

**ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI**  
**FAKULTA EKONOMICKÁ**

**Bakalářská práce**

**Strategická analýza prostředí vybrané organizace**

**Strategic analysis of the environment of the selected  
organization**

**Tomáš Holeček**

**Plzeň 2023**

## **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma  
„*Strategická analýza prostředí vybrané organizace*“  
vypracoval samostatně, pod odborným dohledem vedoucí bakalářské práce a za použití zdrojů  
uvedených v příložené bibliografii.

Plzeň dne 8. 8. 2023

v. r. Tomáš Holeček

## **Zásady pro vypracování práce**

1. Charakterizujte pojem strategická analýza a související pojmy.
2. Představte zvolenou organizaci.
3. Vypracujte strategickou analýzu prostředí dané organizace.
4. Navrhněte opatření plynoucí ze zjištěných výsledků.

## **Poděkování**

Na této stránce bych rád poděkoval vedoucí práce Ing. Martě Noskové, Ph.D. za její cenné rady, připomínky, materiály a vstřícnost při vedení této práce. Zároveň bych chtěl poděkovat vedení společnosti Kermi s.r.o. za poskytnuté informace pro vytvoření této práce

# Obsah

<b>ÚVOD</b> .....	<b>6</b>
<b>1 STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ</b> .....	<b>7</b>
1.1 Poslání.....	8
1.2 Vize .....	9
1.3 Strategické cíle.....	10
1.4 Strategie.....	11
<b>2 ANALÝZA OKOLÍ PODNIKU</b> .....	<b>13</b>
2.1 Analýza makroprostředí .....	14
2.1.1 PESTLE analýza .....	14
2.1.2 Porterův model pěti sil.....	16
2.2 Analýza mikroprostředí.....	19
2.2.1 Finanční analýza.....	24
2.3 SWOT analýza.....	28
<b>3 PŘEDSTAVENÍ FIRMY KERMI S.R.O.</b> .....	<b>31</b>
3.1 Základní informace o společnosti .....	31
3.2 Historie a současnost společnosti.....	32
3.3 Poslání, vize a cíle.....	33
3.3.1 Poslání.....	33
3.3.2 Vize.....	33
3.3.3 Strategické cíle.....	34
<b>4 STRATEGICKÉ ANALÝZY SPOLEČNOSTI KERMI S.R.O.</b> .....	<b>36</b>
4.1 PESTLE analýza .....	36
4.2 Porterův model pěti sil .....	41
4.3 Analýza vnitřních faktorů společnosti .....	45
4.3.1 Finanční analýza.....	50
<b>5 SWOT ANALÝZA</b> .....	<b>54</b>
5.1 Silné a slabé stránky.....	54
5.2 Příležitosti a hrozby .....	55
5.3 Navržená opatření a doporučení pro společnost.....	57

<b>ZÁVĚR.....</b>	<b>61</b>
<b>SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ .....</b>	<b>63</b>
<b>SEZNAM OBRÁZKŮ.....</b>	<b>66</b>
<b>SEZNAM TABULEK .....</b>	<b>67</b>
<b>ABSTRAKT .....</b>	<b>67</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>69</b>

# Úvod

Strategické řízení a samotná strategie jsou jedním ze základních pilířů pro každou organizaci a zároveň patří mezi důležité součásti rozhodování managementu. Vybrání správné strategie podniku je první krok k získání dlouhodobější konkurenční výhody.

Cílem této bakalářské práce je charakterizovat současnou situaci organizace díky strategické analýze prostředí rozdělené na analýzy vnitřního i vnějšího okolí podniku. Z těchto analýz budou odvozeny silné a slabé stránky organizace a také příležitosti a hrozby, tedy provedena SWOT analýza na jejímž základě budou navržena opatření a jejich možný dopad na následný vývoj společnosti.

Bakalářská práce bude rozdělena do dvou částí, teoretickou a praktickou. Teoretická část se zaměří na teoretická východiska, která jsou stěžejní pro vypracování části praktické. V první části budou popsány pojmy zaměřující se na problematiku strategického řízení a strategie. Dále bude popsána strategická analýza složená z analýzy vnitřního a vnějšího okolí podniku. Pro analýzu vnitřního prostředí bude použita finanční analýza. Vnější prostředí podniku bude rozděleno na mezoprostředí, na které bude použit Porterův model pěti sil, a na makroprostředí, kde bude využita PESTLE analýza. Na závěr teoretické části bude popsána výsledná SWOT tabulka, která představuje výstup výše zmíněných analýz a vypracované matice TOWS.

Praktická část práce nejdříve představí a charakterizuje vybranou organizaci, kterou je Kermi s.r.o. zaměřující se na výrobu topných těles a následně na ni budou použity již zmíněné analýzy z teoretické části.

# 1 Strategické řízení

*„Jedná se o umění a vědu formulovat, implementovat a hodnotit ve všech funkčních částech podnikatelského subjektu taková rozhodnutí, která zaručí dosažení stanovených cílů“.* (Fotr, Souček, Vacík, Špaček, & Hájek, 2020, s.34)

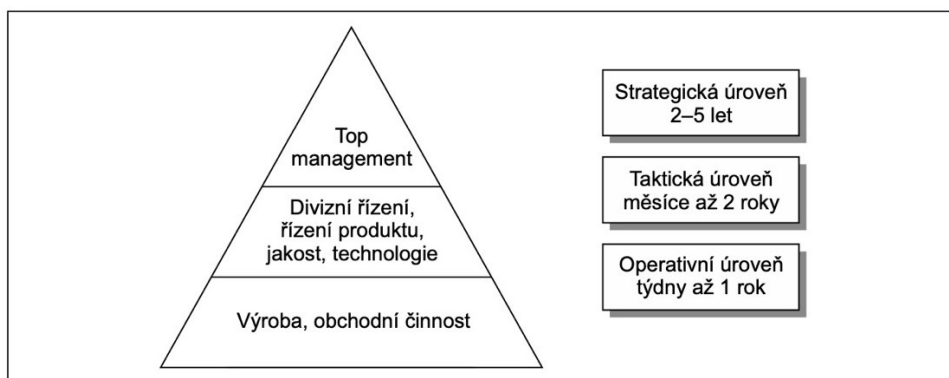
Podle Hitta (2006) proces strategického řízení představuje úplný soubor závazků, rozhodnutí a činností, které jsou nutné k tomu, aby firma dosáhla strategické konkurenceschopnosti a nadprůměrných výnosů. Prvním krokem firmy v tomto procesu je analýza jejího vnějšího a vnitřního prostředí s cílem určit její zdroje, schopnosti a klíčové kompetence – zdroje jejích "strategických vstupů". Na základě těchto informací firma vypracuje svou vizi a poslání a formuluje svou strategii. K realizaci této strategie podniká kroky směřující k dosažení strategické konkurenceschopnosti a nadprůměrných výnosů. Shrnutí posloupnosti činností je následující: Efektivní strategické akce, které probíhají v kontextu pečlivě integrovaných činností při formulaci a realizaci strategie, vedou k žádoucím strategickým výsledkům. Jedná se o dynamický proces, neboť neustále se měnící trhy a konkurenční struktury musí být koordinovány s neustále se vyvíjejícími strategickými vstupy firmy.

Dle Fotra a kol. (2020) firma stanovuje svoji budoucnost plánovitým procesem podle jasně definované posloupnosti prováděných kroků, založených na jasně formulovaných cílech a výstupech analýz, které jsou postupně naplňovány operativními činnostmi firmy. Následně se hodnotí úspěšnost realizace zvolené strategie.

Dále však Fotr a kol. (2020) doplňují, že v současné literatuře převládá názor, že strategický management je soubor instrukcí, rozhodnutí a činností, které jsou pro firmu nezbytné pro dosažení strategické konkurenční výhody a k zabezpečení nadprůměrnými výnosů (Hitt a kol., 2011). Pokud bychom však tuto definici konfrontovali s dalšími známými definicemi tohoto pojmu různých autorů, pak lze uvedený pohled rozšířit o personální dimenzi, neboť strategické řízení může být činností všech zúčastněných (manažeři i zaměstnanci mají společný cíl – být úspěšní).

Management se kromě strategické úrovně řízení skládá ještě z taktické a operativní. Tyto tři úrovně řízení používají mix základních manažerských funkcí — plánování, organizování, vedení a kontroly (Hanzelková a kol., 2017).

Obr. č. 1: Úroveň řízení a typy managementu



Zdroj: Fotr a kol. (2020, s.37)

Proces strategického řízení se dále člení do 5 fází:

- strategické plánování (poslání, vize, cíle a strategie)
- provedení strategické analýzy
- formulování strategie
- implementace strategie
- kontrola a hodnocení výsledků (Procházková, 2017).

## 1.1 Poslání

Poslání je "trvalé prohlášení o účelu, které odlišuje jednu firmu od jiných podobných firem". (Pearce J. & David F., 1987, s. 109) Poslání určuje rozsah činnosti firmy z hlediska produktu a trhu. Řeší základní otázku, před kterou stojí všichni stratégové: "Co je naše podnikání?" Jasně prohlášení o poslání popisuje hodnoty a priority organizace. Poslání obecně vytyčuje budoucí směřování organizace. Poslání neustále připomíná zaměstnancům, proč organizace existuje a co si zakladatelé představovali, když riskovali svou slávu a bohatství, aby vdechli život svým snům (David, 2017).

Poslání firmy vyjádřeno písemnou formou splňuje několik funkcí:

- Vyjadřuje strategický záměr vlastníků a top managementu firmy, přičemž strategie firmy na poslání navazuje a konkretizuje jej ve specifických oblastech
- Deklaruje poslání firmy směrem k veřejnosti a vystavuje tímto způsobem firmu veřejné kontrole. Díky tomu se zpravidla zlepšuje vnímání firmy veřejností.



- Směrem dovnitř firmy představuje posláni základní normu pro chování managementu i řadových zaměstnanců (Hanzelková a kol., 2017).

K těmto bodům ještě Hanzelková a kol. ve své publikaci dodávají, že posláni organizace musí být, tak jako ostatní strategické dokumenty, čas od času aktualizovány (Hanzelková a kol., 2017).

V odborné publikaci od Hitta (2006) posláni specifikuje obor nebo obory podnikání, v nichž hodlá firma soutěžit a zákazníky, kterým hodlá sloužit. Posláni firmy je konkrétnější než její vize. Stejně jako vize by však i posláni mělo zakládat individualitu firmy a mělo by být inspirativní a relevantní pro všechny zúčastněné strany. Vize a posláni společně poskytují firmě základ, který potřebuje k výběru a realizaci jedné nebo více strategií. Pravděpodobnost vytvoření efektivního posláni se zvyšuje, pokud mají zaměstnanci silný smysl pro etické normy, kterými se budou řídit při svém chování, když budou pracovat na tom, aby pomohli firmě dosáhnout její vize. Podnikatelská etika je tedy důležitou součástí diskusí o tom, čím se chce firma stát (její vize), stejně jako o tom, komu hodlá sloužit a jak chce těmto jednotlivcům a skupinám sloužit (její posláni).

## 1.2 Vize

Vize maluje představu o budoucím podnikání společnosti a zprůhledňuje směry jejího vývoje. Vize musí být jasná, konkrétní a mít požadovanou šíři, aby se mohla stát zdrojem pro postavení dlouhodobých cílů. Vize posunuje “stabilní posláni” k dynamické strategii. Na rozdíl od posláni musí být jasně stanoveno, na jak dlouho je vize stanovena (Procházková, 2017).

Vize je obraz toho, čím chce firma být, a v obecné rovině, čeho chce nakonec dosáhnout. Vize tedy vyjadřuje ideální popis organizace a dává tvar její zamýšlené budoucnosti. Jinými slovy, prohlášení o vizi ukazuje firmě směr, kde by nakonec chtěla v příštích letech být. Vize je myšlení s nadšením, které pomáhá lidem cítit, co mají dělat. Lidé cítí, co mají dělat, když je vize firmy jednoduchá, pozitivní a emotivní. Vize lidi napíná, je pro ně výzvou a vyvolává v nich emoce a sny (Hitt, 2006).

Je také důležité si uvědomit, že prohlášení o vizi odrážejí hodnoty a aspirace firmy a mají zaujmout srdce a mysl každého zaměstnance a snad i mnoha dalších zainteresovaných stran. Vize firmy bývá trvalá, zatímco její posláni se může měnit s ohledem na měnící se podmínky prostředí. Vize bývá relativně krátká a stručná, takže se snadno pamatuje (Hitt, 2006).

Obsahem vize jsou komponenty, které umožňují stanovení strategických cílů podniku a určení prostředků, jak těchto cílů dosáhnout. Vize musí mít již v sobě zahrnut inovační náboj, tedy vyjádření, jak se organizace v cílovém roce plánu oproti současnému stavu změní. Tento prvek zajišťuje vývoj organizace jako podmínku její stávající i budoucí konkurenceschopnosti. Vize je svým obsahem specifická pro každou firmu (Fotr a kol., 2020).

### 1.3 Strategické cíle

Stanovení strategických cílů představuje v rámci procesu formulování strategie fundamentální akt. Stanovení a znalost cílů dává manažerům základ pro formulování strategie. Strategické cíle orientují a sjednocují všechny činnosti firmy. Cíle dále poskytují manažerům kritéria pro výběr a zamítnutí variantních strategií na základě hodnocení potenciálu každé strategie z hlediska dosažení cílů na všech organizačních úrovních firmy. Formulace strategických cílů vychází z erudovaných interpretací analýz makro – i mikrookolí firmy, analýzy SWOT, analýzy zdrojů VRIO, případně i dalších. Základním strategickým cílem je za všech okolností zvyšování tržní hodnoty firmy (Fotr a kol., 2020).

Cíle musí korespondovat s věcnou stránkou a časovým horizontem vize. Cíle popisují stav podniku pro úspěšném provedení plánovaných strategických změn. Jsou tedy orientovány výsledkově. Správně definovaný cíl by měl být stanoven **SMART**:

- Specific = srozumitelný pro všechny zúčastněné, specifický.
- Measurable = měřitelný.
- Achievable = dosažitelný.
- Realistic = realistický.
- Time framed = časově ohraničený (Procházková, 2017).

Například Fotr a kol. (2020) ve své odborné publikaci uvádějí, že cíle mají být SMARTER, a tak k výčtu výše přidávají Ethical (= v souladu s etickým přístupem k podnikání) a Resourced (= zaměřený na zdroje).

Naplnění účelu nebo poslání organizace vyžaduje formulaci řady cílů. Dosažení cílů organizace zase vyžaduje formulaci a plnění cílů oddělení a útvarů. Jak můžete vidět na obrázku č.2 níže, cíle mohou být strukturovány jako hierarchie. Dlouhodobé cíle specifikují výsledky, které jsou žádoucí při plnění poslání organizace, a obvykle přesahují běžný finanční rok organizace. Dlouhodobé cíle jsou zejména spekulativní pro vzdálené roky. Krátkodobé cíle jsou

výkonnostní cíle, obvykle kratší než jeden rok, které vedení používá k dosažení dlouhodobých cílů organizace. Výběr krátkodobých cílů vychází z vyhodnocení priorit vztahujících se k dlouhodobým cílům (Rao, 2017).

Obr. č. 2: Hierarchie cílů



Zdroj: Vlastní zpracování podle Rao. (2017, s. 71)

## 1.4 Strategie

Stanoví cesty, jak dosáhnout naplnění poslání, vize a cílů. Představuje koncept celkového chování organizace, určuje nezbytné činnosti a alokaci zdrojů potřebných k dosažení zamýšlených záměrů. Strategie svou povahou představuje záměry, kterými je ovlivňován věcný rozvoj podniku, např. záměry týkající se toho co vyrábět, v jakém množství a kvalitě, kdy a pro koho vyrábět (Synek, Kislingerová a kol., 2015).

Strategie jsou potenciální akce, které vyžadují rozhodnutí nejvyššího vedení a velké množství zdrojů firmy. Kromě toho strategie ovlivňují dlouhodobou prosperitu organizace, obvykle na dobu nejméně pěti let, a jsou tedy orientovány na budoucnost. Strategie mají multifunkční nebo multidivizní důsledky a vyžadují zohlednění vnějších i vnitřních faktorů, kterým firma čelí (Wheelen & David, 2012).

Podle Portera (Porter, 2010) je strategie široce založený koncept určující, jaká je konkurenční schopnost firmy, jaké budou její cíle a jaká politika bude potřebná k dosažení těchto cílů. Strategie není ovšem jenom tvorba konkurenční výhody, je to zároveň i kreativní destrukce výhody konkurentů. Celá řada autorů vidí strategii jako jednu ze složek logické posloupnosti mezi posláním firmy a činnostmi vykonávanými zaměstnanci, kteří zajišťují požadované výstupy a stanovené cíle (Fotr a kol., 2020).

V odborné literatuře Cherunilema (2015) uvádějí, že podle Hamela je hlavním strategickým zájmem soutěžení o budoucnost, které vyžaduje znovuoobjevení dnešních odvětví a vytvoření zcela nových odvětví. Strategie je z velké části charakterizována diskontinuálními změnami. "To, co je zapotřebí, není malé vylepšení, ale nový filozofický základ. Strategie je revoluce, vše ostatní je taktika. " (Cherunilam, 2015, s. 8).

Úplné opomenutí strategických cílů a nadměrné zaměření pozornosti na operativní a krátkodobé problémy firmy mohou vést k prosperitě společnosti, ale brzy to může mít vážný dopad na realitu. Naopak zanedbání operativního řízení a nadměrné zaměření na plánování pro lepší budoucnost může také vést k časnému kolapsu. Platí tedy: nepřeceňovat provozní a taktická rozhodnutí, ale také nepodceňovat význam strategie. Procesem vytváření strategie máme zájem se zabývat, protože máme zájem dlouhodobě dosahovat zisků a vydělávat peníze (Charvát, 2006).

