



Vysoká škola ekonomická v Praze

Fakulta managementu v Jindřichově Hradci

Diplomová práce

Michaela Topolová

2007

Vysoká škola ekonomická v Praze

Fakulta managementu

Jindřichův Hradec

Diplomová práce

Michaela Topolová

2007



Vysoká škola ekonomická v Praze

Fakulta managementu v Jindřichově Hradci

Katedra managementu podnikatelské sféry

Strategická analýza podniku

NAREX Bystřice s. r. o.

Vypracovala:

Michaela Topolová

Vedoucí diplomové práce:

prof. Ing. František Kovář, CSc.

Bystřice u Benešova, červenec 2007

Prohlášení

Prohlašuji, že diplomovou práci na téma

»**Strategická analýza podniku**«

jsem vypracovala samostatně.

Použitou literaturu a podkladové materiály

uvádím v příloženém seznamu literatury.

Bystřice u Benešova, červenec 2007

podpis studentky

Anotace

Strategická analýza podniku

Cílem této diplomové práce je provést komplexní strategickou analýzu podniku NAREX Bystřice s. r. o. pomocí interní a externí analýzy. Na základě získaných informací navrhnout řešení vedoucí ke zlepšení postavení společnosti na trhu a sladit jednotlivé aktivity podniku.

červenec 2007

Poděkování

Chtěla bych poděkovat **prof. Ing. Františku Kovářovi, CSc.**, z Vysoké školy ekonomické v Praze, Fakulty managementu v Jindřichově Hradci, za odbornou pomoc a vedení při zpracování této diplomové práce.

Dále bych chtěla poděkovat vedení společnosti NAREX Bystřice, s. r. o., za veškeré poskytnuté materiály a získané cenné rady, které byly nezbytné k vypracování této diplomové práce.

Obsah

Úvod	1
1 Teoreticko - metodologická část.....	2
1.1 Základní pojmy strategické analýzy podniku	2
1.1.1 Strategické řízení a strategie	2
1.1.2 Strategická analýza	2
1.1.3 Strategické cíle	5
1.1.4 Poslání (mise) firmy	5
1.2 Analýza externího (okolního) prostředí.....	5
1.2.1 PEST analýza.....	6
1.2.2 Analýza metodou „4C“	8
1.2.3 Analýza odvětví.....	9
1.2.4 Porterův model pěti konkurenčních sil.....	10
1.3 Interní analýza (Analýza vnitřní situace podniku)	12
1.3.1 Analýza zdrojů podniku	12
1.3.2 Finanční analýza	13
1.3.2.1 Ukazatele rentability.....	14
1.3.2.2. Analýza platební schopnosti (likvidity).....	15
1.3.2.3. Ukazatele aktivity (obratu)	17
1.3.2.4. Analýza zadluženosti.....	19
1.4 SWOT analýza.....	20
2 Aplikační část	22
2.1 Charakteristika podniku NAREX Bystřice s. r. o.....	22
2.1.1 Identifikační údaj společnosti	22
2.1.2 Předmět podnikání	22
2.1.3 Historie vzniku závodu	23
2.1.4 Společnosti užívající ochrannou známku NAREX	24
2.1.5 Poslání podniku, vize a filosofie.....	25
2.1.6 Organizační struktura společnosti	26
2.1.7 Produkt	28
2.1.8 Ekonomická situace společnosti.....	31
2.2 Analýza externího (okolního) prostředí.....	33
2.2.1 PEST analýza.....	33
2.2.2 Analýza metodou „4C“	44
2.2.3 Analýza odvětví.....	49
2.2.4 Porterův model pěti konkurenčních sil.....	51
2.3. Interní analýza (Analýza vnitřní situace podniku)	56
2.3.1. Analýza zdrojů podniku	56
2.3.2. Finanční a Srovnávací analýza	59
2.3.2.1 Ukazatele rentability.....	60
2.3.2.2 Ukazatele likvidity.....	60
2.3.2.3 Ukazatele aktivity	61
2.3.2.4 Ukazatele zadluženosti	62
2.4. SWOT analýza.....	64
Závěr	67
Literatura	71
Seznam příloh.....	73

Úvod

Pro řadu podniků je v současnosti v České Republice typická nedostatečně efektivní dynamika produktivity a obtížná finanční situace, patrná je také absence skutečné strategie. Zvolit správnou strategii rozvoje podniku je o to komplikovanější, že se nacházíme v období globalizace, kdy změny vnějších podmínek tvrdě doléhají na podnikovou sféru po celém světě. S ohledem na historický vývoj je situace našich firem ještě více obtížnější.

Strategická analýza podniku je velmi důležitou součástí tvorby strategie, jelikož umožňuje managementu firmy uvědomit si, jaká je současná situace firmy, jaké má předpoklady k úspěchu, na co by se měl management v současnosti i v budoucnu soustředit a kam by mělo jeho snažení v budoucnu směřovat.

Management firmy by měl dobře poznat své okolní prostředí, aby pochopil jeho povahu a faktory, které jej ovlivňují. Pak se může snáze zaměřit na činnost, která je smysluplná a perspektivní. Výsledkem externí analýzy by měla být určitá znalost managementu, který na jejím základě může formulovat strategii tak, aby orientace podniku odpovídala jeho okolí.

Po analýze okolního prostředí by se měl management firmy zaměřit na analýzu zdrojů a schopností vlastního podniku, aby dokázal určit nejen silné a slabé stránky firmy, ale i klíčové kompetence a specifické přednosti podniku.

Dalo by se říci, že interní analýza je důležitější než analýza externího prostředí, avšak management by měl řádně zpracovat obě analýzy, aby na jejich základě dokázal skloubit příležitosti, které okolí nabízí, s vlastními zdroji a schopnostmi podniku.

Cílem diplomové práce je sestavit strategickou analýzu podniku, nastínit současnou pozici tohoto podniku a navrhnout možnosti následného strategického rozvoje.

V této diplomové práci je nejprve teoreticky popsán proces strategické analýzy a následně je tento proces aplikován na konkrétním podniku, kterým je firma NAREX Bystřice s. r. o., která je mezi zákazníky známa výrobou kvalitních šroubováků, dlát, vrtáků a jiného ručního nářadí.

