

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

Vliv okolí podniku na konkrétní podnik
Business environment and it's impact on
a chosen company

Lucie Pospíšilová

Plzeň 2016

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

Fakulta ekonomická

Akademický rok: 2015/2016

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Lucie POSPÍŠILOVÁ**
Osobní číslo: **K13B0093P**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika a management**
Název tématu: **Vliv okolí podniku na konkrétní podnik**
Zadávací katedra: **Katedra podnikové ekonomiky a managementu**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

1. Vymezte okolí podniku.
2. Charakterizujte zvolený podnikatelský subjekt.
3. Analyzujte jednotlivé vlivy okolí působící na tento podnik.
4. Navrhněte možná opatření doporučená pro úpravy podnikové strategie.

Rozsah grafických prací: neuveden
Rozsah kvalifikační práce: 40 - 60 stran
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická
Seznam odborné literatury:


- **DVOŘÁČEK, Jiří, SLUNČÍK, Peter.** *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí.* 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2012, 173 s. ISBN 978-80-7400-224-3.
- **SYNEK, Miloslav A KOL.** *Manažerská ekonomika.* 5., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, a. s., 2011, 480 s. ISBN 978-80-247-3494-1.
- **SYNEK, Miloslav A KOL.** *Podniková ekonomika.* 6., přepracované a doplněné vydání. Praha: C. H. Beck, 2015, 526 s. ISBN 978-80-7400-274-8.
- **TAUŠL PROCHÁZKOVÁ, Petra A KOL.** *Podniková ekonomika I.* 1. vydání. Plzeň: Západočeská univerzita, 2015, 213 s. ISBN 978-80-261-0409-4.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Eva Jelínková**
Katedra podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: **23. října 2015**
Termín odevzdání bakalářské práce: **25. dubna 2016**


Doc. Dr. Ing. Miroslav Plevný
děkan




Doc. Dr. Ing. Miroslav Plevný
vedoucí katedry

V Plzni dne 23. října 2015

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

„Vliv okolí podniku na konkrétní podnik“

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucí bakalářské práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

Plzeň dne

.....

podpis autora

Poděkování

Tímto bych ráda poděkovala vedoucí práce Ing. Evě Jelínkové za odborné vedení, konzultace a cenné rady při zpracovávání práce.

Dále bych chtěla poděkovat společnosti Aisan Industry Czech, s. r. o., a především Bc. Václavu Doušovi za spolupráci a poskytnutí interních materiálů společnosti k vypracování práce.

V neposlední řadě bych ráda poděkovala své rodině za podporu a velkou trpělivost s mou osobou po dobu zpracovávání práce, ale i po celou dobu studia.

Obsah

Úvod.....	8
1 Vymezení okolí podniku.....	9
1.1 Makroprostředí podniku.....	10
1.2 Mezoprostředí podniku.....	10
1.3 Mikroprostředí.....	11
1.4 Strategická analýza.....	11
1.4.1 PEST analýza.....	12
1.4.2 Porterův model pěti sil.....	13
1.4.3 SWOT analýza.....	14
1.4.4 Benchmarking.....	15
2 Charakteristika vybraného podniku.....	17
2.1 Představení společnosti.....	17
2.2 Historie.....	18
2.3 Výrobky.....	19
2.4 Aisan a životní prostředí.....	20
3 PEST analýza společnosti Aisan Industry Czech, s. r. o.	22
3.1 Politicko-právní faktory.....	22
3.2 Ekonomické faktory.....	23
3.3 Sociální (kulturní) faktory.....	25
3.4 Technologické faktory.....	26
3.5 Vyhodnocení PEST analýzy.....	27
4 Porterova analýza společnosti Aisan Industry Czech, s. r. o.....	28
4.1 Hrozba rivality mezi stávajícími konkurenčními podniky.....	28
4.2 Hrozba substitučních výrobků.....	28
4.3 Hrozba vstupu nových konkurentů do odvětví.....	29

4.4	Hrozba vyjednávací pozice dodavatelů klíčových vstupů	29
4.5	Hrozba vyjednávací pozice kupujících	31
4.6	Vyhodnocení Porterovy analýzy	33
5	Benchmarking společnosti Aisan Industry Czech, s. r. o.	35
5.1	Ukazatele likvidity	35
5.2	Ukazatele rentability	38
5.3	Interní analýza	40
6	SWOT analýza společnosti Aisan Industry Czech, s. r. o.	43
7	Návrh možných opatření doporučených pro úpravy podnikových strategií	46
7.1	Personální marketing.....	46
7.2	Obchodní oddělení	47
7.3	Snížení množství finančních prostředků vázaných v zásobách a materiálu.....	48
	Závěr	49
	Seznam tabulek	52
	Seznam obrázků	53
	Seznam použitých zkratk	54
	Seznam použité literatury.....	56
	Seznam příloh	59

Úvod

Tématem této práce je Vliv okolí podniku na konkrétní podnik. Zvoleným podnikem je Aisan Industry Czech, s. r. o., sídlící v Lounech. Jedná se o výrobní podnik se sériovou výrobou zaměřený na výrobu součástí do palivových motorů.

Hlavním cílem bakalářské práce je zanalyzovat okolí podniku a zhodnotit vliv tohoto okolí na daný podnik. Nejprve bude teoreticky vymezeno okolí podniku, které bude následně zanalyzováno. K této analýze bude využito těchto metod: PEST analýza, Porterův model pěti sil, Benchmarking a SWOT analýza, které také pomohou odhalit, jaký vliv má daná oblast okolí na podnik. PEST analýza zanalyzuje oblast makroprostředí a odhalí možné příležitosti a hrozby pro podnik, Porterův model pěti sil se zaměří na mezoprostředí podniku, kde také zhodnotí možné příležitosti a hrozby, které by mohly mít zásadní vliv na podnik. Benchmarking se zaměří hlavně na finanční analýzu podniku poměrovými ukazateli, konkrétně ukazateli likvidity (běžná, rychlá, okamžitá) a ukazateli rentability (rentabilita celkového kapitálu, vlastního kapitálu a tržeb). Dále se zaměří na interní analýzu, ve které odhalí silné a slabé stránky podniku. Závěrečná SWOT analýza zhodnotí zjištěné silné a slabé stránky a možná ohrožení a příležitosti podniku. Pomocí SWOT analýzy také bude navržena vhodná strategie podniku a další možná opatření.

Práce je rozčleněna do čtyř hlavních kapitol a to Vymezení okolí podniku, Charakteristika vybraného podniku, Analýza jednotlivých vlivů působících na tento podnik, Návrh možných opatření doporučených pro úpravy podnikových strategií a do několika souvisejících podkapitol. První část práce je zaměřena na teorii a druhá část práce je empirická s vlastní analýzou a následným vyhodnocením.

1 Vymezení okolí podniku

Nejprve je třeba vymežit pojem **podnik**, kolem kterého se okolí rozkládá. „Podniky jsou jednotkou výrobního hospodářství, neboť vytváří zboží a služby uspokojující cizí potřeby.“ (Taušl Procházková a kol., 2014, str. 8).

Kolem podniků existuje jakési **okolí**. Synek a kolektiv definuje okolí podniku jako „vše, co je za pomyslnými hranicemi podniku jako sociálně ekonomického a technického systému a čím je podnik ovlivňován a co případně sám může ovlivnit.“ (Synek a kol., 2015, str. 15).

Taušl Procházková uvádí „Okolí podniku lze jednoduše charakterizovat jako vnější svět, který obklopuje podnik. Jsou to všechny prvky, kterými je podnik ovlivňován, případně může některé ovlivnit i on sám.“ (Taušl Procházková a kol., 2014, str. 23).

Okolí podniku neboli podnikatelské prostředí, lze rozčlenit na interní a externí prostředí. Interním prostředím se rozumí mikroprostředí podniku a externím prostředím je mezoprostředí a makroprostředí podniku viz obrázek č. 1 (Taušl Procházková a kol., 2014).

Obrázek č. 1: Podnikatelské prostředí



Zdroj: Fotr, 2012

1.1 Makroprostředí podniku

Makroprostředí podniku je možné rozčlenit do několika oblastí:

- **Geografická** – tato oblast ovlivňuje logistickou činnost podniku např. dostupnost dodavatelů a odběratelů, hustota dopravní sítě apod.
- **Sociální** – do této oblasti spadá demografické rozložení obyvatelstva, jako např. zaměstnanost v určitém regionu či věkové rozložení populace, s touto oblastí také souvisí, jaké dopady na společnost má činnost podniku
- **Politická a právní** – oblast je úzce spjata s ekonomickou a sociální oblastí, podnik ovlivňuje prostřednictvím zákonů, vyhlášek, norem a nařízení
- **Ekonomická** – prostřednictvím této oblasti podnik získává výrobní faktory (práce, půda, kapitál) a zpětně sem vysílá své výrobky a služby
- **Ekologická** – ochrana životního prostředí je buď podnikem dobrovolně splňována anebo vynucena zákonem či různými institucemi a občanskými sdruženími
- **Technologická** – oblast, která napomáhá k většímu pokroku a hospodářskému růstu podniku, avšak může vést k sociálním problémům nebo nemusí mít pozitivní vliv na životní prostředí
- **Etická** – podnik by měl dodržovat zásady etiky např. poskytování pravdivých informací, spravedlivé chování ke svým zaměstnancům, nevést nekalou hospodářskou soutěž a klamavou reklamu
- **Kulturně-historická** – oblast založená na celkovém kulturním i historickém vývoji okolí, vzdělání obyvatel a uznávaných hodnotách (Taušl Procházková a kol., 2014).

1.2 Mezoprostředí podniku

Mezoprostředí podniku lze dle obrázku č. 1 dělit na tyto oblasti:

- **Zákazníci** – velmi důležitá oblast, která podnik ovlivňuje např. podle hesla „můj zákazník, můj pán“
- **Konkurence** – oblast podniků, které vyrábí nebo prodávají podobné nebo stejné výrobky či služby
- **Substituty** – oblast výrobků nebo služeb, které jsou zaměnitelné s výrobky nebo službami poskytovanými naší firmou např. rohlíky a housky

- **Dodavatelé** – spolehlivost či nespolehlivost dodavatelů velmi ovlivňuje další činnost podniku
- **Distribuce** – se zabývá přesunem výrobků, jakou cestou, jakým způsobem, jakému odběrateli, aby si zákazník mohl koupit výrobek na správném místě, ve správnou dobu a ve správné kvalitě a množství (Taušl Procházková a kol., 2014)

1.3 Mikroprostředí

Mikroprostředí je interním prostředím podniku, do kterého patří vlastní zdroje podniku. Vlastními zdroji se rozumí hmotné i nehmotné prostředky. Hmotnými prostředky podniku jsou dlouhodobý (investiční) majetek, oběžný majetek, kapitál. Nehmotnými prostředky jsou zaměstnanci, know-how, software apod. Toto prostředí podnik ovlivní bezprostředně svou činností (Synek a kol., 2015).

1.4 Strategická analýza

„Strategická analýza má za úkol definovat, analyzovat a ohodnotit všechny faktory, které by mohly mít vliv na konečnou podobu cílů a strategie podniku. Strategická analýza hodnotí připravenost organizace realizovat svůj strategický záměr. Cílem strategické analýzy je určit současný stav podniku a pokusit se odhadnout jeho budoucí vývoj, k čemuž využívá různé analytické techniky.“ (Taušl Procházková a kol., 2014, str. 141).

K analýze okolí bylo vytvořeno mnoho metod a nástrojů. Nejvíce využívané nástroje (viz tabulka č. 1) jsou např. PEST analýza, SWOT analýza, Benchmarking a Porterův model pěti sil (Taušl Procházková a kol., 2014). Tyto metody budou rozpracovány v empirické části práce. Tabulka č. 1 zobrazuje, ve kterém prostředí (mikro, mezo, makro) se využívá daná metoda analýzy.

Tab. č. 1: Nástroje strategické analýzy

Metoda	Makroprostředí	Mezoprostředí	Mikroprostředí
PEST analýza	X		
Porterův model 5 sil		X	
SWOT analýza	X	X	X
Benchmarking		X	X

Zdroj: Taušl Procházková a kol., 2014

1.4.1 PEST analýza

PEST analýza je metoda, která analyzuje makroprostředí podniku, přesněji politicko-právní, ekonomickou, sociální a technologickou oblast, ve které se podnik nachází.

Rozdělení makroprostředí podle PEST analýzy:

- **Politicko-právní faktory**
- **Ekonomické faktory**
- **Sociální (kulturní) faktory**
- **Technologické faktory**

Politicko-právními faktory se rozumí např. stabilita politické situace ať už na národní nebo i na mezinárodní úrovni, stabilita vlády, ochrana životního prostředí, existence či neexistence zákonů, které upravují činnost podniku apod. Do ekonomických faktorů můžeme zařadit míru inflace, nezaměstnanosti, pohyb měnových kurzů, daňovou politiku atd. Mezi sociální a kulturní faktory se řadí demografický vývoj populace a úroveň vzdělání, mobilita obyvatelstva a jeho přístup k životnímu stylu. Technologické faktory zahrnují především změny technologií, jejich výzkum, vývoj a trend ve výzkumu a vývoji, rychlost zastarávání a další.

Cílem této analýzy je nalézt složky jednotlivých faktorů, které pro podnik znamenají hrozbu či podstatnou příležitost. Také by měla určit pravděpodobnost uskutečnění se těchto hrozeb a příležitostí. Je důležité tyto faktory sledovat

a vyhodnocovat průběžně, protože se jejich váha a vliv mění v čase (Taušl Procházková a kol., 2014).

S PEST analýzou také souvisí analýza SLEPT nebo PESTLE, což je jakési rozšíření této základní analýzy. SLEPT analýza je zkratkou počátečních písmen těchto anglických výrazů:

- **Social** – společenské (demografické) faktory
- **Legal** – právní faktory
- **Economic** – ekonomické faktory
- **Political** – politické faktory
- **Technological** – technologické faktory

Tato metoda přímo zahrnuje právní faktory jako samostatnou oblast analýzy, která byla v případě analýzy PEST souhrnně pojata jako politicko-právní faktor. PESTLE analýza pak ještě přidává faktor Ekologie nebo anglicky Environmental, jakožto životní prostředí (Hanzelková a spol., 2013).

1.4.2 Porterův model pěti sil

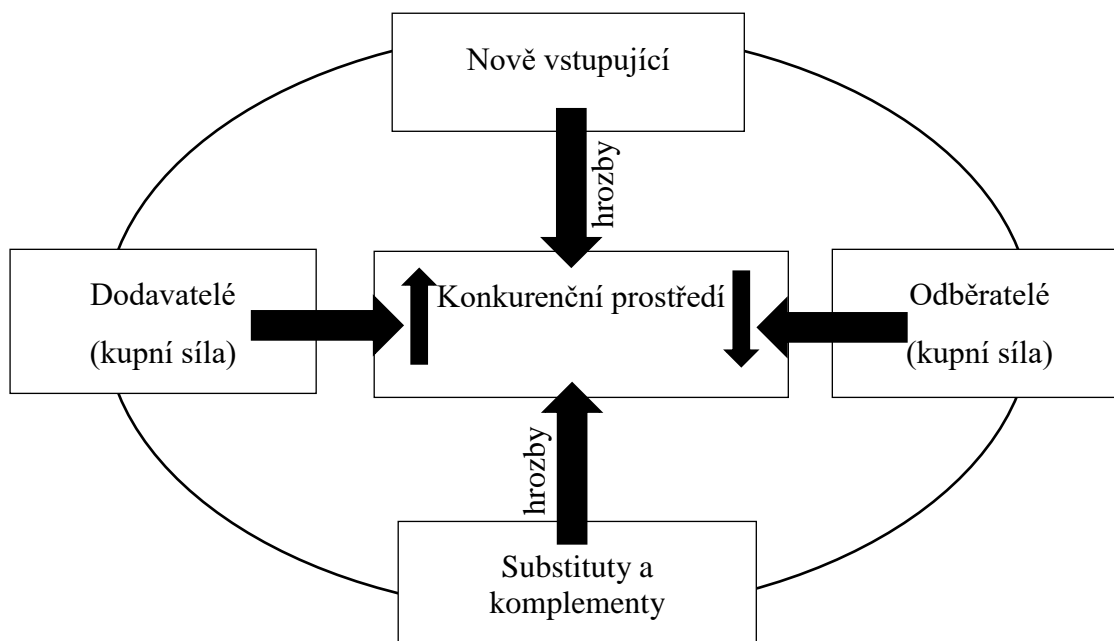
Tento nástroj se zabývá analýzou mezoprostředí s cílem identifikovat a analyzovat konkurenční síly, které působí v určitém odvětví, viz obrázek č. 2.

Pět analyzovaných sil neboli hrozeb:

- **Hrozba rivality mezi stávajícími konkurenčními podniky**
- **Hrozba substitučních výrobků podniků v jiných odvětvích**
- **Hrozba vstupu nových konkurentů do odvětví**
- **Hrozba vyjednávací pozice dodavatelů klíčových vstupů**
- **Hrozba vyjednávací pozice kupujících**

V některých případech se uvádí ještě šestá síla neboli hrozba, čímž jsou **komplementáři**. Jedná se o podniky, jejichž činnost úzce souvisí nebo je přímo závislá na činnosti konkrétního analyzovaného podniku a obráceně. Např. se jedná o firmy vyrábějící automobily a dodavatele motorů, pneumatik, palubních desek apod. (Taušl Procházková a kol., 2014).

Obrázek č. 2: Porterův model pěti sil



Zdroj: Vlastní zpracování dle Taušl Procházková a kol., 2014

1.4.3 SWOT analýza

Tento nástroj analýzy prostředí zkoumá všechny oblasti okolí podniku (makroprostředí, mezoprostředí i mikroprostředí). Zahrnuje prvky PEST analýzy (SLEPT, PESTLE) a to politiku, ekonomiku, sociologii a kulturu, technologii, demografii, legislativu a ekologii. Dále zpracovává údaje z Porterova modelu pěti sil a také analyzuje management, marketing, výrobu a služby, výzkum a vývoj, inovace, finance a účetnictví a informační systémy. Po provedení této analýzy se z jejích výsledků sestaví SWOT matice, která přehledně zobrazuje veškeré zjištěné silné a slabé stránky podniku, ale také jeho příležitosti a hrozby.

Název je zkratkou čtyř anglických slov označujících výše zmíněné silné a slabé stránky podniku, příležitosti a hrozby:

- **Strengths** – silné stránky podniku
- } interní

- **Weaknesses** – slabé stránky podniku
 - **Opportunities** – příležitosti v okolí podniku
 - **Threats** – hrozby v okolí podniku
- analýza
 externí
 analýza
-

Existují čtyři základní vztahy silných a slabých stránek podniku a příležitostí a hrozeb, které doporučují další postup podniku v dané situaci:

- **Vztah SO** – jedná se o kombinaci silných stránek (Strengths) a příležitostí (Opportunities). Tato ofenzivní strategie napomáhá k dosažení vedoucí pozice na trhu. Podnik za pomoci svých silných stránek využívá možných příležitostí.
- **Vztah ST** – kombinace silných stránek (Strengths) a hrozeb (Threats). Podnik využije své silné stránky k odstranění příliš významných hrozeb.
- **Vztah WO** – tento přístup kombinuje slabé stránky (Weaknesses) a příležitosti (Opportunities). V tomto případě podnik, aby mohl využít potenciálních příležitostí, musí eliminovat své slabé stránky.
- **Vztah WT** – tento vztah využije podnik, jehož pozice na trhu je nejistá a pokouší se přežít. Snaží se o minimalizaci slabých stránek (Weaknesses) a zároveň se vyhýbá hrozbám (Threats), aby nemusel opustit trh.

(Taušl Procházková a kol., 2014)

1.4.4 Benchmarking

Metoda využívaná pro analýzu mezoprostředí a mikroprostředí. Hlavně se využívá při řízení výroby. Principem této metody je neustálé srovnávání a poměrování vlastní výroby a výroby předních výrobců na daném trhu. Cílem je pomoci podniku zlepšovat výkonnost. V případě potřeby se při Benchmarkingu lze zaměřit na zlepšení různých činností či oblastí podniku. Zahrnuje v první řadě získání tzv. benchmarks (orientačních veličin) předních výrobců na trhu (v odvětví), díky kterým můžeme odhalit potenciální příležitosti a zlepšení, pokud je porovnáme s hodnotami, které charakterizují činnosti naší firmy (Hanzelková a spol., 2013).

