z tržeb podniku. Rovněž klesla okamžitá likvidita, což by mohlo způsobovat problém okamžitého splácení závazků.

7. Formulace strategií na základě analýz

Předchozí kapitoly byly zaměřeny na představení podniku šroubárny Kyjov. Analyzováno bylo mikro a makro vnější prostředí podniku, ale také procesy a finanční situace vnitřního prostředí šroubárny. Závěr každé kapitoly práce představovala SWOT analýza, která nám pomohla vypíchnout nejdůležitější informace každé analýzy.

V této kapitole se zaměříme na tvorbu strategií pro budoucí fungování společnosti, které nám vyplynuly z vypracovaných analýz.

7.1. Závěrečná SWOT Analýza

Na základě předchozích analýz byla vypracována závěrečná SWOT analýza, která obsahuje všechny silné a slabé stránky a také příležitosti a hrozby, které byly v práci obsaženy.

Tabulka 22 Finální SWOT analýza

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> • tradiční značka • propracovaný informační systém • technologicky náročná výroba • společenská odpovědnost • fungující komunikace napříč podnikem • podpora zaměstnanců v rozvíjení svých schopností • bezpečné pracovní postupy • certifikace ISO • individuální přístup k zákazníkům • schopnost rychlé reakce na požadavky zákazníka • profesionalita • silná pozice na trhu • kapitálově náročné vybavení • výrobní kapacita • know-how • kvalifikovaní zaměstnanci • rozsáhlé investice • průměrné zvyšování majetku • vysoká finanční samostatnost • nízká zadluženost • stabilní průměrné tržby • stabilní ukazatele aktivity 	<ul style="list-style-type: none"> • nedostatek zaměstnanců • kontroly zákazníků • způsob získávání nových pracovníků (absence náborových kampaní na internetu a komunikace prostřednictvím sociálních sítí) • výchova vlastních pracovníků • závislost na mateřské společnosti • specifické požadavky od zákazníka • málo komunikačních kanálů • slabý marketing • vysoký podíl zranění zaměstnanců • absence vlastního výzkumu a vývoje • lokalita • nízký podíl cizích zdrojů • pokles výsledku hospodaření • pokles tržeb v posledním roce • pokles rentability • pokles likvidity
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> • snížení energetické náročnosti (implementace systému hospodaření s energií) • silná odběratelská pozice • diverzifikace sortimentu 	<ul style="list-style-type: none"> • nedostatek pracovních sil • nepředvídatelná politická situace • možné prodloužení dodacích lhůt • dostupnost a rostoucí ceny vstupů (materiál, energie)

<ul style="list-style-type: none"> • operační program PIK • migrace cizinců do ČR • modernizace výrobních zařízení a automatizace výroby • snížení objemu odpadu z výroby • zrušení superhrubé mzdy • vlastní vzdělávací kurzy • spolupráce mezi konkurenty • synergie ve skupině Třinecké železárny – Moravia Steel • optimalizace podnikových procesů • velký prostor pro investice 	<ul style="list-style-type: none"> • silní dodavatelé • zásahy mateřské společnosti • zvyšování průměrného věku obyvatel • snížení poptávky po součástkách pro automobilový průmysl • nový zákon o odpadech • COVID-19 a zpomalení ekonomického růstu • růst minimální mzdy • posilování české koruny • nová celní opatření • zmatek po Brexitu • globální rozsah konkurence • neustále se měnící technologie
---	---

Zdroj: vlastní zpracování, 2021

7.2. Navržené strategie

Z finální SWOT analýzy jsme se rozhodly zaměřit na několik, z našeho pohledu, nejproblematictějších ukazatelů a na základě nich jsme vytvořily strategické návrhy, které by mohly přispět k jejich řešení a celkově lepšímu fungování Šroubárny Kyjov. Všechny návrhy jsou nejprve stručně shrnuty (viz tabulka 23) a poté podrobněji popsány.