## 2 Analýza okolí podniku

Analýza podnikatelského prostředí je rozhodujícím krokem, který musí strategický manažer zajistit. Konfrontace záměru s prostředím je také jedním z hlavních prvků odlišujících práci strategického manažera od manažera podnikatelských projektů. Firma musí analyzovat své podnikatelské prostředí proto, aby:

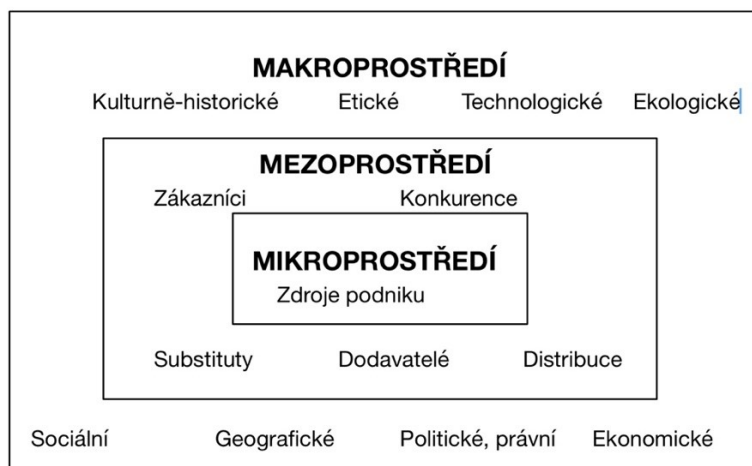
- znala svoji pozici v prostředí, v němž působí,
- reagovala efektivně na neustálé změny prostředí,
- uměla předvídat chování zákazníků a konkurentů,
- identifikovala rizikové faktory relevantní ke svému strategickému záměru (Fotr a kol., 2020).

Postup analýzy podnikatelského prostředí se při posuzování jeho vlivu na strategický záměr řídí podle zásad MAP, tedy:

- monitoruj,
- analyzuj,
- predikuj (Fotr a kol., 2020).

Podle Procházkové (2017), se okolí podniku obecně rozděluje na externí a interní prostředí. Externí prostředí zahrnuje makroprostředí, které existuje nezávisle na vůli podniku. Interní prostředí lze dále rozdělit na mezoprostředí, to může podnik částečně ovlivnit, například marketingovými nástroji, a na mikroprostředí, které podnik ovlivňuje přímo svými činnostmi. Přehledně na ukázáno na obr. č.3.

Obr. č. 3: Podnikatelské prostředí



Zdroj: Procházková. (2017, s.26)

## 2.1 Analýza makroprostředí

Analýza makroprostředí má za úkol odhalit vývojové trendy, které působí na vnější prostředí a mohly by podnik významně ovlivnit v následujících letech. Analýza podnikového okolí je realizována ve třech krocích:

- analýza existující strategie
- identifikace aktuálního stavu a analýza vývoje okolí
- analýza významu identifikovaných změn (Hanzelková a kol., 2017)

Výsledek externí analýzy je seznam příležitostí a hrozeb — Opportunities, Threats. Při písemném zpracování je třeba věnovat velkou pozornost stylizaci příležitostí a hrozeb, to znamená mj. stručný popis, jasná formulace a pokud možno i kvantitativní ekonomické vyjádření. (Fotr a kol., 2020).

### 2.1.1 PESTLE analýza

PESTLE analýza makroprostředí se zabývá faktory politického, ekonomického, sociálního, technologického, legislativního a ekologického charakteru, který různými silami ovlivňuje podnik.

**Politické faktory** – politické faktory zásadně vymezují podnikatelskou pozici a míru investiční angažovanosti. Faktory, které pomáhají při provádění této analýzy jsou: politický systém, stabilita vlády a politického systému, investiční pobídky, ochrana investic, regulační a

deregulační zásady i podpora, a naopak sankce k určitým projektům, privatizace, míra korupce, vykonávatelnost práva, vývoj státního rozpočtu a rozpočtová politika (Fotr a kol., 2020).

**Ekonomické faktory** – podle Hanzelkové a kol. (2017) situaci podniků silně ovlivňuje současný i budoucí stav ekonomiky. Z toho důvodů jsou důležité tyto faktory: stadium hospodářského cyklu, politická situace a její vliv na ekonomiku, hospodářská politika vlády, monetární politika vlády, fiskální politika, stav platební bilance státu, míra inflace a situace na kapitálovém trhu.

Každý z uvedených faktorů buď usnadňuje nebo komplikuje dosažení strategických cílů podniku. Při analýze jde jednak o identifikaci těchto faktorů, ale také o vyhodnocení jejich vlivu na vývoj daného podniku v budoucnu. Důležité je uvědomit si fungování tzv. Magického čtyřúhelníku, který je tvořen: 1. Ekonomickým růstem, 2. Nezaměstnaností, 3. Inflací, 4. Vnější rovnováhou. U tohoto čtyřúhelníku je cílem maximalizovat ekonomický růst a obchodní bilanci, a naopak minimalizovat nezaměstnanost a inflaci. Problém je, že většinou zlepšení jedné veličiny zpravidla zhorší veličinou jinou (Hanzelková a kol., 2017).

**Sociální faktory** – sociální faktory na jednu stranu mohou ovlivňovat poptávku po zboží a službách, na straně druhé silně ovlivňují nabídku – podnikavost, pracovní motivaci. Co se týká faktorů, tak v této oblasti se jedná zejména o: společensko-politický systém a klima ve společnosti, hodnotovou stupnici a postoj lidí, životní styl, životní úroveň, kvalifikační strukturu populace, zdravotní stav a strukturu populace (Hanzelková a kol., 2017).

**Technologické faktory** – Pozornost se zde věnuje technologickým standardům, které mají vliv na úspěšné splnění strategického záměru. Předvídání směru technologického vývoje, tak může být velmi významným činitelem úspěšnosti firmy. Proto by se firma měla zaměřit především na: sledování změn tempa vývoje technologie v dané oblasti, vládní výdaje na vědu a výzkum, státní pobídky, soukromé výdaje na vědu a výzkum, podíl HDP na vědecko-technologickém rozvoji, rozsah prováděných inovací, podíl zahraniční účasti na technologickém know-how, podíl nejmodernějších technologií na výrobní infrastruktuře, informační infrastrukturu, přístup k datům a informacím, úspěšnost substitutů, nástup nových technologií (Průmysl 4.0, digitalizace, robotizace), vývoj cen přírodních zdrojů, vlastnictví technologií, strukturu, tvorbu hodnoty (Fotr a kol., 2020).

**Legislativní faktory** – pro tvorbu podnikatelské strategie je jedním z klíčových faktorů ovlivňujících podnikatelské prostředí vývoj národní a nadnárodní (pro nás zejména EU) legislativy. Základní sledované oblasti faktorů jsou: Odvětvová státní regulace ekonomiky

(národní politiky v oblasti vzdělávání, dopravy, telekomunikací, energetiky aj.), obecná legislativa (ochrana soukromého vlastnictví, integrace státu do soukromé sféry, občanský zákoník, trestní zákoník aj.), hospodářská oblast (daňová legislativa, antimonopolní zákony, zákon o veřejných zakázkách, regulace exportu a importu, obchodní bariery, investiční pobídky aj.), environmentální zákony, ochrana zdraví a hygiena práce apod, mezinárodní normy a závazky. Důležitá pro tyto faktory je jejich transparentnost a srozumitelnost jak na národní, tak na mezinárodní nebo dokonce globální úrovni (Fotr a kol., 2020).

**Ekologické faktory** – strategové by se při analýze měli zabývat i ekologickými a klimatickými faktory, protože i ty mohou představovat hrozby nebo naopak příležitosti. Ekologické faktory výrazně ovlivňují výrobní technologie podniků, rozmístování výrobních jednotek, mohou způsobit zákaz určitých druhů výrob apod. Na jednu stranu respektování ekologických aspektů dělá podnikání složitější zejména kvůli tlaku na racionalizaci spotřeby energie a využívání přírodních zdrojů. Na stranu druhou je ale potřeba si uvědomit, že tento tlak vytváří nové podnikatelské příležitosti, zejména pak v oblastech výroby filtračních zařízení spalin, klimatizačních zařízení, čističek odpadních vod, recyklace odpadů, alternativních zdrojů energie (Hanzelková a kol., 2017).

### **2.1.2 Porterův model pěti sil**

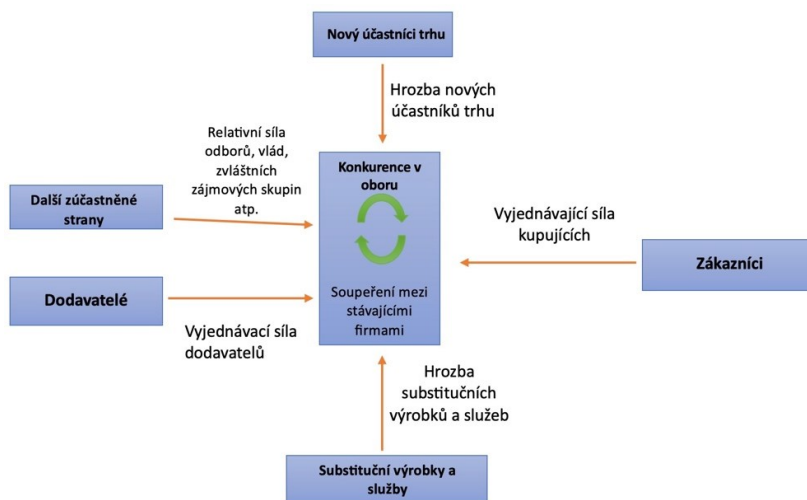
Cílem této analýzy mezoprostředí je identifikovat síly a faktory, které činí odvětví více či méně atraktivní. Analýza vychází ze základní charakteristiky odvětví, jejími stěžejními částmi je vymezení sil, které významně ovlivňují vývoj a změny v odvětví, a klíčových faktorů úspěchu, jež ovlivňují úspěšnost či neúspěšnost podniku v odvětví (Synek, Kislíngerová a kol., 2015).

Při pečlivém zkoumání svého odvětví musí korporace posoudit význam každé z pěti sil pro svůj úspěch: hrozbu nových účastníků na trhu, soupeření mezi stávajícími firmami, hrozbu substitučních výrobků nebo služeb, vyjednávací sílu kupujících, vyjednávací sílu dodavatelů. Čím silnější je každá z těchto sil, tím omezenější je schopnost firem zvyšovat ceny a dosahovat vyšších zisků. (Synek, Kislíngerová a kol., 2015).

Při použití modelu na obrázku č. 2 lze vysokou sílu považovat za hrozbu, protože pravděpodobně sníží zisky. Naopak nízkou sílu lze považovat za příležitost, protože může podniku přinést vyšší zisky. V krátkodobém horizontu působí tyto síly jako omezení činnosti společnosti. V dlouhodobém horizontu však může být možné, aby společnost volbou své strategie změnila sílu jedné nebo více sil ve svůj prospěch (Wheelen & David 2012).



Obr. č. 4: Porterův model pěti sil



Zdroj: Vlastní zpracování podle Wheelen & David. (2012, str. 110)

**Hrozba nových účastníků na trhu** – Noví účastníci na trhu obvykle přinášejí do odvětví nové kapacity, touhu získat podíl na trhu a značné zdroje. Jsou proto hrozbou pro zavedené společnosti. Hrozba vstupu závisí na přítomnosti překážek vstupu a na reakci, kterou lze očekávat od stávajících konkurentů. Bariéra vstupu je překážka, která ztěžuje vstup společnosti do odvětví. Některé z možných překážek vstupu na trh jsou následující:

- úspory z rozsahu
- diferenciací produktů
- kapitálové požadavky
- náklady na změnu dodavatele
- přístup k distribučním kanálům
- nákladové nevýhody nezávislé na velikosti
- vládní politika (Wheelen & David 2012)

**Soupeření mezi stávajícími firmami** - Soupeření mezi konkurenčními firmami je obvykle nejsilnější z pěti konkurenčních sil. Strategie uplatňované jednou firmou mohou být úspěšné pouze do té míry, do jaké jsou poskytují konkurenční výhodu oproti strategiím konkurenčních firem. Na změny strategie jedné firmy mohou jiné firmy v odvětví reagovat odvetnými protiopatřeními, jako je snižování cen, zvyšování kvality, přidávání funkcí, poskytování služeb, prodlužování záruk a zvyšování reklamy (David, 2017).

Podle Portera souvisí intenzivní rivalita s přítomností několika faktorů, mezi něž patří např.:

- počet konkurentů
- míra růstu odvětví
- charakteristika výrobku nebo služby
- výše fixních nákladů
- kapacita
- výška bariér odchodu
- různorodost konkurentů (Wheelen & David 2012).

**Hrozbu substitučních výrobků nebo služeb** – Náhradní výrobek je výrobek, který se zdá být jiný, ale může uspokojit stejnou potřebu jako jiný výrobek. Podle Portera "substituty omezují potenciální výnosy odvětví tím, že stanovují strop pro ceny, které si firmy v odvětví mohou ziskově účtovat". Do té míry, do jaké jsou náklady na změnu dodavatele nízké, mohou mít substituty na odvětví silný vliv. Identifikace možných substitučních výrobků nebo služeb, která je někdy obtížným úkolem, znamená hledání výrobků nebo služeb, které mohou plnit stejnou funkci, přestože mají odlišnou apercpci a nemusí se jevit jako snadno nahraditelné (Wheelen & David 2012).

**Vyjednávací sílu kupujících** – Pokud jsou zákazníci koncentrovaní, velcí nebo nakupují ve velkém, jejich vyjednávací síla představuje hlavní sílu ovlivňující intenzitu konkurence v odvětví. Soupeřící firmy mohou nabízet rozšířené záruky nebo speciální služby, aby si získaly loajalitu zákazníků, kdykoli je vyjednávací síla spotřebitelů značná. Vyjednávací síla spotřebitelů je také vyšší, pokud jsou nakupované výrobky standardní nebo nediferencované. V takovém případě mohou spotřebitelé často ve větší míře vyjednávat o prodejní ceně, záručním krytí a balíčcích příslušenství (David, 2017).

Vyjednávací síla spotřebitelů může být nejdůležitější silou ovlivňující konkurenční výhodu. Spotřebitelé získávají rostoucí vyjednávací sílu za následujících okolností:

- pokud mohou levně přejít ke konkurenčním značkám nebo substitutům.
- pokud jsou pro prodávajícího obzvláště důležití.
- pokud se prodejci potýkají s klesající spotřebitelskou poptávkou.
- pokud jsou informováni o výrobcích, cenách a nákladech prodávajících.

- mají-li možnost rozhodnout, zda a kdy výrobek koupí (David, 2017).

**Vyjednávací sílu dodavatelů** – Vyjednávací síla dodavatelů ovlivňuje intenzitu hospodářské soutěže v odvětví, zejména pokud existuje velký počet dodavatelů, pokud existuje pouze několik dobrých substitučních surovin nebo pokud jsou náklady na změnu surovin obzvláště nákladné. Často je v nejlepším zájmu dodavatelů i výrobců, aby si vzájemně pomáhali přiměřenými cenami, lepší kvalitou, vývojem nových služeb, dodávkami just-in-time a snížením nákladů na zásoby, čímž se zvýší dlouhodobá ziskovost všech zúčastněných stran. Ve stále více průmyslových odvětvích navazují prodejci strategická partnerství s vybranými dodavateli ve snaze snížit náklady na zásoby a logistiku (např. prostřednictvím dodávek "just-in-time"), urychlit dostupnost komponentů nové generace, zvýšit kvalitu dodávaných dílů a komponentů, snížit míru závad a dosáhnout významných úspor nákladů jak pro sebe, tak pro své dodavatele (David, 2017).

## 2.2 Analýza mikroprostředí

K získání konkurenční výhody nestačí jen skenovat a analyzovat vnější prostředí z hlediska příležitostí a hrozeb. Analytici se musí podívat také dovnitř samotné organizace, aby identifikovali vnitřní strategické faktory – silné a slabé stránky, které pravděpodobně rozhodnou o tom, zda bude firma schopna využít příležitostí a zároveň se vyhnout hrozbám. Toto interní skenování, často označované jako organizační analýza, se zabývá identifikací a rozvojem zdrojů a kompetencí organizace (Wheelen & David 2012).

Cílem interní analýzy je nejen objektivně zhodnotit současné postavení firmy, ale posoudit i její potenciál realizovat uvažovaný strategický záměr. Od hodnotitele se vyžaduje orientace ve firemním portfoliu zdrojů a firemních kompetencích, které firma vybuodovala. Zdroje, se kterými firma pracuje, se z pohledu dnešního managementu dělí na zdroje hmotné a zdroje nehmotné. Hmotné zdroje jsou aktiva, která mohou být pozorována a kvantifikována. Nehmotné zdroje jsou pro svoji nekvantifikovatelnou povahu relativně obtížně analyzovatelné a pro konkurenci napodobitelné. Firemní zdroje je třeba plánovat a organizovat s dostatečnou flexibilitou, která zabezpečuje včasnou reakci na měnící se vlivy externího prostředí (Fotr a kol., 2020).

Pomocí analýz mikroprostředí zjišťují podniky svoje silné a slabé stránky. Velké podniky jsou většinou finančně sinější než malý podnik, který naopak rychleji realizuje potřebné změny a efektivněji slouží malým segmentům. Vnitřní faktory, které je nezbytné analyzovat:

- faktory vědecko-technického rozvoje,

- marketingové a distribuční faktory,
- faktory výroby a řízení výroby,
- faktory podnikových a pracovních zdrojů
- faktory finanční a rozpočtové (Hanzelková a kol., 2017).