1 Teoreticko - metodologická část

1.1 Základní pojmy strategické analýzy podniku

Po druhé světové válce v souvislosti s hospodářským rozvojem, který měl za cíl obnovit válkou poškozené národní ekonomiky a který probíhal pod silícím vlivem vědy a techniky, se objevila nutnost podřídit tento rozvoj k dlouhodobějším hlediskům. Termín strategické řízení se začal používat i v ekonomické sféře a jeho tehdejší obsahem bylo v podstatě dnešní pojetí dlouhodobého řízení. Podstatným rysem se stává, že jeden řídicí subjekt usiluje o získání komparativní výhody nad jiným řídicím subjektem .

1.1.1 Strategické řízení a strategie

Strategické řízení je definováno jako soubor aktivit zaměřených na formulaci směrů dalšího rozvoje podniku.

„Je to mimořádně složitý proces, jehož cílem je rozvíjení a udržování životaschopné shody mezi cíli a zdroji podniku na straně jedné a měnícími se podmínkami na straně druhé.“¹

Řídicí subjekt se snaží získat konkurenční výhody nad jiným řídicím subjektem. Strategické řízení je proces tvorby a realizace rozvojových záměrů dlouhodobější povahy, které mají zásadní význam ve vývoji řízeného subjektu. Mělo být zaměřeno především na to, jak pružně reagovat na dramatické změny prostředí. Významným produktem je konkurenční výhoda, jež je považována za jádro výkonnosti podniku na trzích, kde existuje konkurence.

Strategické řízení využívá různé přístupy k formulaci strategie, často uplatňovaným je hierarchický přístup, založený na formulaci poslání, vize, strategických cílů a strategie.

1.1.2 Strategická analýza

Základem pro formování strategie podniku vedoucí k dosažení konkurenční výhody je nalezení souvislostí mezi podnikem a jeho okolím.

¹ SEDLÁČKOVÁ, Helena; BUCHTA, Karel. *Strategická analýza*. Praha 2006.

Cílem strategické analýzy je identifikovat, analyzovat a ohodnotit všechny relevantní faktory, o nichž lze předpokládat, že budou mít vliv na konečnou volbu cílů a strategie podniku.

Je proto nezbytné snažit se odborně analyzovat existující trendy, získávat informace umožňující odhalit základy budoucího vývoje, oddělit krátkodobé jevy od jevů dlouhodobé povahy. S využitím těchto poznatků lze určit faktory, které strategii podniku ovlivňují, a určit jejich očekávaný vývoj a vliv na podnik.

Důležité je včas identifikovat pozitivní i negativní důsledky dosavadního vývoje, na pozitivní navázat a negativní eliminovat, a především vyhledávat, vnímat a využívat nové příležitosti k tvorbě vyšší hodnoty. Současně i vnímat možná ohrožení. Strategie musí také přihlížet k podnětům a vlivům vnějšího okolí.

„Strategie nemůže být založena pouze na předvídání budoucnosti. Zvítězí ten, kdo si bude udržovat náskok před změnami probíhajícími u konkurentů. Podniky musí poptávku, resp. nové trhy aktivně vytvářet a využívat všech nových příležitostí. Strategie se musejí tvořit s ohledem na dravé a drsné konkurenční prostředí. Konkurence získala globální povahu, konkurenční rivalita má vyšší intenzitu. Jedná se daleko více o konkurenci několika silných než o konkurenci mnoha slabých a malých.“²

Základním východiskem pro tvorbu podnikové strategie jsou výsledky strategických analýz, které přímo navazují na stanovení poslání společnosti či konkrétních podnikatelských záměrů a cílů podniku.

„Je vhodné si uvědomit, že v praxi se manažeři setkávají se situacemi, kdy cíle dvou různých zájmových skupin jsou v přímém rozporu. Z tohoto důvodu je vhodné stanovit cíle organizace tak, aby odpovídaly názorovému konsensu v širších souvislostech. Teprve takto determinované cíle podniku mohou být prakticky realizovány a tvorbu variant strategických plánů lze považovat za opodstatněnou.“³

S ohledem na cíle strategické analýzy lze vymezit dva základní okruhy její orientace, a to na analýzu orientovanou na vnější okolí podniku a na analýzu vnitřních zdrojů a schopností podniku. Mezi oběma existuje vzájemná propojenost a souvislost.

Analýza vnějšího okolí se zabývá identifikací a rozbořením faktorů okolí podniku, které ovlivňují jeho strategickou pozici a vytvářejí potenciaální příležitosti a hrozby pro jeho činnost. K tomuto účelu používá metody např. PEST analýzu, metodu „4C“.

² SEDLÁČKOVÁ, Helena; BUCHTA, Karel. *Strategická analýza*. Praha 2006.

³ KOVÁŘ, František; ŠTRACH, Pavel. *Strategický management*. VŠE Praha 2003.

Výsledky PEST analýzy se promítají do dalších částí strategické analýzy, například do SWOT analýzy. Metoda „4C“ je zaměřena na analýzu faktorů globalizace. Hlavním cílem uvedených metod je podnítit vrcholové manažery, aby se zabývali širšími, často relativně vzdálenými faktory a jejich vzájemnými souvislostmi.

Dále bychom mohli jmenovat analýzu odvětví s důrazem na konkurenční prostředí. Cílem této analýzy je identifikovat síly a faktory, které činí odvětví více či méně atraktivním. Na analýzu odvětví navazuje analýza konkurenčních sil, přičemž do popředí zájmu se dostávají právě konkurenční síly.

Tradičním přístupem je Porterův model pěti sil, zaměřený na identifikaci vlivů působících na výnosnost odvětví. Model pěti sil je doplněn nákladovým řetězcem odvětví, jenž ukazuje, které podniky jsou v dobré pozici pro konkurenci cenou a které z nich jsou naopak zranitelné při případném cenovém útoku.

„Vlivy okolí sehrávají v procesu tvorby strategických cílů a strategie dominantní úlohu.“⁴

Analýzy vnitřních zdrojů a schopností podniku směřuje k identifikaci zdrojů a schopností podniku, resp. strategické způsobilosti kterou podnik musí mít, aby byl schopen reagovat na hrozby a příležitosti vznikající nepřetržitě v jeho okolí. Komplexně pojatá analýza vnitřních zdrojů a schopností směřuje k identifikaci specifických předností podniku jako základu konkurenční výhody.

Syntéza jako východisko pro formulaci:

Výsledky analýzy okolí a analýzy vnitřních zdrojů a schopností představují východiska pro syntézu směřující k určení zdrojů konkurenční výhody a vymezení konkurenční pozice podniku východiska pro strategii.