Tabulka 23 Strategické návrhy

	Silné stránky	Slabé stránky
Příležitosti	Maxi-Maxi <ul style="list-style-type: none"> • Rozšíření produkce jiného sortimentu 	Mini-Maxi <ul style="list-style-type: none"> • Využití cizích zdrojů • Upravení systému Zero Defect
Hrozby	Maxi-Mini <ul style="list-style-type: none"> • Zlepšení nábory pracovníků 	Mini-Mini <ul style="list-style-type: none"> • Zavedení soukromého výzkumu a vývoje • Zlepšení marketingu

Zdroj: vlastní zpracování, 2021

1. Využití cizích zdrojů (Mini-Maxi)

(slabé stránky: nízký podíl cizích zdrojů, pokles rentability; příležitosti: velký prostor pro investice)

Při finanční analýze nelze přehlédnout fakt, že rentabilita společnosti ve sledovaném období meziročně klesá. Vzhledem k tomu, že se jedná o velmi závažný problém, je třeba na něj reagovat co nejdříve.

Jedním z důvodů poklesu rentability může být opatrné řízení společnosti, a to ve smyslu vysokého podílu vlastního kapitálu, který je pro podnik nákladnější. Navrhovanou strategii pro společnost tak představuje větší využití cizích zdrojů, které může společnost využít například v rámci investování.

2. Zavedení soukromého výzkumu a vývoje (Mini-Mini)

(slabé stránky: absence vlastního výzkumu a vývoje; hrozby: neustále se měnící technologie)

Další strategií, jež pro společnost Šroubárna Kyjov navrhujeme, je zavedení soukromého výzkumu a vývoje, na základě absence tohoto oddělení a rychle se měnící technologie. Toto rozhodnutí by mohlo dlouhodobě uspokojit vysokou technologickou náročnost, kterou odvětví, kde se podnik nachází, vyžaduje. Dle dostupných zdrojů je navíc nárůst výdajů na výzkum a vývoj v ČR vyšší než nárůst celkových výdajů (Kučera a Vondrák, 2020), což zvyšuje hodnotu našeho návrhu.

Navržená strategie se zaměřuje na minimalizaci negativních efektů a čelí hrozbám, jinými slovy minimalizuje dopad absence vlastního výzkumu a čelí neustále se měnící technologii. Financování oddělení výzkumu a vývoje by mohlo proudit z cizích zdrojů, což podporuje také předchozí návrh, který pojednává o možnosti zvýšení poměru těchto zdrojů.

3. Upravení systému Zero defect (Mini-Maxi)

(slabé stránky: vysoký podíl zranění zaměstnanců; příležitosti: optimalizace podnikových procesů)

Dalším ze strategických doporučení může být optimalizace podnikových procesů. Již teď se podnik snaží o dobré podnikové procesy tím, že se snaží o strategii nulových chyb (Zero defect), avšak vzhledem k vysoké četnosti pracovních úrazů v minulém roce by bylo vhodné upravit současné procesy tak, aby nevznikala zranění pracovníků v oblasti BOZP.

Podnik by měl optimalizovat podnikové procesy takovým způsobem, aby našel kritické body a v souladu se zásadami bezpečnosti na pracovišti tyto problémy eliminoval.

Mapovat podnikové procesy je však velmi obtížné a často lze opomenout i menší problémy, bylo by vhodné, kdyby kromě toho také pracovníci sami hlásili problémy, které se při práci dějí a ideálně je zadávali do databáze, na základě, které by se tyto chyby opravovaly.

Další možnou motivací pro pracovníky jsou tzv. zlepšováky – tedy finanční odměny pracovníků za návrhy zlepšení v podniku, kdy, pokud pracovník zaznamená nějaký problém a navrhne jeho zlepšení, dostane jako motivaci bonus. Pokud dosáhne určitého množství zlepšováků, může mu být udělena vyšší cena, např. na výroční konferenci.