### **Faktory vědecko-technického rozvoje**

Podle publikace Alkhafajih (2003), jsou faktory vědecko-technického rozvoje dalšími důležitými faktory, které je třeba vyhodnotit. Formulace strategie v této oblasti má zásadní význam. Je třeba vyhodnotit a zodpovědět mnoho otázek, např: "Jaký typ výrobků chceme vyrábět?"; "Jak můžeme zlepšit stávající výrobky?"; a "Máme schopnosti a vybavení pro výrobu požadovaných nových výrobků?". Všechny tyto a další otázky je třeba zodpovědět a vypracovat a vyhodnotit alternativy. Vnitřní organizace musí neustále vytvářet a znovu vytvářet nápady. Požadavky veřejnosti, trhy a technologie se během krátkých časových úseků drasticky mění, takže výrobky mohou rychle zastarat. Aby zůstaly životaschopné, musí být vyvíjeny nové produkty, které je nahradí. To poukazuje na to, že organizace by měly přijímat nová technologická zlepšení, pokud tato zlepšení nabízejí velké snížení nákladů díky zvýšení efektivity nebo pokud tato zlepšení lépe splňují potřeby zákazníků. Technologická vylepšení by měla být také přijímána na experimentální bázi, pokud je to možné, aniž by byl ohrožen stávající program. Organizace investují značné množství času, úsilí a peněz do formulování strategií zlepšování a vytváření nových výrobků nebo služeb. Organizace nemohou přežít a růst bez úspěšné strategie produktů nebo služeb.

Za pomoci vědecko-technického rozvoje si podnik vytváří konkurenční výhodu na základě dvou důvodů:

- Vede k vytvoření nového nebo vylepšení stávajícího výrobku určeného pro trh.
- Vede ke zlepšení výroby, tím k možnostem získání nákladových výhod zlepšujících cenovou politiku podniku (Hanzelková a kol., 2017).

Nové výrobky a technologie mohou na jedné straně znamenat nové tržní příležitosti, ale na straně druhé však mohou ohrožovat výrobky a technologie existující. V tomto případě se hovoří o pozitivních, negativních a neexistujících technologiích.

- Oblast pozitivních technologií – zahrnuje výzkum a vývoj zaměřený na špičkové zlepšení existujících technologií a výrobků.

- Oblast negativních technologií – je orientována na oblast materiálů a technologií, které mohou představovat hrozbu existujícím výrobkům a technologiím.
- Oblast neexistujících technologií – výzkum a vývoj v této oblasti je zaměřen na rozvoj takových, které mohou stávajícím výrobkům a technologiím přinést příležitosti, příp. hrozby až ve vzdálenější budoucnosti (Hanzelková a kol., 2017).

### **Marketingové a distribuční faktory**

Vzhledem k tomu, že marketing se zabývá zviditelněním produktu nebo organizace, je třeba pečlivě vyhodnotit silné a slabé stránky marketingové funkce. Ať už se využívá místní, regionální nebo celostátní propagace, jsou činěny pokusy o zvýšení prodeje nebo dobrého jména organizace. Jakmile jsou vyhodnoceny marketingové alternativy a vybrány ty nejlepší, musí marketingové oddělení určit, kterou strategii použije k dosažení poslání a cílů pro růst na trhu. Jedním z přístupů k dosažení cílů růstu je metoda intenzivního růstu. Intenzivního růstu lze dosáhnout několika způsoby. Jedním ze způsobů je pronikání na trh, jehož cílem je zvýšit prodej současných výrobků organizace prostřednictvím agresivnějšího marketingového úsilí. Dalším způsobem je rozvoj trhu, při němž se stávající výrobky dostávají na nové trhy. Při použití této strategie je hlavním cílem oddělení marketingu seznámit nový cílový trh s výrobkem a jeho dostupností. Prostřednictvím vývoje produktu, což je poslední forma intenzivního růstu, se stávající produkt zdokonaluje prostřednictvím výzkumu a vývoje. Marketingové oddělení musí informovat veřejnost o všech změnách, aby stimulovalo nákup nového výrobku. Efektivní hodnocení marketingové funkce pomáhá určit nejlepší přístup, který je třeba použít (Alkhafaji, 2003).

Podle Hanzelkové a kol. (2017) je nutno v oblasti marketingu a distribuce analyzovat následující základní faktory/kritéria:

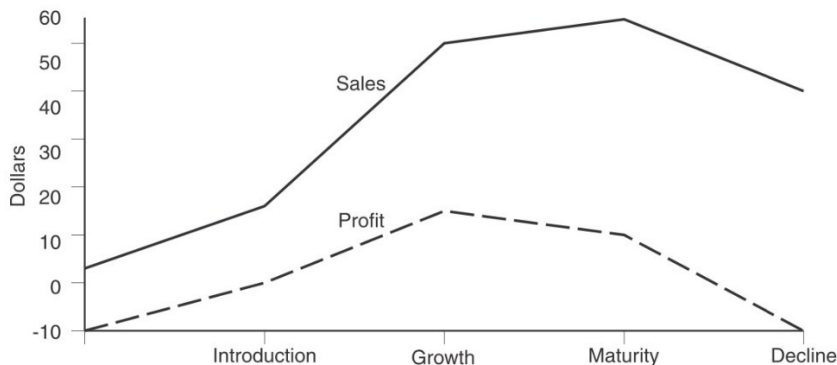
- konkurenční struktura trhu, celkový a relativní podíl podniku na trhu, případně jeho klíčových segmentech,
- hospodárnost a účinnost systému průzkumu trhu,
- účinnost cenové strategie pro výrobky a služby,
- hospodárnost a účinnost prodejní síly,
- kvalitu výrobků a služeb,

- účinnost reklamy,
- patentovou ochranu.

### Faktory výroby a řízení výroby

Pokud podnik působí v dynamickém prostředí, mohou silné a slabé stránky výrobní nebo produkční funkce v konečném důsledku rozhodnout nejen o úspěchu podniku, ale i o jeho existenci. Výrobní/produkční funkci lze považovat za silnou stránku, pokud vyrábí nákladově konkurenceschopné zboží, které má dostatečně vysokou kvalitu. Pokud tomu tak není, je třeba ji považovat za slabou stránku. Jak podnik stupňuje křivku životního cyklu výrobku, a blíží se k fázi zralosti, měl by získávat cenné zkušenosti, které povedou k lepší nákladové efektivitě a vyšší kvalitě výrobků. Samozřejmě nelze očekávat, že se tato lepší efektivita a kvalita bude stupňovat donekonečna, jak ukazuje obrázek č.4. V určitém okamžiku dosáhne podnik maximální dosažitelné úrovně a v tomto okamžiku může dosáhnout vyšší efektivnosti a kvality výrobků pouze s příchodem nebo začleněním lepší technologie (Alkhafaji, 2003).

Obr. č. 5: Životní cyklus produktu



Zdroj: Alkhafaji. (2003, str. 64)

Hanzelková a kol. (2017) doplňuje, že je velmi důležitým aspektem flexibilita výrobců, měřená například časem, v němž je výrobce schopen uspokojit poptávku po určitém výrobku. V minulosti převládal názor prosazující ekonomiku velkého rozsahu, což bylo způsobeno tím, že vznikaly úspory z rozsahu. Světové hospodářství však prošlo proměnou, zesílila mezinárodní konkurence, technologické změny zkracují životní cyklus výrobků, výrobky zastarávají rychleji, než se očekávalo. To vše způsobuje problémy zejména velkým, těžkopádným, přebyrokratizovaným firmám s neefektivním využíváním jejich výrobní kapacity. Velké komplexy bývají nahrazovány menšími, modernějšími, které se snaží být více flexibilní a

eliminují zbytečný administrativní aparát. To však neznamená, že se nenajdou podniky, které by zakládali své konkurenční výhody na využití ekonomiky velkého rozsahu.

### **Faktory podnikových a pracovních zdrojů**

Management a personál jsou dva významné faktory, které ovlivňují fungování a vnitřní prostředí podniku. Odbory jsou jen jednou ze součástí neovlivnitelného vnějšího prostředí, které může enormně zatížit vnitřní prostředí. Manažerské funkce a role ovlivňují vnitřní prostředí. Manažerské funkce jsou obecnější povinnosti ve srovnání s rolemi, které jsou specifickými kategoriemi manažerského chování. Mezi manažerské funkce patří plánování, rozhodování, organizování, personální zajištění, komunikace, motivování, vedení a kontrola. Vnitřní organizační prostředí se rychle mění. Zvyšuje se například úroveň vzdělání a očekávání zaměstnanců. Vedení se proto musí měnit, aby vyhovělo požadavkům svých podřízených. Vedení by mohlo navštěvovat kurzy nebo semináře, aby bylo v obraze ohledně aktuálních strategií a formulací. Pokud se organizace nerozvíjí, nemění své strategie a nerealizuje strategie, může to bránit jejímu postavení jako vitálnímu subjektu a její existence může být ohrožena. Pevný, proaktivní a agresivní systém řízení tomu může zabránit. Je třeba také zhodnotit manažerské hodnoty a schopnosti. Přestože manažeři při rozhodování své hodnoty vědomě neformulují, jejich hodnoty výrazně ovlivňují jejich rozhodování na podvědomé úrovni. Manažerské schopnosti musí být pravidelně hodnoceny výbory správní rady nebo vyšším vedením, aby se zajistilo, že management má schopnost plánovat, řídit a realizovat strategie. Výkonnost managementu nakonec rozhodne o osudu organizace. Pokud vedení nedokáže přimět podřízené, aby efektivně vykonávali své konkrétní úkoly, nemůže organizace úspěšně dosáhnout svých cílů (Alkhafaji, 2003).

Následující faktory/kritéria podle Hanzelkové a kol. (2017) mohou ovlivnit konkurenční výhody podniku, a proto musí rovněž být předmětem analýzy:

- image a prestiž podniku,
- účinnost organizační struktury, pracovní klima a kultura podniku, jejich soulad s firemní strategií,
- velikost podniku v rámci oboru, včetně posouzení velikosti výstupu z hlediska optima výrobních nákladů,
- kvalita zaměstnanců,
- vztahy a odbory,

- účinnost struktury a práce štábních útvarů podniku,
- hospodárnost a účinnost personální a sociální politiky,
- účinnost systému strategického řízení.

### **Faktory finanční a rozpočtové**

Další klíčovou složkou, na kterou musí dohlížet vrcholové vedení, jsou finance. Pokud jsou finanční záležitosti špatně řízeny, je organizace v ohrožení. Finance musí být řízeny se znalostí interních faktorů, aby rozpočty a výdaje byly přiměřené. Je třeba vyhodnocovat finanční alternativy pečlivě určit optimální výši výplat jednotlivým útvarům tak, aby z nich měla prospěch organizace jako celek a aby bylo dosaženo cílů organizace (Alkhafaji, 2003).

Finanční oddělení musí také zvážit dlouhodobé finanční potřeby. Příliš mnoho firem se zabývá krátkodobými finančními výsledky, a proto ignorují dlouhodobé financování. Dlouhodobé podnikové finanční plánování může zahrnovat vytvoření investičního portfolia různých akcií a dluhopisů, aby se diverzifikovala finanční rizika organizace. Takové investiční portfolio se často vytváří nákupem různých typů dluhopisů s rozloženými daty splatnosti a jejich následným prodejem podle situace. Na druhou stranu většina společností zavádí přednostní akcie (držitelé kmenových akcií dostanou přednostní právo na nákup nových akcií), takže když vyjdou nové emise, mohou obnovit svůj procentní podíl a zůstat v kontrole (Alkhafaji, 2003).

#### **2.2.1 Finanční analýza**

V odborné literatuře Hanzelková a kol. (2017) uvádějí, že smyslem analýzy finančních a rozpočtových faktorů je jednak posouzení finančního zdraví, tj. zhodnocení současného stavu z finančních hledisek, jednak posouzení toho, zda uvažovaný strategický rozvoj je reálný z finančních hledisek, případně jaké finanční zdroje by musely být na zajištění uvažované strategie k dispozici.

Finanční analýza za období několika let předcházejících plánovacímu období charakterizuje výkonnost firmy, její finanční zdraví a vývoj obou těchto charakteristik. Analýza a hodnocení ukazatelů finanční analýzy poskytuje informace o silných a slabých stránkách firmy na základě srovnání s doporučenými hodnotami těchto ukazatelů (standardy), resp. hodnotami stejných ukazatelů konkurenčních firem. Výsledek tohoto srovnání může být podnětem pro přípravu aktivit v rámci tvorby strategického finančního plánu, vedoucích ke zvýšení výkonnosti a zlepšení finančního zdraví firmy (Fotr a kol., 2020).



## **Analýza poměrových ukazatelů**

Základem finanční analýzy je především soustava poměrových ukazatelů, stanovená pomocí výkazu zisků ztrát a rozvahy. Základem této soustavy ukazatelů jsou zpravidla ukazatele rentability, likvidity, aktivity (obratu), kapitálové struktury, resp. zadluženosti (Fotr a kol., 2020).

### **Ukazatele likvidity**

Ukazatele likvidity jsou využívány jako indikátory schopnosti společnosti dostát svým krátkodobým závazkům. Mezi tyto závazky patří současné dluhy včetně dlouhodobých dluhů se současnou splatností. Nejčastěji užívaný ukazatel likvidity, je běžná likvidita, a ta je dána poměrem oběžných prostředků a současných závazků, dluhů podniku (Fotr a kol., 2020).

Vzorec č. 1: Běžná likvidita

$$BL = \frac{\textit{oběžná aktiva}}{\textit{krátkodobé závazky}}$$

Zdroj: (Fotr a kol., 2020)

Pokud ukazatel likvidity dosáhne hodnoty 1,5, potom udává, že jednotku dluhů máme krytou 1,5 jednotkami oběžných prostředků, které představují rychle dostupné peníze. Ukazatel likvidity se doporučuje udržovat ve výši 2-3. Příliš vysoká hodnota může znamenat neefektivní oběžných prostředků. Dále se používá ukazatel pohotovosti likvidity, kde jsou oběžná aktiva očištěna o složku zásob (Fotr a kol., 2020).

Vzorec č. 2: Pohotová likvidita

$$PL = \frac{\textit{oběžná aktiva} - \textit{zásoby}}{\textit{krátkodobé závazky}}$$

Zdroj: (Fotr a kol., 2020)

Jako poslední je ukazatel okamžité likvidity, který měří schopnost společnosti hradit své právě splatné závazky. Za pohotovými platebními prostředky se považují jednak peníze na běžných účtech, pokladni hotovost a dále obchodovatelné cenné papíry a šeky (Fotr a kol., 2020).

Vzorec č. 3: Okamžitá likvidita

$$OL = \frac{\textit{pohotové platební prostředky}}{\textit{krátkodobé závazky}}$$

Zdroj: (Fotr a kol., 2020)

## Ukazatele zadluženosti

Ukazatelé vyjadřují, kolik dluhů připadá na jednotku celkových aktiv. Celkovou zadluženost se doporučuje mít mezi 30 % a 60 %. Hodnota zadluženosti se může lišit podle odvětví a schopnosti splácet úroky z plynoucích dluhů (Knápková a kol., 2017).

Vzorec č. 4: Celková zadluženost

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{celková aktiva}}$$

Zdroj: (Knápková a kol., 2017)

Dalším ukazatelem je míra zadluženosti. Tento ukazatel srovnává vztah mezi vlastním a cizím kapitálem a je velmi často využíván bankou při rozhodování o poskytnutí úvěru. Důležitým faktem je časový vývoj míry zadluženosti, zda se zvyšuje či klesá (Fotr a kol., 2020).

Vzorec č. 5: Míra zadluženosti:

$$\text{Míra zadluženosti} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{vlastní kapitál}}$$

Zdroj: (Fotr a kol., 2020)

Posledním ukazatelem zadluženosti je úrokové krytí. Míru zadluženosti podniku charakterizuje podle toho, jak je podnik schopen splácet nákladové úroky. Pokud ukazatel dosáhne hodnoty 1, znamená to, že podnik dosáhl zisku, ale pokryje pouze úroky věřitelů a na vlastníka žádný zisk nezbude a není tak pro podnik dostačující. Doporučená výsledná hodnota je proto obvykle větší než 5 (Knápková a kol., 2017).

Vzorec č. 6: Úrokové krytí

$$\text{Úrokové krytí} = \frac{EBIT}{\text{nákladové úroky}}$$

Zdroj: (Knápková a kol., 2017)

## Ukazatel aktivity

Pro posouzení pozice firmy v oblasti efektivnosti využití zdrojů se používá několik základních ukazatelů. Ukazatel obratu aktiv vyjadřuje, jak efektivně jsou využívány celkové fondy, jaká je hodnota prodeje na jednotku celkových fondů (Hanzelková a kol., 2017).

Vzorec č. 7: Obrat aktiv

$$\text{Obrat aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{celková aktiva}}$$

Zdroj: (Hanzelková a kol., 2017)

Ukazatel obratu zásob udává počet obrátek zásob, případně dobu obratu (360/počet obrátek) zásob (Hanzelková a kol., 2017).

Vzorec č. 8: Obrat zásob

$$\text{Obrat zásob} = \frac{\text{tržby}}{\text{zásoby}}$$

Zdroje: (Hanzelková a kol., 2017).

### **Ukazatel rentability**

Tyto ukazatele charakterizují, jak celkově efektivně podnik pracuje. Nejčastěji užívané ukazatele jsou:

- Rentabilita celkového kapitálu (ROA) – tato rentabilita se zaměřuje na výdělečnou schopnost podniku. Je srovnáván zisk s celkovými aktivy, aniž by se pohlíželo na to, zda jsou aktiva financována z vlastních nebo cizích zdrojů (Fotr a kol., 2020).