Prvním z nich je SWOT analýza, která identifikuje hlavní silné a slabé stránky podniku a porovnává je s hlavními vlivy z okolí podniku. Důležitá je především úloha spočívající ve vyhledávání a vnímání příležitostí. Navazující odhad relativní konkurenční síly ukáže, zda je podnik slabší nebo silnější v klíčových faktorech úspěchu než jeho konkurenti. Konkurenční výhoda je založena na specifických přednostech podniku, které mají pro podnik zásadní význam a výrazně se podílejí na tvorbě hodnoty vnímané zákazníkem.

Syntéza výsledků představuje velmi náročnou činnost a v podstatě je vrcholným krokem strategické analýzy.

⁴ SEDLÁČKOVÁ, Helena; BUCHTA, Karel. *Strategická analýza*. Praha 2006.

1.1.3 Strategické cíle

Strategické cíle tvoří podstatu strategií a jsou hlavní součástí jejich obsahu. Stupeň dosažení cílů lze označit za nejdůležitější kritérium hodnocení činnosti podniku. Zpravidla se musí v průběhu přizpůsobovat měnícímu se podnikatelskému prostředí, případně tomu, jak (úspěšně či neúspěšně) jsou stávající cíle realizovány.

„V souvislosti s cíli je třeba si uvědomit, že:

- firmy sledují více cílů
- cíle musejí být posuzovány z hlediska času
- mezi jednotlivými cíly musí být určeny jejich hierarchie a priority“⁵

1.1.4 Poslání (mise) firmy

Každá firma byla založena a existuje proto, aby naplňovala své určité poslání, ať už výrobu či produkování služeb. Toto poslání (mise) firmy souvisí se základními představami (vizí) zakladatelů firmy o tom, co bude předmětem podnikání a jakí budou zákazníci firmy, jaké potřeby a jakými výrobky a službami bude firma potřeby svých zákazníků uspokojovat.

„Mise vyjadřuje základní strategický záměr vlastníků top managementu firmy, přičemž strategie firmy na misi navazují a konkretizují ji ve specifických oblastech. Bývá rozpracována do formy firemních principů, resp. zásad: Podnikání musí být vždy v souladu se zákony, s etikou k podnikání a ohleduplné k životnímu prostředí.“⁶

1.2 Analýza externího (okolního) prostředí

Strategická analýza externího prostředí je manažerům důležitá k tomu, aby si byli vědomi vlivu okolního prostředí a byli lépe informováni o situaci, ve které se jejich společnost nachází.

Okolí podniku lze rozdělit na dvě části: na konkurenční okolí, ve kterém podniká a obecně platné podmínky, za kterých podniky v dané zemi podnikají.

^{5, 6} KEŘKOVSKÝ, Miloslav; VYKYPĚL, Oldřich. *Strategické řízení*. Praha 2002.

V konkurenčním okolí na podnik působí řada faktorů, které jej bezpodmínečně ovlivňují. Mezi tyto faktory patří např. konkurenti, zákazníci, dodavatelé. V druhé části působí faktory ekonomiky, sociální politiky, demografie, politiky, legislativy, technologického okolí.

Manažeři, kteří potřebují rozumět vlivům prostředí, bojují s vážnými problémy. Prvním je různorodost sil, které okolo nich existují, druhým a vážnějším problémem pak bývá nejistota, ve které dnes firmy působí. Integrovaný a analytický pohled na okolní prostředí poskytuje mnoho modelů.

„Nestabilita a nejistota chování vnějšího prostředí se zvyšuje v závislosti na růstu jeho dynamiky a komplexnosti. Dynamiku prostředí chápeme jako množství změn v určitém časovém období.

Komplexnost prostředí může mít příčinu v různých vlivech:

- *Různorodost sil prostředí*, ve kterém působí společnost. Příkladem může být mezinárodní společnost, která působí v různých krajích s různou kulturou, právním prostředím, atd.
- *Rozsah a hloubka vědomostí*, které jsou potřebné pro poznání prostředí.
- *Vzájemné propojení sil prostředí*, které způsobuje obtížnost jejich porozumění, např. inflace, výměnný kurz měny, nezaměstnanost, atd.“⁷

1.2.1 PEST analýza

Je jedním z možných způsobů popisu vlivů na externí okolí podniku. Vychází se při ní z popisu skutečností důležitých pro vývoj externího prostředí v minulosti a zvažuje se jakým způsobem se tyto faktory mění v čase. Poté je snahou odhadnout, do jaké míry se v důsledku těchto změn zvyšují či snižují jejich specifické úrovně důležitosti.

Název PEST analýzy je zkratkou počátečních písmen anglických názvů jednotlivých skupin faktorů – *Political, Economical, Social, Technological*.

⁷ KOŠŤAN, Pavel; ŠULER, Oldřich. *Firemní strategie plánování a realizace*. Praha 2002.

Obr. PEST analýza⁸

Ekonomické faktory	Politicko-právní faktory
Trendy vývoje HDP Ekonomické cykly Úrokové sazby Vývoj peněžní zásoby Míra inflace Míra nezaměstnanosti Disponibilita a cena energií ...	Antimonopolní opatření Zákony na ochranu životního prostředí Politika zdanění Regulace zahraničního obchodu Sociální politika Stabilita vlády ...
Sociálně-kulturní faktory	Technické faktory
Demografický vývoj Rozdělení důchodů Mobilita obyvatelstva Vývoj životní úrovně a životního stylu Míra vzdělanosti obyvatelstva Přístup k práci ...	Vládní výdaje na výzkum a vývoj Trendy ve vývoji a výzkumu Rychlost technologických změn Míra zastarávání technologií Vládní přístup k významu a vývoji ...

Politicko-právní faktory, např. stabilita zahraniční a národní politické situace, členství země v EU, představují pro podniky významné příležitosti, ale současně i ohrožení. Politická omezení se týkají každého podniku prostřednictvím daňových zákonů, protimonopolních zákonů, regulace exportu a importu, cenové politiky, ochrany životního prostředí a mnoha dalších činností zaměřených na ochranu lidí ať již v roli zaměstnanců, či spotřebitelů, ochrany životního prostředí. Předpisy a vyhláškami je upravena také bezpečnost práce. Existence mnoha zákonů, právních norem a vyhlášek vymezuje nejen prostor pro podnikání, ale i upravuje samo podnikání a může významně ovlivnit rozhodování o budoucnosti podniku.