V této práci je Benchmarking zaměřen na finanční a interní analýzu. Ve finanční analýze se zaměřuje na **poměrové ukazatele**. Ty odpovídají na otázky, jestli podnik

dokáže splatit své dluhy, v době jejich splatnosti. Mezi poměrové ukazatele patří ukazatele likvidity a rentability (Synek a kol., 2011).

Ukazatele likvidity se dělí na:

- **Běžnou likviditu (L3)** - ukazuje kolikrát je podnik schopen pokrýt své krátkodobé závazky oběžnými aktivy. Srovnává se s odvětvovým průměrem a za ideální hodnoty je považován interval 1,5-2,5. Velmi rozšířený ukazatel kvůli jednoduchosti.
- **Rychlou likviditu (L2)** - měří, jakou má podnik platební schopnost, když odečteme zásoby od oběžných aktiv, čímž lépe vystihne okamžitou platební schopnost. Zásoby mívají menší likvidnost než oběžná aktiva a prodej zásob bývá ztrátový. Srovnává se stejně jako běžná likvidita s průměrem v odvětví a ideálními hodnotami je interval 1–1,5 (Synek a kol., 2011).
- **Okamžitou likviditu (L1)** - někdy se označuje jako hotovostní likvidita. Přijatelnými hodnotami je interval 0,2-0,5 (Taušl Procházková a kol., 2014).

Základní ukazatele rentability:

- **ROA (return on assets)** – rentabilita celkového kapitálu. Spočítá se jako podíl zisku a celkového kapitálu a ukazuje, kolik Kč čistého zisku připadá na 1 Kč celkového kapitálu.
- **ROE (return on equity)** – rentabilita vlastního kapitálu. Spočítá se jako podíl zisku a vlastního kapitálu a měří, kolik Kč čistého zisku připadne na 1 Kč vlastního kapitálu neboli na 1 Kč vloženou do podnikání.
- **ROS (return on sales)** – rentabilita tržeb. Počítá se jako podíl zisku a tržeb a ukazuje, kolik Kč čistého zisku podnik získá z 1 Kč tržeb.

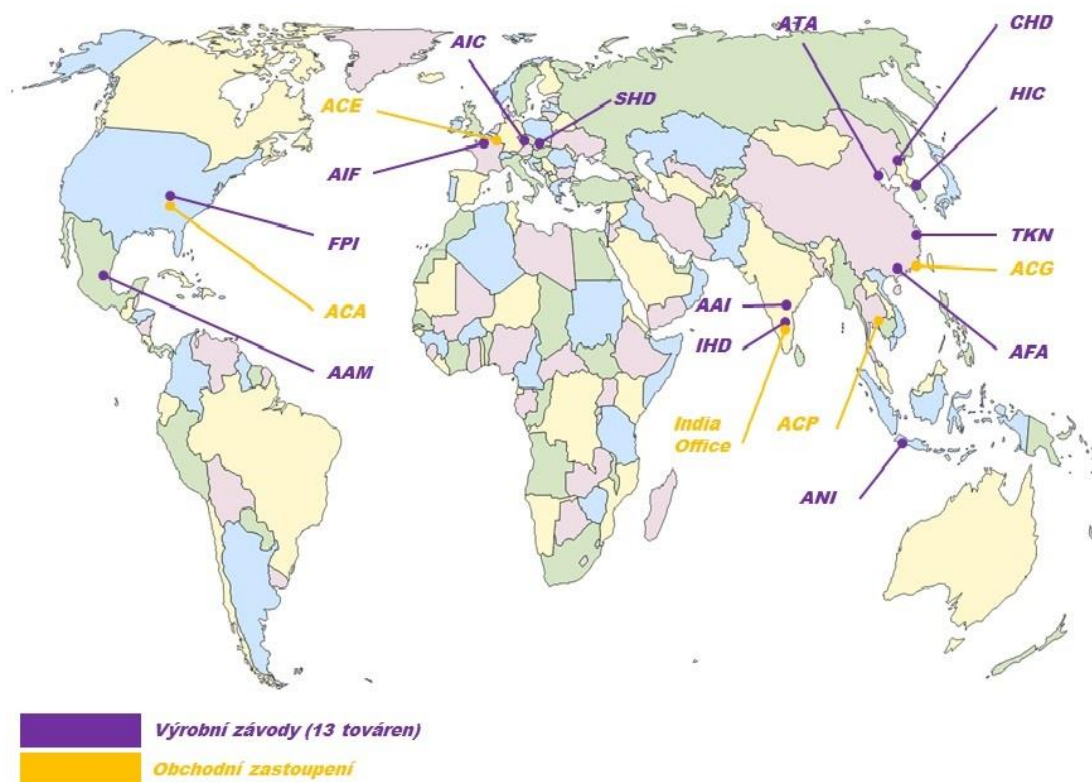
Rentabilita se udává v procentech a poměřuje se s průměrem v odvětví (Taušl Procházková a kol., 2014).

2 Charakteristika vybraného podniku

2.1 Představení společnosti

Vybraný podnik se nazývá Aisan Industry Czech, s. r. o., jedná se o českou rozvíjející se společnost založenou na japonských principech řízení výroby s českým managementem. Společnost je součástí skupiny Aisan viz obrázek č. 3. Skupina Aisan k březnu 2015 zaměstnávala 10 262 zaměstnanců. Mateřskou společností je Aisan Industry Co., Ltd. (Interní materiály, 2016).

Obrázek č. 3: Aisan ve světě



Zdroj: Interní materiály, 2016

Název AISAN se skládá ze dvou znaků (愛三 psáno v japonských znacích), první znak obsahuje jméno prefektury Aichi a druhý znak je znak, který je obsažen ve jméně prefektury Mie. Firmy, které založily společnou investicí nový podnik (před druhou světovou válkou), sídlily právě v prefekturách Aichi a Mie. Konkrétně se

jednalo o firmy Toyota Jidousha Shokki a Fujita Seisakusho (sídlo v prefektuře Aichi) a Hirata Boseki (Prefektura Mie) (Interní materiály, 2016).

Podnik byl zapsán do obchodního rejstříku vedeného u Krajského soudu v Ústí nad Labem dne 6. září 2000, právní forma je společnost s ručením omezeným, předmětem podnikání je činnost účetních poradců, vedení účetnictví, vedení daňové evidence, výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona, zámečnictví, nástrojářství.

Jednateli podniku jsou Teijiro Takamura od 30. září 2011 a Masaki Iwata od 31. října 2015. Každý jednatel má oprávnění samostatně za společnost jednat a podepisovat se za ni.

Společníky jsou Toyota Tsusho Corporation, která má ve společnosti 5% podíl s vkladem 32 600 000,- Kč (splacený v plné výši) a Aisan Industry Co., Ltd. s 95% podílem a vkladem 619 387 000,- Kč (splaceno v plné výši). Základní kapitál činí 651 987 000,- Kč (Justice.cz, 2015).

Cílem společnosti je „zvýšení přínosu automobilu do života lidí a snížení dopadu na životní prostředí“ (Aisan.cz, 2015).

Veškeré výrobní procesy respektují právní, ale i etické zásady ve vztahu k zákazníkům, zaměstnancům a životnímu prostředí. Využívanými technologiemi při výrobě jsou procesy tlakového lití hliníku, obrábění hliníku, oceli a plastů, vstřikování plastů, montážní linky a moderně vybavené oddělení kvality i s několika 3D měřicími zařízeními.

Aisan Industry Czech, s. r. o., nemá své vlastní obchodní oddělení, veškerá obchodní jednání jsou projednávána skrze mateřskou společnost a podnik neurčuje své odběratele a dodavatele. Podnik také nemá své vlastní oddělení výzkumu a vývoje všechen výzkum probíhá v mateřské společnosti v Japonsku. Je to společným rysem v celé skupině Aisan (Interní materiály, 2016).

2.2 Historie

Roku 1938 byl založen podnik Aisan ve městě Nagoja v Japonsku. Od roku 1945 se začaly vyrábět díly do aut, konkrétně karburátory. V roce 1978 vzniklo

zastoupení firmy v USA. O deset let později, tedy roku 1988, Aisan pronikl i do Evropy a otevřel pobočku v Německu. Rok poté 1989, byl v USA otevřen první výrobní závod mimo Japonsko.

V září 2000 byla založena pobočka také v České republice – Aisan Bitron Czech, s. r. o., v březnu 2001 byla zahájena výstavba továrny v Lounech, v říjnu byly instalovány stroje a vybavení a roku 2002 v dubnu se začala vyrábět palivová čerpadla. Od roku 2003 společnost vyrábí škrtkící klapky a od roku 2004 také palivové moduly.

Druhá výrobní hala v Lounech stojí od dubna 2004, nejprve jako samostatný závod. V květnu 2006 společnost najela na nepřetržitý provoz (třísměnný pracovní provoz), což navýšilo počet zaměstnanců, který překročil 400 osob. Od léta 2007 vlastní 95 % společnosti mateřská společnost Aisan Industry Co., Ltd. a 5 % vlastní společnost Toyota Tsusho Corporation (Aisan.cz, 2016). Roku 2011 došlo ke sloučení obou lounských závodů v jeden pod názvem Aisan Industry Czech, s. r. o. (Interní materiály, 2016).

2.3 Výrobky

Společnost má v místě svého sídla, v Lounech, dvě výrobní haly C a L, které jedou na třísměnný nepřetržitý provoz. První (hala C) je specializována na výrobu spíše plastových součástí do palivového systému automobilů s vysokou přesností a dlouhou životností. Konkrétně se jedná o elektrická palivová čerpadla a moduly, které slouží k dodání paliva z nádrže do vstřikovacího systému automobilu. V současné době čerpadla vyrábí v několika provedeních pro různé typy motorových vozidel. Druhá (hala L) se specializuje na technologie tlakového lití hliníku. Vyrábí se zde hlavně elektronicky ovládaná škrtkící klapka, která je pro Aisan Industry Czech, s. r. o., nejdůležitějším výrobkem, pak široká škála obrobeneých hliníkových odlitků určených jak do motorových prostorů automobilů, tak i mimo něj (Aisan.cz, 2015).

Palivové čerpadlo „je dodáváno jako součást instalovaného palivového modulu v nádrži automobilu. Funkcí čerpadla je dodávat palivo z nádrže do vstřikovací jednotky motoru“ (Aisan.cz, 2015). Viz příloha A obrázek č. 1.

Palivový modul (viz příloha A obr. č. 2) „dodává palivo z nádrže automobilu do vstřikovací jednotky motoru pod požadovaným tlakem. Hlavními součástmi jsou

benzínové čerpadlo, tlakový regulátor a snímač hladiny paliva v nádrži“ (Aisan.cz, 2015).

Canister - „plastový kanystr s aktivním uhlím slouží k odvětrávání benzínových par uvolňujících se v nádrži automobilů“ (Aisan.cz, 2015). Viz příloha A obr. č. 3.

Škrťící klapky si lze prohlédnout v příloze A na obrázcích č. 4 a 5. Jsou dodávané jak do benzínových motorů, tak i do motorů dieslových. Mají na starosti kvantitativní řízení přívodu vzduchu do motoru. Jsou napojeny na pedál plynu (mechanicky nebo elektricky), pokud řidič požaduje zrychlení a šlápne na plyn, klapka se otevře (a naopak) (Aisan.cz, 2015).

Různé druhy **hliníkových odlitků** viz příloha B obrázky č. 1 – 6.

2.4 Aisan a životní prostředí

Společnost vyrábí své produkty v souladu s právními a etickými zásadami a to jak ve vztahu k zaměstnancům, zákazníkům, tak i k životnímu prostředí.

Poslání společnosti:

- Zlepšovat stav životního prostředí ve společnosti, tříděním odpadů, využíváním zdrojů a pomocí programů EMS (Systémy environmentálního řízení).
- Využívat postupy a metody, které snižují dopady na životní prostředí hospodárně a zároveň zajišťují bezpečnost zaměstnanců, dodavatelů i zákazníků.
- Školit a podněcovat zaměstnance k ochraně životního prostředí jak na pracovišti, tak i mimo něj.
- Vytyčovat měřitelné cíle, sledovat a kontrolovat plnění těchto cílů a informovat veřejnost o dosažených výsledcích, aby docházelo k průběžnému zlepšování stavu životního prostředí ve společnosti i v bezprostředním okolí.
- Vybírat takové dodavatele, kteří snižují negativní vlivy své činnosti na životní prostředí a dbají na jeho ochranu.
- Dodržovat zákony, normy, vyhlášky a předpisy, které se týkají životního prostředí (Aisan.cz, 2015).

Společnost v srpnu 2013 obdržela certifikát **ISO 14001**, který platí do 22. srpna 2016, na Systém environmentálního managementu v oboru výroba elektrických palivových čerpadel, palivových modulů, absorpčních kanystřů, škrtkících klapek a odlitků viz příloha C (Aisan.cz, 2016).

ISO norma 14001 se týká managementu životního prostředí, je využívána k posouzení schopností podniku vytvářet a udržovat metody určení činností při výrobě, které mohou mít negativní dopad na životní prostředí. Environmentální management neboli management životního prostředí zajišťuje snížení negativního dopadu na životní prostředí při vykonávání činností, služeb či výrobě daného podniku (CQS.cz, 2015).

3 PEST analýza společnosti Aisan Industry Czech, s. r. o.

3.1 Politicko-právní faktory

Tak jako všechny podniky, musí i Aisan Industry Czech, s. r. o., dodržovat platné zákony upravující jeho podnikání. V současné době by neměl hrozit politický převrat ani změna způsobu schvalování zákonů.

Zákony, které upravují podnikání společnosti Aisan Industry Czech, s. r. o., jsou např.:

- Zákon o obchodních korporacích (č. 90/2012 Sb.),
- Zákon o daních z příjmu (č. 586/1992 Sb.),
- Zákon o odpadech (č. 185/2001 Sb.),
- Zákon o odpovědnosti za škodu způsobenou vadou výrobku (č. 59/1998 Sb.),
- Zákon o účetnictví (č. 221/2015 Sb.),
- Zákon o ochraně spotřebitele (č. 378/2015 Sb.) a další (mvcr.cz, 2016).

Žádná ze současných novelizací zákonů nijak významně neovlivnila podnik, avšak změny zákonů je třeba sledovat, zda se mění ve prospěch podniku a podnikání, což by pro něj znamenalo příležitost, nebo zda změna bude podnik omezovat více než doposud, to by znamenalo hrozbu.

Aisan Industry Czech, s. r. o. je držitelem certifikátů normy **ISO 9001, ISO/TS 16949** (viz přílohy D a E) a **ISO 14001** (viz příloha C).

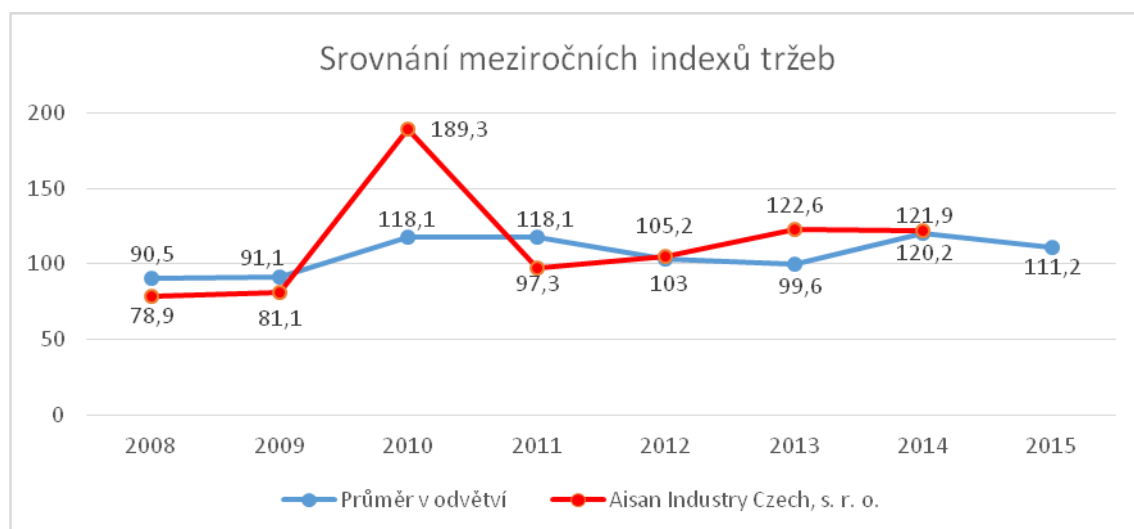
Za rok 2014 bylo průměrné daňové zatížení práce v ČR svobodné a bezdětné osoby s průměrnou mzdou 42,6 %, což je o 6,6 procentních bodů více, než byl průměr OECD (36 %). Více než polovinu daňové zátěže tvořily odvody za zdravotní a sociální pojištění zaměstnavatelů. Daňové zatížení rodiny, která má dvě děti a pouze jeden z rodičů má průměrnou mzdu v ČR tvořilo 26,8 % a průměr OECD 26,9 %. Čisté daňové zatížení tohoto zaměstnance v ČR bylo 1,9 % (mzv.cz, 2016). Zvyšování

daňového zatížení by pro podnik znamenalo hrozbu, snížení naopak příležitost, protože by tím podnik ušetřil na nákladech na zaměstnance.

3.2 Ekonomické faktory

Změny stavu ekonomiky a jejích faktorů mají na podniky velký vliv, avšak v automobilovém průmyslu se nejedná pouze o národní ekonomiku nebo některou ze sousedních, ale hlavně i o japonskou ekonomiku. Pokud totiž nastane nějaký neočekávaný problém v Japonsku, ovlivní to celý automobilový průmysl a všechny, kteří se v něm pohybují, ať už jsou z jakéhokoliv státu či části světa, což je také patrné z obrázku č. 4, který zobrazuje srovnání meziročních indexů tržeb z prodeje výrobků a služeb společnosti Aisan Industry Czech, s. r. o., a průměru v odvětví podle Českého statistického úřadu (ČSÚ) v letech 2008-2015.

Obrázek č. 4: Srovnání meziročních indexů tržeb z prodeje výrobků a služeb



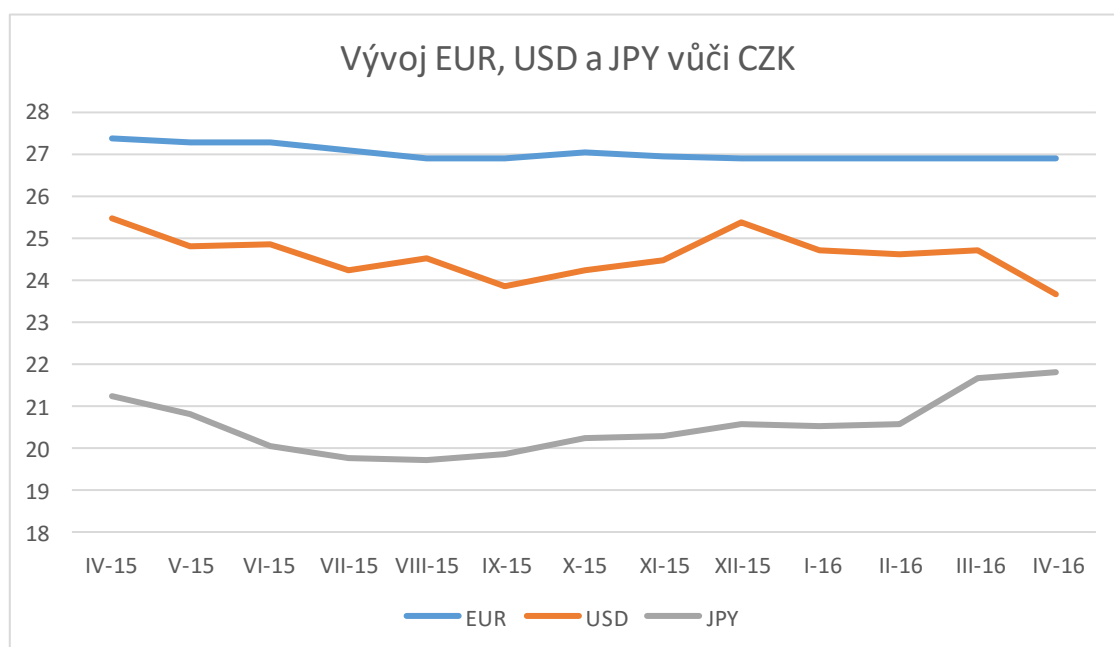
Zdroj: Vlastní zpracování dle ČSÚ a justice.cz, 2016

Na obrázku č. 4 lze vidět světovou krizi roku 2009, kdy se tržby podniku držely deset procentních bodů pod průměrem odvětví. Roku 2010 nastal ve společnosti ekonomický boom a tržby prudce vzrostly vzhůru, aby o rok později přišla událost, kterou nikdo v automobilovém průmyslu nečekal. Roku 2011 (březen) došlo k zemětřesení a tsunami v Japonsku, které způsobilo v červenci 2011 meziroční propad prodeje automobilů o 23,3 %. Konkrétně Toyota zaznamenala meziroční propad prodeje o 35 % (ihned.cz, 2016). Toto zemětřesení mělo silný dopad i na dodavatele do automobilového průmyslu (např. Aisan) po celém světě. Avšak již o rok později se

společnost z tohoto prudkého propadu vzpamatovala natolik, aby se vyrovnala odvětvovému průměru a dokonce ho přerostla o dva procentní body a další rok znovu tržby rostly. Roku 2014 byl zaznamenán menší pokles, který však není nijak razantní. Profit podniku závisí na celkové hospodářské stabilitě automobilového průmyslu, což pro podnik představuje ohrožení (T1).