Vzorec č. 9: Rentabilita celkového kapitálu

$$ROA = \frac{\text{zisk před odečtením úroků a daní}}{\text{celková aktiva}} * 100[\%]$$

Zdroj: (Fotr a kol., 2020)

- Rentabilita vlastního kapitálu (ROE) – pomocí tohoto ukazatele akcionáři zjišťují výnosnost kapitálu, který do podniku vložili (Fotr a kol., 2020).

Vzorec č. 10: Rentabilita vlastního kapitálu

$$ROE = \frac{\text{zisk po zdanění}}{\text{vlastní kapitál}} * 100[\%]$$

Zdroj: (Fotr a kol., 2020)

- Rentabilita tržeb (ROS) – zde se zaměřujeme na čistý zisk podniku společně s celkovými tržbami. Výsledná hodnota nám poté říká, kolik korun zisku přinesla podniku jedna koruna tržeb (Máče, 2005).

Vzorec č. 11: Rentabilita tržeb

$$ROS = \frac{EBIT}{tržby} * 100[\%]$$

Zdroj: (Máče, 2005)

## 2.3 SWOT analýza

SWOT je zkratkou anglických slov Strengths (silné stránky podniku), Weaknesses (slabé stránky podniku), Opportunities (příležitosti ve vnějším okolí podniku), Threats (hrozby v okolí podniku) (Procházková, 2017).

Výsledkem SWOT analýzy je identifikace silných a slabých stránek firmy a jejich environmentálních hrozeb a příležitostí. V dalším kroku je třeba analyzovat silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby pro kombinace do strategií, které prospívají nebo neprospívají snahám firmy o dobrý výkon. Případoví analytici, ale i organizační stratégové, se snaží sladit silné stránky firmy s příležitostmi jejího vnějšího prostředí. Kromě toho jsou silné stránky vybírány tak, aby zabránily tomu, že jakákoli vážná hrozba prostředí negativně ovlivní výkonnost firmy. Klíčovým cílem provedení analýzy SWOT analýzy je určit, jak umístit firmu, tak aby mohla využít příležitostí a zároveň se vyhnout hrozbám prostředí nebo je minimalizovat. Výsledky analýzy SWOT přinášejí cenné poznatky pro výběr strategií firmy (Hitt, 2006).

Matice silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb (SWOT) je důležitým nástrojem, který manažerům pomáhá při vytváření čtyř typů strategií: SO (strategie silných stránek a příležitostí), WO (strategie slabých stránek a příležitostí), ST (strategie silných stránek a hrozeb) a WT (strategie slabých stránek a hrozeb). Srovnání klíčových vnějších a vnitřních faktorů je nejobtížnější částí tvorby matice SWOT a vyžaduje dobrý úsudek – a neexistuje jediná nejlepší sada shod. Strategie SO využívají vnitřních silných stránek firmy k využití vnějších příležitostí. Všichni manažeři by si přáli, aby jejich organizace byla v pozici, kdy lze využít vnitřních silných stránek k využití vnějších trendů a událostí. Organizace budou zpravidla realizovat strategie WO, ST nebo WT, aby se dostaly do situace, v níž mohou uplatnit strategie SO. Pokud má firma významné slabé stránky, bude se snažit je překonat a učinit z nich silné stránky. Když organizace čelí velkým hrozbám, bude se jim snažit vyhnout, aby se mohla soustředit na příležitosti. Matice SWOT rozšířená o tyto strategie se dále nazývá TOWS a je vidět v tabulce č.1 (David, 2017).



**Strategie ST** - O této strategii v odborném článku Wehrich (1982) uvádí, že strategie je založena na silných stránkách organizace, které se mohou vypořádat s hrozbami v prostředí. Cílem je maximalizovat silné stránky a minimalizovat hrozby. To však neznamená, že silná společnost může čelit hrozbám ve vnějším prostředí bezprostředně.

**Strategie WT** - Je to defenzivní strategie s redukováním slabých stránek W a vyhýbáním se hrozbám T. Nejistá a riskantní pozice firmy vede často k užití všech známých defenzivních strategií, včetně návrhu na likvidaci (Fotr a kol., 2020).

### 3 Představení firmy Kermi s.r.o.

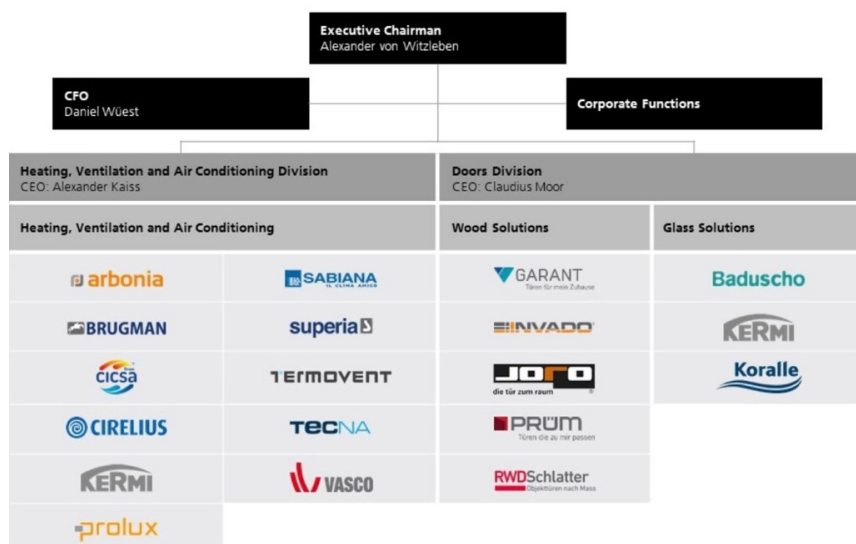
#### 3.1 Základní informace o společnosti

Celý název společnosti je Kermi s.r.o., do obchodního rejstříku byla zapsána 21. února 1996. Firma má sídlo ve Stříbře na adrese Dukelská 1427, základní kapitál je 195 000 000 Kč a jednateli společnosti jsou Ing. Petr Holeček a Ing. Josef Majer MBA.

Mateřskou společností je společnost Kermi GmbH, Plattling, Německo, která je součástí skupiny Arbonia AG se sídlem ve Švýcarsku. Hlavním předmětem činnosti je výroba designových topných těles, konvektorů, článkových radiátorů, topných stěn a podlahových konvektorů. Další oblastí je obchodní činnost týkající se prodeje plochých radiátorů z výroby společnosti Kermi GmbH (Německo), podlahového vytápění, topných těles z vlastní produkce společnosti a sprchových kabin na území České republiky.

Skupina Arbonia AG se dělí na 2 hlavní odvětví viz. Obrázek č. 6. Společnost Kermi s.r.o. patří pod divizi Topení, Ventilace a Klimatizace (Heating, Ventilation and Air Conditioning).

Obr. č. 6: Divize koncernu Arbonia AG



Zdroj: Arbonia.com, (2023)

Společností Kermi s.r.o. zaměstnává ve svém závod ve Stříbře 750 pracovníků. Filozofií firmy je dokonalý servis a orientace na zákazníky. Na ploše přes 50 000 m<sup>2</sup> společnost ročně vyprodukuje a odešle více než půl milionu radiátorů a sprchových koutů. Díky tomu se společnost stala největším zaměstnavatelem ve městě Stříbře a jedním z největších

zaměstnavatelů v regionu Tachov. Kromě výroby topných těles zodpovídá Kermi s.r.o. za odbyt radiátorů a sprchových kabin v České republice.

Mezi úspěchy společnosti patří zisk ocenění Národní Cena Kvality ČR v roce 2011, 2015 a označení excelentní firmy v Národní ceně kvality ČR v roce 2020.

## **3.2 Historie a současnost společnosti**

**1996** Založení Kermi s.r.o., začátek produkce designových radiátorů.

**1999** První novostavba, začátek produkce konvektorů a topných stěn, počet zaměstnanců překročil 250.

**2000** Rozšíření pozemku, uvedení do provozu 1. lakovacího zařízení.

**2002** Stavba haly pro výrobu článkových radiátorů.

**2003** Stavba nové lakovny, uvedení do provozu 2. lak. zařízení, počet zaměstnanců překročil 500.

**2007** Stavba školícího centra.

**2010** Začátek stavby výrobní haly k převzetí dalších produktů topných těles.

**2011** Start s přímými dodávkami na naše zákazníky pro značku Arbonia.

**2011** Kompletní převzetí produktů ze sesterského podniku v Riese, počet zaměstnanců překročí 750.

**2011** Zahájení výroby registrových radiátorů.

**2012** Převzetí výroby designových radiátorů značky Arbonia a Prolux typu rodiny Cobratherm family z Arbonu. Na téže lince vyráběny též DHK značky Kermi.

**2012** Zahájení výroby Basis konvektorů a podlahových konvektorů nové generace pod názvem Ascotherm ECO. Na téže lince zahájení výroby stropních chladících konvektorů.

**2013** Převzetí výroby laserově svařovaných DHK značky Arbonia Prolux rodiny Karotherm (Plantherm, Optotherm) z Arbonu.

**2016** Společnost Kermi s.r.o. slaví 20. Výročí výrobního závodu v České republice Převzetí výroby designových radiátorů Arbotherm, Bagnotherm a Creatherm značky Arbonia z Arbonu,

**2017** Stavba nové haly a administrativní budovy Převod výroby skupiny výrobků Decotherm z mateřské firmy Arbonia Arbon do závodu ve Stříbře



**2018** Automatizace výroby DHK-designových radiátorů fáze II.

**2019** VASCO GROUP akvizice do koncernu ARBONIA

**2019-2020** Automatizace výroby RR-článekové radiátory fáze I.

Zdroj: Kermi s.r.o., (2023)

### **3.3 Poslání, vize a cíle**

Informace v této kapitole byly získány osobním rozhovorem s jedním z jednatelů společnosti a z poskytnutých interních materiálů od společnosti.

#### **3.3.1 Poslání**

Poslání společnosti je dosáhnout cíle, kterým je „spokojený zákazník“. S tímto cílem, je spojené motto: „Vytváříme základní předpoklady trvalého úspěchu na trhu: kvalita, dodací termíny a náklady“. Společnost dále uvádí, že kvalita a inovace, péče o zákazníka a dokonalý servis, moderní zázemí a pokrokové myšlení v souladu s přírodou – je filozofií jejího podnikání. S tím souvisí i správně motivovaní pracovníci se správným přístupem pro odpovědné myšlení, které je zaměřené na spokojenost obchodních partnerů a zákazníků.

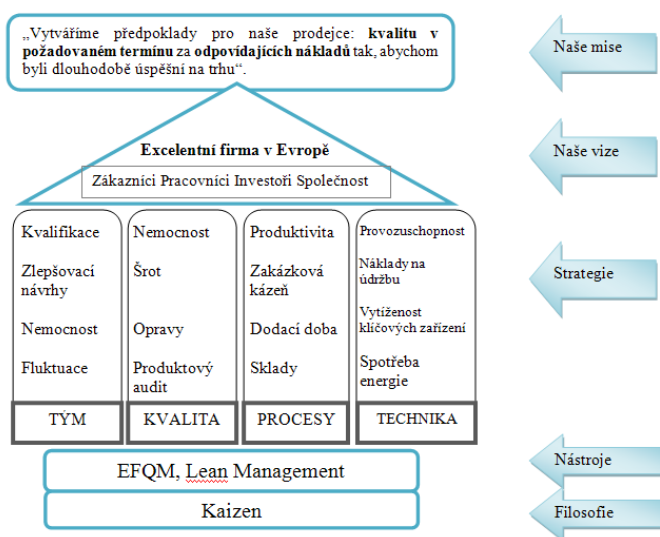
Touto politikou si společnost snaží udržovat konkurenceschopnost. Nasadila vysoké měřítko na všech rovinách. Viditelným elementem kultury Kermi s.r.o. je příkladná podniková architektura – jasná a moderní s vizí do budoucna.

#### **3.3.2 Vize**

Vizi firmy představuje tzv. Pyramida Kermi, která v roce 2020 nahradila tzv. „Kermi dům“ (obr. 7). Úplně nejnižší v pyramidě (obr. 8) můžeme vidět metody pro neustálé zlepšování. O patro výše mají ukazatele, které zůstaly z předešlého „Kermi domu“. Ke klíčovým ukazatelům jsou dále přiděleny konkrétní cíle, které se srovnávají v aktualizovaných přehledech – tzv. Cockpitech. Díky tomu společnost sledují zejména krátkodobé cíle, které jsou vždy vytvořeny tak, aby při jejich splnění společnost směřovala k naplnění vize v dlouhodobém časovém horizontu. Dlouhodobé cíle se sladují s divizními cíli. V dalším patře jsou rozepsány dlouhodobé cíle do roku 2025, které společnosti pomohou dosáhnout úplného vrcholu pyramidy, tedy vize společnosti, a tou je být excelentní organizace podle EFQM.

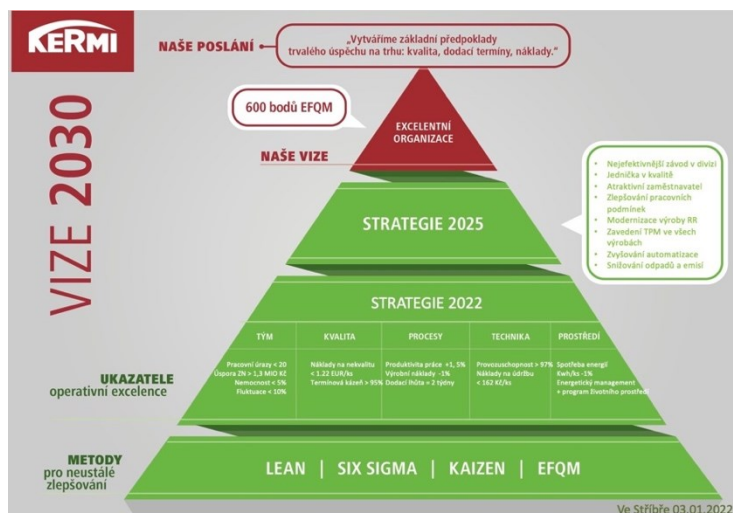
Při definování vize je společnost ovlivněna informacemi od vedení, od klíčových zákazníků, dodavatelů, zaměstnanců. Vize musí být časově omezena. Společnost ji definuje pro roky 2020-2030.

Obr. č. 7: Vize před rokem 2020: „Kermi dům“



Zdroj: Kermi s.r.o. (2015)

Obr. č. 8: Vize do roku 2030: „Pyramida Kermi“



Zdroj: Kermi s.r.o. (2020a)

### 3.3.3 Strategické cíle

Společnost Kermi s.r.o. usiluje o hodnocení Excelentní firma a vytyčila si k tomu dlouhodobé cíle, které jí k tomuto hodnocení pomůžou. Mezi tyto dlouhodobé cíle patří:

- Být nejefektivnější závod v divizi.
- Být jedničkou v kvalitě.
- Být atraktivním zaměstnavatelem a obdivovanou firmou v regionu.
- Zlepšovat pracovní podmínky.

- Modernizovat výrobu článkových radiátorů.
- Zavést Total productive maintenance ve všech výrobních.
- Zvýšit podíl automatizace ve výrobě.
- Snížit odpady a emise.

Dále má společnost stanoveny krátkodobé cíle rozděleny podle jednotlivých „cockpitů“. Mezi cíle zaměřující se na zaměstnance patří:

- Méně než 20 pracovních úrazů za rok
- Úspora díky zlepšovacím návrhům větší než 1,3 mil. Kč
- Nemocnost nižší než 5 %
- Fluktuace nižší než 10 %

Cíle zaměřené na kvalitu:

- Náklady na nekvalitu méně než 1,22 EUR/ks
- Termínová kázeň vyšší než 95 %

Cíle zaměřené na procesy:

- Produktivita práce nárůst o 1,5 %
- Výrobní náklady pokles o 1 %
- Dodací lhůtu udržet na 14 dnech

Technicky zaměřené cíle:

- Provozní schopnost nad 97 %
- Náklady na údržbu nižší než 162 Kč/ks

Cíle zaměřené na prostředí:

- Spotřeba energií pokles o 1 %
- Udržet dobrý energetický management a program životního prostředí

## **4 Strategické analýzy společnosti Kermi s.r.o.**

### **4.1 PESTLE analýza**

PESTLE analýza je analýza makroprostředí. Ke zjištění jednotlivých faktorů využívá společnost informace od podniků divize, zejména od mateřské společnosti, a zároveň se podílí na analýze těchto dat. Společnost si je vědoma, toho že na ní má vnější prostředí vliv a rozděluje ho do následujících kategorií.

#### **Politické faktory**

Velmi důležitým faktorem, je politická stabilita České republiky. Za poslední tři roky lze o politické stabilitě hovořit jen velmi těžko. Hlavní vliv na to měla minulá vláda Andreje Babiše, která se od roku 2020 potýkala s pandemií Covid 19 a kvůli vydávání nesystematickým opatřením spojeným s pandemií, zapříčinila politickou nestabilitu. Opatření byla vydávána bez podpory odborné veřejnosti, často nesystémová a týkala se většiny podnikatelů bez jakékoliv analýzy dopadu.

Další výrazná politická nestabilita přišla 24. února 2022, kdy Ruská federace zaútočila na Ukrajinu. Čímž došlo k invazi Ruských vojsk na Ukrajinu a s tím spojené migraci válečných uprchlíků do České republiky, naopak někteří Ukrajinci (muži, zaměstnanci) se vraceli zpět do vlasti s povolávacím rozkazem. proto můžeme mluvit o politické nestabilitě vlivem vzdáleného konfliktu. Evropská unie v souvislosti s invazí Ruska na Ukrajinu uvalila na Rusko řadu nových sankcí. Evropské sankce sice přímo společnost neovlivnily, ale v důsledku konfliktu došlo k nárůstu cen za energie, za materiály a zároveň došlo k poklesu poptávky po produktech společnosti v Evropě. Tímto konfliktem zapříčiněný pokles zakázek lze jednoznačně označit za hrozbu pro společnost a další hrozbou může být i odchod Ukrajinců pracujících ve společnosti z důvodu povolání na vojnu.