Ekonomické faktory mají ekonomickou podstatu a základní směry ekonomického rozvoje. Jsou charakterizovány stavem ekonomiky. Podnik je při svém rozhodování významně ovlivněn vývojem makroekonomických trendů. Základními indikátory stavu makroekonomického okolí, které mají bezprostřední vliv na plnění základních cílů podniku, jsou míra ekonomického růstu, úroková míra, míra inflace, daňová politika a směnný kurz.

⁸ KOVÁŘ, František; ŠTRACH, Pavel. *Strategický management*. VŠE Praha 2003.

Míra ekonomického růstu ovlivňuje úspěšnost podniku na trhu tím, že vyvolává rozsah i obsah příležitostí, ale současně hrozeb, před které jsou podniky postaveny. Ekonomický růst vede ke zvýšené spotřebě, zvyšuje příležitosti na trhu a naopak. Podobně úroveň úrokové míry působí na celkovou výnosnost podniku a ovlivňuje skladbu použitých finančních prostředků. Tím, že určuje cenu kapitálu, významně ovlivňuje investiční aktivitu podniku a jeho rozvoj. Nízká úroveň úrokové míry představuje příležitosti pro realizaci podnikových záměrů. Obdobný bude vliv míry inflace, která je jedním ze základních ukazatelů charakterizujících stabilitu ekonomického vývoje. Vysoká míra inflace se bude negativně odrazet v intenzitě investiční činnosti a bude limitovat ekonomický rozvoj. Dalším indikátorem je devizový kurz, který ovlivňuje především konkurenceschopnost podniků na zahraničních trzích.

Sociálně-kulturní faktory zobrazují vlivy ochrany životního prostředí, pracovní síly, průměrného věku populace, životní úrovně a životního stylu obyvatelstva. Sociální faktory zahrnují důvěru, ocenění, postoje, výběr a životní styl obyvatel. Tyto faktory jsou výsledkem kulturních, ekonomických, demografických, náboženských, vzdělávacích a etnických podmínek života člověka.

Technické faktory. Aby se podnik vyhnul zaostávání a prokazoval aktivní inovační činnost, musí být informován o technických a technologických změnách, které v okolí probíhají. Změny v této oblasti mohou náhle a dramaticky ovlivnit okolí, ve kterém se podnik pohybuje. Předvídatost vývoje směru technického rozvoje se může stát významným předpokladem úspěšnosti podniku.

1.2.2 Analýza metodou „4C“

Při zkoumání vlivů prostředí je nutné vzít v úvahu rostoucí význam globalizace. I při zaměření se společnosti na regionální trh, se nevyhne dopadům globalizace a soupeření s nadnárodními společnostmi. Naopak společnosti působící globálně musí zase brát na vědomí specifické lokální podmínky v regionech, kde působí.

K analýze globálních trendů, ale i lokálních podmínek, lze použít metodu „4C“:

- *Customers (zákazníci)*
- *Country (národní specifika)*
- *Costs (náklady)*
- *Competiton (konkurence)*

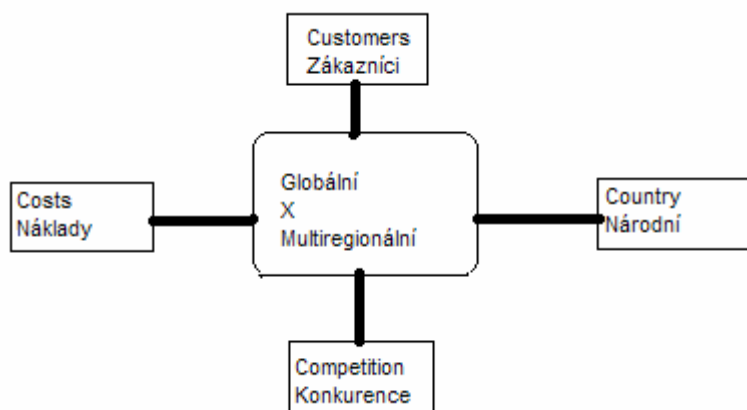
Customers – Zákazníci v některých odvětvích na různých trzích mají čím dál více podobný spotřebitelský vkus. V jiných odvětvích přetrvávají i nadále specifické zákaznické preference. Poznání takových situací umožňuje globálně podnikajícím společnostem volit buď jednotný globální nebo diferencovaný lokální přístup.

Country – Národní specifika se mohou projevovat v celních bariérách, ochranné politice, rozdílných standardech, odlišných kulturních normách, atd. Na druhé straně potupuje globální liberalizace obchodu.

Costs – Náklady na výrobu a marketing vytváří tlak na výkony a standardizaci, jejichž finanční výhodnost se projevuje při globální působnosti. Směnné kurzy nebo rozdíly v ceně pracovní síly pak přinášejí úspory při působení v některých zemích.

Competition – Konkurence je čím dál globálnější a vyvíjí tlak i na regionální společnosti. Ty mohou s ohledem na národní specifika s úspěchem odolávat globálním strategiím.

Obr. Analýza metodou „4C“⁹



1.2.3 Analýza odvětví

Jejím cílem je identifikovat zásadní hybné síly působící v odvětví a faktory, které činí odvětví více či méně atraktivní. Zahrnuje zkoumání čtyř důležitých oblastí:

- *základní charakteristiky odvětví,*
- *struktura odvětví,*
- *hybné změnotvorné síly odvětví,*
- *klíčové faktory úspěchu.*

⁹ KOVÁŘ, František; ŠTRACH, Pavel. *Strategický management*. VŠE Praha 2003.

Důležité je určit strukturální charakteristické rysy daného odvětví, typ a intenzitu konkurence a strukturální ziskovost. Nutností je také věnovat pozornost stupni koncentrace dodavatelů, míře omezení (bariérám) vstupu dalších dodavatelů na trhu a vyjednávací síle zákazníků.

1.2.4 Porterův model pěti konkurenčních sil

„Harvardský profesor Michael Porter (1980) vypracoval a poskytl praktický analytický rámec pro určení konkurenční strategie, zahrnující strukturální analýzu prostředí. Výnosnost odvětví je funkcí struktury odvětví.“¹⁰

Porterův model pěti sil pomáhá popsat a pochopit podstatu konkurenčního prostředí uvnitř každého jednotlivého odvětví a tak vytvořit informační základnu pro rozhodování o tvorbě konkurenční výhody podniku. Každá z pěti konkurenčních sil ovlivňuje svým způsobem intenzitu konkurence uvnitř daného odvětví.