Dalším faktorem velmi působícím na společnost je také měnový kurz, jelikož společnost obchoduje čtyřech měnách a po celém světě. Konkrétně obchoduje v českých korunách, eurech, amerických dolarech a japonském yenu. Vývoj těchto měn vůči koruně od dubna 2015 do dubna 2016 si lze prohlédnout na obrázku č. 5.

Obrázek č. 5: Vývoj EUR, USD a JPY vůči CZK od dubna 2015 do dubna 2016



Zdroj: Vlastní zpracování dle čnb.cz, 2016

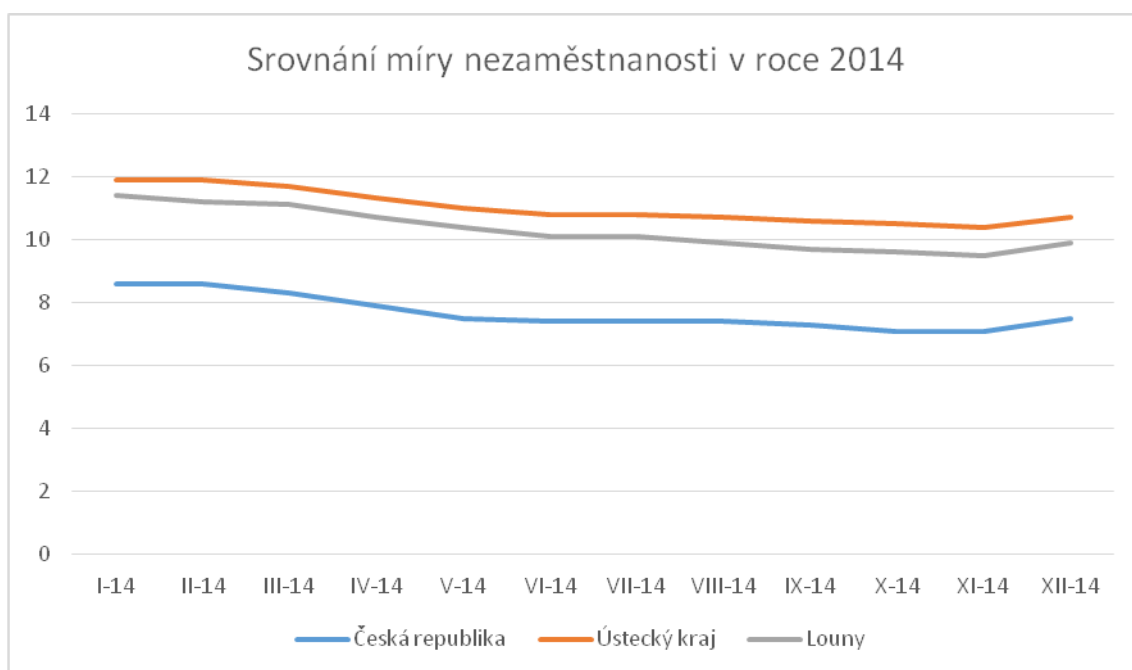
Vyšší kurz cizích měn pro podnik znamená kurzový zisk, protože devizy musí směňovat na české koruny, naopak pokles kurzu deviz znamená kurzovou ztrátu. Na obrázku č. 5 je vidět, že euro v průběhu roku mělo stabilní kurz s mírně klesající tendencí. Oproti tomu kurz dolaru byl kolísavý, ale od prosince 2015 klesá. Kurz japonského yenu měl v první polovině roku 2015 klesající tendenci, aby následně začal růst a nyní se pohyboval na 21,793 CZK za 100 JPY. Kolísající kurzy mohou také velmi ohrožovat podnik (T2).

3.3 Sociální (kulturní) faktory

Hlavním sociálně-kulturním faktorem, který ovlivňuje podnik Aisan Industry Czech, s. r. o., je úroveň nezaměstnanosti. Společnost sídlí v Ústeckém kraji a 99 % jejích zaměstnanců z něj také pochází (Interní materiály, 2016).

Na obrázku č. 6 je možné si prohlédnout srovnání míry nezaměstnanosti v procentním vyjádření v celé České republice, v Ústeckém kraji a v Lounském okrese za jednotlivé měsíce v roce 2014.

Obrázek č. 6: Srovnání míry nezaměstnanosti v roce 2014 (v %)



Zdroj: Vlastní zpracování dle mpsv.cz, 2016

Přestože je míra nezaměstnanosti v Lounech nižší, než v Ústeckém kraji, není dostatek kvalifikovaných pracovníků. Dle statistické ročenky za rok 2014 Ministerstva práce a sociálních věcí, viz příloha F, roku 2014 bylo v Ústeckém kraji 42 % nezaměstnaných pouze se základním vzděláním, 34 % nezaměstnaných s výučním listem, 1 % nezaměstnaných bylo bez vzdělání, 5 % nezaměstnaných mělo střední odborné vzdělání, 3 % nezaměstnaných bylo vyučených s maturitou, nikdo s vyšším odborným vzděláním se neucházel o práci a pouze 2 % nezaměstnaných byly vysokoškolsky vzdělané osoby. Z čehož tedy vyplývá, že vyšší míra nezaměstnanosti v Ústeckém kraji neznamená lepší dostupnost zaměstnanců. V Lounech byl rozdíl

oproti ústeckému kraji pouze v nezaměstnaných se základním vzděláním, kterých bylo 40 % a nezaměstnaných s vysokoškolským vzděláním bylo o 1 % více, tedy 3 %, viz příloha F. Aktuální míra nezaměstnanosti v Lounech byla v lednu 2016 8,3 %, v únoru 2016 také 8,3 % a v březnu 2016 8,1 % (mpsv.cz, 2016). Dle interních zdrojů je největší hrozbou pro podnik nedostatek kvalifikované pracovní síly např. technici kontroly, strojní inženýři atd (T3).

3.4 Technologické faktory

Aisan Industry Czech, s. r. o., nemá své vlastní oddělení výzkumu a vývoje, pouze provozuje vlastní drobné konstrukce strojního vybavení, nikoli výrobků. Veškerý výzkum a vývoj výrobků probíhá v Japonsku v mateřské společnosti. Tento rys mají společný všechny sesterské společnosti po celém světě (Interní materiály, 2016).

Společnost využívá technologií vysokotlakého lití hliníku na automatických licích strojích, viz příloha G – obrázek č. 1. Dále se jedná o technologie vstřikování plastů na plně elektrických i hybridních (elektro-hydraulických) strojích, příloha G – obrázek č. 2. Také je využíváno CNC vertikálních center MoriSeiki, Fanuc a Kira k obrábění, která jsou uspořádána do výrobních linek. K obrábění jsou využívány i soustruhy Takamaz, Takahashi a MoriSeiki. Pro montáž výrobků je využíváno pneumatických, hydraulických a elektrických lisů, navíječek, svářeček. Ve výrobě probíhá i strojní automatická kontrola rozměrů, kroutícího momentu, elektrických vlastností a netěsnosti. Některé výrobky je také třeba popisovat, k tomu je využíván laser (Aisan.cz, 2016).

Aisan Industry Czech, s. r. o., jak je již výše zmíněno, je držitelem certifikátů norem ISO 9001, ISO/TS 16949 a ISO 14001. **ISO 9001** stanovuje zásadu, při které vedení podniku vymezí plány a cíle v oblasti kvality výroby, které jsou následně za pomoci předem daných procesů uskutečňovány a účinnost těchto procesů je sledována a měřena, aby bylo možné přijmout efektivní opatření a změny. Zabývá se zásadami řízení lidských zdrojů, dokumentace, infrastruktury, určuje postupy hodnocení dodavatelů, komunikace se zákazníky, měření výkonnosti procesů, ale i interní audity, s cílem dosažení zpětné vazby.

Certifikáty **ISO/TS 16949** podnik získal pro obě výrobní haly, viz přílohy D a E i s dodatky. Tato norma upřesňuje požadavky na systém managementu kvality společností vyrábějících díly automobilovému průmyslu. Pro získání tohoto certifikátu je požadavkem vlastnit certifikát **ISO 9001** v plném rozsahu doplněný o specifické požadavky na systém managementu kvality pro výrobce dílů do automobilů (iso.cz, 2016).

Norma **ISO 14001** je již popsána v kapitole 2 Charakteristika vybraného podniku podkapitola 2.4 Aisan a životní prostředí. Jedná se o normu upravující řízení dopadu činností podniku na životní prostředí.

3.5 Vyhodnocení PEST analýzy

Politicko-právní faktory mají na společnost velký vliv, ale nepředstavují v současné době žádné ohrožení. Sice svazují podnik zákony, legislativními normami a dalšími předpisy, ale aktuální novelizace nepředstavovaly pro podnik žádné velké změny. Ekonomické faktory přinášejí ohrožení podniku v podobě kolísání měnových kurzů a závislosti podniku na hospodářské stabilitě nejen v České republice, ale i např. v automobilovém průmyslu. Analýza odhalila také ohrožení v sociálně-kulturních faktorech, a to nedostatečné množství vysokoškolsky vzdělaných uchazečů o zaměstnání v celém Ústeckém kraji i v místě sídla společnosti, v Lounech. Technologické faktory nijak podnik neovlivňují, protože výzkum a vývoj provádí mateřská společnost Aisan Industry Co., Ltd. pro všechny své dceřiné společnosti, Aisan Industry Czech, s. r. o., nevyjímaje. Analýzou nebyly zjištěny žádné pro společnost významné příležitosti.

4 Porterova analýza společnosti Aisan Industry Czech, s. r. o.

4.1 Hrozba rivality mezi stávajícími konkurenčními podniky

V automobilovém průmyslu je velmi vysoká konkurence (T4) a výrobky jednotlivých konkurentů jsou téměř totožné, protože musí splňovat parametry zadané odběratelem, také musí splňovat zákony a normy. Aisan Industry Czech, s. r. o. má konkurenty, kteří jsou i mnohem větší než tento podnik. Největšími konkurenty podniku jsou firmy:

- Robert Bosch spol. s r. o.,
- Continental Automotive Czech Republic s. r. o.,
- DENSO MANUFACTURING CZECH s. r. o.,
- Pierburg s. r. o.
- Visteon Corporation (Interní materiály, 2016).

Společnost nemá své vlastní obchodní oddělení, proto se v případě obchodních jednání obrací na mateřskou společnost, která zprostředkovává veškerou obchodní komunikaci. Přestože je v odvětví velká rivalita, mateřská společnost zajišťuje dlouhodobé zakázky, řídí nákup a prodej a tím pomáhá zmírňovat dopad této hrozby.

Další faktor, který pomáhá společnosti se prosadit mezi takovouto konkurencí je její diference produkce. V každé výrobní hale je vyráběn jiný druh výrobků (hala C plastové palivové moduly a další, hala L hliníkové odlitky a škrťací klapky), což společnosti dodává výhodu oproti konkurentům a rozšiřuje okruh odběratelů.

4.2 Hrozba substitučních výrobků

Tato hrozba je také jako v případě konkurentů velmi vysoká. V automobilovém průmyslu jsou přesně dané parametry a požadavky na výrobky, které musí být téměř totožné (T5). Také jsou vysoké požadavky na technologickou stránku výrobku.

Výrobky se liší pouze v designu. Pořádají se výběrová řízení se zadanými podmínkami a parametry na výrobky, které se následně hledají u dodavatelů. Zadavatel si vybere nejlepší výrobek, který splňuje jeho podmínky a zároveň porovnává jeho technické řešení, design a cenu. Jedinou možností, jak odlišit své výrobky od ostatních a učinit je atraktivnějšími pro odběratele je pozměnění designu při zachování technologického řešení nebo vytvořit lepší nabídku než konkurenční společnosti. Následně se domluví kontrakt na určité časové období, v tu dobu je téměř nemožné konkurovat výrobkům společností, které již mají podepsané kontrakty. Muselo by se jednat o obrovskou inovaci oproti stávajícím výrobkům.

4.3 Hrozba vstupu nových konkurentů do odvětví

Hrozba vstupu nových konkurentů do odvětví není nijak silná. Je velmi složité vstoupit na trh automobilového průmyslu a následně se na něm udržet. Většina automobilek má historické dodavatele (O1), což znamená, že s nimi spolupracuje již dlouhou dobu, zná je a ví, co od nich může a nemůže očekávat. Pokud se chce prosadit nový podnik na trhu automobilového průmyslu, musí přijít s novým nápadem, s něčím výjimečným, inovativním.

Také záleží na tom, na jaký trh chce podnik dodávat, podle toho musí splňovat různé legislativní požadavky (např. emisní limity pro evropský vs. asijský trh apod.). Dalším překážkou, která znesnadňuje vstup nových konkurentů na trh, jsou vysoké nároky na počáteční kapitál. Aisan Industry Czech, s. r. o., by se mohl obávat pouze výstavby nových továrních hal stávající konkurence v blízkosti svého sídla, noví konkurenti ho nijak neohrožují.

4.4 Hrozba vyjednávací pozice dodavatelů klíčových vstupů

Aisan Industry Czech, s. r. o. nemá až na výjimky (např. mateřská společnost Aisan Industry Co., Ltd.) dodavatele s monopolním postavením. Majoritními dodavateli podniku jsou:

- TOYOTA TSUSHO EUROPE S. A. (Česká republika),

- AISAN INDUSTRY CO., LTD. (Japonsko),
- Sugiyama Seisakusho Co.,Ltd. (Japonsko),
- Igarashi Electric Works(HK)LTD (Čína),
- ASMO CZECH s.r.o.,
- Ishimitsu Manufacturing Czech s.r.o.,
- KOH-I-NOOR PONAS s.r.o. (Česká republika),
- Takada Industries Czech Republic,
- DENSO Manufacturing Hungary LTD.,
- Hitachi Metals Europe GmbH (Německo) (Interní materiály, 2016).

Dodavatele nejprve schvaluje mateřská společnost Aisan Industry Co., Ltd., dle předepsaného postupu (viz příloha H), protože Aisan Industry Czech, s. r. o., nemá své vlastní obchodní oddělení a veškerá obchodní komunikace probíhá prostřednictvím mateřské společnosti. Poté z množství možných dodavatelů zákazník vybírá, dle parametrů zadání zakázky, zda splňuje všechny jeho podmínky.

Společnost si vybírá potenciální dodavatele, podle politiky **QCD**, což znamená, že vyžaduje dodavatele vynikající jak v kvalitě (**Quality**), tak v ceně (**Cost**), ale i v dodávkách (**Delivery**) a v neposlední řadě také v technickém vývoji bez ohledu na to, jestli s nimi bylo již v minulosti obchodně jednáno či nikoli. Aisan Industry Co., Ltd. tvrdí, že „vzájemný rozvoj je samozřejmě založený na vzájemné důvěře.“ Společnost si „rychle adoptuje (osvojí)“ dodavatele, kteří mají své návrhy ke zlepšení kvality a snížení nákladů na výrobu konkurenceschopných výrobků, od vývoje produktu až po masovou výrobu, založené na odborné expertíze.

Aisan Industry podporuje také lokalizaci. Prosazuje šíření místní produkce pro uspokojování potřeb zákazníků. Po místní produkci, dává také přednost místnímu zadávání zakázek na zařízení výrobních a továrních hal, ale i kanceláří, komponentů a materiálů. Samozřejmě vše probíhá v souladu s právními předpisy. Společnost se řídí místními zákony, společenskými normami a předpisy při svých nákupních aktivitách (Aisan-ind.co.jp, 2016).

Vyjednávací síla dodavatelů je malá (O2). Aisan Industry Czech, s. r. o., má velké množství dodavatelů pro případ, že by se některý ze stávajících dodavatelů opozdil, nedodal dodávku či jakkoli jinak porušil smluvní podmínky a přestal by být

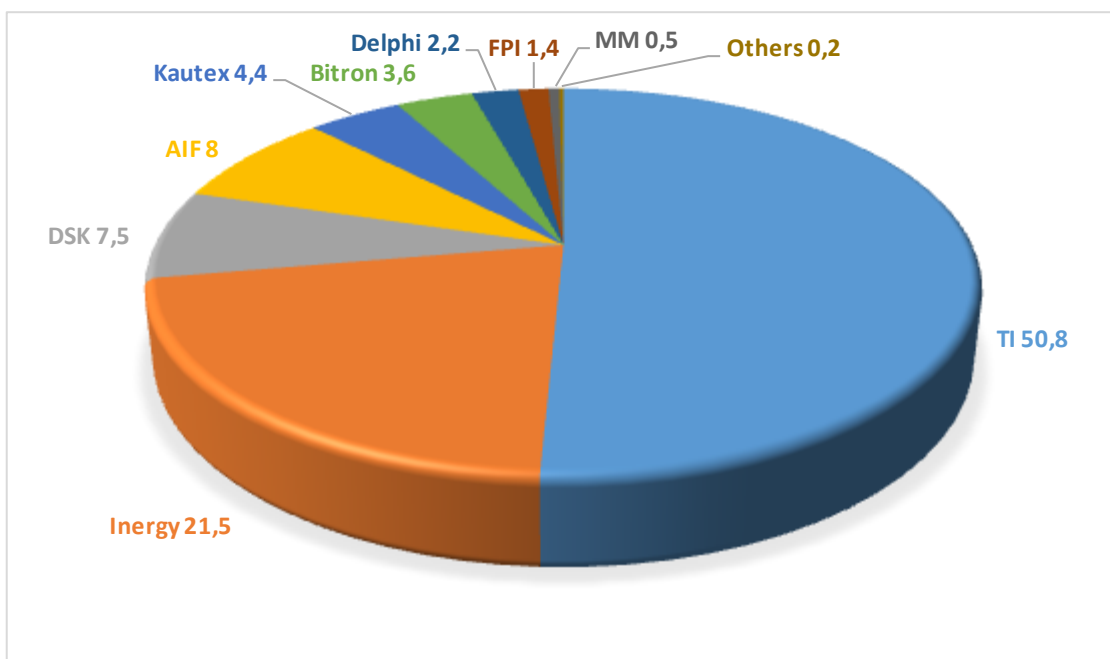
nadále dodávající firmou. Velké množství komponentů také dodává mateřská společnost Aisan Industry Co., Ltd. (Interní materiály, 2016).

4.5 Hrozba vyjednávací pozice kupujících

Ze strany zákazníků přichází velké omezení, viz výše např. přesné určení parametrů výrobků a následný konkurz při výběru dodavatele (v tomto případě je společnost Aisan v pozici dodavatele). V automobilovém průmyslu má zákazník monopolní postavení (T6). Pokud bude problém na straně odběratele, nastane problém i v celém odvětví. Tak jako se tomu již stalo roku 2011 při tsunami a zemětřesení v Japonsku (viz výše) (ihned.cz, 2016).