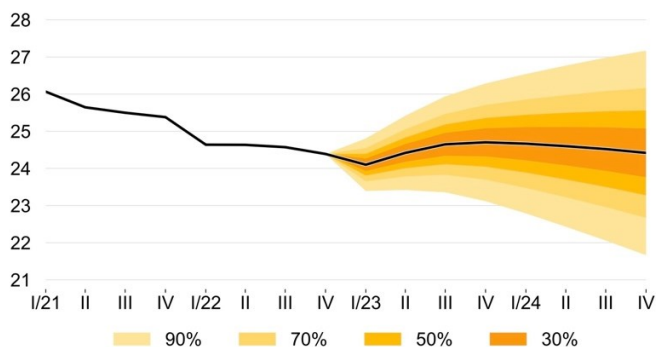
#### **Ekonomické faktory**

Ekonomické prostředí je souborem faktorů a tendencí, které mohou mít vliv podnikatelské podmínky. Tyto faktory a tendence mohou mít různé vlivy na obyvatelstvo a společnost jako celek. Například se jedná o dopady nezaměstnanosti, inflace, úrokových sazeb, dostupnosti úvěrů, měnových kurzů a daňové problematiky.

Z výše uvedených má na ekonomickou situaci společnost zásadní vliv vývoj měnových kurzů, a to z toho důvodu, že z 95 % její produkce směřuje ke spřízněným společnostem v rámci švýcarského koncernu Arbonia. Hlavním trhem je Německo a důležité trhy zahrnují také

Švýcarsko, Itálii, Francii a země Beneluxu. Jelikož je společnost silně orientována na export, tak musí sledovat vývoj směnného kurzu mezi eurem a českou korunou. V grafu č. 1 je zobrazena prognóza vývoje kurzu do poloviny roku 2024 podle České národní banky. Společnost tento vývoj neustále sleduje, aby minimalizovala kurzové riziko, a dále se snaží uzavírat termínované devizové obchody, které jí zajistí stabilitu směnného kurzu v nadcházejícím období.

Obr. č. 9: Prognóza vývoje měnového kurzu

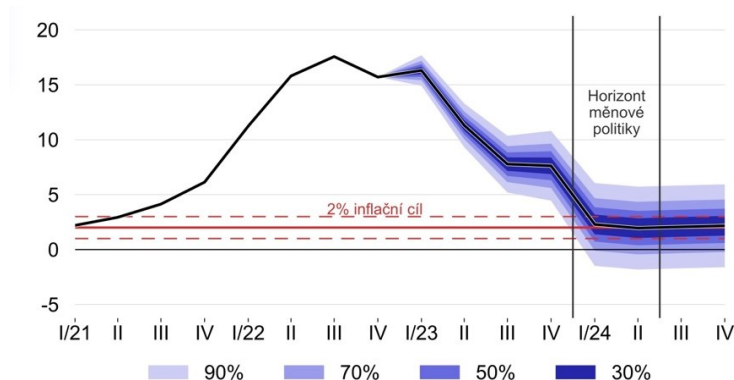


Zdroj: České národní banka (2023a)

Společnosti se zaměřuje na flexibilnímu plánování a díky tomu se jí dařilo předcházet nepříznivým situacím. Velký vliv na to měla zejména každoroční revize strategického plánu dle zjištěných odchylek a dále časová flexibilita pracovníků při výkyvech v poptávce. Díky tomu se společnosti od roku 2014 až do roku 2020, v podstatě až do pandemie Covid-19, dařilo rozšiřovat závod ve Stříbře a zvyšovat svůj obrat.

Dalším sledovaným faktorem je inflace a její predikce podle ČNB je zobrazena v grafu č. 10. Míra inflace by se v roce 2023 měla pohybovat v intervalu 5-15 %.

Obr. č. 10: Predikce vývoje inflace



Zdroj: České národní banka (2023b)

Na společnost má zásadní vliv cena elektrické energie a zemního plynu, proto společnost sleduje vývoj jejich ceny a v ročních intervalech plánuje a uzavírá smlouvy na fixaci pohybu cen energií. Díky velké volatilitě cen energií v posledních letech zajišťuje společnost ceny v průběhu roku pomocí vícero nákupů, když dochází k poklesu ceny na energetické burze. Společnost je certifikovaná na energetický management International Organization for Standardization (dále jen ISO) 50001 a v důsledku toho analyzuje a definuje výrobní technologie s největší energetickou zátěží. Na základě energetické analýzy identifikovala dvě nejvíce energeticky náročná místa v závodě. Jedná se o provoz lakovny a letovací pece, a tyto provozy byly v posledních dvou letech optimalizovány z pohledu spotřeby energie.

Posledním zmíněným faktorem, kterému musí společnost čelit nezaměstnanost. Nezaměstnanost má na každou společnost velký vliv. Společnost její hodnotu sleduje a v případě potřeby ni reaguje. V okrese Tachov byla míra nezaměstnanosti v roce 2022 3,92 %, což vedlo k tomu, že firmy se v regionu o zaměstnance přetahovaly, a to zvyšovalo fluktuaci zaměstnanců v regionu. Kvůli tomu společnost založila projekt „Nejlepší tým“. Tento projekt má za úkol motivovat zaměstnance učit se nové činnosti, protože pokud zvládnou práci na vícero pracovištích, tak mají možnost získat rotační prémie. Každý zaměstnanec může mít až 2 rotační prémie, tedy může umět až 3 různé profese. Například ve společnosti fungují pracovníci, kteří takto pracují na úseku svařování, broušení a kontrole těsnosti radiátorů. Společnost se domnívá, že se jedná o win-win situaci, kdy zaměstnanci mají možnost ovlivnit svou mzdu a společnost naopak získává flexibilnější zaměstnance. Tento projekt hrozbu odchodu zaměstnanců sice zmírnil, ale rozhodně nesmazal, jelikož konkurence v regionu je veliká. Zároveň podnik nadále trápí nedostatek kvalifikovaných zaměstnanců v klíčových částech výroby. Vývoj průměrné mzdy společnost sleduje díky studiím od společnosti Trexima, které

jsou každoročně nabízeny k zakoupení. Dostane tedy informace o průměrných mzdách v jednotlivých pracovních funkcích podle regionů.

Společnost se také snaží získat nové zaměstnance i díky spolupráci se středoškolskými (Střední škola Bor) i vysokoškolskými (např. Západočeská univerzita v Plzni) studenty a zaměstnává je ve formě stáží či trainee programů. Prohloubením těchto spoluprací a oslovením více škol je pro společnost příležitostí, jak získat kvalitní zaměstnance, ať už do výroby nebo do vyšších vedoucích pozic.

### **Sociální faktory**

V posledních letech můžeme pozorovat postupný růst a zároveň stárnutí populace, a to má za následek, že mladší lidé si často nemohou dovolit koupit si nový byt nebo dům. Proto si raději koupí starší nemovitost, kterou zrekonstruují. To je pro společnost příležitost, jelikož jako jedna z mála vyrábí speciální typ radiátorů, které lze vyměnit za starší typy radiátorů a budou fungovat s tepelnými čerpadly.

Dalším trendem posledních let je snaha lidí o energetickou soběstačnost a zde společnost opět vidí příležitost v prodeji radiátorů kompatibilních s tepelnými čerpadly a snadnými na výměnu ve starších bytových domech a zároveň prodejem víceúčelových radiátorů, které umí topit i chladit a jsou funkční s tepelnými čerpadly.

### **Technologické faktory**

Pro činnost společnosti je důležité spojování materiálu za využití svařování nejrůznějšími metodami jako je například odporové svařování, svařování v ochranné atmosféře, Tig nebo Wig svařování a letování, které je charakteristické zejména pro výrobu designových radiátorů, a to metodou tvrdého pájení v letovací peci při teplotě 1100 stupňů. Neméně důležitou a nenahraditelnou technologií je lakování, na které má společnost k dispozici dvě práškové lakovny, jednu automatickou a druhou poloautomatickou, celkem se dvěmi automatickými lakovacími kabinami a dvěmi manuálními pro barevné radiátory.

Další kompetencí společnosti je logistika, protože zajišťuje přímé vývozy svých výrobků, buď do spolupracujících velkoobchodů nebo přímo zákazníkům. Typickou vlastností výroby společnosti je schopnost vyrábět zakázky o velikosti 1ks (one piece-flow production) a zároveň se jedná o zakázkovou výrobu, která klade důraz na flexibilitu všech výrobních úseků.

Aby společnost snížila hrozbu výpadku nenahraditelných technologických zařízení jako je například lakovna, společnost vypracovala roční plán údržby pro jednotlivá zařízení včetně

preventivní údržby, kdy dochází k výměně opotřebovaných dílů dříve, než dojde k poruše. Například u výše zmíněné lakovny je zaveden systém monitorování vibrací vybraných motorů, na základě, kterých je možné analyzovat a vyhodnocovat stupeň opotřebení těchto zařízení a identifikovat včasnou výměnu. Společnost také zavedla systém Total productive maintenance (dále jen TPM) v některých částech výroby, který pomáhá při zaznamenávání abnormalit u strojních zařízení, kdy zaměstnanec zapisuje zjištěné abnormality, které následně prověřuje oddělení údržby. Tímto dochází k včasnému zachycení případné poruchy, k jejímu odstranění a tím společnost snižuje rizika výpadku důležitých výrobních zařízení. I přes tato opatření zůstává jakýkoliv výpadek klíčových zařízení pro společnost velkým rizikem. Naopak zavádění systému TPM do dalších částí výroby je pro společnost příležitost, jak tuto hrozbu minimalizovat.

### **Legislativní faktory**

Společnost Kermi je ovlivněna současnou legislativou a musí se řídit platnými zákony, vyhláškami, normami a standardy. Momentálně pro společnost žádné legislativní hrozby neexistují. Společnost Kermi s.r.o. je držitelem certifikačních norem neboli certifikátů ISO. Prvním certifikátem je ISO 9001, což firmě poskytuje osvědčení kvality, že výrobek splňuje očekávání a je v souladu s právními předpisy. Druhým certifikátem je ISO 50001 pro energetický management. A třetím certifikátem je ISO 14001, tato norma vypovídá o snaze firmy snižovat dopad na životní prostředí. Tyto certifikáty jsou platné tři roky, přičemž každý rok probíhá kontrolní audit.

### **Ekologické faktory**

Společnost si je plně vědoma své zodpovědnosti za životní prostředí a hospodaření s přírodními zdroji.

V této oblasti probíhá úzká spolupráce v rámci celého koncernu. Podílí se na vývoji a konstrukci výrobků s nárokem na nižší spotřebu vstupního materiálu, vyššího provozního výkonu a nižšího využití energetických zdrojů. Jako jedna z prvních firem v České republice v letech 2011 a 2012 vybudovala environmentální a energetický management dle ISO 50001 a v této strategii pokračuje i s výhledem do roku 2030. Při nových investicích společnost zohledňuje energetickou náročnost budov a za úspěšné považuje zásadní snížení energetické spotřeby při posledním významném rozšíření firmy v roce 2010 a 2020. Každým rokem aktualizuje její energetický program. Zaměřuje se na výrobní cíle s ohledem na člověka, na životní prostředí, na využívání energetických zdrojů a na region. Její přístupy ověřuje úspěšnými certifikacemi



jednotlivých systémů a produktů. Jednou z těchto certifikací je RADMAC – jedná se o certifikaci výrobků nad rámec základních požadavků norem EN 442. Společnost je ve srovnání s konkurencí jedinečná v rozsahu certifikovaných produktů pro jednotlivé regiony EU.

## 4.2 Porterův model pěti sil

Jedná se o analýzu mezoprostředí, kam Porter řadí 5 sil – zákazníky, konkurenci v oboru, možnou novou konkurenci, dodavatele a substituty.

### Zákazníci

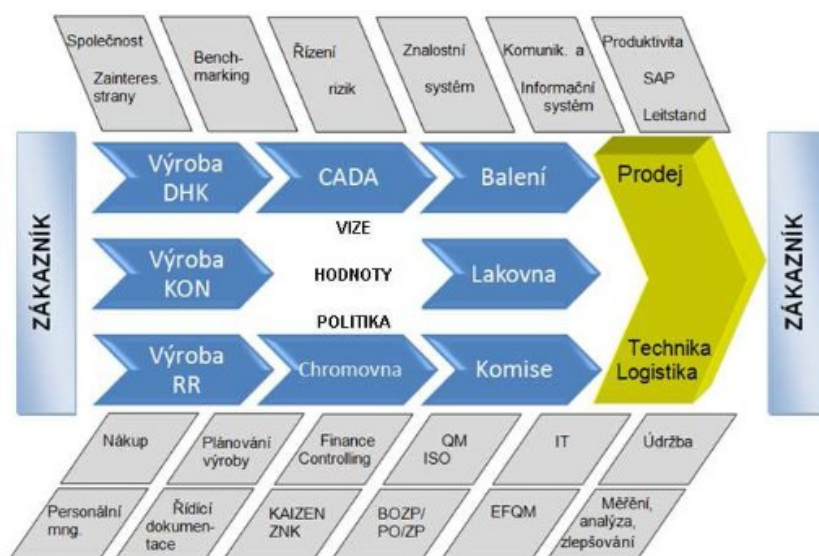
Společnost se zaměřuje převážně na vývoz produktů převážně v rámci Evropy. 95 % prodeje je v rámci skupiny Arbonia AG a až poté jsou produkty poslány k jednotlivým zákazníkům, kteří jsou v Německu, Švýcarsku, Itálii a zemích Beneluxu. Zbýlých 5 % produktů zůstává v České republice a jde přímo k zákazníkům.

Motto společnosti je:

„JAKOST ZNAMENÁ, ŽE SE VRACÍ ZÁKAZNÍK A NEVRACÍ SE VÝROBEK.“

Na obrázku č. 8 můžete vidět, že společnost se zaměřuje na výrobu dle přání zákazníka, z toho důvodu vstupuje zákazník do systému společnosti dvakrát, nejdříve jako zadavatel, který určuje své požadavky a přání a podruhé na konci celého procesu jako odběratel a hodnotitel produktu.

Obr. č. 11: Prvky systému managementu



Zdroj: Kermi s.r.o. (2020)

Společnost své zákazníky a partnery rozděluje podle toho, jestli jsou součástí divize nebo jsou mimo divizi. Dále jsou podle podílu na odbytu identifikováni klíčovými zákazníky. Společnost se zaměřuje hlavně na zákazníky vně divize, protože od těchto zákazníků získává společnost důležitou zpětnou vazbu při osobním kontaktu během návštěv podniku. Během těchto návštěv se mohou dále ptát i na informace o podniku nebo procesech, co jsou v podniku k vidění. Prohlídky podniku začal realizovat od roku 2004 a vede je vždy některý ze členů managementu.

V roce 2011 bylo v závodě ve Stříbře postaveno logistické centrum, díky kterému byla umožněna přímá distribuce do Německa a Itálie. Do této doby se výrobky distribuovaly přes ostatní podniky divize v daných zemích. Díky logistickému centru se firmě dostává přímá zpětná vazba od zákazníků, ze kterých vyšlo najevo, že jejich hlavní přání se týkají kvality zpracování a doby doručení.

V posledních letech společnost pozoruje rostoucí trend v požadavcích zákazníků na kvalitu za nízkou cenu, což společnost Kermi s.r.o. zatím není schopna poskytnout, neboť vyrábí prémiové výrobky pro zákazníky, kteří jsou ochotni si za vysokou kvalitu připlatit. Nicméně právě toto může být pro společnost hrozbou, protože lidé budou v době finanční krize hledat spíše levnější alternativní výrobky.

### **Konkurence v oboru**

Konkurenci ať už na domácím nebo zahraničním trhu společnost neustále sleduje a snaží reagovat na různé podněty. Společnost získává většinu důležitých informací díky svým benchmarkovým partnerům, kteří jí pomáhají v hledání „nejlepší praxe“ (Best practice), nebo skrze svou mateřskou společnost.

Konkurentů na trzích výroby radiátorů a sprchových kabin je hodně, a tak existuje i mnoho firem, které nabízejí podobné produkty za nižší ceny. Společnost Kermi s.r.o. se proto zaměřuje hlavně na to, aby se odlišila, a to především designem, různými patenty, možnostmi úpravy přesně podle přání zákazníka a hlavně prvotřídní kvalitou.

Mezi největší konkurenty společnosti v České republice dlouhodobě patří hlavně Korado a.s. a Ravak a.s. První jmenovanou firmu bere společnost Kermi s.r.o. jako přímou konkurenci, a to protože Korado a.s. stejně jako Kermi s.r.o. patří mezi přední světové výrobce ocelových otopných těles, a její činnost je velmi blízká činnosti Kermi s.r.o.. Na druhé straně je tu společnost Ravak a.s., která se spíše zaměřuje na kompletní vybavení koupelen zákazníků, a tak na český trh dodává kompletní koupelnový sortiment jako jsou: vany, sprchové kouty a

dveře, umyvadla, koupelnový nábytek, vodní baterie, radiátory a svítidla. Z toho důvodu se dá společnost Ravak a.s. vnímat jako menší konkurence.