Porter identifikoval hlavní síly odvětví, které určují chování konkurentů:

- *konkurenti v odvětví*
- *potenciální nově vstupující firmy*
- *dodavatelé*
- *odběratelé*
- *náhradní výrobky*

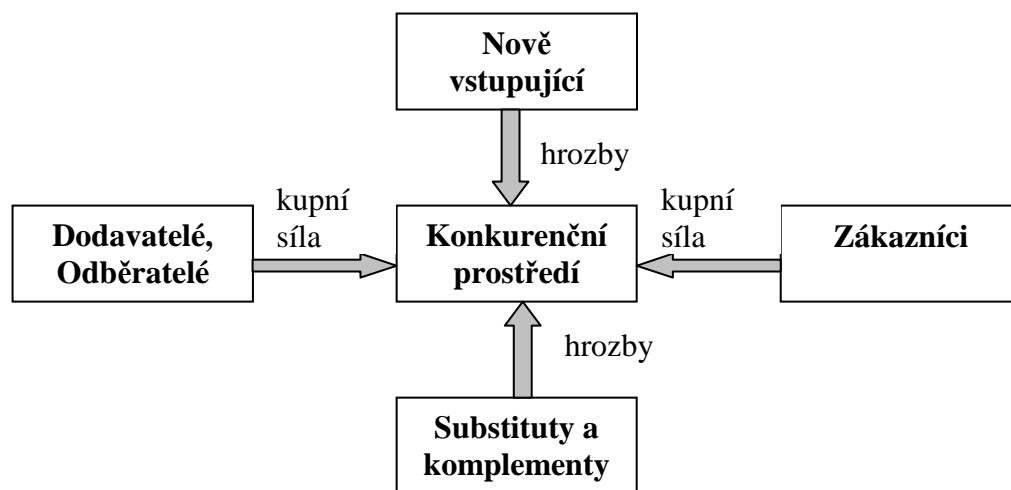
Porter zastává názor, že hlavním účelem konkurenční strategie je najít pozici pro společnost, ve které se může nejlépe bránit vůči těmto vlivům nebo je ovlivnit ve svůj prospěch.

Tato analýza je vhodná pro vyhodnocení strategických příležitostí společnosti a hrozeb konkurence.

Čím větší je intenzita působení některé z pěti uvedených sil, tím obtížnější situace společnosti a tím větší nároky jsou kladeny na její strategii.

¹⁰ KOŠŤAN, Pavel; ŠULEŘ, Oldřich. *Firemní strategie plánování a realizace*. Praha 2002.

Obr. Porterův model pěti sil¹¹



Konkurenční síly mohou být ovlivňovány velkým počtem různých faktorů. Pro každý druh průmyslu je důležitých jen několik:

Ohrožení ze strany nově vstupujících:

S nárůstem počtu subjektů uvnitř konkurenčního prostředí se zároveň zvyšuje intenzita konkurence v tomto prostředí. Možný vstup do odvětví je závislý na síle vstupních bariér. Bariéry se mohou mezi jednotlivými odvětvími lišit, proto není možné říci, které jsou nejdůležitější.

Ohrožení ze strany dodavatelů a odběratelů:

Se zvyšující se závislostí podniku na jednom odběrateli či dodavateli roste jejich vyjednávací síla. Čím vyšší úroveň pak dosahuje, tím vyšší je intenzita konkurence v odvětví. Proto je velmi důležité sledovat jak podnik zajišťuje odběratelsko – dodavatelské vztahy.

Ohrožení ze stran substitutů a komplementů:

Vliv konkurence bude ve sledovaném odvětví tím vyšší, čím bude vyšší tlak ze strany substitutů a nižší ze strany komplementů.

¹¹ KOVÁŘ, František; ŠTRACH, Pavel. *Strategický management*. VŠE Praha 2003.

Ohrožení ze strany zákazníků:

Uspokojení potřeb zákazníků je základním předpokladem životaschopnosti odvětví a podniků v něm. Zákazník musí být ochoten zaplatit cenu, která převyšuje výrobní náklady produktu. Otázkou při určování výnosnosti je, zda si podnik dokáže hodnotu vytvářenou pro zákazníky plně uchovat nebo zda se tato hodnota dostane do rukou konkurence.

Intenzita konkurence v odvětví:

Faktory ovlivňující intenzitu konkurence:

- velikost a síla konkurentů – jejich rovnováha
- pomalý nárůst trhu
- vysoké fixní náklady v odvětví
- rozdílnost konkurentů
- vysoké náklady na opuštění odvětví
- výrobová stejnorodost
- přebytek výrobních kapacit

1.3 Interní analýza (Analýza vnitřní situace podniku)

Tyto strategie směřují k dosažení souladu zdrojů a schopností s příležitostmi danými vnějším okolím. Strategie musí reagovat jak na podmínky dané odvětvím, tak vycházet z cílů, zdrojů, schopností a struktury. S ohledem na tyto skutečnosti musíme obrátit pozornost na vztah strategie a vnitřní situace podniku, resp. jeho zdrojů a schopností. Tato část strategické analýzy podává informace pro budování a udržení konkurenční výhody.

1.3.1 Analýza zdrojů podniku

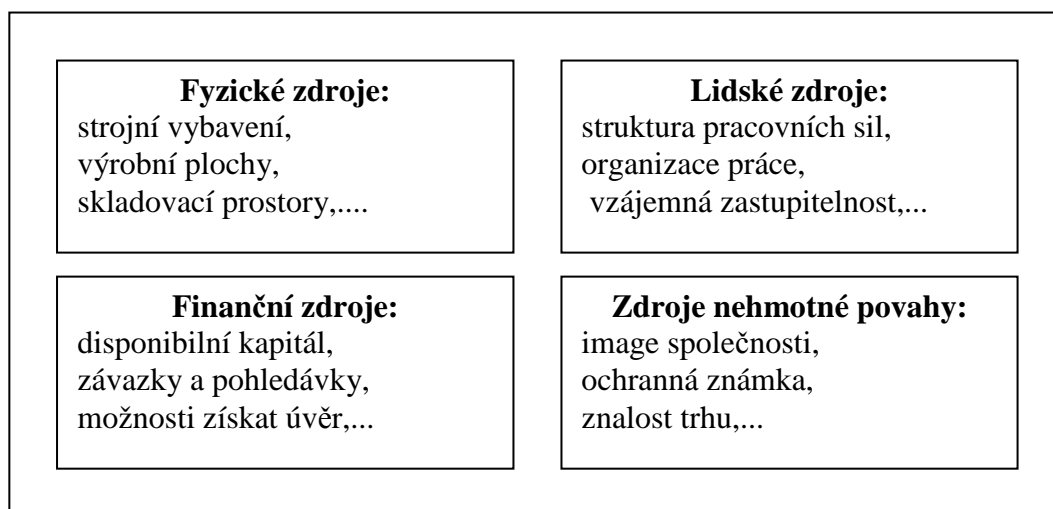
Analýza vnitřních zdrojů a schopností podniku představuje diagnózu, audit nebo vyhodnocení výchozí situace podniku, která umožňuje určit jeho vnitřní zdroje a schopnosti a současně odhadovat vývoj do budoucna. Cílem této analýzy je identifikovat strategicky významné zdroje a schopnosti a následně specifické přednosti podniku jako konkurenční výhody.