Aisan Industry Czech, s. r. o., má 18 důležitých odběratelů. Největšími jsou Texas Instruments, Toyota, Renault a Inergy. Viz obrázky č. 7 a 8 zobrazující poměr prodeje výrobků jednotlivým zákazníkům, v procentním vyjádření, z jednotlivých výrobních hal.

Obrázek č. 7: Poměr prodeje jednotlivým zákazníkům z výrobní haly C (v %)



Zdroj: Interní materiály, 2016

Na obrázku č. 7 si lze všimnout, že z výrobní haly C je největší podíl, a to 50,8 % všech vyráběných výrobků, dodáván společnosti Texas Instruments, která se

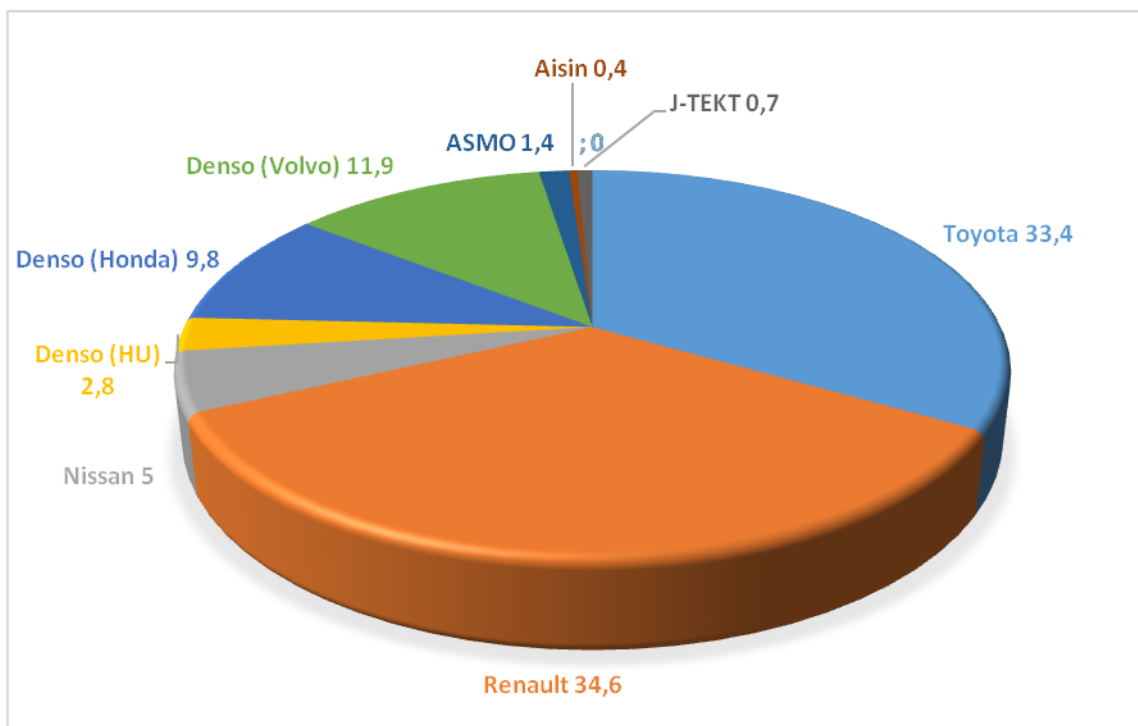
zabývá rozvojem analogových čipů a vestavěných procesorů (Texas Instruments.com, 2016).

Společnost Auto Inergy Division odebírá 21,5 % vyráběných výrobků v hale C. Tato společnost je jedním z předních dodavatelů kompletních plastových palivových systémů (Auto Inergy Division, 2016).

Na třetím místě v odběru výrobků vyrobených v hale C ve výši 8 % se umístila sesterská společnost Aisan Industry France S. A. Tato společnost se podobně jako Aisan Industry Czech, s. r. o., zabývá výrobou a prodejem součástek do spalovacích motorů, konkrétně moduly palivových pump (Aisan.co.jp, 2016).

Čtvrtou pozici největších odběratelů výrobní haly C zaujímá společnost D. S. K. engineering, s. r. o., jež se specializuje na „CAD projektování“ (Computer aided design) ve strojírenství, což je počítačem podporované projektování. Také se zabývá výrobou dopravníků a jednoúčelových strojů, zámečnickou výrobou včetně obrobny a servisem a údržbou strojních zařízení (D.S.K. engineering, s. r. o., 2016). Z celkového množství vyrobených výrobků touto halou odebírá pouze o půl procentního bodu méně než třetí největší odběratel a to 7,5 %.

Obrázek č. 8: Poměr prodeje jednotlivým zákazníkům z výrobní haly L (v %)



Zdroj: Interní materiály, 2016

Na obrázku č. 8 (viz výše) je znázornění procentního podílu prodeje odběratelům všech vyrobených výrobků ve výrobní hale L. Největším odběratelem je společnost Renault s 34,6 % odebraných výrobků, které byly vyrobeny halou L. Renault navrhuje, vyrábí a prodává osobní a užitkové automobily v zastoupení tří značek a to Renault, Renault Samsung Motors a Dacia a je čtvrtým největším výrobcem automobilů na světě (Renault.cz, 2016).

Dalším velkým odběratelem z této výrobní haly je společnost Toyota Motor Corporation, která odebírá 33,4 % výrobků. Skupina Toyota je předním automobilovým výrobcem, prodejcem, který má své prodejny i výrobní pobočky po celém světě. V neposlední řadě také provádí výzkum v automobilovém průmyslu (Toyota, 2016).

Na třetí a čtvrté pozici největších odběratelů výrobků z výrobní haly L se umístila společnost DENSO ve spolupráci se společnostmi Volvo a Honda. Společnost DENSO se soustředí na automobilový průmysl, asistenci prodeje a technické požadavky pro Systémy řízení motorů, Informačně-zábavní systémy, Systémy aktivní bezpečnosti a Elektrické a elektronické komponenty (DENSO, 2016).

Velkým ohrožením pro podnik je také skutečnost, že 50,8 % výrobků z haly C odebírá jediný odběratel a 68 % výrobků z haly L závisí na odběru dvou odběratelů (T7). Pokud tito odběratelé z nějakých důvodů ztratí zájem o tyto výrobky, společnost Aisan Industry Czech, s. r. o., by se mohla dostat do existenční krize.

4.6 Vyhodnocení Porterovy analýzy

Největšími hrozbami pro podnik Aisan Industry Czech, s. r. o., je silné monopolní postavení odběratelů, kteří velmi detailně stanovují své podmínky, čímž zapříčiňují také vysokou konkurenci na trhu a silnou hrozbu substitutů. Jak je již výše zmíněno konkurenční výrobky se odlišují pouze v designu a odběratelé se rozhodují hlavně podle splnění všech přísně zadaných požadavků, technického provedení, designu a ceny. Další velkou hrozbou pro podnik je, že tři odběratelé (konkrétně Texas Instruments, Toyota a Renault) odebírají 1,5 násobek množství všech odebraných výrobků zbylými patnácti odběrateli, respektive tito tři hlavní odběratelé odebírají 59,4 % veškerých vyrobených výrobků společností Aisan Industry Czech, s. r. o., v obou halách a ostatní odběratelé odebírají 40,6 % ze všech výrobků.

Společnost se nemusí příliš obávat potenciální nově příchozí konkurence na trh, protože je vstup na trh automobilového průmyslu značně náročný na kapitál i na legislativní a technologické požadavky. Jediné obavy by mohla mít z nově postavených výrobních hal stávající konkurence. Taktéž se nemusí obávat hrozby vyjednávací pozice dodavatelů, protože ta je slabá. Aisan Industry Czech, s. r. o., má několik majoritních dodavatelů a mnoho dalších, které může využít v případě potřeby. Nemałym dodavatelem je i mateřská společnost.

Příležitostí pro podnik je, že může využít zaštitění mateřské společnosti Aisan Industry Co., Ltd., při obchodním jednání a také využít historických vztahů skupiny Aisan s dalšími podniky při prosazování vlastních výrobků. Tímto způsobem může i takovýto výrobní podnik konkurovat světovým gigantům. Když podnik nepatrně pozmění design výrobků a zachová funkčnost, technické a fyzické parametry, může více zaujmout odběratele. Nebo se může pokusit snížit cenu výrobků, pokud je to možné. Či mateřská společnost může vyjednat lepší nabídku, než konkurenční společnosti např. při podepsání kontraktu na delší časový úsek získá odběratel slevu nebo může navrhnout množstevní slevy apod.

Velkou výhodou společnosti oproti konkurenci je diferenciacie výrobních hal, kdy se v každé výrobní hale vyrábí odlišný druh výrobků (plastové výrobky a hliníkové odlitky) a podnik tak může prodávat širšímu okruhu odběratelů. Avšak bylo by vhodné si zajistit více odběratelů, aby se snížil poměr odebíraných výrobků již výše zmíněnými třemi společnostmi a do budoucna také uvažovat o možném rozšíření výrobních hal.

5 Benchmarking společnosti Aisan Industry Czech, s. r. o.

Benchmarking v této práci je zaměřen na finanční analýzu podniku konkrétně na analýzu poměrovými ukazateli (ukazatele likvidity a rentability) a dále na interní analýzu podniku.

Základem finanční analýzy je mimo jiné také analýza poměrovými ukazateli, které lze vypočítat jako podíl absolutních ukazatelů (Synek a kol., 2011).

5.1 Ukazatele likvidity

Běžná likvidita (L3):

$$\text{běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (1)$$

Ukazuje, kolikrát je podnik schopen pokrýt své krátkodobé závazky oběžnými aktivy. Podle vzorce (1) se vypočte jako podíl oběžných aktiv a krátkodobých závazků. Srovnává se s odvětvovým průměrem a jako ideální hodnoty je považován interval 1,5-2,5. Vyšší se nedoporučuje, protože snižuje rentabilitu podniku (Synek a kol., 2011).

Tab. č. 2: Běžná likvidita porovnání podniku s průměrem v odvětví v letech 2007-2014 (v tis. Kč)

Běžná likvidita	Rok							
	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Oběžná aktiva	465 616	406 626	297 910	447 577	491 762	531 611	650 540	749 574
Krátkodobé závazky	157 675	99 419	64 943	105 377	142 064	161 338	169 912	258 528
Aisan	2,95	4,09	4,59	4,25	3,46	3,3	3,83	2,89
Odvětví	1,46	1,42	1,58	1,58	1,58	1,65	1,67	1,76

Zdroj: Vlastní zpracování dle justice.cz a MPO, 2016

V tabulce č. 2 je vidět, že hodnoty podniku se vyskytují vysoko nad průměrem v odvětví i nad ideálními hodnotami pro běžnou likviditu, což může být zapříčiněno tím, že podnik má vázány velké finanční prostředky v zásobách, především v materiálu, ale také v krátkodobých pohledávkách (viz příloha I). Pouze v letech 2007 a 2014 se hodnoty přiblížily k hranici 2,5. V budoucnu to může podniku způsobit problémy v případě, že bude nucen rozprodat zásoby a materiál na uhrazení svých závazků, protože se častokrát zásoby prodávají pod cenou (W1). Naopak průměr v odvětví se v letech 2007 a 2008 vyskytoval lehce pod hranicí 1,5.

Rychlá likvidita (L2):

$$\text{rychlá likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (2)$$

Měří, jakou má podnik platební schopnost, když odečteme zásoby od oběžných aktiv, čímž lépe vystihne okamžitou platební schopnost. Zásoby mívají menší likvidnost než oběžná aktiva a prodej zásob bývá ztrátový. Podle vzorce (2) lze rychlou likviditu vypočítat jako podíl oběžných aktiv a krátkodobých závazků, kdy se od oběžných aktiv odečtou zásoby. Srovnává se stejně jako běžná likvidita s průměrem v odvětví a ideálními hodnotami je interval 1–1,5 (Synek a kol., 2011).

Tab. č. 3: Rychlá likvidita porovnání podniku s průměrem v odvětví v letech 2007-2014 (v tis. Kč)

Rychlá likvidita	Rok							
	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Oběžná aktiva	465 616	406 626	297 910	447 577	491 762	531 611	650 540	749 574
Zásoby	152 384	152 029	84 864	187 395	220 225	241 659	266 272	315 146
Krátkodobé závazky	157 675	99 419	64 943	105 377	142 064	161 338	169 912	258 528
Aisan	1,99	2,56	3,28	2,47	1,91	1,8	2,26	1,68
Odvětví	1	0,95	1,14	1,14	1,13	1,16	1,21	1,29

Zdroj: Vlastní zpracování dle justice.cz a MPO, 2016

V tabulce č. 3 lze pozorovat, že po očištění likvidity od zásob na podnik stále působí velké množství finančních prostředků vázaných v krátkodobých pohledávkách, to může být důvodem, proč má podnik vysoké hodnoty i v rychlé likviditě. V roce 2009, kdy je rychlá likvidita za sledované období nejvyšší, má podnik téměř dvojnásobek finančních prostředků vázaných v krátkodobých pohledávkách oproti zásobám a téměř dvaapůlnásobek krátkodobých pohledávek oproti krátkodobým závazkům (viz příloha I). Roku 2014 se hodnota blíží hraniční hodnotě 1,5. Průměr v odvětví se pohybuje v intervalu ideálních hodnot, pouze roku 2008 lehce klesl pod 1.

Okamžitá likvidita (L1):

$$\text{okamžitá likvidita} = \frac{\text{krátkodobý finanční majetek}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (3)$$

Někdy též označována jako hotovostní likvidita. Můžeme ji vypočítat podle vzorce (3) jako podíl krátkodobého finančního majetku a krátkodobých závazků. Přijatelnými hodnotami je interval 0,2-0,5 (Taušl Procházková a kol., 2014).

Tab. č. 4: Okamžitá likvidita porovnání podniku s průměrem v odvětví v letech 2007–2014 (v tis. Kč)

Okamžitá likvidita	Rok							
	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Krátkodobý finanční majetek	25 530	28 473	50 428	80 877	65 147	60 750	101 345	10 401
Krátkodobé závazky	157 675	99 419	64 943	105 377	142 064	161 338	169 912	258 528
Aisan	0,16	0,29	0,78	0,77	0,46	0,38	0,60	0,04
Odvětví	0,21	0,18	0,31	0,24	0,3	0,33	0,36	0,43

Zdroj: Vlastní zpracování dle justice.cz a ČSÚ, 2016

Z tabulky č. 4 je poznat, že podnik opravdu zatěžovaly vysoké zásoby materiálu a zásob, ale i krátkodobých pohledávek, protože zde se likvidita již pohybuje kolem ideálních hodnot. Roku 2007 lehce pod hranicí 0,2 a v letech 2009, 2010 a 2013 lehce nad hodnotou 0,5. Pouze roku 2014 se hodnota okamžité likvidity podniku dostala

mnohem níže, než je doporučená nejnižší hranice 0,2. Mohlo to být způsobeno nízkou hodnotou krátkodobého finančního majetku. Průměr odvětví se vychýlil z ideálního intervalu jen roku 2008 a to o 0,02.

5.2 Ukazatele rentability

Rentabilita neboli návratnost. Jedná se o ukazatele, kdy výstupem je zisk a vstupem např. tržby, tehdy měří, kolik Kč zisku získá z 1 Kč tržeb (rentabilita tržeb) nebo je vstupem vlastní kapitál a poté měří, jaký je podíl čistého zisku na 1 Kč vlastního kapitálu (rentabilita vlastního kapitálu) atp. (Taušl Procházková a kol., 2014).

ROA (return on assets):

$$\text{rentabilita celkového kapitálu} = \frac{\text{zisk}}{\text{celkový kapitál}} \quad (4)$$

Tabulka č. 5 zobrazuje porovnání rentability celkového kapitálu podniku vypočtené podle vzorce (4) s průměrnou rentabilitou celkového kapitálu v odvětví.

Tab. č. 5: Srovnání ROA Aisan Industry Czech, s. r. o., s průměrem v odvětví (v %)

ROA	Rok						
	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Zisk	78 821	-48	-48 838	-65 988	-64 308	-27 009	113 102
Celkový kapitál	967 437	848 050	678 394	1 280 389	1 258 161	1 268 766	1 397 445
Aisan	8,15	-0,006	-7,2	-5,15	-5,11	-2,13	8,09
Odvětví	8,62	4,14	2,57	6,07	7,77	6,83	5,66

Zdroj: Vlastní zpracování dle ČSÚ a justice.cz, 2016

V tabulce č. 5 jsou data zisk a celkový kapitál uvedena v tisících Kč, rentabilita společnosti a průměru v odvětví je udána v procentech. Rentabilita celkového kapitálu společnosti byla roku 2007 těsně pod průměrem v odvětví. V letech 2008–2012 byl podnik ve ztrátě, proto se rentabilita pohybuje v záporných číslech. Roku 2008 si

podnik vzal úvěr ve výši 87 860 000 Kč (viz příloha I), o rok později přišla celosvětová krize a následující rok 2010 se podnik z této krize snažil vzpamatovat. Roku 2011, jak již bylo dříve zmíněno, se událo tsunami a zemětřesení v Japonsku, které se silně dotklo celého automobilového průmyslu, a o rok později se podnik z této odvětvové krize dostával. Roku 2013 má podnik kladné ROA nad průměrem v odvětví a následně v roce 2014 rentabilita celkového kapitálu činila 10,58 %, tedy na 1 korunu celkového kapitálu připadalo 10,5 koruny čistého zisku.

ROE (return on equity):

$$\text{rentabilita vlastního kapitálu} = \frac{\text{zisk}}{\text{vlastní kapitál}} \quad (5)$$

Tabulka č. 6 zobrazuje porovnání rentability vlastního kapitálu podniku vypočtené dle vzorce (5) s průměrnou rentabilitou vlastního kapitálu v odvětví v procentním vyjádření.

Tab. č. 6: Srovnání ROE Aisan Industry Czech, s. r. o., s průměrem v odvětví (v %)

ROE	Rok						
	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Zisk	78 821	-48	-48 838	-65 988	-64 308	-27 009	113 102
Vlastní kapitál	641 649	641 601	592 763	885 489	821 181	1 268 766	907 276
Aisan	12,28	-0,00748	-8,24	-7,45	-7,8	-2,13	12,46
Odvětví	23,69	4,66	24,05	23,65	27,47	26,44	24,47

Zdroj: Vlastní zpracování dle ČSÚ a justice.cz, 2016

Data zisk a vlastní kapitál jsou udána v tisících Kč, ROE podniku a odvětví je v procentech. U rentability vlastního kapitálu je vidět ještě markantnější rozdíl mezi podnikem a průměrem v odvětví než tomu bylo u rentability celkového kapitálu. Opět se pouze roky 2007 a 2013 nacházejí v kladných číslech, ale silně pod průměrem v odvětví. Roku 2007 to bylo 11,41 a roku 2013 celých 12 procentních bodů pod průměrem v odvětví. ROE podniku za rok 2014 činí 16,2 %, tedy na 1 Kč vlastního kapitálu připadá 16 Kč čistého zisku.

ROS (return on sales):

$$\text{rentabilita tržeb} = \frac{\text{zisk}}{\text{tržby}} \quad (6)$$

V tabulce č. 7 si lze prohlédnout porovnání rentability tržeb podniku s průměrnou rentabilitou tržeb v odvětví.

Tab. č. 7: Srovnání ROS Aisan Industry Czech, s. r. o. s průměrem v odvětví (v %)

ROS	Rok						
	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Zisk	78 821	-48	-48 838	-65 988	-64 308	-27 009	113 102
Tržby	1 058 725	835 606	677 684	1 282 933	1 248 386	1 313 480	1 610 689
Aisan	7,4	-0,00574	-7,2	-5,14	-5,15	-2,05	7,02
Odvětví	8,19	2,08	14,21	16,21	13,34	14,06	12,79

Zdroj: Vlastní zpracování dle ČSÚ a justice.cz, 2016

Data zisk a tržby jsou v tisících Kč a ROS podniku (vypočtená dle vzorce (6)) a průměru v odvětví je udána v procentech. Stejně tak jako u předchozích rentabilit je i odvětvový průměr v letech 2008-2012 vysoko nad rentabilitou tržeb podniku. Rentabilita tržeb podniku se v kladných číslech pohybuje opět pouze v letech 2007 a 2013, kdy neutrpěl ztrátu. Pro podnik je to slabou stránkou (W2). Roku 2013 na jednu korunu tržeb připadalo 7 korun čistého zisku a roku 2012 to byly 2 koruny ztráty. Avšak za rok 2014 se ROS podniku zvýšila na 8,7 %.