Společnost Kermi s.r.o. si klade vysoké nároky na kvalitu, a to hlavně z důvodu, že si je vědoma sílící mezinárodní konkurence. Uvědomuje si, že zákazník chce vysokou kvalitu, včasné dodání oboje za nízkou cenu a k tomu ještě něco navíc. Proto se společnost snaží přikládat význam i věcem, na které dříve důraz tolik nekladla. Mezi takové věci patří například společenská odpovědnost společnosti, tedy to že projeví starost o svoje okolí a region, ve kterém působí. Společnosti se v dnešní době nemohou orientovat pouze na svůj zisk, ale je třeba, aby se snažily udržet ziskovost dlouhodobě. Díky tomu, že společnost používá model EFQM se jí podařilo získala v letech 2010, 2015 a 2020 Národní cenu za kvalitu v ČR. To je důkaz toho, že společnost o své konkurenci ví a úspěšně se s ní vypořádává. Hlavním důvodem úspěšnosti společnosti je snaha o nejlepší kvalitu. Pro společnost je příležitostí udržet a šířit pověst společnosti vyrábějící prémiové a vysoce kvalitní produkty, které dodá včas za dobrou cenu.

### **Potenciální noví konkurenti**

Společnost podniká ve velmi finančně náročném odvětví, proto pro nové konkurenty je vstup do něj je velmi složitý, zejména pořízení nových moderních, výrobních hal a technologií je velmi finančně náročné. Společnost Kermi s.r.o. si dlouhodobě udržuje pověst dobré společnosti vyrábějící kvalitní výrobky, proto pro ni potencionální noví konkurenti nejsou hrozbou. V České republice jsou největší hrozbou čínské firmy, které mohou zahltit trh levnými produkty z Asie. Tyto firmy mají dostatečný kapitál pro vstup na trh i kapacity pro vybudování výrobních závodů. Ale díky tomu, že společnost je z velké části orientovaná na Německý a Švýcarský trh, kde nejsou levné asijské výrobky až takovou hrozbou, jelikož zde totiž zákazníci preferují kvalitu před cenou není vstup asijských konkurentů nijak velkou hrozbou. Společnost Kermi s.r.o. má výhodu v tom, že na Evropském trhu již řadu let prodává a obchoduje, tudíž jejím úkolem je udržet se na těchto trzích a získat co možná nejvíce nových zákazníků, kteří upřednostní kvalitu před cenou.

### **Dodavatelé**

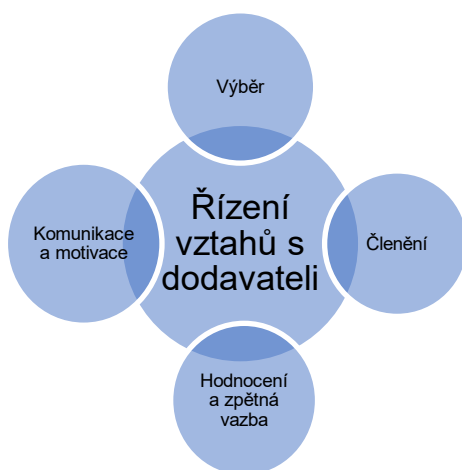
Společnost je součástí koncernu Arbonia AG, který je rozdělený na divize a každá divize je organizována, tak že má centrální nákup pro výrobní materiály a velké investice. Díky tomu má společnost u dodavatelů vyjednány o dost lepší ceny, než kdyby jednala pouze sama za sebe. Naopak požadavky na kvalitu, podmínky dodání si společnost s dodavateli řeší sama. Společnost Kermi s.r.o. nechce zveřejňovat názvy svých dodavatelů.

Společnost své dodavatele vybírá podle různých kritérií, mezi která patří kvalita, umístění, cena, dodací doba, certifikace systému a další poskytované služby.

Dodavatelé se dělí do dvou skupiny podle toho, kolik procent nákupní hodnoty zastávají. První skupinou je skupina *dodavatelů strategických* – to je přibližně 20 % dodavatelů, kteří dodávají 80 % nákupní hodnoty, jedná se především o dodavatele výrobního materiálu, palet a brusných materiálů. Jelikož tito dodavatelé mohou přímo ovlivnit finální produkt, provádí společnost jejich hodnocení na základě výše zmíněných kritérií, kdy každé má přidělený jiný váhový koeficient. Tento systém hodnocení na konci roku slouží společnosti jako podklad pro každoroční pohovor s dodavatelem a jako nástroj motivace k jeho zlepšení. Druhou skupinu tvoří tzv. *doplňkoví dodavatelé*, což je přibližně 80 % dodavatelů, kteří dodávají 20 % nákupní hodnoty. U této skupiny společnost sleduje hlavně cenu a šířku nabízeného sortimentu.

Společnost v posledních letech z důvodu snížení skladovacích nákladů aplikuje metodu „právě v čas“ (Just in time) a proto se svými dodavateli musí velmi intenzivně komunikovat v průběhu celého roku. S dodavateli se řeší aktuální situace ve firmě, její očekávaný vývoj a na základě těchto informací mohou dodavatelé lépe řídit své skladové zásoby a aktivně reagovat na aktuální potřeby společnosti. Aby dodavatelé lépe chápali fungování, nabídku a potřeby zákazníků tak je společnost zve na prohlídky závodu ve Stříbře.

Obr. č. 12: Řízení vztahů s dodavateli



Zdroj: Kermi s.r.o. (2020)

### **Substituční výroby**

Společnost se nachází na vysoce konkurenční trhu a patří k lídrům v oblasti vytápění, ventilace a chlazení. V posledních letech stále více pociťuje tlak ze strany svých zákazníků na rychlost a

flexibilitu výroby, zvýšené požadavky na kvalitu a v neposlední řadě, díky vysoké míře substituce topných těles, také na prodejní cenu. Hlavními substituty jsou v první řadě samozřejmě topná tělesa jiných značek, dále vzduchotechnika tedy klimatizace, které dokáží místnosti i vytápět a jako poslední podlahové vytápění. Vyrovnat se v jednom okamžiku se všemi, výše uvedenými oblastmi, není jednoduché. Díky její dlouhodobé strategii zaměřené na provozní excelenci, která jí umožňuje flexibilně reagovat na výkyvy v zakázkách, díky dlouhodobé strategii v oblasti investic do modernizace a automatizace výrobních technologií a v neposlední řadě i díky kvalifikovaným a flexibilním zaměstnancům, se společnost daří uspokojovat přání svých zákazníků. Na velmi konkurenčním trhu si Kermi drží své vybořené pozice a neustále hledá možnosti, jak navýšit tržní podíl svých výrobků.

Oblast vytápění se během posledních let velmi zásadně změnila. Většina výrobců topných těles musela reagovat na změnu v oblasti energetické náročnosti nových budov a musela se transformovat. Také skupina Kermi, resp. celá divize HVAC (Heating, Ventilation, Air-conditioning), na tyto trendy ve výstavbě nízkoenergetických až pasivních budov reagovala a přeměnila se z výrobce topných těles na výrobce systémů vytápění, ventilace a chlazení. Celá skupina nabízí systém (Smart home), který umí teplo vyrobit pomocí tepelných čerpadel, umí teplo uchovat díky zásobníkům na teplou vodu, umí teplo předat do místností pomocí topných těles nebo plošného vytápění a zároveň umí místnosti stejným způsobem chladit, ventilovat a rekuperovat. Společnost vidí velkou příležitost ve výrobě a prodeji víceúčelových radiátorů, které zajistí větrání, topení i chlazení, jak již bylo zmíněno výše. Další oblastí pro rozšíření výrobního portfolia vidí společnost v novém typu radiátoru, který bude možno natápět pomocí tepelných čerpadel. Protože klasické radiátory nejsou pro tento druh vytápění vhodné a instalace podlahového vytápění je u rekonstruovaných objektů složitá. V době digitalizace bude mít každý zákazník možnost efektivně řídit energetickou spotřebu domácnosti nebo podniku a bude se spoléhat na inteligenci systémů vytápění, které ve spojitosti s fotovoltaikou a baterkami využijí, co nejefektivněji získanou energii. Společnost je přesvědčena, že je na tyto změny dobře připravena a umí v jejím produktovém portfoliu každému zákazníkovi nabídnout to nejlepší řešení.

### **4.3 Analýza vnitřních faktorů společnosti**

#### **Faktory vědecko – technického rozvoje**

Kermi s.r.o. sleduje moderní trendy uplatňované ve výrobních závodech především v oblastech automatizace, robotizace, digitalizace a zavádění prvků průmyslu 4.0. Společnost investuje

každý rok nemalé finanční prostředky (více jak 100 mil Kč) do nových technologií, aby udržela co nejvyšší efektivitu všech výrobních procesů. Velký důraz je také kladený na oblast zlepšování pracovních podmínek, kde se společnost zaměřuje na snižování jednostranné zátěže zaměstnanců, zlepšování ergonomie a současně se zaměřuje na snižování hluku pomocí zapouzdření (zaizolování) hlavních zdrojů hluku. Zatím ale nejsou zmodernizována všechna pracoviště. Některé výrobní procesy by se časem mohly a měly zrychlit a zkvalitnit. V současné době ještě přetrvávají v některých výroбах ztížené pracovní podmínky, jako právě zmíněný hluk, prach nebo náročná fyzická práce.

V posledních dvou letech se společnost zaměřila na oblast balení radiátorů, kdy uvedla do provozu druhou automatickou balicí linku, která kromě zvýšení efektivity balicího procesu snižuje ekologickou zátěž, protože se všechny výrobky nově balí do kartonového obalu a tím došlo k náhradě dříve používaných polystyrénových dílů. Dalším, v loňském roce realizovaným projektem, je například pořízení výrobní technologie na odporové svařování nových typů designových radiátorů. Tady se díky intenzivní spolupráci projektového týmu se zkušeným výrobcem svařovacích linek podařilo nadefinovat, zkonstruovat, vyrobit a uvést do provozu automatické zařízení, které je schopno svařit radiátory z různých profilů topné trubky (kulatého, čtvercového nebo obdélníkového průřezu) a to jak v symetrickém, tak asymetrickém provedení a s libovolnou roztečí topných trubek. Díky tomu je možné velmi pružně reagovat na požadavky zákazníků, vyrábět i jednokusové zakázky a zvyšovat produktivitu práce, což napomáhá k plnění cílů společnosti. Právě u výroby jednokusových zakázek je ruční práce nenahraditelná, a tak nedostatek kvalifikovaných pracovníků může způsobovat výpadky ve výrobě.

Ve výrobě nosného produktu, kterým je článkový radiátor, byl nastartován víceletý projekt zaměřený na zlepšení pracovního prostředí (snížení hluku a prašnosti), zlepšení ergonomie, modernizaci a zvýšení stupně automatizace výrobních zařízení. Tento projekt má investiční rámec více než 300 mil Kč.

Z oblasti projektů zaměřených na úspory energií se jedná o projekty, jak na vlastní výrobu elektrické energie (fotovoltaické panely, kogenerační jednotka), tak na její úsporu – pořízení účinnějších kompresorů s využitím odpadního tepla, náhrady osvětlení úsporným LED osvětlením atd. To vše napomáhá ke snížení energetické náročnosti kWh/kus. Dále se společnost zabývá efektivnějším využitím plynových zařízení, jako jsou letovací pece nebo technologie lakovny.

V oblasti digitalizace se společnost zaměřuje na sběr a vyhodnocování důležitých informací o vyráběných produktech. Každý produkt si nese výrobním procesem speciální označení, které umožňuje jeho identifikaci a obsahuje nezbytné informace produktu jako jsou stavební výška a šířka, barva, způsob připojení, jméno zákazníka, datum vývozu atd. Stejně tak i všichni zaměstnanci jsou vybaveni čipovými kartami a díky načítání čárového kódu z čipové karty pracovníka a zároveň čárového kódu produktu je možné vyhodnocovat přesné místo, kde se výrobek nachází, existuje zpětná dohledatelnost, kdo výrobek vyrobil, kdy ho vyrobil a jaké výrobní operace byly na výrobku provedeny. Tyto informace slouží managementu společnosti pro řízení výroby a současně pro vyhodnocování klíčových ukazatelů jako jsou produktivita výroby, vícepráce ve výrobě, spolehlivost dodávek, výrobní doba atd. Jako zdroj informací jsou využívány načtené informace z čárových kódů produktů a zaměstnanců pomocí průmyslových čteček ve výrobě, dále informace z řídicího programu používaného ve výrobě a v neposlední řadě informace z vnitropodnikového programu SAP.

### **Marketingové a distribuční faktory**

Společnost Kermi s.r.o. využívá všech dostupných možností k prezentaci svých výrobků. Prodej výrobků probíhá třístupňovým způsobem, což znamená, že společnost spolupracuje s velkoobchody po celé Evropě, kterým dodává své výrobky. Velkoobchody pak prodávají tyto výrobky svým zákazníkům, kterými jsou jak velké stavební společnosti, tak menší instalátérské odborné firmy, které následně zajišťují instalaci produktů konečnému zákazníkovi.

K prezentaci svých produktů se společnost snaží používat, kromě vlastních webových stránek, i sociální sítě jako je Facebook. Sociální sítě se využívají i pro propagaci společnosti a také se zde zveřejňují informace o novinkách ve společnosti a informace o aktivitách v oblasti společenské odpovědnosti. Samozřejmostí je propagace produktů prostřednictvím spolupracujících velkoobchodů a také účast na odborných veletrzích zaměřených na oblast vytápění, ventilace a vzduchotechniky. Velmi dobrou zkušenost má společnost s prezentací produktů přímo ve výrobním závodě ve Stříbře, kde byl v roce 2007 vystavěn showroom, ve kterém jsou nainstalovány nejdůležitější produktové skupiny. Zároveň zde probíhají produktová školení spojená s prohlídkou závodu a jeho jednotlivých výrob. Ročně takto navštíví závod ve Stříbře přibližně 1 000 zákazníků z řad spolupracujících společností, projektantů a architektů. Společnost si dlouho době udržuje dobrou image výborné firmy a zaměstnavatele, a to se snaží dále vylepšovat. Pravidelně pořádá vánoční večírky, akce pro zaměstnance (např. Kermi běh, Kermi lyžařský zájezd) a při kulatých výročí pořádá tzv. Kermi den pro zaměstnance a jejich rodiny, pro které je připravena prohlídka areálu a

doprovodný program. Společnost dále podporuje základní i mateřské školky v regionu a sbor dobrovolných hasičů Stříbro.

### **Faktory výroby a řízení výroby**

Závod ve Stříbře má rozlohu ca. 100 000 m<sup>2</sup>, z čehož výrobní a skladová plocha činí přibližně jednu polovinu, tedy 50 000 m<sup>2</sup>. Ročně se zde vyrobí více než 500 000 kusů radiátorů ve 2-3 směnném provozu. Areál závodu je možné rozdělit na dvě poloviny, kdy v horní polovině se nachází haly pro výrobu tzv. surových radiátorů a v dolní části se nachází dvě lakovací linky, dvě balicí linky a hala komise, kde dochází k vychystávání zakázek dle dodacích termínů a zákazníků. Společnost má šest výrobních procesů, které jsou specifické výrobními operacemi a také výrobou specifických výrobků. Společnost se zaměřuje na výrobu vysoce kvalitních topných těles, které není problém vyrábět přímo podle přání zákazníka (tvar, barva, způsob zapojení). Na základě vyráběných produktů je možné rozdělit jednotlivé výroby na výrobu designových radiátorů, výrobu konvektorů a topných stěn, výrobu článkových radiátorů, výrobu podlahových radiátorů, výrobu produktu Decotherm, lakovnu, balení a komisi. Surové výroby vyrábějí převážně ve dvousměnném provozu a zbylé výroby jako jsou lakovna, balení a komise pak ve třisměnném provozu, protože se zde sbíhají všechny produkty dohromady a je nutné využít maximální kapacitu lakovacích linek. V závodě ve Stříbře se vyrábějí kompletní výrobky, tzn. že z dovezených trubek a svitek plechu, které se rozdělí na potřebné délky a tvary, se postupně pomocí různých technologií spojování materiálu, jako je letování a různé metody svařování, vyrobí potřebný tvar výrobku, který se následně nalakuje v práškové lakovně. Nejdříve dojde k odmaštění radiátoru, pak k nanesení ochranného základního laku proti korozi ponořením radiátoru do lázně a následnému nanesení lakovacího prášku. Po vypálení prášku v lakovací peci dojde ke kontrole lakovací kvality a následně se pošlou zkontrolované výrobky k zabalení. Po zabalení do celokartonáže se výrobky roztrídí podle příslušných zákazníků a data vývozu, a protože společnost vyvážá jen kompletní zakázky, tak výrobky čekají na definovaném místě na poslední výrobek z dané zakázky a teprve poté dojde k vychystání celé zakázky a exportu k zákazníkovi. Výroba konkrétního výrobku je zahájena až po objednání zákazníkem, což klade velké nároky na flexibilitu a spolehlivost všech výrobních úseků. Z tohoto důvodu zavádí společnost Kermi prvky štíhlé výroby, soustředí se na preventivní údržbu a vyhodnocuje dostupnost a spolehlivost výrobních technologií tzv. overall equipment effectiveness dále jen OEE.



Obr. č. 13: Závod Kermi s.r.o. ve Stříbře



Zdroj: Kermi s.r.o. (2023)

### **Faktory pracovních a podnikových zdrojů**

Společnost v současné době zaměstnává přibližně 750 kmenových zaměstnanců, z toho zhruba 600 pracovníků je zaměstnáno v jednotlivých výrobcích a v oddělení údržby, zbylých 150 pracovníků pracuje v administrativě – v ekonomickém oddělení, v oddělení prodeje, v centrální kvalitě, v IT oddělení, v oddělení konstrukce a technologie, v personálním oddělení a v oddělení interní logistiky. Společnost má zavedený adaptační program pro nové zaměstnance. V rámci tohoto programu jsou noví zaměstnanci detailně seznamováni nejen s veškerými činnostmi, které probíhají ve společnosti Kermi, ale i s firemní politikou, etickými zásadami a vizemi. Velkým úspěchem adaptačního programu je zvýšená motivace nových zaměstnanců pro společnost Kermi pracovat, což se pozitivně projevilo na výrazném snížení fluktuace v prvních měsících po nástupu do zaměstnání. I přesto společnost stále trápí nedostatek zaměstnanců na některých klíčových pozicích ve výrobě.