Z funkčního hlediska se dotýká celé škály podnikových činností, jako jsou výroba, výzkum a vývoj, finance, marketing, řízení lidských zdrojů, atd.

Zabývá se jejich průběhem, dosahovanými výsledky a předpokládaným vývojem, přičemž dominantní důraz je kladen na vzájemné vazby a souvislosti.

Snahou je odhadnout, jak velký objem zdrojů má podnik k dispozici a jakým způsobem je možné s danými zdroji pracovat. Obecně lze zdroje podniku rozdělit do čtyř základních skupin.

Obr. Analýza zdrojů podniku¹²



1.3.2 Finanční analýza

Finanční analýza je oblast, která představuje významnou součást finančního řízení podniku.

Zajišťuje zpětnou vazbu mezi předpokládaným efektem řídicích rozhodnutí a skutečností. Je svou podstatou úzce spojena s finančním účetnictvím, které poskytuje data a informace pro finanční rozhodování prostřednictvím základních finančních výkazů: rozvahy, výkazu zisků a ztrát a přehledu o peněžních tocích (cash-flow).

Finanční analýzu lze charakterizovat jako formalizovanou metodu, která poměří získané údaje mezi sebou navzájem a rozšiřuje jejich vypovídací schopnost, umožňuje dospět k určitým závěrům o celkovém hospodaření a finanční situaci podniku, podle nichž by bylo možné přijmout různá rozhodnutí. Představuje ohodnocení minulosti, současnosti a předpokládané budoucnosti finančního hospodaření podniku.

¹² KOVÁŘ, František; ŠTRACH, Pavel. *Strategický management*. VŠE Praha 2003.

O finančně zdravém podniku můžeme hovořit tehdy, když nemá problémy se svou schopností včas uhrazovat splatné závazky. Důležitou podmínkou je také perspektiva dlouhodobé likvidity, tzn. aby schopnost uhrazovat splatné závazky byla zachována i v budoucnosti.

„Při zpracování finanční analýzy využíváme i údajů uvedených ve výroční zprávě dané firmy. Výroční zpráva slouží k informaci vlastníku podniku, tak ostatních externích uživatelů účetních informací (investoři, věřitelé, peněžní ústavy, dodavatelé a odběratelé, burza cenných papírů, atd.) o finanční pozici a výsledcích finančního hospodaření podniku.“¹³

„Základním metodickým nástrojem finanční analýzy jsou tzv. finanční poměrové ukazatele (financial ratio). Hlavní důraz z hlediska finančního manažera i ostatních uživatelů je kladen na vypovídací schopnost poměrových ukazatelů, vzájemné vazby a závislosti a způsob jejich interpretace a hodnocení.“¹⁴

1.3.2.1 Ukazatele rentability¹⁵

Rentabilita, resp. výnosnost vloženého kapitálu je měřítkem schopnosti podniku vytvářet nové zdroje, dosahovat zisku použitím investovaného kapitálu. Je formou vyjádření míry zisku, která v tržní ekonomice slouží jako hlavní kritérium pro alokaci kapitálu.

Rentabilita celkového kapitálu (ROA – return on assets):

Měřítkem rentability celkového kapitálu vyjadřujeme celkovou efektivnost podniku, resp. produkční sílu.

$$\text{ROA} = \frac{\text{EBIT}}{\text{A}} \quad \text{nebo také jako} \quad \frac{\text{Z} + \text{U} \times (1 - d)}{\text{A}}$$

EBIT = zisk před úroky a daněmi (provozní výsledek hospodaření)

A = aktiva celkem

Z = zisk

U = úrok

d = daňová sazba daně z příjmů (ze zisku)

¹³ MRKVIČKA, Josef. *Finanční analýza*. Praha 1997.

^{14, 15} VALACH, Josef; a kolektiv. *Finanční řízení podniku*. Praha 1999.

Rentabilita vlastního kapitálu (ROE – return on equity):

Vyjadřuje výnosnost kapitálu vloženého akcionáři. Zhodnocení vlastního kapitálu by mělo být tak velké, aby pokrývalo obvyklou výnosovou míru a rizikovou prémii. Rentabilita vlastního kapitálu by měla být vyšší než míra výnosu bezrizikové alokace kapitálu na finančním trhu.

$$\text{ROE} = \frac{\text{EAT}}{\text{E}}$$

EAT = čistý zisk po zdanění (výsledek hospodaření za účetní období)

E = vlastní kapitál (vlastní jmění)

Rentabilita tržeb, resp. zisková marže nebo ziskové rozpětí:¹⁶

Ukazatel zisku v poměru k tržbám vyjadřuje schopnost podniku dosahovat zisku při dané úrovni tržeb, tzn. kolik dokáže podnik vyprodukovat „efektu“ na 1 Kč tržeb. V zásadě zachycuje rozdíl mezi výnosy a náklady, vyjádřený v procentech z tržeb. Za tržby je možno považovat buď tržby z prodeje zboží, vlastních výrobků a služeb nebo i výnosy celkem.

$$\text{Provozní ziskové rozpětí} = \frac{\text{EBIT}}{\text{tržby}}$$

$$\text{Čisté ziskové rozpětí} = \frac{\text{EAT}}{\text{tržby}}$$

1.3.2.2. Analýza platební schopnosti (likvidity)¹⁷

Trvalá platební schopnost je jednou ze základních podmínek úspěšné existence podniku v podmínkách trhu. Zkoumá, zda je podnik schopen včas splatit své krátkodobé závazky.