4. Zlepšení náborem pracovníků (Maxi-Mini)

(silné stránky: podpora zaměstnanců v rozvíjení svých schopností; hrozby: nedostatek pracovních sil)

Ke zlepšení problému s náborem pracovníků se lze postavit dvojím způsobem – buďto zlepšit nábor pracovníků, anebo se zaměřit na interní nábor pracovníků, které si podnik “vychoval” a vzdělal pomocí příslušných vzdělávacích programů.

Zaprvé, zlepšení nábora díky zlepšení efektivnějšímu využití všech možných komunikačních kanálů podniku:

- inzerce volných pracovních pozic na webových stránkách (v rámci inzerátů uvádět hodnoty podniku),
- použití sociálních sítí k rekrutaci, např. LinkedIn,
- využití externí agentury.

Zadruhé se podnik může soustředit na interní nábor, kdy budou vypisovány výběrové řízení na volné pozice v rámci podniku, čímž pracovníci získají možnost kariérního růstu ve společnosti. Aby bylo možné interně nabírat kvalifikovanou sílu, je nutné pracovníky také průběžně vzdělávat. Ideální je vytvoření systematického vzdělávacího programu napříč podnikem. Vzdělávání může mít formu školení, které budou zaměřeny nejen na *soft skills*, ale především odborné znalosti v oblasti strojírenství tak, aby se mohli efektivně uplatnit také na vyšších pozicích v podniku.

5. Zlepšení marketingu (Mini-Mini)

(slabé stránky: slabý marketing; hrozby: globální rozsah konkurence)

Vzhledem k odvětví podniku (strojírenský průmysl), segmentu B2B a stabilním odběratelům nenavrhujeme čerpat do oblasti marketingu vysoké finanční prostředky, jelikož by to nebylo efektivní. Podnik by však mohl využít sociálních sítí k náboru pracovníků (viz kapitola 5).

Dalším návrhem ke zlepšení marketingu podniku může být optimalizace jeho webových stránek. I přesto, že odběratelé jsou stabilní, webové stránky by měly působit reprezentativně. Proto by podnik mohl rozšířit jazykové rozhraní webu také o anglickou verzi (momentálně pouze DE a CZ). Stejně tak by společnost mohla zlepšit přehlednost a design webových stránek. V rámci informací o podniku by mohly být uvedeny kontakty na konkrétní obchodní zástupce, s případným doplněním jejich fotografií.

Zlepšení marketingu pomáhá předcházet nepříznivému předpokladu globálního rozsahu konkurence.

6. Rozšíření produkce jiného sortimentu (Maxi-Maxi)

(silné stránky: know-how; příležitosti: diverzifikace sortimentu)

Vzhledem k tomu, že společnost je největším výrobcem železničních šroubů v Evropě a druhý největší segment, na který se podnik orientuje, je utlumený automobilový průmysl, kde jsou v současnosti zásadní problémy s dodáním čipů, což způsobuje pokles poptávky i pro analyzovanou Šroubárnu Kyjov, navrhujeme, aby se společnost více zaměřila také na výrobu jiného sortimentu. Například na výrobu součástí pro bílou techniku, stavebnictví nebo strojírenství, jelikož tyto segmenty v současnosti tvoří kolem 3 % odbytu společnosti a věříme, že zde existuje prostor pro zlepšení postavení společnosti.

Diverzifikací svého portfolia na základě svého know-how dokáže společnost upevnit své postavení na trhu, získat nové zákazníky a v neposlední řadě eliminovat rizika vznikající na současných trzích.

8. Závěr

Cílem práce bylo prostřednictvím celkové analýzy podniku Šroubárna Kyjov, spol. s.r.o. identifikovat příležitosti, hrozby a silné i slabé stránky a následně navrhnout vhodnou strategii pro podnik, která by mu pomohla se ve vymezených oblastech zlepšit. K naplnění tohoto cíle bylo stanoveno několik výzkumných otázek, na které byly v průběhu práce získávány odpovědi. Jednotlivé části práce vždy odpovídaly jedné výzkumné otázce. Na závěr každé části práce bylo sepsáno krátké shrnutí, které odpovídalo na výzkumnou otázku. Díky tomu jsme byly schopny uceleně pochopit situaci v podniku a navrhnout několik řešení pro vylepšení.