### **Faktory finanční a rozpočtové**

Tyto faktory mají za cíl posoudit současný finanční stav společnosti. Na posouzení těchto faktorů bude použita finanční analýza, která je důležitou součástí analýzy vnitřního okolí, protože každá navrhovaná strategie potřebuje ke svému provedení finanční prostředky.

## Finanční analýza

Finanční analýza je nástroj k posouzení finanční situace podniku Kermi s.r.o. Jejím úkolem je zanalyzovat a zhodnotit hospodaření společnosti dle účetních dat. Na její vypracování budou využity účetní výkazy, konkrétně Rozvahy a Výkazy zisků a ztrát z let 2018–2021. Tato data jsou volně přístupná z účetních závěrek, které jsou oficiálně společností Kermi s.r.o. zveřejněny. Jako nástroje finanční analýzy budou použity poměrové ukazatele, které budou následně podrobněji popsány. Mezi ukazatele, které budou využity patří ukazatel zadluženosti, rentability, likvidity a aktivity.

### Ukazatel zadluženosti

Zadluženost vyjadřuje skutečnost, že společnost využívá k financování cizí zdroje. V tabulce níže jsou uvedeny ukazatele zadluženosti analyzované společnosti.

Tab. č. 2: Ukazatele zadluženosti

	2018	2019	2020	2021
Celková zadluženost	54,54	54,81	50,03	48,25
Míra zadluženosti	1,23	1,24	1,05	1,06
Úrokové krytí	1,36	0,71	2,90	3,55

Zdroj: Vlastní zpracování dle finančních výkazů podniků, (2023)

Prvním ukazatelem je celková zadluženost. Tento ukazatel udává, do jaké míry využívá podnik ke svému financování cizí zdroje. Doporučená hodnota by se měla pohybovat v rozmezí mezi 30 % a 60 %. U společnosti Kermi s.r.o. se výsledky v letech 2018 až 2021 nacházely v optimálním intervalu, ale hodnoty od roku 2019 mají klesající tendenci, z čehož je patrné, že podnik začal splácet své dluhy a financovat se z vlastních zdrojů.

Druhým ukazatelem je míra zadluženosti, která vyjadřuje podíl cizích zdrojů vůči vlastnímu kapitálu. U tohoto ukazatele se doporučuje, aby nepřekročil hodnotu 1,5. Společnost tuto hodnotu nepřekročila ani v jednom ze sledovaných let a z hlediska časového vývoje je vidět, že míra zadluženosti se opět od roku 2019 snižuje, což je způsobeno tím, že společnost snižuje své závazky vůči úvěrovým institucím.

Posledním ukazatelem je úrokové krytí, které nám udává kolikrát jsou nákladové úroky kryty výší EBIT. Doporučovanou hodnotou u tohoto ukazatele by mělo být rozmezí 3–5. Jak je vidět v tabulce č. 2, v roce 2019 nebyly úroky pokryty ziskem, zisk pokrýval pouze necelé  $\frac{3}{4}$  úroků. Ve

zbývajících letech se hodnota přibližovala doporučenému rozmezí, což znamená, že společnost byla schopna pokrýt svým provozním ziskem nákladové úroky, a ještě jí část zisku zbyla.

### Ukazatel rentability

Rentabilita nám ukazuje skutečnost, jak se společnosti aktuálně daří i ve vztahu k předešlým obdobím. Tyto ukazatele jsou důležité nejen pro analyzovanou společnost, ale jsou klíčovými také pro rozhodování bank v případě poskytování úvěrů.

Tab. č. 3: Ukazatele rentability

	2018	2019	2020	2021
ROE	0,67	-1,18	5,30	2,92
ROA	2,20	1,27	5,02	2,54
ROS	1,90	1,05	4,08	1,97

Zdroj: Vlastní zpracování dle finančních výkazů podniku, (2023)

Ukazatel ROE představuje výnosnost kapitálu akcionářů, který do podniku vložili. Z tabulky č. 3 je patrné, že kromě roku 2019, nabývaly kladných hodnot. Nejnižší hodnoty dosahovaly v roce 2019, kdy byl čistý zisk ztrátový, a tudíž na jednotku vlastního kapitálu nepřipadal žádný zisk.

Druhým ukazatelem v tabulce č. 3 je rentabilita celkového kapitálu (=ROA). Ta byla vypočítána jako podíl EBIT a hodnoty všech aktiv. Ve všech sledovaných letech ukazatel vykázal kladné hodnoty, což bylo zapříčiněno provozním výsledkem. Rok 2020 byl pro společnost nejúspěšnější z hlediska dosaženého zisku a to se projevilo i na hodnotě ROA, která v tomto roce byla nejvyšší.

Rentabilita tržeb (=ROS) nám udává, kolik korun čistého zisku připadá na jednu korunu tržeb. I zde se projevilo záporné hospodaření v roce 2019 a naopak rok 2020 byl opět nejlepší a dosáhl hodnoty 4,08 %, tzn. 0,0408 haléře zisku z 1 Kč.

### Ukazatel likvidity

V následující tabulce jsou vypsány ukazatele likvidity podniku, které nám vyjadřují schopnost podniku splácet své závazky. Je důležité říct, že společnost se účastní v rámci skupiny Arbonia AG na společném průběžném sdílení peněžních prostředků (tzv. Cash pool). To je důvod proč společnost nevykazuje velké množství peněžních prostředků. Z tohoto důvodu ukazatele

pohotové a okamžité likvidity nemají příliš velký vliv. Společnost je ekonomicky závislá na finanční podpoře ze skupiny Arbonia AG.

Tab. č. 4: Ukazatele likvidity

	2018	2019	2020	2021
BL	2,18	2,56	2,51	2,35
PL	0,53	0,84	0,87	0,76
OL	0,022	0,016	0,017	0,14

Zdroj: Vlastní zpracování dle finančních výkazů podniku, (2023)

*Ukazatel okamžité likvidity (OL)* by neměl být nižší než 0,9 a doporučené rozmezí se pohybuje od 0,9 do 1,1. Z tabulky č. 4 je zřejmé, že společnost ve sledovaném období nedosáhla doporučených hodnot ani v jednom roce a vykázala poměrně kritické hodnoty. Důvodem takto kritických hodnot je to, že společnost přesouvala v roce 2016 výrobu ze Švýcarska do České republiky, což sebou neslo nemalé finanční náklady a společnost tedy nedržela peníze na účtech. Mezi roky 2020 a 2021 už je vidět znatelný nárůst peněžních prostředků, a tak i ukazatel okamžité likvidity je vyšší.

*Ukazatel pohotové likvidity (PL)* znázorňuje schopnost podniku splatit své krátkodobé závazky za využití oběžných aktiv při vyloučení zásob, které jsou označovány za nejméně likvidní část. Hodnota ukazatele by se měla pohybovat v rozmezí 1,0 – 1,5. Kermi s.r.o. se opět k těmto hodnotám nepřiblížila ani v jednom případě. Nízká hodnota je dána hlavně nízkou hodnotou oběžných aktiv, a naopak vysokou hodnotou krátkodobých závazků, které částečně kryjí aktiva dlouhodobá.

*Ukazatel běžné likvidity (BL)* se v rámci sledovaných let pohyboval v doporučeném rozmezí, které je 1,5-2,5. Téměř ideální úroveň udává, že krátkodobé závazky rostou podobně jako oběžná aktiva, což vypovídá o tom, že společnost je schopna solventnosti v krátkodobém hledisku.

### **Ukazatel aktivity**

Následující ukazatele informují o tom, jak společnost hospodaří se svými aktivy.

Tab. č. 5: Ukazatele aktivity

	2018	2019	2020	2021
Obrat zásob	5,95	6,23	6,50	5,54
Obrat aktiv	1,16	1,21	1,23	1,29

Zdroj: Vlastní zpracování dle finančních výkazů podniku, (2023)

Prvním ukazatelem je obrat zásob, který udává počet obrátek zásob za období v našem případě rok. Obecně platí, že vyšší hodnota obratu zásob je preferována, protože naznačuje, že firma rychle prodává své zásoby a minimalizuje riziko zastarání nebo znehodnocení zásob.

Druhý zkoumaný ukazatel obrat aktiv, který vyjadřuje celkové využití majetku společnosti. Ve všech sledovaných letech se hodnota pohybovala nad doporučenou hodnotou 1. Po celou sledovanou dobu má ukazatel rostoucí trend, což je dobré znamení pro společnost.

## 5 SWOT analýza

Po provedení analýz prostředí je možné přejít ke SWOT analýze, ve které jsou shrnuty silné a slabé stránky podniku a zároveň příležitosti a hrozby.

### 5.1 Silné a slabé stránky

Hlavní silnou stránkou společnosti je její image firmy, která vyrábí vysoce kvalitní výrobky s možností úpravy dle přání zákazníka. Na to navazuje činnost společnosti, která lze vnímat jako silnou stránku a tou je zapojování všech zainteresovaných stran a jejich využívání k definování strategií. Díky tomu má společnost velké množství návrhů a zlepšujících opatření, které napomáhají k rozvoji firmy a dále udržení a růstu image. Silnou stránkou společnosti je dále také její stabilita, a to hlavně díky pevným základům a finanční situaci celého koncernu. Společnosti pomáhá i to, že ve velké míře používá nástroje benchmarking. K silným stránkám můžeme zařadit také to, že společnosti se meziročně daří naplňovat cíl zvýšení produktivity závodu, díky využívání automatizace a robotizace. Další silnou stránkou je zvyšování provozuschopnosti strojů, díky jejich modernizaci a propracovanému systému údržby strojních zařízení. V poslední době je velmi silnou stránkou společnosti snižování energetické náročnosti v kWh/kus, snižování množství odpadu a další zavádění automatizace.

Slabou stránkou může být nedostatek pracovníků v klíčových oblastech výroby. Přestože jsou naplňovány cíle a využívá se automatizace a robotizace, tak stále zůstává velká nestabilita procesů z důvodu velkého podílu ruční práce. Tato ruční práce je nutná zejména kvůli tzv. jednodusové výrobě, kdy se vyrábí radiátor přímo podle individuálního přání zákazníka. Zde se ruční práce, v současné době, nedá nahradit. Na to navazuje další slabá stránka a tou je, v některých výrobních halách, zastaralá výrobní zařízení. Přestože společnost investuje, zejména v posledních 4 letech, velké množství peněz do modernizace výroby, tak ještě existují výroby, kde k modernizaci nedošlo. S tím souvisí i velký počet pracovišť se ztíženými pracovními podmínkami, jedná se hlavně o hluk, prach a o těžkou práci, např. ruční přesun radiátorů z jednoho pásu na druhý.

## 5.2 Příležitosti a hrozby

Na základě externí analýzy jsou identifikované příležitosti a hrozby. Mezi hrozby patří široká nabídka pracovních příležitostí v regionu a z toho pramenící fluktuace zaměstnanců, nedostatek kvalifikované pracovní síly v klíčových částech výroby a v neposlední řadě i hrozba finanční a energetické krize a snížení množství zakázek kvůli konfliktu na Ukrajině. Další hrozbou mohou být požadavky zákazníků na kvalitu za nízkou cenu, které společnost nebude schopna uspokojit z důvodu zaměření na prémiové výrobky za vyšší cenu. Velkou hrozbou pro společnost jsou technické výpadky výroby u jedinečných výrobních zařízení (např. lakovna).

Příležitost pro společnost je například ve výstavbě nových domů i bytů, do kterých se ideálně hodí víceúčelové radiátorů, které zajistí větrání, topení i chlazení. Také nové typy radiátorů, které je možno natápět pomocí tepelných čerpadel, která běžně nemají kapacitu na vytopení klasických radiátorů, představují pro společnost novou příležitost díky rekonstrukcím starým bytů nebo domů. To že se společnost připraví na měnící se podmínky a požadavky zákazníků jí dává možnost dodat nové výrobky jako první a tím získat příležitost a výhodu před ostatními. Příležitostí je také zavedení systému nového TPM a OEE, díky kterým mohou získat konkurenční výhodu. Další příležitostí je zvýšení produktivity a stability procesu díky kombinaci technologických opatření a nástrojů zlepšování LEAN production, Six sigma a kvalitativní ukazatele. Pro společnost je příležitostí díky novým typům radiátorů také oslovení jiných trhů než Německo, Švýcarsko, Itálie, Benelux, kde lidé také raději připlatí a budou mít vysokou kvalitu, než aby řešili cenu, například Rakousko. Dalšími příležitostmi společnosti jsou rozšiřování firemní kultury, zlepšování procesů a kvality, navýšení spolupráce se zainteresovanými stranami.

Tab. č. 6: TOWS Matice společnosti Kermi s.r.o.

<p style="text-align: center;"><b>Vnitřní faktory</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Vnější faktory</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>Slabé stránky (W)</b></p> <p>W1: Nedostatek pracovníků v klíčových částech výroby</p> <p>W2: Nestabilita procesu v důsledku využití ruční práce</p> <p>W3: Zastaralá výrobní zařízení v některých halách</p> <p>W4: Ztížené pracovní podmínky na některých pracovištích</p>	<p style="text-align: center;"><b>Silné stránky (S)</b></p> <p>S1: Zapojování všech zainteresovaných stran</p> <p>S2: Růst už tak dobré image</p> <p>S3: Stabilita společnosti</p> <p>S4: Využívání benchmarkingu</p> <p>S5: Zavádění a využívání automatizace a robotizace</p> <p>S6: Snižování energetické náročnosti KWh/kus</p> <p>S7: Propracovaný systém údržby</p> <p>S8: Výroba kvalitních výrobků s možností úpravy podle přání zákazníka</p>
	<p style="text-align: center;"><b>Příležitosti (O)</b></p> <p>O1: Prodej víceúčelových radiátorů a radiátorů k tepelným čerpadlům</p> <p>O2: Zavádění systému TPM a OEE do dalších částí výroby</p> <p>O3: Navýšení spolupráce se zainteresovanými stranami např. školy</p> <p>O4: Získání dalších zákazníků na jiných trzích než Německo, Švýcarsko, kteří upřednostní kvalitu před cenou</p>	<p style="text-align: center;"><b>WO strategie</b></p> <p>W1O3: Více programů pro studenty</p> <p>W4O2: Pomocí systémů zlepšit pracovní podmínky na pracovištích</p> <p>W3O1: Zavedení robotizace do všech hal, které vyrábí víceúčelové radiátory</p>
<p style="text-align: center;"><b>Hrozby (T)</b></p> <p>T1: Fluktuace zaměstnanců v regionu</p> <p>T2: Finanční, energetická krize</p> <p>T3: Požadavky zákazníků na kvalitu za nízkou cenu</p> <p>T4: Výpadky výroby u jedinečných výrobních zařízení</p> <p>T5: Snížení zakázek kvůli konfliktu na Ukrajině</p>	<p style="text-align: center;"><b>WT strategie</b></p> <p>W1T1: Náborový příspěvek a propagace benefitů ve společnosti</p> <p>W3T4: Nakoupit nová zařízení</p> <p>W2T3: Ještě větší investice do robotizace a automatizace</p>	<p style="text-align: center;"><b>ST strategie</b></p> <p>S2T1: Zabránit odchodu zaměstnanců díky pověsti dobrého zaměstnavatele</p> <p>S3T2: Využití stability společnosti k přežití finanční krize, investice do energetické soběstačnosti</p> <p>S5T3: Využití robotizace a automatizace ke snížení nákladů na výrobu</p> <p>S6T2 Za pomoci nižších nákladů přežití energetické krize</p> <p>S7T4 Za pomocí systému údržby minimalizovat šanci na výpadek výroby</p> <p>S3T5: Přežití období s menším počtem zakázek díky stabilitě společnosti</p>

Zdroj: Vlastní zpracování, (2023)



## **5.3 Navržená opatření a doporučení pro společnost**

V této poslední kapitole budou popsána navržená opatření a jejich potenciální dopad na další vývoj společnosti. V jednotlivých kvadrantech TOWS matice byly sepsány strategie, na které by se podnik v budoucnu mohl zaměřit. Pomocí strategie SO by mohl využít příležitostí za pomoci silných stránek, nebo naopak díky strategii WO by mohl minimalizovat či odstranit své slabé stránky díky příležitostem, či díky strategii ST využít silných stránek a minimalizovat tak hrozby působící na společnost a v neposlední řadě uchránit slabé stránky před hrozbami díky strategii WT. V dalších podkapitolách budou popsány navržená opatření, která jsou dle mého názoru pro společnost nejlepší.

### **5.3.1 Zavedení více stipendijních programů pro studenty**

Společnost stále trápí nedostatek pracovníků v klíčových částech výroby. Tento problém by vyřešilo rozšíření stipendijních programů pro studenty středních škol. Společnost zatím spolupracuje pouze se Střední odbornou školou Bor, kde si většinou vybírá 2-3 studenty ročně. Tuto spolupráci chce společnost využívat nadále, a navíc by mohla navázat spolupráci s dalšími, technicky zaměřenými, školami v regionu jako např. Střední odborné učiliště elektrotechnické v Plzni, Střední škola ve Stříbře a Střední průmyslová škola elektrotechnická v Plzni. Zároveň by společnost mohla vybrat 2 studenty z každého ročníku na 4 letých oborech a 3 studenty z každého ročníku u 3 letých oborů, pokud by splnili podmínku průměru, místo z doposud vybraných 2-3 studentů z celé školy. S tímto typem spolupráce má společnost kladné zkušenosti. Stipendijní program je postaven na prospěchu studentů, kdy se posuzuje studijní výsledek z vybraných předmětů (technické předměty + matematika) a dle toho se stanoví výše měsíčního stipendia, viz tabulka č. 7. Vytipovaný student uzavře se společností Kermi s.r.o. dohodu, že do společnosti po dokončení studia nastoupí. Vše je právně podchycené, a v případě, že student do společnosti nenastoupí, vrátí společnosti vyplacenou částku, kterou po dobu studia obdržel. Pokud se společnosti podaří spolupracovat se čtyřmi školami, přinesla by jí tato spolupráce minimálně 34 technicky zaměřených a firmou již prověřených zaměstnanců. Stipendium je vypláceno 10 měsíců v roce a při průměrné výši stipendia 2000 Kč by to pro firmu znamenalo roční náklady ve výši 680 000 Kč viz tabulka č. 8.