¹⁶ MRKVIČKA, Josef. *Finanční analýza*. Praha 1997.

¹⁷ VALACH, Josef; a kolektiv. *Finanční řízení podniku*. Praha 1999.

Běžná likvidita:

Ukazatel běžné likvidity ukazuje, kolikrát pokrývají oběžná aktiva krátkodobé závazky podniku. Znamená to, kolikrát je podnik schopen uspokojit své věřitele, kdyby proměnil svá veškerá oběžná aktiva v daném okamžiku v hotovost. Čím vyšší je hodnota ukazatele, tím je obecně pravděpodobnější zachování platební schopnost podniku.

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva – dlouhodobé pohledávky}}{\text{cizí kapitál krátkodobý}}$$

Cizí kapitál krátkodobý = krátkodobé závazky + krátkodobé bankovní úvěry

Pohotová likvidita:¹⁸

Tento ukazatel je finanční analýze považován za tvrdší kritérium platební schopnosti než ukazatel běžné likvidity. Znamená to totiž, že značná část oběžného majetku je v podniku vázána v podobě prostředků, které přinášejí nízký nebo vůbec žádný úrok, což by mohlo nepříznivě ovlivnit celkovou rentabilitu podniku. Existuje doporučený interval, ve kterém by se tato likvidita měla pohybovat, aby její hodnota byla považována za uspokojivou, a to je (1,0-1,5).

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva – dlouhodobé pohledávky - zásoby}}{\text{cizí kapitál krátkodobý}}$$

Okamžitá likvidita:

Tento ukazatel poměřuje nejlikvidnější část oběžných aktiv se závazky splatnými v době do jednoho roku. Hodnota ukazatele v této podobě by se měla pohybovat v intervalu 0,9 – 1,1, tj. podnik by měl mít stále dostatek nejlikvidnějších prostředků k úhradě okamžitě splatných závazků.

¹⁸ MRKVIKA, Josef. *Finanční analýza*. Praha 1997.

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{finanční majetek}}{\text{cizí kapitál krátkodobý}}$$

1.3.2.3. Ukazatele aktivity (obratu)¹⁹

Tyto ukazatele umožňují analyzovat, jak účinně a rychle využívá podnik svůj majetek. Obrat, resp. rychlost obratu vyjadřuje, kolikrát hodnota tržeb převyšuje hodnotu určité položky aktiv.

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

$$\text{Obrat stálých aktiv} = \frac{\text{denní tržby}}{\text{stálá aktiva}}$$

$$\text{Obrat oběžných aktiv} = \frac{\text{denní tržby}}{\text{oběžná aktiva}}$$

*Obrat zásob:*²⁰

Tento ukazatel udává kolikrát se zásoby ve sledovaném období přemění na jiné formy oběžných aktiv až po prodej výrobků a opětovný nákup zásob. Sledované období je nejčastěji jeden rok. Výsledné číslo je tím větší, čím kratší doba uplyne mezi pořízením zásob a prodejem.

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

Ukazatel můžeme rovněž vyjádřit v časových jednotkách (nejčastěji počet dnů). Tento ukazatel vyjadřuje, kolik dnů jsou oběžná aktiva vázána ve formě zásob. Obecně platí, čím vyšší je obrat a kratší doba obratu zásob, tím lépe.

¹⁹ MRKVIČKA, Josef. *Finanční analýza*. Praha 1997.

²⁰ VALACH, Josef; a kolektiv. *Finanční řízení podniku*. Praha 1999.

$$\text{Doby obratu zásob} = \frac{\text{zásoby}}{\text{denní tržby}/365} \text{ nebo } \frac{365}{\text{obrat zásob}}$$

Doba obratu pohledávek:

Ukazatel vyjadřuje, jak dlouho se majetek podniku v průměru za rok vyskytuje ve formě pohledávek, resp. za jak dlouho jsou v podniku v průměru inkasovány pohledávky. Vypovídá tedy o platební disciplíně odběratelů. Orientačně jej lze využívat pro řízení pohledávek a kontrolu dodržování podnikové obchodně úvěrové politiky.

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \frac{\text{krátkodobé pohledávky}}{\text{denní tržby}/365} \text{ nebo } \frac{365}{\text{obratovost pohledávek}}$$

Doba splácení závazků:

Tento ukazatel vyjadřuje naši platební disciplínu.

$$\text{Doba splácení závazků} = \frac{\text{kr. závazky}}{\text{denní tržby}/365}$$

Obrat hmotného investičního majetku: ²¹

Ukazatel vyjadřuje, jaká částka tržeb byla vyprodukována z jedné koruny (nebo jiné měnové jednotky) hmotného investičního majetku v zůstatkových cenách. Tento ukazatel je také někdy považován za vyjádření flexibility podniku ve vztahu k možnému poklesu tržeb. Pokud tato hodnota ukazatele klesá, znamená to signál relativního zvyšování fixních nákladů a tím i zvýšenou citlivost podniku na případný pokles tržeb.

$$\text{Obrat hmotného majetku} = \frac{\text{denní tržby}}{\text{dlouhodobý hmotný majetek}}$$

²¹ MRKVIČKA, Josef. *Finanční analýza*. Praha 1997.

1.3.2.4. Analýza zadluženosti²²

Pojmem zadluženost vyjadřujeme skutečnost, že podnik používá k financování svých aktiv a činností cizí zdroje (dluh). Používání cizích zdrojů ovlivňuje výnosnost kapitálu akcionářů, tak riziko. Základními ukazateli jsou:

$$\text{Ukazatel věřitelského rizika} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{celková aktiva}}$$

$$\text{Ukazatel vlastního kapitálu} = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{celková aktiva}}$$

Součet těchto ukazatelů se rovná 1, resp. 100%. Čím vyšší je ukazatel věřitelského rizika, tím vyšší je zadluženost podniku.

Druhý ukazatel se používá pro hodnocení hospodářské a finanční stability podniku a spolu s ukazatelem solventnosti bývá považován za nejvýznamnější ukazatel pro hodnocení celkové finanční situace podniku.

$$\text{Ukazatel cash flow} = \frac{\text{cash flow z provozní činnosti}}{\text{cizí zdroje}}$$

Pro finančně zdravý podnik by tento ukazatel měl nabývat hodnot větších než 20%.

$$\text{Ukazatel úrokového krytí} = \frac{\text{EBIT}}{\text{nákladové úroky}}$$

Ukazatel informuje o tom, kolikrát celkový efekt reprodukce převyšuje úrokové platby.