Pomocí vícerých tabulek SWOT analýzy jsme byly schopny sestavit finální tabulku, která zahrnovala veškeré silné a slabé stránky, příležitosti i hrozby. Silné a slabé stránky společnosti byly zjištěny především z interní analýzy podniku, kdežto příležitosti a hrozby jsme získaly díky analýze externího prostředí. Následně jsme vytvořily strategii, která by mohla podniku pomoci ke zlepšení vymezených oblastí a zabezpečení větší úspěšnosti na trhu.

V týmu jsme došly k následujícím návrhům:

Společnost by jednoznačně měla začít více využívat cizích zdrojů, protože vysoký podíl vlastního kapitálu může za klesající rentabilitu, která by časem mohla být pro podnik problémem.

Zavedení soukromého výzkumu a vývoje by z dlouhodobého hlediska mohlo pomoci společnosti uspokojit technologickou náročnost, kterou odvětví vyžaduje. Toto doporučení je také v souladu s prvním návrhem, kdy by soukromý výzkum a vývoj mohly být financovány z cizích zdrojů.

Upravením systému Zero defect by podnik optimalizoval své podnikové procesy takovým způsobem, že by našel kritické body a v souladu se zásadami bezpečnosti na pracovišti by předešel takovým problémům, které se v předchozím období ve společnosti častěji objevovaly.

Dalším návrhem je zlepšení nábory pracovníků, protože společnost se potýká s nedostatkem kvalifikovaných pracovníků. Podnik by se měl zaměřit, jak na efektivnější využití komunikačních kanálů jako jsou webové stránky, sociální sítě či využití externí agentury, ale především by měl využít svých vlastních zaměstnanců a soustředit se tak především na interní nábor kvalifikovaných zaměstnanců.

Společnost krom webových stránek nijak nevyužívá marketing. Naším doporučením je tedy zlepšit se v této oblasti například rozšířením webových stránek o anglické rozhraní či využití sociálních sítí. To by mohlo pomoci podniku předcházet globálnímu rozsahu konkurence.

Posledním návrhem je rozšíření produkce jiného sortimentu. Diverzifikací svého portfolia na základě svého know-how by si společnost mohla upevnit své postavení na trhu a zároveň by mohla přilákat nové zákazníky.

V rámci týmu jsme také diskutovaly nad cashflow. Z finanční analýzy lze pozorovat značný pokles likvidity. V případě okamžité likvidity nebyla hodnota ve sledovaných obdobích v doporučeném intervalu. Vzhledem k tomu, že důležitou veličinou, která vypovídá právě o likviditě je cashflow, lze tak konstatovat, že společnost nejspíše s touto veličinou moc nepracuje. Toto by pak do budoucna mohl být velký problém, a proto by bylo vhodné se na toto v dalších obdobích zaměřit.

Vzhledem k tomu, že se nám nepodařilo zjistit, jak společnost s cashflow pracuje, do finálních návrhů jsme řešení tohoto problému nezahrnuly. Považujeme to tedy za limit naší práce. V případě, že by společnost s cashflow nijak nepracovala, doporučením by pak pro podnik bylo zlepšení práce s cashflow. Bylo by vhodné, kdyby se společnost svými peněžními toky zabývala a dělala si prognózy i do budoucích období (např. vždy na budoucí týden). Tím by získala přehled i o tom, jak je na tom z hlediska platební schopnosti. Následně pak může zjistit kritickou oblast, která cashflow značně zhoršuje a pokusit se o její nápravu. Obecně lze cashflow zlepšit například vyjednáváním delší doby splatnosti dodavatelských faktur, vyjednáváním kratší splatnosti vydaných faktur nebo optimalizovat platby z hlediska bankovních účtů/pokladny.