5.3 Interní analýza

Společnost sídlí v Ústeckém kraji, z něhož pochází 99 % jejích zaměstnanců. Celkem zaměstnává 718 kmenových a 162 dočasně přidělených zaměstnanců, z toho je 34 % mužů a 66 % žen. Věkové rozdělení těchto zaměstnanců si lze prohlédnout

v tabulce č. 8. Roční míra fluktuace zaměstnanců, neočištěná od časově omezených brigád a odchodů stálých zaměstnanců do důchodu, je ve výši 11,2 %. (Interní materiály, 2016).

Dle interních informací je pro společnost největším problémem nedostatek kvalifikovaných zaměstnanců. Přestože se jedná o stabilního a solidního zaměstnavatele (S1), společnost nemá dostatečný personální marketing, který by oslovil uchazeče o zaměstnání (W3), což pravděpodobně způsobuje již zmíněné problémy s nedostatkem kvalifikovaných zaměstnanců. Jak již bylo v PEST analýze uvedeno, v místě sídla společnosti jsou pouze 3 % vysokoškolsky vzdělaných uchazečů o zaměstnání. Nedostatek kvalifikovaných zaměstnanců by mohl do budoucna podniku přivodit větší problémy (W4). Dle tabulky č. 8 Aisan Industry Czech, s. r. o., zaměstnává v průměru mladé lidi, u kterých se neočekává brzký odchod do důchodu, spíše jen odchod do jiného, atraktivnějšího zaměstnání či na mateřskou dovolenou vzhledem k podílu zaměstnávaných žen.

Tab. č. 8: Věkové rozložení zaměstnanců společnosti Aisan Industry Czech, s. r. o.

Kritérium	V letech
Průměrná věková hranice	36,94
Technickohospodářští pracovníci	34,35
Do úrovně mistra výroby	37,27

Zdroj: Vlastní zpracování dle Interních materiálů, 2016

Jak již bylo dříve zmíněno, Aisan Industry Czech, s. r. o., nemá své vlastní obchodní oddělení, veškerá obchodní jednání jsou projednávána skrze mateřskou společnost a podnik neurčuje své odběratele a dodavatele, což může být chápáno jako slabá stránka (W5). Podnik také nemá své vlastní oddělení výzkumu a vývoje. Veškerý výzkum a vývoj výrobků probíhá v Japonsku v mateřské společnosti Aisan Industry Co., Ltd. Tento rys mají společný všechny sesterské společnosti po celém světě, což může být silnou stránkou podniku, protože ušetří na nákladech na výzkum a vývoj i na provozu tohoto oddělení (S2). Další silnou stránkou společnosti je podpora silné celosvětové skupiny Aisan (S3).

Společnost má třísměnný výrobní provoz (S4). První směna začíná v 6 hodin ráno a končí ve 14 hodin odpoledne, kdy nastupuje druhá směna pracující do 22 hod. večer, aby mohla nastoupit slabší noční směna, která končí v 6 hodin ráno, kdy ji opět vystřídá ranní směna. Na noční směně pracují pouze zaměstnanci ve výrobních linkách a u výrobních strojů, jejichž provoz je také téměř nepřetržitý. Výroba je zastavena pouze v sobotu a v neděli ráno a odpoledne, první směna nastupuje na noční směnu v neděli ve 22 hodin. V případě potřeby jsou na víkendy vypsány přesčasy, a tudíž se provoz výrobních hal nezastaví ani v sobotu a v neděli. Díky třísměnnému výrobnímu provozu podnik lépe uspokojuje potřeby svých zákazníků, k čemuž mu napomáhá i rozdělení jednotlivých výrobních hal na výrobu odlišných druhů výrobků – plastové a hliníkové (S5), tím se rozšiřuje okruh zákazníků podniku.

Slabou stránkou podniku je také pouze základní provedení internetových stránek, které by mohly být uživatelsky přívětivější (W6). Vzhledem k absenci obchodního oddělení a vyřizování obchodních jednání mateřskou společností, se podnik nemusí propagovat pomocí internetových stránek v takové míře, jako jiné stránky, které zde také cílí na potenciální zákazníky. Avšak bylo by vhodné tyto stránky upravit tak, aby byly uživatelsky příjemnější a měly modernější vzhled. Výhodou je, že jsou stránky dosti přehledné.

6 SWOT analýza společnosti Aisan Industry Czech, s. r. o.

Tabulka č. 9 zobrazuje matici SWOT analýzy podniku, tedy analýzu silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb. Současně jsou jednotlivé prvky tabulky ohodnoceny od 1 do 5 dle závažnosti a důležitosti.

Tab. č. 9: Sumární SWOT analýza podniku Aisan Industry Czech, s. r. o.

Silné stránky	S	W	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> • Stabilní a solidní zaměstnavatel (S1) – 2 • Výzkum a vývoj v mateřské společnosti (S2) – 2 • Podpora silné světové skupiny (S3) – 3 • Nepřetržitý výrobní provoz (S4) – 1 • Diferenciace na širší okruh zákazníků (S5) – 5 		<ul style="list-style-type: none"> • Velké množství finančních prostředků vázaných v materiálu a v zásobách (W1) – 2 • Velmi nízká ROA, ROE a ROS (W2) – 3 • Nedostatečný personální marketing (W3) – 5 • Nedostatek kvalifikovaných zaměstnanců (W4) – 5 • Absence obchodního oddělení (W5) – 1 • Základní provedení internetových stránek (W6) – 1 	
Příležitosti	O	T	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> • Využití historických vztahů skupiny (O1) – 4 • Vyjednávací síla dodavatelů je malá (O2) – 3 		<ul style="list-style-type: none"> • Závislost na celkové hospodářské stabilitě automobilového průmyslu (T1) – 2 • Kolísání měnových kurzů (T2) – 2 • Malé množství vysokoškolsky vzdělaných uchazečů o zaměstnání (T3) – 5 • Hrozba silné konkurence (T4) – 4 • Téměř totožné konkurenční výrobky (T5) – 3 • Monopolní postavení zákazníka (T6) – 5 • Více než polovina výrobků odebírána třemi odběrateli (T7) – 4 	

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Součet hodnot silných stránek podniku činí **13**, součet hodnot slabých stránek činí **17**, součet hodnot nových příležitostí podniku činí **7** a součet hodnot hrozeb je **25**. Za pomoci SWOT analýzy bylo odhaleno poměrně velké množství hrozeb, které by mohly mít negativní dopady na podnik, ale lze je potlačit silnými stránkami podniku. Nicméně se nesmí zapomenout, že ani množství slabých stránek není zanedbatelné.

Podnik by se měl zaměřit na **Strategii WT**, kdy se bude snažit eliminovat své slabé stránky a vyhýbat se hrozbám. Aisan Industry Czech, s. r. o., není podnik, který by měl uvažovat o odchodu z odvětví ani podnik, který balancuje na hraně krachu či přežití, nicméně pět let ve ztrátě ho velmi poznamenalo a měl by se snažit vyřešit své problémy dříve, než si bude hledat nové příležitosti.

Největší hrozbou pro Aisan Industry Czech, s. r. o., je nedostatek vysokoškolsky vzdělaných uchazečů o zaměstnání v místě sídla podniku. Jak je již dříve zmíněno jedná se např. o strojní inženýry nebo techniky kontroly a další. Podnik by se mohl na základě své silné stránky stabilního a solidního zaměstnavatele zaměřit více na personální marketing a vytvořit si image úspěšného lokálního zaměstnavatele. Více propagovat značku Aisan jako jistotu stálého zaměstnání a adekvátního finančního ohodnocení vykonané práce. Vzhledem k malému množství vysokoškolsky vzdělaných a zároveň nezaměstnaných v Ústeckém kraji i v Lounech, by podnik mohl zacílit i na vedlejší Středočeský kraj nebo hlavní město Prahu. Město Louny se nachází v blízkosti Středočeského kraje a časová náročnost cesty do Prahy je po dálnici necelou hodinu. To by také pomohlo eliminovat nejvýraznější slabou stránkou podniku a to nedostatek kvalifikovaných zaměstnanců.

Dalšími velkými hrozbami jsou silná konkurence a substituční výrobky, které v automobilovém průmyslu nelze moc ovlivnit, avšak napomáhá je zmírnit mateřská společnost Aisan Industry Co., Ltd., a skupina Aisan. Například tím, že veškerý výzkum, vývoj a technologie přichází z mateřské společnosti a šetří tím podniku náklady na výzkum a na provoz takového oddělení. Mateřská společnost také domlouvá obchodní zakázky na delší časový interval dopředu a tím zajistí pravidelný odběr výrobků stálými zákazníky, čímž také zmírňuje vyjednávací sílu zákazníka, přestože je stále velice silná a neustále ohrožuje podnik. Monopolní postavení zákazníka také pomáhá snižovat diferenciaci jednotlivých výrobních hal a s tím související rozšíření

okruhu odběratelů. Bohužel stále více než polovinu veškeré výroby odebírají pouze tři odběratelé (Texas Instruments, Toyota a Renault), což může představovat vážné až existenční ohrožení podniku v případě, že by tyto společnosti ztratily zájem o výrobky společnosti Aisan Industry Czech, s. r. o. Podnik by se měl pokusit o návrh na zřízení vlastního obchodního oddělení a také o sjednání obchodních kontraktů s více odběrateli, aby se poměr odebíraných výrobků těmito majoritními odběrateli oproti ostatním odběratelům snížil.

Hrozbu kolísání měnových kurzů nelze přímo ovlivnit, ale může být eliminována např. větším zaměřením se na využívání eura jako směnného prostředku, protože jeho kurz je nejstabilnější z využívaných deviz. Avšak společnost obchoduje po celém světě a není zcela možné toto doporučení dodržet. Další možností může být průběžné sledování vývoje měnových kurzů a rychlé reagování na tyto změny.

Slabou stránkou podniku je také nízká rentabilita jak celkového kapitálu, vlastního kapitálu, tak i tržeb. Podnik se nacházel pět let ve ztrátě a to není pro budoucí vývoj příznivé. Ačkoli to možná bylo způsobeno nejdříve vysokým úvěrem (viz příloha I), posléze celosvětovou krizí a následně odvětvovou krizí. Od roku 2013 však podnik již vykazuje zisk, viz příloha J, a jednotlivé rentability se již nacházely v kladných číslech, což je pro podnik příznivé. Stejně jako u rentability, ani s likviditou na tom podnik není nejlépe. Má mnoho finančních prostředků vázaných v zásobách a materiálu. Je to pro podnik plusem v případě, že se opozdí některá z dodávek a podnik tak nebude muset zastavit svůj provoz, protože bude mít dostatek zásob. Na druhou stranu, když bude potřeba splatit závazky a podnik nebude mít dostatek finančních prostředků, bude muset rozprodat část zásob a materiálu, přičemž hrozí, že se zásoby ani materiál nebudou prodávat v reálných cenách, nýbrž za cenu výrazně nižší. Podnik by si měl vypočítat velikost pojistné zásoby a tu si držet, zbytek pravděpodobně není třeba.

Závislost na celkové hospodářské stabilitě automobilového průmyslu, bohužel nelze nijak velmi ovlivnit. Prosperita podniku závisí na prosperitě odvětví a na hospodářské stabilitě japonské ekonomiky. Když nastane problém v Japonsku, nastává problém v automobilovém průmyslu po celém světě, protože veškeré vztahy jednotlivých společností jsou velmi provázané.

7 Návrh možných opatření doporučených pro úpravy podnikových strategií

7.1 Personální marketing

Společnost Aisan Industry Czech, s. r. o., je obyvateli v Lounech a okolí všeobecně známa, ale nic neupozorňuje na společnost jako na jistotu stabilního a solidního zaměstnání s adekvátním ohodnocením pracovního výkonu. V Lounech či v nejbližším okolí není mnoho reklam, které by upozorňovaly na tento podnik. Velké poutající nápisy jsou pouze na výrobních halách a ve městě je jen málo reklamních billboardů.

Podnik by se měl zaměřit více na reklamu zacílenou na potenciální zaměstnance. Mohla by být seriózní vzhledem k tomu, že si podnik zakládá na japonských principech, ale s lehce vtipným sdělením a nápadná, výrazná, aby nebylo možné ji přehlédnout. Podnik by si také mohl založit stránku na dnes populárních sociálních sítích, kde by mimo jiné mohl nabízet volné pracovní pozice. Existuje pouze „uzavřená facebooková skupina“ pro některé zaměstnance.

Bylo by vhodné propagovat podnik i v sousedním Středočeském kraji minimálně v okolí města Slaný, které je vzdáleno necelých 30 km. Společnost se prezentovala také na veletrhu pracovních příležitostí v Plzni, bylo by vhodné se více účastnit podobných akcí, kde je vyšší výskyt studentů vysokých technických škol či jejich absolventů. Další vhodnou příležitostí by byla propagace podniku v blízkosti Vysoké školy ČVUT na Kladně nebo v Praze. Protože mnoho studentů z Loun dojíždí studovat do Prahy nebo na Kladno, podnik by mohl takovýmto studentům nabídnout částečné úvazky, brigády či placené stáže, se smlouvou, kdy by studenti získali požadovanou praxi a podnik by si zajistil, po dokončení školy, že u něj budou tito studenti pracovat na dobu určitou. Pokud se někteří z pracovníků-studentů osvědčí při práci, může podnik jejich smlouvy prodloužit nebo jim navrhnout možný kariérní růst.

V měsíci dubnu podnik nabízí tyto volné pozice: Industrial Engineer – Průmyslový inženýr, Konstruktor, Kontrolor kvality, Operátor výrobní linky (Aisan.cz, 2016). Tato informace je dostupná pouze na Městském úřadu práce a na internetových

stránkách podniku. Přestože jsou dosti přehledné, bylo by vhodné upravit internetové stránky, aby měly uživatelsky atraktivnější a modernější vzhled, nyní mají pouze jednoduché, starší a informativní provedení. Internetové stránky mateřské společnosti Aisan Industry Co., Ltd., mají lepší a modernější provedení, podnik by se zde mohl inspirovat.

7.2 Obchodní oddělení

Jak již bylo dříve zmíněno, společnost Aisan Industry Czech, s. r. o., je pouze výrobní podnik a veškerá obchodní komunikace je zprostředkována mateřskou společností Aisan Industry Co., Ltd. Přesto by bylo vhodné vypracovat návrh na zřízení vlastního obchodního oddělení, aby podnik mohl také jednat s potenciálními zákazníky a dodavateli, který by se následně předal mateřské společnosti. Například kvůli skutečnosti, že společnost Texas Instruments odebírá 50,8 % výrobků vyrobených ve výrobní hale C a společnosti Renault a Toyota odebírají 68 % výrobků z haly L viz obrázky č. 7 a 8. Což představuje téměř 60 % veškeré produkce z obou výrobních hal a pro podnik to je velkou hrozbou, protože případné přerušení obchodních styků s těmito společnostmi bude mít na podnik negativní dopad, který by mohl přerůst v existenční krizi podniku. Zvýšení podílu odebíraných výrobků dalšími společnostmi by tuto hrozbu snižovalo.

Pokud by realizace vlastního obchodního oddělení byla schválena a podnik by neměl dostatečné prostory na provoz takového oddělení, mohl by si pronajmout některé z kancelářských prostor v centru Loun. Pokud by realizace vlastního obchodního oddělení nebyla schválena, bylo by vhodné si alespoň vyjednat možnost zastoupení společnosti při obchodních jednáních. Pokud ani toto nebude mateřskou společností schváleno, bylo by vhodné alespoň vztahy s mateřskou společností Aisan Industry Co., Ltd., vylepšit a utužit a také jí navrhnout, aby zajistila další větší odběratele, kteří by snížili riziko, které představuje odběr velkého množství výrobků malým množstvím odběratelů.

7.3 Snížení množství finančních prostředků vázaných v zásobách a materiálu

Podnik má velké množství finančních prostředků vázaných v zásobách a materiálu, viz přílohy I a J. Pro podnik to je výhodou v případě, zpoždění některé z dodávek, protože nebude nutné pozastavit provoz, na skladě totiž bude dostatek zásob. Avšak v případě potřeby splácení závazků při nedostatku finančních prostředků, podnik bude muset rozprodat část zásob a materiálu, přičemž hrozí, že se zásoby a materiál prodají za cenu výrazně nižší. Prodej by byl ztrátový.

Bylo by vhodné, kdyby si podnik vypočítal velikost své pojistné zásoby, kterou by si měl udržovat a zbytek zásob pravděpodobně nebude potřeba. Pokud by se to vedení zdálo příliš riskantní, je možné si udržovat např. jeden a půl násobek či dvojnásobek pojistné zásoby pro případ nutnosti. Příliš vysoká likvidita (nad doporučené hodnoty) může snižovat výnosnost podniku. Také by bylo pro podnik vhodné si vypočítat dobu obratu zásob a zefektivnit dodávky zásob, aby nemuselo velké množství materiálu a zásob ležet na skladě, tím by se ušetřily i náklady na skladování. Snížením množství zásob a materiálu by se likvidita podniku ustálila kolem doporučených hodnot.

Závěr

Cílem této práce bylo zanalyzovat okolí konkrétního podniku, kterým byla společnost Aisan Industry Czech, s. r. o., a zhodnotit, jaký má toto okolí vliv na daný podnik. Jedná se o výrobní podnik zaměřený na sériovou výrobu součástek do palivových motorů. Společnost je součástí světové skupiny Aisan a dceřinou společností japonské společnosti Aisan Industry Co., Ltd.

K analýze okolí bylo využito PEST analýzy, ve které bylo zjištěno, že velký vliv na podnik mají politicko-právní faktory, které podnik velmi svazují různými zákony, normami, nařízeními a vyhláškami, ale v současné době nepředstavují pro podnik žádné velké ohrožení. Ekonomické faktory na společnost působí nejen skrze vývoj české ekonomiky, ale také japonské ekonomiky, která ovlivňuje celý automobilový průmysl. Neméně důležitý je také vývoj měnových kurzů, protože společnost obchoduje ve čtyřech měnách, konkrétně se jedná o euro, americký dolar, japonský yen a českou korunu. Sociálně-kulturní faktory jsou další oblastí, která podnik velmi ovlivňuje, hlavně, co se týče nezaměstnanosti, protože v místě sídla podniku je nedostatek kvalifikovaných pracovníků. Technologický faktor společnost nijak velmi neovlivňuje, protože veškeré technologie a výzkumy přicházejí z mateřské společnosti.

Z Porterova modelu pěti sil vyplývá, že největším ohrožením podniku je silná konkurence v odvětví a možnost substituce výrobků. Vyjednávací pozice dodavatelů je malá a vstupu nové konkurence na trh se podnik obávat nemusí. Vstup na trh je pro nové podniky znesnadněn vysokými nároky na počáteční kapitál a legislativními i technologickými požadavky. Muselo by se jednat o velmi inovativní podnik, který nalezne „díru na trhu“, aby se rychle prosadil mezi stávající konkurencí. Naopak vyjednávací síla odběratelů je velmi vysoká, monopolní a zvyšuje konkurenci na trhu. Podnik ji zmírňuje rozšířením okruhu odběratelů a záštitou historických vztahů silné světové skupiny.

V práci bylo také využito metody Benchmarkingu zaměřené hlavně na finanční analýzu poměrových ukazatelů, konkrétně běžnou, rychlou a okamžitou likviditu a rentabilitu celkového kapitálu, vlastního kapitálu a tržeb. Pomocí ukazatelů likvidity bylo zjištěno, že podnik má velké množství finančních prostředků vázáno v zásobách,

materiálu a krátkodobých pohledávkách, což je výhodné z hlediska plynulého třísměnného provozu, protože když se zpozdí dodávka nového zboží, celý provoz se nezastaví, ale v případě potřeby rozprodání tohoto materiálu a zásob, kvůli splácení závazků, může dojít k problémům. Materiál a zásoby jsou méně likvidní než finanční prostředky a může docházet i ke ztrátám z prodeje za nižší cenu. Vhodnější by bylo si držet materiál a zásoby pouze ve výši pojistné zásoby či v případě, že se podnik bude obávat o plynulou výrobu, může se jednat o 1,5 násobek pojistné zásoby.