Tab. č. 7: Výše měsíčního stipendia

Studijní průměr	Výše stipendia
1,0-1,4	3 000 Kč
1,4-1,8	2 000 Kč
1,8-2,2	1 000 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování dle informací získaných rozhovorem s jednatelem společnosti, (2023)

Tab. č. 8: Celkové náklady na opatření

Školy	Počet ročníků	Počet studentů z ročníku	Průměrná výše stipendia	Počet vyplacení/rok	Celkem za školu
SOŠ Bor	3	3	2 000 Kč	10	180 000 Kč
SOUE Plzeň	3	3	2 000 Kč	10	180 000 Kč
SPŠE Plzeň	4	2	2 000 Kč	10	160 000 Kč
SŠ Stříbro	4	2	2 000 Kč	10	160 000 Kč
Celkové roční náklady na opatření					680 000 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování, (2023)

### 5.3.2 Zaměření výroby na víceúčelové radiátory a radiátory kompatibilní s tepelnými čerpadly

Podle dat, která na svých stránkách uvádí Tzbinfo, se za rok 2021 v České republice prodalo přes 30 tisíc tepelných čerpadel, zatímco v roce 2015 se prodalo necelých 9 tisíc. Jedná se tedy o nárůst více jak 330 %. Podle dat ze stránky obnovitelne.cz dostupná na [www.obnovitelne.cz](http://www.obnovitelne.cz) byl v loňském roce nejrychleji rostoucí trh s tepelnými čerpadly v Polsku. Tady se za uplynulý rok prodalo přes 90 tisíc tepelných čerpadel. A tento nárůst prodeje tepelných čerpadel je společný pro celou Evropu, což z tohoto odvětví dělá velkou příležitost pro firmy, které v tomto odvětví podnikají. Společnost Kermi s.r.o. sice tepelná čerpadla nevyrábí, ale vyrábí nový typ radiátorů, které jsou schopny s tepelnými čerpadly fungovat a jsou jednoduché na výměnu v bytových i rodinných domech. Přesto společnost v roce 2022 z celkové produkce okolo 500 000 všech radiátorů, těchto nových radiátorů vyrobila pouze 13 000 kusů, což je jen 2,6 %. Toto číslo je opravdu velmi malé, obzvlášť když vezmeme v potaz, že společnost se v rámci prodeje radiátorů zaměřuje na celou Evropu, kde již v roce 2016, tedy na začátku rychle rostoucího trendu, předpovídala společnost Tzbinfo bylo instalováno 1 milion tepelných čerpadel ročně s potenciálem až 6,8 milionu ročně. Společnost by tedy vzhledem k těmto

informacím a s přihlédnutím ke schválenému Greendealu uvnitř Evropské unie měla určitě vyrobit alespoň 70 000 ročně a sledovat nadále trhu a případně výrobu zvyšovat. Pro chod společnosti tato změna nebude mít vliv, jelikož výroba radiátorů je převážně automatizovaná a robotizovaná tudíž se jedná jen o změnu v poměru výroby, ale společnosti to může pomoci, vytvořit si velmi silné místo na trhu s radiátory k tepelným čerpadlům.

### 5.3.3 Částečná energetická soběstačnost

Velkou část firemních výdajů tvoří náklady na energie. Tyto náklady lze snížit pořízením a instalací fotovoltaické elektrárny. V roce 2021 společnost za elektřinu zaplatila 22 702 578 Kč, v roce 2022 dokonce 60 758 653 Kč. Takto zásadní nárůst cen způsobilo rapidní snížení doby návratnosti investice do fotovoltaické elektrárny. Pro modelový příklad byla, po svolení od společnosti, poptána fotovoltaická elektrárna s výkonem 300 kWp od firmy S-Power Energies s.r.o. za cenu 4 335 000 Kč. Tento výkon byl vybrán z toho důvodu, že se jedná o spotřebu, kterou společnost využívá absolutně a stále tzv. Standby režim. V následující tabulce platí, že pro výpočet ceny vyrobené elektřiny je použit vládní strop, tedy 6,00 Kč a dále odhadovaná doba slunečního svitu 1441 hod/rok, jak shodně uvádí společnost Tzbinfo i společnost Solární systémy na ohřev vody na internetových stránkách. Dodavatel elektrárny uvedl, že průměrný výkon elektrárny je 90 %. S tímto procentem je vypočítán roční výkon elektrárny.

Tab. č. 9: Výpočet parametrů fotovoltaické elektrárny

	Výše investice	Roční výkon	Cena vyrobené el.	Návratnost
300 kWp	4 335 000 Kč	389,1 MWh	2 334 420 Kč	1,9 Roku

Zdroj: Vlastní zpracování, (2023)

Z tabulky je jasně vidět, že návratnost vložené investice do FTV, je necelé 2 roky. Od společnosti, která nám poskytla nabídku na tuto FTV elektrárnu víme, že záruka na 90% výkon panelů je na 25 let, na mechanické části panelů je to 10 let, na baterie 10 let, na práci 3 roky a na běžné díly jsou to 2 roky.

Společnost Kermi s.r.o. v okolí své firmy nemá pozemky, kde by mohla FTV elektrárnu postavit, a proto jediným řešením je umístit panely na některé ze střech výrobních hal. Toto řešení by současně snížilo únik tepla střechou, protože při výrobě elektrické energie vzniká odpadní teplo.

Dle informací poptávané společnosti víme, že jimi dodávané panely mají výkon 450 Wp. Pro potřeby společnosti Kermi s.r.o. bude nutné použít 670 ks panelů, které mají velikost 2,1 m<sup>2</sup>.

Jednoduchým výpočtem zjistíme, že pro jejich instalaci bude potřeba plocha o velikosti 1400 m<sup>2</sup>.

## Závěr

Cílem této bakalářské práce bylo charakterizovat vybranou organizaci, konkrétně Kermi s.r.o., díky použití strategické analýzy prostředí rozdělené na analýzu vnitřního a vnějšího okolí společnosti. Z těchto analýz byly odvozeny silné a slabé stránky spolu s příležitostmi a hrozbami. Zjištěné informace z předešlých analýz byly shrnuty ve SWOT analýze, na jejímž základě byly vytvořeny strategie a opatření pro společnost.

V teoretické části bylo popsáno, jak jsou strategická analýza a strategie, klíčovými prvky úspěšného podnikání. Strategická analýza, která zahrnuje systematické zkoumání vnějšího a vnitřního prostředí společnosti, poskytla důležité informace a podklady pro rozhodování. Na základě těchto informací bylo poté možné vyvinout efektivní strategii, která stanovila směr a cíle společnosti a definovala plán akcí k dosažení těchto cílů. Správně navržená strategie umožňuje společnosti reagovat na změny v prostředí, využívat příležitosti a minimalizovat rizika. Z toho plyne, že je nezbytné, aby společnost věnovala dostatečnou pozornost strategické analýze a strategii jakožto součásti svého plánování a řízení, neboť pouze tímto způsobem může dosáhnout udržitelné konkurenční výhody na trhu.

V praktické části byla představena společnost Kermi s.r.o., na kterou byly poté aplikovány analýzy vnitřního a vnějšího prostředí. Z analýzy vnitřního prostředí vyplynulo, že společnost investuje nemalé finanční prostředky do modernizace, robotizace a zefektivnění výroby. Také se snaží o zlepšení podmínek ve výrobě a pomocí adaptačního programu se snaží udržet si své zaměstnance. Ve finanční analýze bylo zjištěno, že společnost si ve většině sledovaných ukazatelích vede dobře, jedinou výjimkou je likvidita, kde jsou výsledky ovlivněny tzv. cashpoolingem. Z analýzy vnějšího prostředí vyšlo najevo, že společnost byla a je negativně ovlivněna pandemií Covid-19 a probíhající válkou na Ukrajině. Dále ji velmi ovlivňuje finanční krize a to zejména s ohledem na ceny energií a zemního plynu. Společnost se také potýká s vysokou fluktuací zaměstnanců v regionu. Z analýzy vyšlo najevo, že se společnost snaží minimalizovat svůj dopad na životní prostředí. Informace získané z analýz byly použity při tvorbě strategií a návrhů v matici TOWS.

První návrh se zaměřuje na problém s nedostatkem kvalifikovaných pracovníků v některých částech výroby, který by se dal vyřešit rozšířením spolupráce se školami v regionu formou stipendií. Společnost by tímto rozšířením, dle mého názoru, mohla získat minimálně 10 nových zaměstnanců ročně. Druhý návrh se věnuje přeměně poměru výroby klasických radiátorů a radiátorů nového typu schopných fungovat s tepelnými čerpadly. Doposud společnost ročně

vyrobila pouze 13 000 kusů nového typu radiátorů a můj návrh je dosáhnout alespoň 70 000 kusů za rok. Poslední návrh má za cíl energetickou soběstačnost. Cílem nebylo pokrýt celkové energetické zatížení společnosti, ale spíše ho zmírnit tím, že by fotovoltaická elektrárna pokryla spotřebu společnosti v tzv. Standby režimu.

## Seznam použitých zdrojů

Alkhafaji, Abbass F. (2003). *Strategic Management*. The Haworth Press

Arbonia AG (2023). *Divize koncernu*. Dostupné 20. 3. 2023 z <https://www.arbonia.com/en/company/group-structure>

Česká národní banka (2023a). *Prognóza vývoje měnového kurzu*. Dostupné 11. 2. 2023 z <https://www.cnb.cz/cs/menova-politika/prognoza>

Česká národní banka (2023b). *Prognóza vývoje inflace*. Dostupné 11. 2. 2023 z <https://www.cnb.cz/cs/menova-politika/prognoza>

David, R. (2017). *Strategic Management: Concept and cases*. (13. vyd.). Pearson.

Fotr, J., Vacík, E., Souček, I., Špaček, M., & Hájek, S. (2020). *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. (2. vyd.). Grada Publishing.

Hanzelková, A., Keřkovský, M., & Vykypěl, O. (2017). *Strategické řízení: teorie pro praxi*. (3. vyd.). C. H. Beck.

Hitt, M. a kol. (2006). *Strategic Management*. (7. vyd.). Thomson South-Western.

Hitt, M., Ireland, D. & Hoskisson, R. (2011). *Strategic Management: Competitiveness and Globalization*. (10. vyd.). Cengage Southwestern Publishing Co.

Charvát, J. (2006). *Firemní strategie pro praxi*. Grada Publishing.

Cherunilam, F. (2015). *Business Policy and Strategic Management*. (4. vyd.). Himalaya Publishing House.

Kermi s.r.o. (2015). *Podkladová zpráva rok 2015*. Interní dokument podniku Kermi s.r.o. se sídlem ve Stříbře.

Kermi s.r.o. (2020a). *Podkladová zpráva rok 2020*. Interní dokument podniku Kermi s.r.o. se sídlem ve Stříbře.

Kermi s.r.o. (2020b). *Výroční zpráva o činnosti společnosti Kermi s.r.o. za rok 2019*. <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=568114>

Kermi s.r.o. (2022). *Výroční zpráva o činnosti společnosti Kermi s.r.o. za rok 2021*. <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=568114>

Kermi s.r.o. (2023). *Informace o společnosti*. Dostupné 20. 4. 2023 z <https://www.kermi.cz/spolecnost/>

Knápková, A., Pavelková, D., Remeše, D., & Šteker, K. (2017). *Finanční analýza*. (3. vyd.) Grada Publishing

Máče, M. (2005). *Finanční analýza investičních projektů*. Grada Publishing.

Obnovitelne.cz (2022). Nejrychleji rostoucí trh s tepelnými čerpadly v Evropě je v Polsku. Dostupné 2. 4. 2023 z <https://www.obnovitelne.cz/clanek/2072/nejrychleji-rostouci-trh-s-tepelnymi-cerpadly-v-evrope-je-v-polsku>

Pearce, J., & David, F. (1987). *Corporate Mission Statements: The bottom line*. The Academy of Management Executive

Rao Subba, P. (2017). *Business Policy and Strategic Management*. (17.vyd.) Himalaya Publishing House.

Solární systémy na ohřev vody (2023). *Kolik hodin svitu lze využít na solární ohřev vody*. Dostupné 2. 4. 2023 z <https://solarnisystemynaohrevvody.cz/jaka-je-doba-slunecniho-svitu-v-ceske-republice>

Synek, M., Kislingerová, E., Dvořáček, J., Dvořák, J., Dvořák, P., Dvořáková, Z., Eisler, J., Hoffmann, V., Janhuba, M., Jindra, J., Klečka, J., Kleibl, J., Neumaierová, I., Novotný, J., Sedláčková, H., Svobodová, I., Tomek, J., & Veber, J. (2015). *Podniková ekonomika* (6. vyd.). C. H. Beck.

Taušl Procházková, P., Jiřincová, M., Jelínková, E., & Lišková, J. (2017). *Úvod do podnikové ekonomiky*. (3. vyd.). Západočeská univerzita v Plzni.

TzbInfo (2021). *Tepelná čerpadla v letech 1981 až 2021*. Dostupné 2. 4. 2023 z <https://vytapeni.tzb-info.cz/tepelna-cerpadla/19284-tepelna-cerpadla-v-letech-1981-2019-druhy-vyvoj-prodeje-vykony-tepelne-factory>

TzbInfo (2023). *Průměrné měsíční doby slunečního svitu ve vybraných lokalitách ČR*. Dostupné 2. 4. 2023 z <https://www.tzb-info.cz/tabulky-a-vypocty/99-prumerne-mesicni-doby-slunecniho-svitu-ve-vybranych-lokalitach-cr>

Weihrich, H. (1982). *The TOWS matrix – A tool for situational analysis*. Long Range Planning. 15(2), pp. 54-66.



Wheelen Thomas, L., & David Hunger, J. (2012). *Strategic managemnt and business policy*. (13. vyd.). Pearson.

## Seznam obrázků

Obr. č. 1: Úroveň řízení a typy managementu .....	8
Obr. č. 2: Hierarchie cílů.....	11
Obr. č. 3: Podnikatelské prostředí .....	14
Obr. č. 4: Porterův model pěti sil .....	17
Obr. č. 5: Životní cyklus produktu .....	22
Obr. č. 6: Divize koncernu Arbonia .....	31
Obr. č. 7: Vize před rokem 2020: „Kermi dům“ .....	34
Obr. č. 8: Vize do roku 2030: „Pyramida Kermi“ .....	34
Obr. č. 9: Prognóza vývoje měnového kurzu .....	36
Obr. č. 10: Predikce vývoje inflace .....	38
Obr. č. 11: Prvky systému managementu.....	41
Obr. č. 12: Řízení vztahů s dodavateli.....	44
Obr. č. 13: Závod Kermi s.r.o. ve Stříbře.....	49

## Seznam tabulek

Tab. č. 1: TOWS Matice .....	29
Tab. č. 2: Ukazatele zadluženosti .....	50
Tab. č. 3: Ukazatele rentability .....	51
Tab. č. 4: Ukazatele likvidity .....	52
Tab. č. 5: Ukazatele aktivity.....	52
Tab. č. 6: TOWS Matice společnosti Kermi s.r.o. ....	56
Tab. č. 7: Výše měsíčního stipendia.....	58
Tab. č. 8: Celkové náklady na opatření .....	58
Tab. č. 9: Výpočet parametrů fotovoltaické elektrárny .....	59

## **Abstrakt**

Holeček, T. (2023). *Strategická analýza prostředí vybrané organizace*. [Bakalářská práce, Západočeská univerzita v Plzni].

**Klíčová slova:** strategická analýza, strategie, strategické řízení, okolí podniku, PESTLE analýza, Porterův model pěti sil, Finanční analýza, SWOT analýza

Tato bakalářská práce se zaměřuje na strategickou analýzu prostředí vybrané organizace, charakteristiku současné situace a postavení díky analýzám vnitřního a vnějšího okolí podniku. Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. Teoretická část je zaměřena na pojmy strategického řízení, strategii a strategické analýzy vnějšího a vnitřního okolí podniku. Informace získané z analýz jsou shrnuty ve SWOT analýze. V praktické části jsou aplikovány teoretické poznatky na vybranou organizaci Kermi s.r.o.. V závěru této práce jsou navržena opatření pro organizaci vycházející ze SWOT analýzy.

## **Abstract**

Holeček, T. (2023). *Strategic analysis of the environment of the selected organization*. [Bachelor Thesis, University of West Bohemia].

**Key words:** strategic analysis, strategy, strategic management, organization environment, PESTLE analysis, Porter's five forces model, financial analysis, SWOT analysis

This bachelor thesis focuses on the strategic analysis of the environment of the selected organisation, characterising the current situation and position through analyses of the internal and external environment of the company. The thesis is divided into theoretical and practical parts. The theoretical part focuses on the concepts of strategic management, strategy, and strategic analysis of the external and internal environment of the enterprise. The information obtained from the analyses is summarized in a SWOT analysis. In the practical part, the theoretical knowledge is applied to the selected organization Kermi s.r.o.. In the conclusion of this thesis, measures for the company based on the SWOT analysis are proposed.