Závěrem naší práce lze říci, že naše návrh by pro podnik byly náročné jak časově, tak i finančně, avšak z dlouhodobého horizontu by se společnosti vyplatily.

9. Literární zdroje

- ARES. (2021) [online]. [cit. 2021-10-10]. Dostupné z: <https://www.info.mfcr.cz/ares/ares.es.html.cz>
- BEZDICEK, J. (2021). Průmysl 5.0 – když lidé pracují se stroji [online]. Rockwell Automation [cit. 2021-10-24]. Dostupné z: <https://www.rockwellautomation.com/cs-cz/company/news/blogs/prumysl-5-0-kdyz-lide-pracuji-se-stroji.html>.
- bnt attorneys in CEE. (2021). Zrušení superhrubé mzdy v roce 2021 může znamenat nárůst čisté mzdy o stovky až tisíce korun [online]. bnt.eu. [cit. 2021-10-42]. Dostupné z: <https://bnt.eu/cs/pravni-novinky/zruseni-superhrube-mzdy-v-roce-2021-muze-znamenat-narust-ciste-mzdy-o-stovky-az-tisice-korun/>
- ČNB. (2021). Prognóza ČNB – léto 2021 [online]. Česká národní banka [cit. 2021-10-24]. Dostupné z: <https://www.cnb.cz/cs/menova-politika/prognoza/>.
- ČSÚ. (2021). Podíl nezaměstnaných osob v ČR a krajích - 2020 [online]. Český statistický úřad [cit. 2021-10-22]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/podilnezamestnanych-osob-v-cr-a-krajich-2020>
- ČSÚ. (2021). Věkové složení obyvatelstva v obcích Jihomoravského kraje [online]. Český statistický úřad [cit. 2021-10-22]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xb/vekove-slozeni-obyvatelstva>.
- ČSÚ. (2021). Podíl cizinců na přírůstku obyvatel v Jihomoravském kraji 2020 [online]. Český statistický úřad [cit. 2021-10-22]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xb/cizinci-xb>
- ČSÚ. (2020). Ekonomické výsledky průmyslu ČR – 2018 [online]. Český statistický úřad [cit. 2021-11-07]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/ekonomicke-vysledky-prumyslu-cr-2018>.
- ČTK. (2021). Automobilky by mohli čelit nedostatku čipů až do roku 2023, tvrdí Daimler [online]. Aktuálně.cz [cit. 2021-10-24]. Dostupné z: <https://zpravy.aktualne.cz/ekonomika/auto/automobilky-by-mohly-celit-nedostatku-cipu-az-do-roku-2023-t/r~8c8cb6420f0511eca1070cc47ab5f122/>.
- Dyer, J. H., Godfrey, P., Jensen, R., & Bryce, D. (2017). Strategic Management: concepts and cases. John Wiley & Sons.
- E15. (2021). Volby 2021 přehledně: Nové mandáty, chybné průzkumy, vítězové a poražení [online]. E15.cz [cit. 2021-10-24]. Dostupné z: <https://www.e15.cz/volby/volby-do-snemovny/volby-2021-prehledne-nove-mandaty-chybujici-pruzkumy-vitezove-a-porazeni-1384298>.
- Eden, C., & Ackermann, F. (2013). Making strategy: The journey of strategic management. Sage.
- Ekolist.cz. (2019). MŽP ČR: Česko čeká velká odpadková revoluce, vláda dnes schválila novou odpadovou legislativu [online]. Ekolist.cz, [cit. 2021-10-22]. Dostupné z: <https://ekolist.cz/cz/zpravodajstvi/tiskove-zpravy/cesko-ceka-velka-odpadkova-revoluce-vlada-dnesschvalila-novou-odpadkovou-legislativu>

GaREP. (2017). Program rozvoje Jihomoravského kraje 2018-2021 [online]. [cit. 2021-10-24]. Dostupné z: https://www.dataplan.info/img_upload/7bdb1584e3b8a53d337518d988763f8d/prjmk-2018-2021.pdf.