Velmi nízké hodnoty rentability podniku nízko pod průměrem v odvětví hlavně v letech 2008-2012, byly způsobeny tím, že se podnik nacházel těchto pět let ze sledovaného období ve ztrátě (viz příloha I). Nejprve z důvodu vysokého úvěru, celosvětové krize a následně z důvodu krize v automobilovém průmyslu. Nyní již podnik vykazuje zisk (viz příloha J) a rentabilita se zvyšuje.

V interní analýze podniku bylo zhodnoceno jako nejslabší stránka podniku nedostatek kvalifikovaných zaměstnanců. Dalšími slabými stránkami byl s tím související nedostatečný personální marketing, starý vzhled internetových stránek a absence obchodního oddělení v podniku. Jako silná stránka podniku byla vyhodnocena, diferenciací výrobních hal a s tím související rozšíření okruhu odběratelů, podpora silné celosvětové skupiny a výzkum a vývoj prováděný v mateřské společnosti. Neméně důležitý je pro podnik také třísměnný provoz, který byl zhodnocen jako silná stránka a také skutečnost, že je podnik stabilním a solidním zaměstnavatelem.

Následně pomocí souhrnné SWOT analýzy byly vyhodnoceny silné a slabé stránky, ohrožení a příležitosti podniku. Podnik má velké množství slabých stránek, nad kterými by se mělo vedení zamyslet a pokusit se je eliminovat. Velké množství bylo i hrozeb, kterým by bylo třeba se vyvarovat. Každopádně podnik nesmí zapomenout na to, že má i dostatečné množství silných stránek. Navržena byla Strategie WT, kdy podnik eliminuje slabé stránky a snaží se vyhýbat možným hrozbám.

V poslední části práce byla navržena možná opatření pro úpravu podnikových strategií a to zejména zaměření se na personální marketing, který je ve společnosti nedostatečný a vylepšení image podniku jako stabilního zaměstnavatele, který nabízí svým potenciálním zaměstnancům jistotu zaměstnání. Podnik má nedostatek kvalifikovaných pracovníků, na které by měl zaměřit svou kampaň nejen v místě sídla podniku, ale i v blízkém okolí. K tomu by také mohlo pomoci navržené zřízení stránek

na sociálních sítích či vylepšení a zmodernizování internetových stránek podniku. V neposlední řadě také zacílení na studenty technických oborů v okolí škol nebo prostřednictvím brigád a placených stáží.

Dalším opatřením, které bylo společností Aisan Industry Czech, s. r. o., navrženo, bylo pokusit se o zřízení obchodního oddělení v podniku a zaměření se na získání více důležitých odběratelů. Kdyby toto nebylo schváleno, bylo by možné navrhnout alespoň obchodní zastoupení společnosti během obchodních jednání konaných mateřskou společností nebo alespoň vylepšení vztahů s mateřskou společností.

Společnosti bylo také navrženo snížení množství finančních prostředků vázaných v zásobách a materiálu, udržováním pouze pojistné zásoby, což by zvýšilo likviditu podniku, také by toto opatření mohlo snížit náklady na skladování těchto zásob.

Seznam tabulek

Tab. č. 1: Nástroje strategické analýzy	12
Tab. č. 2: Běžná likvidita porovnání podniku s průměrem v odvětví v letech 2007-2014 (v tis. Kč).....	35
Tab. č. 3: Rychlá likvidita porovnání podniku s průměrem v odvětví v letech 2007-2014 (v tis. Kč).....	36
Tab. č. 4: Okamžitá likvidita porovnání podniku s průměrem v odvětví v letech 2007–2014 (v tis. Kč).....	37
Tab. č. 5: Srovnání ROA Aisan Industry Czech, s. r. o., s průměrem v odvětví (v %).....	38
Tab. č. 6: Srovnání ROE Aisan Industry Czech, s. r. o., s průměrem v odvětví (v %).....	39
Tab. č. 7: Srovnání ROS Aisan Industry Czech, s. r. o. s průměrem v odvětví (v %)	40
Tab. č. 8: Věkové rozložení zaměstnanců společnosti Aisan Industry Czech, s. r. o.	41
Tab. č. 9: Sumární SWOT analýza podniku Aisan Industry Czech, s. r. o.....	43

Seznam obrázků

Obrázek č. 1: Podnikatelské prostředí.....	9
Obrázek č. 2: Porterův model pěti sil	14
Obrázek č. 3: Aisan ve světě	17
Obrázek č. 4: Srovnání meziročních indexů tržeb z prodeje výrobků a služeb.....	23
Obrázek č. 5: Vývoj EUR, USD a JPY vůči CZK od dubna 2015 do dubna 2016	24
Obrázek č. 6: Srovnání míry nezaměstnanosti v roce 2014 (v %)	25
Obrázek č. 7: Poměr prodeje jednotlivým zákazníkům z výrobní haly C (v %)...	31
Obrázek č. 8: Poměr prodeje jednotlivým zákazníkům z výrobní haly L (v %)...	32

Seznam použitých zkratk

CAD – Computer Aided Design (počítačem podporované projektování)

CNC – Computer Numerical Control (počítačem řízený obráběcí stroj)

Co. – Company (společnost)

CZK – czech koruna (kód české měny)

č. – číslo

ČNB – Česká národní banka

ČR – Česká republika

ČSÚ – Český statistický úřad

ČVUT – České Vysoké Učení Technické

EMS – Environmental Management System (Systém environmentálního řízení)

EUR – euro (kód evropské měny)

GmbH – Gesellschaft mit beschränkter Haftung (společnost s ručením omezeným)

ISO – International Organization for Standardization (mezinárodní organizace pro standardizaci)

JPY – japonský yen

Kč – koruna česká

Ltd. – Limited Company (společnost s ručením omezeným)

MPO – Ministerstvo průmyslu a obchodu

MPSV – Ministerstvo práce a sociálních věcí

MVCR – Ministerstvo vnitra ČR

OECD – Organisation for Economic Co-operation and Development (Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj)

PEST – Politické, Ekonomické, Sociální a Technologické faktory

PESTLE – Political, Economic, Social, Technological, Legal, Environmental (rozšíření PEST)

QCD – Quality, Cost, Delivery (kvalita, cena, dodávky)

ROA – Return on assets (rentabilita celkového kapitálu)

ROE – Return on equity (rentabilita vlastního kapitálu)

ROS – Return on sales (rentabilita tržeb)

SLEPT – Social, Legal, Economic, Political, Technological (rozšíření PEST)

S. A. – Societé anonyme (akciová společnost)

Sb. – sbírky

s. r. o. – společnost s ručením omezeným (také spol. s r. o.)

SWOT – Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats (silné stránky, slabé stránky, příležitosti, hrozby)

tis. – tisíc

USA – United States of America (Spojené státy americké)

USD – United States dollar (americký dolar)

Seznam použité literatury

Knižní zdroje:

FOTR, Jiří, VACÍK, Emil, SOUČEK, Ivan aj. *Tvorba strategie a strategické plánování: Teorie a praxe*. [online] 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a. s., 2012 [cit. 12.3.2016].

ISBN 978-80-247-3985-4. Dostupné z:

<https://www.google.com/search?tbm=bks&q=Tvorba+strategie+a+strategick%C3%A9+pl%C3%A1nov%C3%A1n%C3%AD%3A+Teorie+a+praxe>

HANZELKOVÁ, Alena, KEŘKOVSKÝ, Miloslav, MATHAUSER, Milan, VALSA, Ondřej. *Business strategie: Krok za krokem*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2013, 159 s., ISBN 978-80-7400-455-1.

SYNEK, Miloslav a kol. *Manažerská ekonomika*. 5. aktualizované a doplněné vydání, Praha: Grada Publishing a. s., 2011, 480 s., ISBN 978-80-247-3494-1.

SYNEK, Miloslav a kol. *Podniková ekonomika*. 6. přepracované a doplněné vydání, Praha: C. H. Beck, 2015, 526 s., ISBN 978-80-7400-274-8.

TAUŠL PROCHÁZKOVÁ, Petra a kol. *Podniková ekonomika 1*. 1. vydání, Plzeň: Západočeská univerzita, 2015, 213 s., ISBN 978-80-261-0409-4.

Internetové zdroje:

AISAN INDUSTRY CZECH, s.r.o. *Home*. [online]. [cit. 29.12.2015]. Dostupné z:

<http://www.aisan.cz/abcz/default.aspx>

TEXAS INSTRUMENTS. *About TI*. [online]. [cit. 1.4.2016]. Dostupné z:

http://www.ti.com/corp/docs/company/technology_innovation.html

AUTO INERGY DIVISION. *Plastic Omnium* [online]. [cit. 1.4.2016]. Dostupné z:

<https://www.plasticomnium.com/en/automotive-equipment/auto-inergy-division.html>

AISAN. *About Aisan* [online]. [cit. 2.4.2016]. Dostupné z: [http://www.aisan-](http://www.aisan-ind.co.jp/en/company/europe.html)

[ind.co.jp/en/company/europe.html](http://www.aisan-ind.co.jp/en/company/europe.html)

CQS. *Sdružení pro certifikaci systémů jakosti* [online]. [cit. 29.12.2015]. Dostupné z: <http://www.cqs.cz/Normy/CSN-EN-ISO-140012005-Environmentalni-management.html>

Česká národní banka: Kurzovní lístek čnb. *Platební styk*. [online]. [cit. 11.4.2016]. Dostupné z:

https://www.cnb.cz/cs/platebni_styk/sluzby_pro_klienty/obchodni_kurz.html

Český Statistický Úřad: Statistiky. *Czso.cz* [online]. Praha: Český statistický úřad, 2016. [cit. 5.4.2016]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/statistiky>.

ISO.CZ: *ISO 9001* [online]. [cit. 9.4.2016]. Dostupné z: <http://www.iso.cz/iso-9001>

ISO.CZ: *ISO 16949* [online]. [cit. 9.4.2016]. Dostupné z: <http://www.iso.cz/isots-16949>

Japonské automobilky trápí klesající prodeje. Zemětřesení srazilo jejich zisky.

Hospodářské noviny. [online]. 2011, **15**, [cit. 1.4.2016]. ISSN 1213-7693. Dostupné z: <http://byznys.ihned.cz/c1-52451820-japonske-automobilky-trapi-klesajici-prodeje-zemetreseni-srazilo-jejich-zisky>

Ministerstvo spravedlnosti: Veřejný rejstřík a Sběrka listin. *Justice.cz* [online]. [cit. 29.12.2015]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=2781>

Ministerstvo práce a sociálních věcí: Statistiky nezaměstnanosti z územního hlediska. *Zaměstnanost a ÚP* [online]. [cit. 9.4.2016]. Dostupné z: <http://portal.mpsv.cz/sz/stat>

Ministerstvo průmyslu a obchodu: Analytické materiály a statistiky. *Ministr a ministerstvo*. [online]. [cit. 10.4.2016]. Dostupné z: <http://www.mpo.cz/cz/ministr-a-ministerstvo/analyticke-materialy/#category238>

Ministerstvo vnitra České republiky: Sběrka zákonů a Sběrka mezinárodních smluv. *Legislativa* [online]. [cit. 7.4.2016]. Dostupné z: <http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/>

D.S.K. engineering s. r. o. *O společnosti*. [online]. [cit. 2.4.2016]. Dostupné z: <http://www.dskengineering.cz/?page=o-spolecnosti.php>

DENSO EUROPE. *Profile*. [online]. [cit. 2.4.2016]. Dostupné z: <http://www.denso-local.com/sweden/about-us/profile/>

RENAULT. *Skupina Renault*. [online]. [cit. 2.4.2016]. Dostupné z:

<https://www.renault.cz/renault-svet/skupina-renault.html>

Ministerstvo zahraničních věcí: ČR. Stálá mise České republiky při OECD v Paříži.

[online]. [cit. 6.4.2016]. Dostupné z:

http://www.mzv.cz/oecd.paris/cz/zpravy_udalosti_aktuality/jake_bylo_loni_danove_zatizeni_prace.html

TOYOTA. *Toyota in the world*. [online]. [cit. 2.4.2016]. Dostupné z:

http://www.toyota-global.com/company/profile/in_the_world/

Seznam příloh

Příloha A – Výrobky

Příloha B – Hliníkové odlitky

Příloha C – Certifikát ISO 14001

Příloha D – Certifikát ISO/TS 16949 + dodatek (hala C)

Příloha E – Certifikát ISO/TS 16949 + dodatek (hala L)

Příloha F – Statistická ročenka MPSV za rok 2014 (Ústecký kraj)

Příloha G – Vysokotlaké lití hliníku a Vstřikování plastů – schéma

Příloha H – Proces schvalování nových dodavatelů

Příloha I – Souhrnná rozvaha a výkaz zisku a ztráty za roky 2007-2012

Příloha J – Aktuální rozvaha a výkaz zisku a ztráty za rok 2014/2013

Přílohy

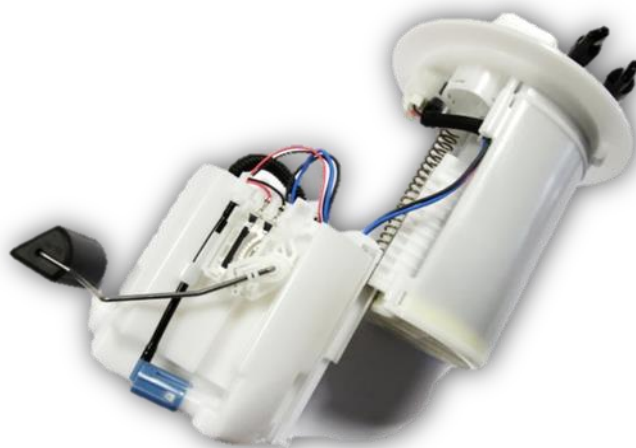
Příloha A - Výrobky

Obr. č. 1 Palivové čerpadlo



Zdroj: Interní materiály, 2015

Obr. č. 2 Palivový modul



Zdroj: Interní materiály, 2015

Obr. č. 3 Canister



Zdroj: Aisan.cz, 2015

Obr. č. 4 a 5 Škrťící klapky



Zdroj: Aisan.cz, 2015

Příloha B – Hliníkové odlitky

Obr. č. 1 Hliníkový odlitek – Víčko vačky olejového filtru



Zdroj: Aisan.cz, 2015

Obr. č. 2 Hliníkový odlitek – Držák



Zdroj: Aisan.cz, 2015

Obr. č. 3 Hliníkový odlitek – Držák alternátoru



Zdroj: Aisan.cz, 2015

Obr. č. 4 Hliníkový odlitek – Těleso termostatu



Zdroj: Aisan.cz, 2015

Obr. č. 5 Hliníkový odlitek – Držák stěrače
nosič



Zdroj: Aisan.cz, 2015

Obr. č. 6 Hliníkový odlitek – Střešní



Zdroj: Aisan.cz, 2015

Příloha C – Certifikát ISO 14001



Czech

CERTIFIKÁT

Certifikační orgán systémů managementu č. 3053
TÜV SÜD Czech s.r.o.

potvrzuje, že společnost

Aisan
AISAN INDUSTRY CZECH s.r.o.

Aisan Industry Czech, s.r.o.
Průmyslová 2727
CZ – 440 01 Louny
IČ: 26198436

zavedla a používá
systém environmentálního managementu v oboru

**výroba elektrických palivových čerpadel,
palivových modulů, absorpčních kanystrů,
škrtkových klapek a odlitků**

Na základě vykonaného auditu, zpráva č. **06.682.471**

bylo prokázáno splnění
požadavků normy

ČSN EN ISO 14001:2005

Tento certifikát je platný do **22.08.2016**

Registrační číslo certifikátu **06.660.153**



Praha, 22.08.2013



TÜV SÜD Czech s.r.o. • Novodvorská 994 • 142 21 Prague 4 • Czech Republic • certification@tuv-sud.cz

TÜV®

F 540-019-3 (2011-11-16) (F540_019_3)

ZERTIFIKAT ◆ CERTIFICATE ◆ CERTIFICADO ◆ CERTIFICAT
CERTIFIКAT ◆ 認証証書 ◆



Czech

CERTIFICATE

Certification Body Management System No. 3053
TÜV SÜD Czech s.r.o.

certifies that

Aisan
AISAN INDUSTRY CZECH s.r.o.

Aisan Industry Czech, s.r.o.
Průmyslová 2727
CZ – 440 01 Louny
Ident. No.: 26198436

has established and applies
the Environmental Management System for

**manufacturing of electric fuel pumps,
fuel pump modules, canisters,
throttle bodies and casting parts**

An audit was performed, Report No. **06.682.471**
Proof has been furnished that the requirements
according to

ČSN EN ISO 14001:2005

are fulfilled. The certificate is valid until **22.08.2016**

Certificate Registration No. **06.660.153**



Prague, 22.08.2013



Příloha D – Certifikát ISO/TS 16949 + dodatek (hala C)



Management Service

CERTIFIKÁT

Certifikační místo
TÜV SÜD Management Service GmbH
potvrzuje, že společnost

Aisan Industry Czech, s.r.o.
Průmyslová 2727
440 01 Louny
Česká republika

zavedla a používá
systém managementu jakosti v oboru

**Vývoj a výroba elektrických palivových čerpadel,
palivových modulů a absorpčních kanystrů**
(s vývojem produktu podle bodu 7.3).

Na základě vykonaného auditu, zpráva č. **70045235**
bylo prokázáno splnění
požadavků normy

ISO/TS 16949:2009
Třetí vydání 2009-06-15.

Datum vystavení: **2015-06-20**

Platnost do: **2018-06-19**

Registrační číslo certifikátu: **12 111 48353/01 TMS**

IATF číslo certifikátu: **0212315**

Součástí certifikátu je dodatek.

Product Compliance Management
Mnichov, 2015-06-22

Strana 1 z 2

TÜV SÜD Management Service GmbH • Zertifizierungsstelle • Ridlerstraße 65 • 80339 München • Germany
www.tuev-sued.de/certificate-validity-check

TUV®

MS01.07.2014



Zdroj: Aisan.cz, 2016



**Dodatek k certifikátu registrační číslo:
12 111 48353/01 TMS
IATF číslo certifikátu: 0212315**

Aisan Industry Czech, s.r.o.
Prumyslová 2727
440 01 Louny
Česká republika

Výrobní lokalita je podporována následujícími odloženými místy:

Adresa	Podpůrné funkce
Aisan Industry Co., Ltd. 1-1-1, Kyowa-Cho, Obu 474-8588 Aichi Japonsko	Vývoj; Technická příprava výroby; Prodej

Product Compliance Management
Mnichov, 2015-06-22

Strana 2 z 2

TÜV SÜD Management Service GmbH • Zertifizierungsstelle • Ridlerstraße 65 • 80339 München • Germany
www.tuev-sued.de/certificate-validity-check

TÜV®

Příloha E – Certifikát ISO/TS 16949 + dodatek (hala L)

ZERTIFIKAT ■ CERTIFICATE ■ 認證證書 ■ CERTIFICADO ■ CERTIFIKAT ■ CERTIFICAT		 Management Service
	<h1>CERTIFIKÁT</h1>	
	Certifikační místo TÜV SÜD Management Service GmbH potvrzuje, že společnost	
	Aisan Industry Czech s.r.o. Průmyslová 2725 440 01 Louny Česká republika	
	zavedla a používá systém managementu jakosti v oboru	
	Vývoj a výroba škrtkých klapek, hliníkových obrobků a odlitků (s vývojem produktu podle bodu 7.3).	
	Na základě vykonaného auditu, zpráva číslo 70045235, bylo prokázáno splnění požadavků normy	
	ISO/TS 16949:2009 Třetí vydání 2009-06-15.	
	Datum vystavení: 2014-08-14 Platnost do: 2017-08-13	
	Registrační číslo certifikátu: 12 111 48353/02 TMS IATF číslo certifikátu: 0190466 Součástí certifikátu je dodatek.	
	 Product Compliance Management Mnichov, 2015-09-17	
	Strana 1 ze 2	
	TÜV SÜD Management Service GmbH • Zertifizierungsstelle • Ridlerstraße 65 • 80339 München • Germany www.tuv-sued.de/certificate-validity-check	
		

ZERTIFIKAT ■ CERTIFICADO ■ CERTIFICAT

■ CERTIFICADO ■ CERTIFICAT

■ СЕРТИФИКАТ ■ CERTIFICADO ■ CERTIFICAT

■ 認證證書 ■ CERTIFICADO ■ CERTIFICAT

■ CERTIFICATE ■ CERTIFICADO ■ CERTIFICAT

■ CERTIFICATE ■ CERTIFICADO ■ CERTIFICAT



Management Service

**Dodatek k certifikátu registrační číslo:
12 111 48353/02 TMS
IATF číslo certifikátu: 0190466**

Aisan Industry Czech s.r.o.
Průmyslová 2725
440 01 Louny
Česká republika

Výrobní lokalita je podporována následujícími odloučenými místy:

Adresa	Podpůrné funkce
Aisan Industry Co., Ltd. 1-1-1, Kyowa-Cho, Obu 474-8588 Aichi Japonsko	Technická příprava výroby; Vývoj produktů; Prodej
Aisan Industry Czech, s.r.o. Průmyslová 2727 440 01 Louny Česká republika	Lidské zdroje; Marketing

Product Compliance Management
Mnichov, 2015-09-17

Strana 2 ze 2

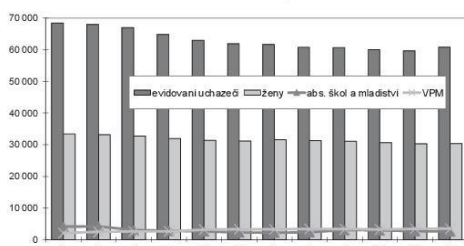
Příloha F – Statistická ročenka MPSV za rok 2014 (Ústecký kraj a Louny)

Ústecký kraj

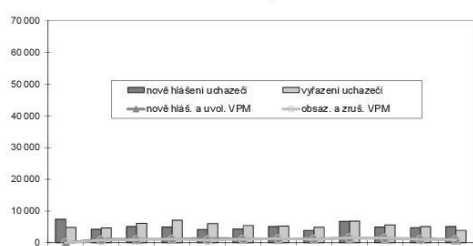
Vývoj na trhu práce v roce 2014

měs.	evidování uchazečů na konci sled.měs.					počet osob pobírajících podporu	podíl nezaměst. osob v %	nově hlášení uchazeči	vyřazení uchazeči	nově hlášená a uvolněná VPM	obsazená a zrušená VPM	VPM celkem	počet uchazečů na 1 VPM
	celkem	dosažitelní 15-64 let	ženy	abs. škol a mladiství	osoby se ZP								
1	68 393	66 910	33 380	4 082	6 832	11 675	11,9	7 416	4 843	:	:	2 074	33,0
2	67 977	66 560	33 136	4 172	7 176	11 775	11,9	4 261	4 677	1 196	804	2 466	27,6
3	66 951	65 473	32 731	3 035	7 265	10 914	11,7	5 102	6 128	1 133	1 004	2 595	25,8
4	64 820	63 280	31 946	2 829	7 271	10 242	11,3	4 958	7 089	1 201	1 156	2 640	24,6
5	62 960	61 446	31 368	2 601	7 181	9 579	11,0	4 190	6 050	1 355	815	3 180	19,8
6	61 845	60 355	31 116	2 263	7 160	8 934	10,8	4 316	5 431	1 264	1 129	3 315	18,7
7	61 681	60 178	31 571	2 229	7 126	9 396	10,8	5 103	5 267	1 281	1 311	3 285	18,8
8	60 779	59 269	31 301	2 317	7 030	9 021	10,7	3 964	4 866	1 221	1 106	3 400	17,9
9	60 709	59 064	31 072	3 075	6 974	8 327	10,6	6 744	6 814	1 509	1 558	3 351	18,1
10	60 018	58 248	30 638	2 979	7 006	8 406	10,5	4 986	5 677	1 401	1 504	3 248	18,5
11	59 674	57 873	30 312	2 886	7 001	8 646	10,4	4 739	5 083	1 220	1 018	3 450	17,3
12	60 824	59 123	30 394	2 577	7 084	9 370	10,7	5 068	3 918	1 033	995	3 488	17,4

Evidování uchazečů a volná pracovní místa



Nově hlášení a vyřazení uchazeči



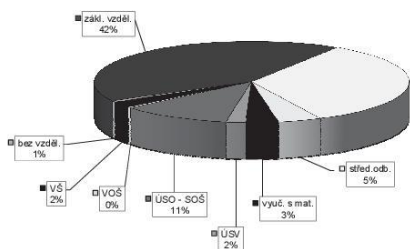
Struktura nezaměstnanosti v roce 2014

stav na konci čtvrtletí	celkový počet evidovan. uchazečů	Věková struktura nezaměstnaných				Délka nezaměstnanosti				
		do 19 let	20 - 34 let	35 - 49 let	nad 50 let	do 3 měsíců	3 - 6 měsíců	6 - 9 měsíců	9 - 12 měsíců	nad 12 měsíců
I.	66 951	2 750	23 864	23 314	17 023	12 981	9 329	7 314	4 704	32 623
II.	61 845	2 324	21 653	21 773	16 095	10 525	8 579	5 650	5 111	31 980
III.	60 709	2 950	21 097	20 902	15 760	12 195	7 148	5 697	3 940	31 729
IV.	60 824	2 424	20 554	21 449	16 397	12 140	6 286	5 057	4 124	31 217

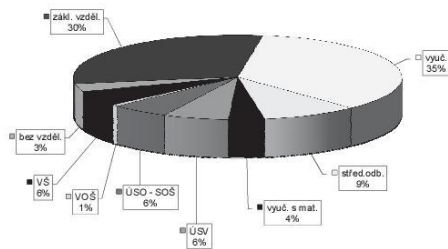
stav na konci čtvrtletí	uchazeči celkem	Struktura nezaměstnaných podle vzdělání								
		bez vzděl. + neupl. zák. vz.	základní vzdělání	vyučení	střední bez maturity	vyučení s maturitou	ÚSV	ÚSO	vyšší odborné	bakal. + VŠ
I.	66 951	344	27 417	23 340	2 891	2 121	1 357	7 732	215	1 534
II.	61 845	325	26 051	20 738	2 673	1 979	1 312	6 970	202	1 595
III.	60 709	338	25 474	19 997	2 698	1 955	1 226	7 165	243	1 613
IV.	60 824	321	25 473	20 535	2 706	2 016	1 231	6 850	212	1 480

stav na konci čtvrtletí	VPM celkem	Struktura volných pracovních míst podle vzdělání								
		bez vzděl. + neupl. zák. vz.	základní vzdělání	vyučení	střední bez maturity	vyučení s maturitou	ÚSV	ÚSO	vyšší odborné	bakal. + VŠ
I.	2 595	85	733	927	198	137	140	202	37	136
II.	3 315	89	857	1 256	264	146	233	222	37	211
III.	3 351	73	1 009	1 195	354	139	241	178	40	122
IV.	3 488	106	1 046	1 237	329	123	224	200	21	202

Struktura nezaměstnaných podle vzdělání



Struktura VPM podle vzdělání

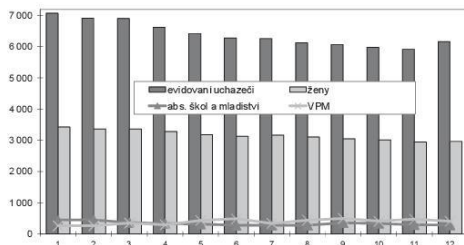


Louny

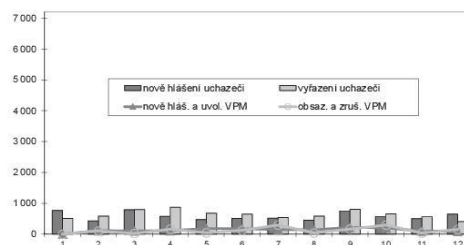
Vývoj na trhu práce v roce 2014

měsíc	evidování uchazečů na konci sled.měs.					počet osob pobírajících podporu	podíl nezaměst. osob v %	nově hlášení uchazečů	vyřazení uchazečů	nově hlášená a uvolněná VPM	obsazená a zrušená VPM	VPM celkem	počet uchazečů na 1 VPM
	celkem	dosažitelní 15-64 let	ženy	abs. škol a mladiství	osoby se Zp								
1	7 073	6 726	3 429	440	759	1 529	11,4	771	509	:	:	259	27,3
2	6 916	6 590	3 366	448	809	1 493	11,2	429	586	113	108	264	26,2
3	6 907	6 561	3 362	362	826	1 373	11,1	793	802	108	24	348	19,8
4	6 623	6 262	3 281	334	834	1 274	10,7	584	868	113	167	294	22,5
5	6 422	6 089	3 182	315	838	1 180	10,4	478	679	187	47	434	14,8
6	6 281	5 945	3 124	276	841	1 093	10,1	508	649	179	127	486	12,9
7	6 264	5 929	3 169	280	850	1 096	10,1	519	536	148	298	336	18,6
8	6 129	5 815	3 105	281	819	986	9,9	451	586	145	41	440	13,9
9	6 071	5 698	3 048	353	797	892	9,7	751	809	223	165	498	12,2
10	5 985	5 611	3 013	337	801	896	9,6	571	657	208	296	410	14,6
11	5 921	5 523	2 946	289	828	954	9,5	505	569	102	39	473	12,5
12	6 166	5 766	2 967	284	840	1 128	9,9	655	410	90	156	407	15,1

Evidování uchazečů a volná pracovní místa



Nově hlášení a vyřazení uchazečů



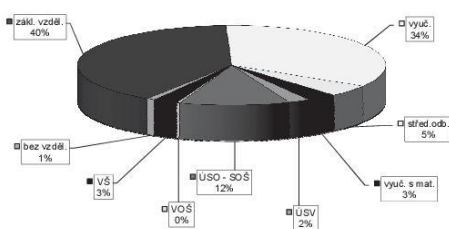
Struktura nezaměstnanosti v roce 2014

stav na konci čtvrtletí	celkový počet evidovan. uchazečů	Věková struktura nezaměstnaných				Délka nezaměstnanosti				
		do 19 let	20 - 34 let	35 - 49 let	nad 50 let	do 3 měsíců	3 - 6 měsíců	6 - 9 měsíců	9 - 12 měsíců	nad 12 měsíců
I.	6 907	302	2 413	2 365	1 827	1 487	1 063	774	482	3 101
II.	6 281	264	2 164	2 182	1 671	1 163	979	600	517	3 022
III.	6 071	352	2 087	2 035	1 597	1 271	721	650	413	3 016
IV.	6 166	282	2 045	2 130	1 709	1 394	861	513	475	2 923

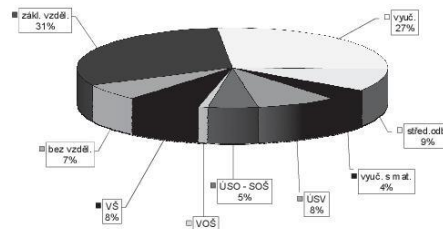
stav na konci čtvrtletí	uchazeči celkem	Struktura nezaměstnaných podle vzdělání								
		bez vzděl.+ neúpl.zák.vz.	základní vzdělání	vyučení	střední bez maturity	vyučení s maturitou	ÚSV	ÚSO	vyšší odborné	bakal.+ VŠ
I.	6 907	64	2 730	2 397	330	193	144	828	28	193
II.	6 281	61	2 535	2 119	280	187	154	722	24	199
III.	6 071	60	2 513	1 962	277	185	147	722	25	180
IV.	6 166	52	2 482	2 120	287	197	139	711	19	159

stav na konci čtvrtletí	VPM celkem	Struktura volných pracovních míst podle vzdělání								
		bez vzděl.+ neúpl.zák.vz.	základní vzdělání	vyučení	střední bez maturity	vyučení s maturitou	ÚSV	ÚSO	vyšší odborné	bakal.+ VŠ
I.	348	4	71	165	22	18	14	33	3	18
II.	486	20	81	209	42	18	27	48	7	34
III.	498	12	78	208	96	33	30	23	4	14
IV.	407	27	125	110	37	18	34	21	4	31

Struktura nezaměstnaných podle vzdělání

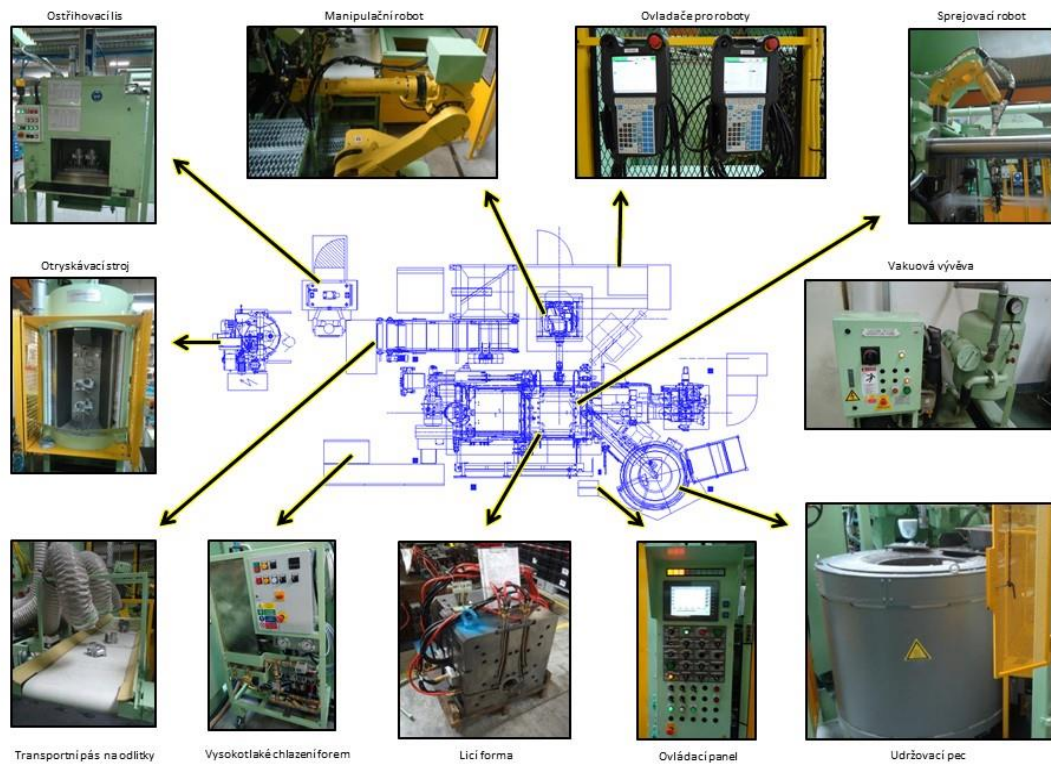


Struktura VPM podle vzdělání



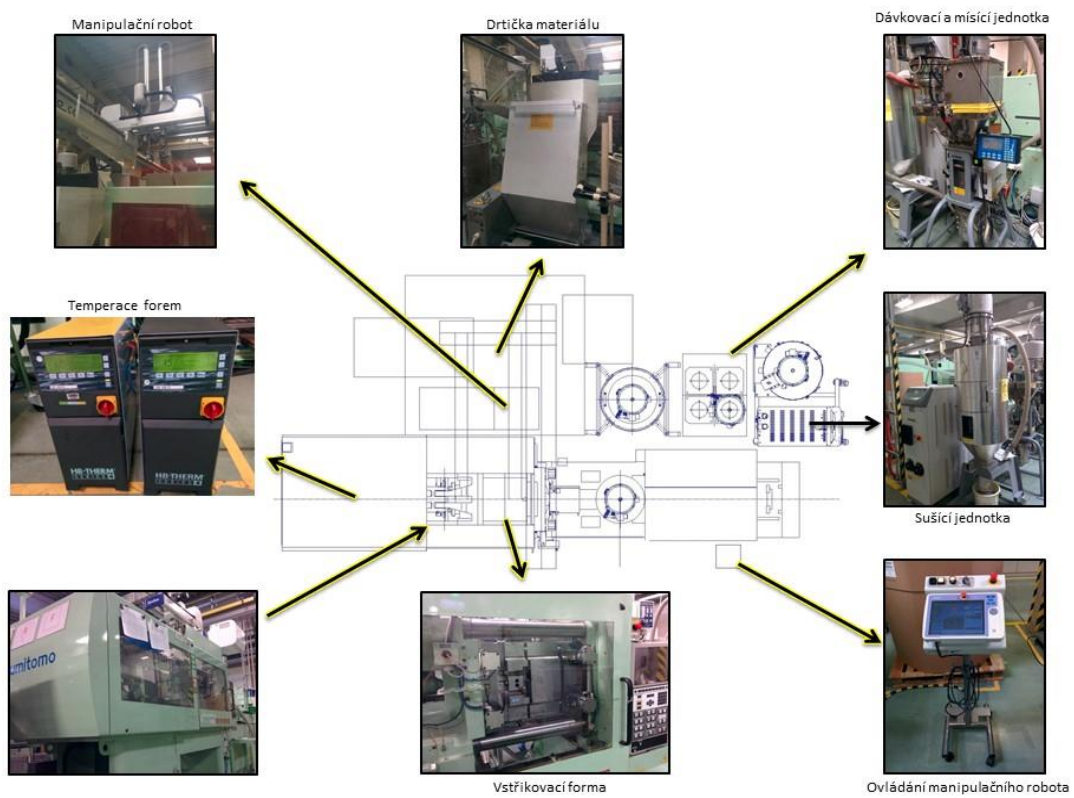
Příloha G – Vysokotlaké lití hliníku a Vstřikování plastů – schéma