JAKUBÍKOVÁ, D. (2013). Strategický Marketing: Strategie a Trendy. 2. rozš. vyd. Praha: Grada.

KELLER, K. L. (2007). Strategické řízení značky. Praha: Grada, Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1481-3.

KOTLER, P., KELLER, K. L. (2007). Marketing management. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1359-5.

KRÁLOVIČ, J., VLACHYNSKÝ, K. (2006). Finančný manažment. 2 vydanie. Bratislava: IURA EDITION, spol. s r.o., 455 s. ISBN 80-8078-042-0.

KUČERA, Z., VONDRÁK, T. (2020). Výzkum a vývoj v podnicích působících v klíčových aplikačních odvětvích [online]. Vědavýzkum.cz [cit. 2021-11-28]. Dostupné z: <https://vedavyzkum.cz/z-domova/technologicke-centrum-av-cr/vyzkum-a-vyvoj-v-podnicich-pusobicich-v-klicovych-aplikacnich-odvetvich>.

Máče, M. (2006). Finanční analýza obchodních a státních organizací: praktické příklady a použití. Grada Publishing as.

Management mania. (2021). [online]. VRIO Analysis. [cit. 2021-11-23]. Dostupné z: <https://managementmania.com/en/vrio-analysis>

MILER, M. (2021) Česká koruna posiluje a přiděluje znalosti domácím exportérům. A nezlevní ani zahraniční dovolené [online]. Hospodářské noviny [cit. 2021-10-24]. Dostupné z: <https://archiv.hn.cz/c1-66928710-ceska-koruna-posiluje-a-pridelava-starosti-domacim-exporterum-a-nezlevni-ani-zahranicni-dovolene>.

PINDUR, P. (2019). Řízení kurzového rizika v strojírenském podniku [online]. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská [cit. 2021-11-07]. Dostupné z: https://www.vut.cz/www_base/zav_prace_soubor_verejne.php?file_id=190111.

PR Deník. (2017). Největší výrobce železničních šroubů expanduje [online]. Vltava Labe Media [cit. 2021-11-07]. Dostupné z: <https://pr.denik.cz/doporucujeme/nejvetsi-vyrobce-zeleznicnich-sroubu-rozsiruje-vyrobu-potrebuje-lidi-20170208.html>.

Průmysl Dnes. (2020). Šroubárna Kyjov, spol. s r.o. [online]. Zprávy z průmyslu [cit. 2021-11-07]. Dostupné z: <https://www.prumysldnes.cz/exkluzivni-rozhovory/sroubarna-kyjov-spol-s-ro-200124>.

Průvodce podnikáním. (2020). Zrušení superhrubé mzdy: Kdo si polepší [online] ČSOB [cit. 2021-10-24]. Dostupné z: <https://www.pruvodcepodnikanim.cz/clanek/zruseni-superhrube-mzdy/>.

Růčková, P. (2008). Finanční analýza-metody, ukazatele, využití v praxi-2. aktualizované vydání. Grada Publishing as. [cit. 2021-11-21] Dostupné z:

https://obalky.kosmas.cz/ArticleFiles/182581/auto_preview1.pdf/FILE/Financi-analyza-4.-rozsirene-vydani_auto_preview1.pdf

TZB-info. (2021). [online]. [cit. 2021-10-24]. Dostupné z: <https://www.tzb-info.cz/ceny-paliv-a-energie/22860-ceny-energie-situace-na-trhu-a-doporuceni-pro-zakazniky-ke-konci-roku-2021>

Šroubárna Kyjov, spol. s r.o. ©2006-2020 [online]. [cit. 2021-03-22]. Dostupné z:
<https://www.sroubk.cz/hlavni-stranka/1/uvod>.

<https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=430681&typ=PLATNY>

ZÁTHURECKÝ, W. (2018). Distanční studijní opora Strategické řízení podniku. Brno: Ekonomicko – správní fakulta.