Obrázek č. 1: Vysokotlaké lití hliníku



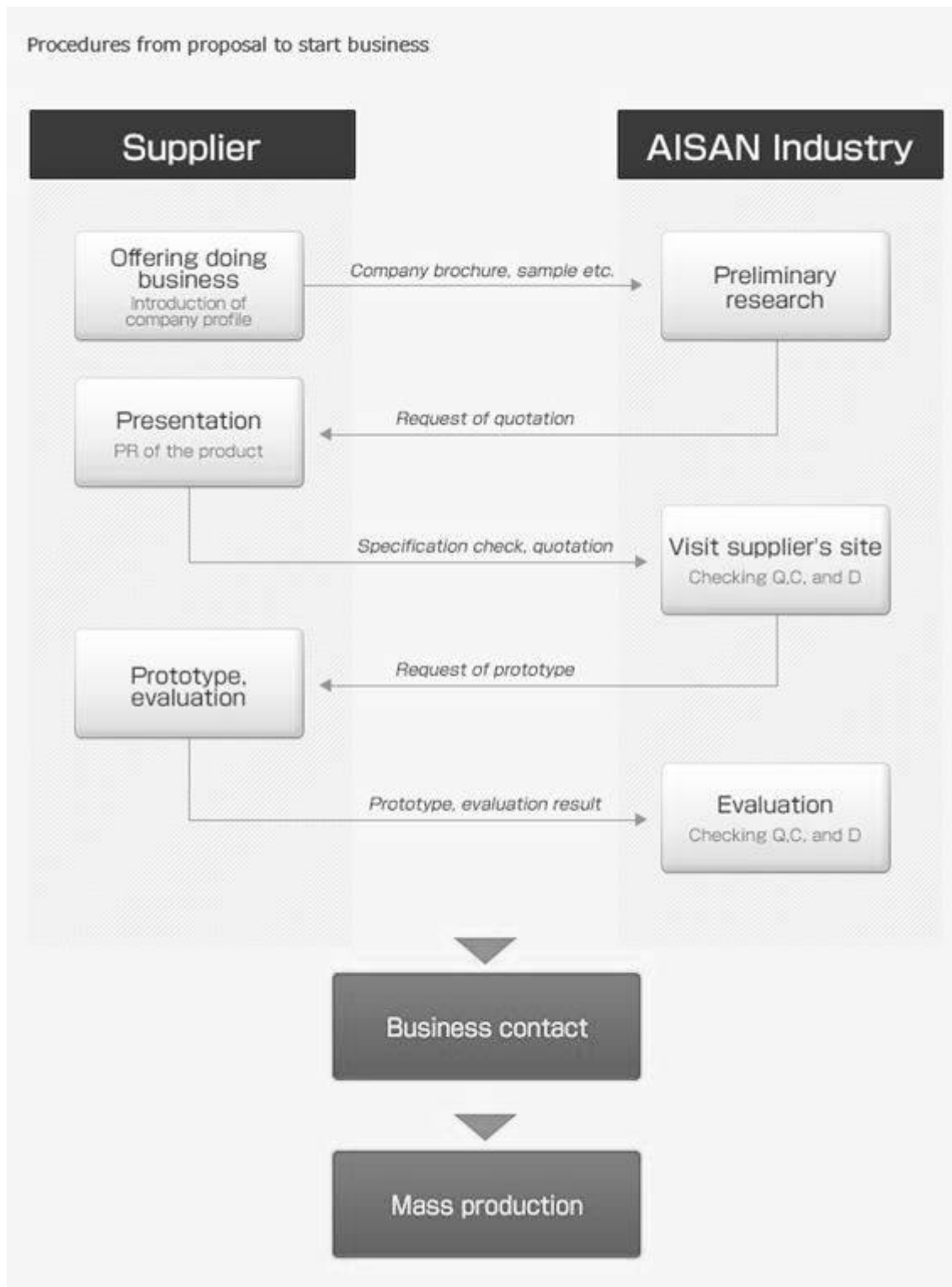
Zdroj: Aisan.cz, 2016

Obrázek č. 2: Vstřikování plastů



Zdroj: Aisan.cz, 2016

Příloha H – Proces schvalování nových dodavatelů



Zdroj: Aisan-ind.co.jp, 2016

Příloha I – Souhrnná Rozvaha a Výkaz zisku a ztráty za
roky 2007-2012

Souhrnná Rozvaha za období 2007 – 2012 (v tis. Kč)						
Aktiva	2007	2008	2009	2010	2011	2012
AKTIVA CELKEM	967 437	848 050	678 394	1 280 389	1 258 161	1 268 766
Dlouhodobý majetek	496 792	437 901	378 913	822 848	751 926	726 744
<i>Dlouhodobý nehmotný majetek</i>	2 373	3 468	2 033	1 843	923	508
Software	2 373	3 468	2 033	1 843	923	508
<i>Dlouhodobý hmotný majetek</i>	494 419	434 433	376 880	821 005	751 003	726 236
Pozemky	9 435	9 435	9 435	20 648	20 648	20 648
Stavby	146 505	141 414	136 162	295 697	285 253	274 005
Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	304 975	251 332	226 190	453 643	404 695	408 546
Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	33 504	32 252	3 570	50 301	22 900	37 389
Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	-	-	1 523	716	3 018	137
Oběžná aktiva	465 616	406 626	297 910	447 577	491 762	531 611
<i>Zásoby</i>	152 384	152 029	84 864	187 395	220 225	241 659
Materiál	96 864	120 267	59 150	126 760	145 618	169 469
Nedokončená výroba a polotovary	17 448	9 060	9 333	10 139	13 773	12 226
Výrobky	37 005	21 645	16 176	27 723	33 110	41 851
Zboží	1 067	1 057	205	22 773	27 724	18 113
<i>Krátkodobé pohledávky</i>	287 702	226 124	162 618	170 305	206 390	229 202
Pohledávky z obchodních vztahů	283 158	222 719	160 902	162 127	192 999	216 379
Stát – daňové pohledávky	213	-	50	3 693	8 635	4 175
Krátkodobé poskytnuté zálohy	675	827	644	3 482	3 409	8 584
Dohadné účty aktivní	3 656	2 576	962	1 003	1 347	64
<i>Krátkodobý finanční majetek</i>	25 530	28 473	50 428	80 877	65 147	60 750
Peníze	43	94	58	231	277	201
Účty v bankách	25 487	28 379	50 370	89 646	64 870	60 549

Časové rozlišení	5 029	3 523	1 571	9 964	14 473	10 411
Náklady příštích období	1 741	1 522	828	499	513	385
Komplexní náklady příštích období	3 288	2 001	743	9 465	13 960	10 026
Pasiva	2007	2008	2009	2010	2011	2012
PASIVA CELKEM	967 437	848 050	678 394	1 280 389	1 258 161	1 268 766
Vlastní kapitál	641 649	641 601	592 763	885 489	821 181	794 174
<i>Základní kapitál</i>	651 987	651 987	651 987	651 987	651 987	651 987
Základní kapitál	651 987	651 987	651 987	651 987	651 987	651 987
<i>Kapitálové fondy</i>	-	-	-	438 441	438 441	438 441
Ostatní kapitálové fondy	-	-	-	438 441	438 441	438 441
<i>Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku</i>	5 128	9 069	9 069	9 069	9 069	9 069
Zákonný rezervní fond/Nedělitelný fond	5 128	9 069	9 069	9 069	9 069	9 069
<i>Výsledek hospodaření minulých let</i>	-94 287	-19 407	-19 455	-148 020	-214 008	-278 314
Nerozdělený zisk minulých let	91 913	166 793	166 793	166 793	166 793	166 793
Neuhrazená ztráta minulých let	-186 200	-186 200	-186 248	-314 813	-380 801	-445 107
<i>Výsledek hospodaření běžného účetního období</i>	78 821	-48	-48 838	-65 988	-64 308	-27 009
Cizí zdroje	325 788	206 449	85 631	394 900	436 980	474 592
<i>Rezervy</i>	-	-	-	1 762	796	1 518
Ostatní rezervy	-	-	-	1 762	796	1 518
<i>Dlouhodobé závazky</i>	19 914	19 170	20 688	2 077	-	-
Dlouhodobé přijaté zálohy	-	1 935	1 837	1 875	-	-
Odložený daňový závazek	19 914	17 235	18 851	202	-	-
<i>Krátkodobé závazky</i>	157 675	99 419	64 943	105 377	142 064	161 338
Závazky z obchodních vztahů	97 835	73 940	42 015	82 286	98 897	117 724
Závazky ovládající a řídicí osoba	26 620	-	-	-	-	-
Závazky k zaměstnancům	5 752	5 306	3 887	7 989	8 062	8 122
Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	2 896	2 323	1 961	4 191	4 604	4 539
Stát – daňové závazky a dotace	1 203	2 003	3 870	999	68	273

Krátkodobé přijaté zálohy	2 178	248	42	39	1 277	-
Dohadné účty pasivní	20 919	15 425	13 043	9 799	28 984	30 264
Jiné závazky	272	174	125	74	172	415
<i>Bankovní úvěry a výpomoci</i>	148 199	87 860	-	285 684	294 120	311 736
Krátkodobé bankovní úvěry	148 199	87 860	-	285 684	294 120	311 736

Zdroj: Vlastní zpracování dle justice.cz, 2016

Souhrnný Výkaz zisku a ztráty za období 2007-2012 (v tis. Kč)						
	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Tržby za prodej zboží	11 011	22 713	4 624	12 400	24 444	51 818
Náklady vynaložené na prodané zboží	8 517	18 378	4 566	8 056	21 146	38 861
Obchodní marže	2 494	4 335	58	4 344	3 298	12 957
Výkony	1 083 990	812 114	672 044	1 284 369	1 257 859	1 321 222
Tržby za prodej vl. výrobků a služeb	1 058 725	835 606	677 684	1 282 933	1 248 386	1 313 480
Změna stavu zásob vlastní činnosti	25 265	-23 492	-5 742	1 427	9 464	7 727
Aktivace	-	-	102	-	9	15
Výkonová spotřeba	793 653	591 881	549 838	1 004 208	1 012 064	1 044 385
Spotřeba materiálu a energie	674 064	489 718	474 948	877 205	873 916	884 728
Služby	119 589	102 163	74 890	127 003	138 148	159 657
Přidaná hodnota	292 831	224 568	122 264	284 496	249 093	289 794
Osobní náklady	132 839	124 503	94 013	186 477	183 799	197 047
Mzdové náklady	94 491	88 405	69 626	138 581	136 281	145 127
Náklady na sociální zabezp. a zdravotní pojištění	33 030	30 637	21 005	41 852	42 621	45 800
Sociální náklady	5 318	5 461	3 392	6 044	4 897	6 120
Daně a poplatky	351	565	134	399	462	597
Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	70 913	65 446	70 855	152 877	146 280	126 010
Tržby z prodeje dlouhodobého	15 843	7 561	844	4 524	7 872	8 920

majetku a materiálu						
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	13 855	2 214	26	608	2 416	3 629
Tržby z prodeje materiálu	1 988	5 347	818	3 916	5 456	5 291
Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	14 006	6 302	206	1 637	3 767	2 078
Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	12 157	875	-	1 457	2 641	1 679
Prodaný materiál	1 849	5 427	206	180	1 126	399
Změna stavu rezerv a opravných pol. v provoz oblasti a komplex. nákladů příštích období	2 009	10 590	-6 101	11 153	-29 661	5 244
Ostatní provozní výnosy	13 601	6 389	7 383	6 309	13 967	5 395
Ostatní provozní náklady	2 944	12 917	6 470	6 060	10 378	6 505
Provozní výsledek hospodaření	99 213	18 195	-35 096	-63 275	-44 093	-33 432
Výnosové úroky	779	514	257	361	249	116
Nákladové úroky	8 346	6 371	1 038	2 694	4 500	2 876
Ostatní fin. výnosy	44 552	56 626	40 900	53 617	55 137	70 057
Ostatní fin. náklady	53 075	71 691	52 245	71 001	71 303	60 874
Finanční výsledek hospodaření	-16 090	-20 922	-12 126	-19 717	-20 417	6 423
Daň z příjmu za běžnou činnost	4 302	-2 679	1 616	-16 999	-202	-
-odložená	4 302	-2 679	1 616	-16 999	-202	-
Výsledek hospodaření za běžnou činnost	78 821	-48	-48 838	-65 993	-64 308	-27 009
Mimořádné výnosy	-	-	5	-	-	-
Mimoř. výsledek hospodaření	-	-	5	-	-	-
Výsledek hospodaření za účetní období	78 821	-48	-48 838	-65 988	-64 308	-27 009
Výsledek hospodaření před zdaněním	83 123	-2 727	-47 222	-82 987	-64 510	-27 009

Zdroj: Vlastní zpracování dle justice.cz, 2016

Příloha J – Aktuální rozvaha a výkaz zisku a ztráty za rok
2014/2013

		31.12.2014			31.12.2013
		Brutto	Korekce	Netto	Netto
ROZVAHA v plném rozsahu					Aisan Industry Czech, s.r.o. IČ 261 98 436
k datu 31.12.2014 (v tisících Kč)					Průmyslová 2727 440 01 Louny
	AKTIVA CELKEM	2 952 110	1 321 529	1 630 581	1 397 445
B.	Dlouhodobý majetek	2 196 121	1 321 328	874 793	737 415
<i>B.I.</i>	<i>Dlouhodobý nehmotný majetek</i>	98 606	21 597	77 009	2 300
B.I.1.	Zřizovací výdaje	374	374		
B.I.3.	Software	22 439	19 987	2 452	2 300
B.I.4.	Ocenitelná práva	75 793	1 236	74 557	
<i>B.II.</i>	<i>Dlouhodobý hmotný majetek</i>	2 097 515	1 299 731	797 784	735 115
B.II.1.	Pozemky	20 377		20 377	20 648
B.II.2.	Stavby	385 429	133 478	251 951	262 406
B.II.3.	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	1 655 917	1 166 253	489 664	417 948
B.II.7.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	26 045		26 045	33 183
B.II.8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	9 747		9 747	929
C.	Oběžná aktiva	749 775	201	749 574	650 540
<i>C.I.</i>	<i>Zásoby</i>	315 304	158	315 146	266 272
C.I.1.	Materiál	221 951	139	221 812	179 745
C.I.2.	Nedokončená výroba a polotovary	16 914		16 914	15 564
C.I.3.	Výrobky	42 246	14	42 232	40 489
C.I.5.	Zboží	34 193	5	34 188	30 474
<i>C.II.</i>	<i>Dlouhodobé pohledávky</i>				8 466
C.II.8.	Odložená daňová pohledávka				8 466
<i>C.III.</i>	<i>Krátkodobé pohledávky</i>	424 070	43	424 027	274 457
C.III.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	383 909	43	383 866	261 414
C.III.6.	Stát - daňové pohledávky	34 131		34 131	7 391
C.III.7.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	5 280		5 280	5 332
C.III.8.	Dohadné účty aktivní	738		738	280
C.III.9.	Jiné pohledávky	12		12	39
<i>C.IV.</i>	<i>Krátkodobý finanční majetek</i>	10 401		10 401	101 345
C.IV.1.	Peníze	138		138	117
C.IV.2.	Účty v bankách	10 263		10 263	101 228
D. I.	Časové rozlišení	6 214		6 214	9 490
D.I.1.	Náklady příštích období	500		500	466
D.I.2.	Komplexní náklady příštích období	5 714		5 714	9 024

	31.12.2014	31.12.2013
PASIVA CELKEM	1 630 580	1 397 445
A. Vlastní kapitál	1 067 544	907 276
<i>A.I. Základní kapitál</i>	<i>651 987</i>	<i>651 987</i>
A.I.1. Základní kapitál	651 987	651 987
<i>A.II. Kapitálové fondy</i>	<i>438 441</i>	<i>438 441</i>
A.II.2. Ostatní kapitálové fondy	438 441	438 441
<i>A.III. Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku</i>	<i>9 069</i>	<i>9 069</i>
A.III.1. Zákonný rezervní fond/Nedělitelný fond	9 069	9 069
<i>A.IV. Výsledek hospodaření minulých let</i>	<i>-204 438</i>	<i>-305 323</i>
A.IV.1. Nerozdělený zisk minulých let	279 895	166 793
A.IV.2. Neuhrazená ztráta minulých let	-472 115	-472 116
A.IV.3. Jiný výsledek hospodaření minulých let	-12 218	
<i>A.V. Výsledek hospodaření běžného účetního období (+ -)</i>	<i>172 485</i>	<i>113 102</i>
B. Cizí zdroje	563 036	490 169
<i>B.I. Rezervy</i>	<i>25 123</i>	<i>18 582</i>
B.I.3. Rezerva na daň z příjmů	22 244	16 392
B.I.4. Ostatní rezervy	2 879	2 190
<i>B.II. Dlouhodobé závazky</i>	<i>2 135</i>	
B.II.10. Odložený daňový závazek	2 135	
<i>B.III. Krátkodobé závazky</i>	<i>258 528</i>	<i>169 912</i>
B.III.1. Závazky z obchodních vztahů	178 337	106 386
B.III.5. Závazky k zaměstnancům	10 799	8 733
B.III.6. Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	6 196	4 887
B.III.7. Stát - daňové závazky a dotace	1 326	6 486
B.III.10. Dohadné účty pasivní	61 540	43 270
B.III.11. Jiné závazky	330	150
<i>B.IV. Bankovní úvěry a výpomoci</i>	<i>277 250</i>	<i>301 675</i>
B.IV.2. Krátkodobé bankovní úvěry	277 250	301 675

Deloitte Audit s.r.o.
Karolínská 654/2 186 00 Praha 8
oprávnění č. 79

Ing. Stanislav Staněk
Auditor
oprávnění č. 1674

Zdroj: justice.cz, 2016

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY v druhovém členění

období končící k
31.12.2014
(v tisících Kč)

Aisan Industry Czech, s.r.o.
IČ 261 98 436

Průmyslová 2727
440 01 Louny

		Období do 31.12.2014	Období do 31.12.2013
I.	Tržby za prodej zboží	51 245	45 534
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	40 255	33 328
+	Obchodní marže	10 990	12 206
II.	Výkony	1 966 805	1 612 912
II.1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	1 963 071	1 610 689
II.2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	3 734	2 223
B.	Výkonová spotřeba	1 353 916	1 165 725
B.1.	Spotřeba materiálu a energie	1 143 617	987 246
B.2.	Služby	210 299	178 480
+	Přidaná hodnota	623 879	459 393
C.	Osobní náklady	281 911	226 712
C.1.	Mzdové náklady	219 198	170 130
C.3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	54 776	50 684
C.4.	Sociální náklady	7 937	5 897
D.	Daně a poplatky	668	669
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	124 100	124 673
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	9 297	17 581
III.1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	587	10 498
III.2.	Tržby z prodeje materiálu	8 710	7 083
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	1 808	8 049
F.1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	341	6 573
F.2.	Prodaný materiál	1 467	1 476
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	3 898	4 864
IV.	Ostatní provozní výnosy	3 779	4 648
H.	Ostatní provozní náklady	28 760	6 737
*	Provozní výsledek hospodaření	195 810	109 919
X.	Výnosové úroky	138	114
N.	Nákladové úroky	1 889	2 025
XI.	Ostatní finanční výnosy	21 340	63 719
O.	Ostatní finanční náklady	26 297	45 087
*	Finanční výsledek hospodaření	-6 708	-16 720
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	16 617	13 537
Q 1.	- splatná	6 016	22 003
Q 2.	- odložená	10 601	-8 466
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	172 485	113 102
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	172 485	113 102
****	Výsledek hospodaření před zdaněním	189 102	126 639

Zdroj: justice.cz, 2016

Abstrakt

POSPÍŠILOVÁ, Lucie. *Vliv okolí podniku na konkrétní podnik*. Plzeň, 2016. 59 s. Bakalářská práce. Západočeská univerzita v Plzni. Fakulta ekonomická.

Klíčová slova: okolí podniku, PEST analýza, Porterův model pěti sil, Benchmarking, SWOT analýza

Předložená bakalářská práce je zaměřena na analýzu okolí podniku Aisan Industry Czech, s. r. o., za pomoci PEST analýzy, ve které byla zjištěna ohrožení v podobě nedostatku vysokoškolsky vzdělaných uchazečů o zaměstnání v Ústeckém kraji a v Lounech a také kolísání měnových kurzů. Z Porterova modelu pěti sil bylo zjištěno, že největšími hrozbami pro podnik je vyjednávací pozice kupujících, konkurence na trhu a substituční výrobky, na druhou stranu vyjednávací pozice dodavatelů nebo vstup nových konkurentů do odvětví podnik nijak neohrožuje. Pomocí Benchmarkingu, který je zaměřen hlavně na finanční analýzu poměrovými ukazateli (konkrétně běžná, rychlá a okamžitá likvidita a rentabilita celkového kapitálu, vlastního kapitálu a tržeb), bylo zjištěno, že má podnik příliš velké množství finančních prostředků vázaných v materiálu, zásobách a krátkodobých pohledávkách. Podnik se také nacházel pět let ve ztrátě. Silnou slabou stránkou podniku je nedostatek kvalifikovaných zaměstnanců a nedostatečný personální marketing. Veškeré zjištěné informace jsou vyhodnoceny v závěrečné SWOT analýze. Podniku byla doporučena Strategie WT a následně byla navržena úprava podnikové strategie a to zejména zaměření se na personální marketing a nábor nových zaměstnanců i z řad studentů a absolventů, zřízení obchodního oddělení a snížení množství finančních prostředků vázaných v materiálu a zásobách.

Abstract

POSPÍŠILOVÁ, Lucie. *Business environment and it's impact on a chosen company*. Plzeň, 2016. 59 s. Bachelor Thesis. University of West Bohemia. Faculty of Economics.

Key words: business environment, PEST analysis, Porter's five forces analysis, Benchmarking, SWOT analysis

This Bachelor thesis is focused on an analysis of business environment of a company Aisan Industry Czech, s. r. o. The environment was analyzed by PEST analysis in which has been found threats as lack of university-educated job applicants in Ústí Region and in Louny, also currency fluctuations is a threat for the company. By Porter's five forces analysis has been found, that the biggest threats for the company is bargaining power of customers, competitive rivalry and substitute products. On the other side bargaining power of suppliers or new entrants on the market doesn't mean a threat for the company. By Benchmarking, which is mainly focused on a financial analysis by ratios (concretely common liquidity, fast liquidity, immediate liquidity and profitability – ROA, ROE, ROS), has been found that the company has too much financial means tied to material, supplies and short-term receivables. The company also was in loss for five years. Big weakness of the company is a lack of qualified employees and insufficient personnel marketing. All the information which has been found are evaluated in the final SWOT analysis. The company was recommended the WT strategy and then has been designed an adjustment of company strategy especially focus on personnel marketing and recruitment of new employees even from students and graduates, then founding a business department and reduction of financial means tied to material and supplies.