Dalším ukazatelem, který vypouští v čitateli krytí úvěrového břemene úroky, je doba splácení dluhů, vyjádřená počtem roků. Doba splácení dluhů představuje, kolik let by se celkové dluhy musely splácet.

²² VALACH, Josef; a kolektiv. *Finanční řízení podniku*. Praha 1999.

$$\text{Doba spláčení dluhů} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{zisk po zdanění + odpisy}}$$

$$\text{Zadluženost vlastního kapitálu} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{vlastní kapitál}}$$

Tento ukazatel vyjadřuje míru zadluženosti podniku. Pokud je větší než 100%, podnik se dá považovat za rizikový.

1.4 SWOT analýza

SWOT analýza je významným nástrojem rekapitulace a shrnutí předchozích analýz. Jejím cílem je identifikace rozsahu, kterým současná strategie organizace (hlavně její silné a slabé stránky) podporuje schopnost úspěšně se vypořádat s hrozbami a příležitostmi ve vnějším prostředí. Uplatnění SWOT analýzy je vedeno základním cílem rozvíjet silné stránky a potlačovat slabé, současně být připraven na potenciální příležitosti a hrozby. Cílem SWOT analýzy není v žádném případě zpracování seznamu potenciálních příležitostí a hrozeb a silných a slabých stránek, ale vize hluboce strukturované analýzy poskytující užitečné informace.

Údaje pro SWOT analýzu lze shromáždit pomocí nejrůznějších technik, například převzetím z již uskutečněných dílčích analýz, porovnáním s konkurenty (benchmarking) metodou interview, případně řízené diskuse expertů (brainstormingem).

- **Strengths** (Přednosti, silné stránky organizace) – pozitivní vnitřní podmínky, jež umožňují organizaci získat převahu nad konkurenty. Organizační předností je jasná kompetence, zdroj nebo schopnost, která umožňuje firmě získat konkurenční výhodu. Může to být přístup ke kvalitnějším materiálům, dobré finanční vztahy, vyspělá technologie, distribuční kanály nebo vyspělý tým top manažerů.
- **Weakness** (Nedostatky, slabé stránky organizace) – negativní vnitřní podmínky, které mohou vést k nižší organizační výkonnosti. Nedostatkem může být nedostatek nezbytných zdrojů a schopností, chyba v rozvoji nezbytných zdrojů. Manažeři s neodpovídajícími strategickými schopnostmi, neúměrné finanční zatížení, morálně zastaralé stroje apod.

- **Opportunities** (Příležitosti ve vnějším prostředí) – současné a budoucí podmínky prostředí, které jsou příznivé současným nebo potenciálním výstupům organizace. Příznivé podmínky mohou obsahovat změny v zákonech, rostoucí počet obyvatel – zákazníků, uvedení nových technologií. Příležitosti by neměly být posuzovány jen ve světle současných podmínek, ale hlavně z hlediska dlouhodobého vývoje prostředí a jeho vlivu na organizaci.
- **Threats** (Hrozby z vnějšího okolí) – současné a budoucí podmínky prostředí, které jsou nepříznivé současným nebo budoucím výstupům organizace. Nepříznivé podmínky mohou obsahovat vstup silného konkurenta na trh, pokles počtu zákazníků, legislativní změny apod.

Obr. Diagram SWOT analýzy²³



- *Kvadrant I.* je charakteristickým tím, že se zde externí příležitosti snoubí s interními přednostmi.
- *Kvadrant II.* je výsledkem neschopnosti využít externí příležitosti pro organizační interní nedostatky. Vedení organizace si uvědomuje existenci příležitosti, ale není schopno ji využít pro nedostatek nezbytných dovedností nebo zdrojů.
- *Kvadrant III.* zachycuje situaci, kdy externí hrozba je schopna ohrozit existenci organizace tím, že využije jejího interního nedostatku.
- *Kvadrant IV.* reprezentuje situaci, ve které externí hrozba může poškodit organizační přednost.

²³ KOŠŤAN, Pavel; ŠULEŘ, Oldřich. *Firemní strategie plánování a realizace*. Praha 2002.

2 Aplikační část

2.1 Charakteristika podniku NAREX Bystřice s. r. o.

2.1.1 Identifikační údaj společnosti

Název: NAREX Bystřice s. r. o.
Založena: 1. 6. 1994
Sídlo: Dr. E. Beneše 349
257 51 Bystřice u Benešova

IČO: 48950726
DIČ: CZ48950726

Kontakt: tel. 317 793 311
fax 317 793 329
e-mail narex@czn.cz
www.narexby.cz



Obr. Sídlo společnosti v mapě

2.1.2 Předmět podnikání

- výroba nástrojů
- kovoobrábění
- kovářství
- výrobky z plastů – v rozsahu § 25ŽŽ
- obchodní činnost - § 33 a, v rozsahu § 25 ŽŽ
- ubytovací služby – v rozsahu § 25 ŽŽ
- výroba tepla

2.1.3 Historie vzniku závodu

Závod byl založen továrníkem Václavem Richterem v roce 1919 původně pod názvem RICHTER jako dílna na opravy a výrobu hospodářských strojů. Tato dílna vznikla adaptací stodoly a z počátku zde pracovali 4 dělníci. V roce 1921 byla započata výroba dřevoobráběcích nástrojů, které hned od počátku byly velice kvalitní a dobře se uplatňovaly na trhu. V roce 1926 již v dobře prosperujícím provozu pracovalo 50 stálých pracovníků. Původní dílna byla adaptována a zároveň byla přistavěna nová budova kovárny. V roce 1936 se závod dále rozšířil a pracovalo zde již 90 dělníků.



Obr. Pohled na firmu v roce 1932

Za druhé světové války se počet pracovníků zvýšil na 140 a byl zaveden dvousměnný provoz jako základní pracovní režim.

Po skončení války poklesl počet pracovníků na 70, avšak s obnovou a poválečným rozvojem se postupně zvyšoval a v roce 1948, kdy došlo ke znárodnění závodu, zde pracovalo již 100 lidí. Po znárodnění byl podnik přiřazen k nově zřízenému národnímu podniku Pilana Hulín, po několika letech do organizačního rámce národního podniku Tona Pečky, dále k národnímu podniku Zbirovia Zbiroh a v roce 1958 při reorganizaci znárodněného průmyslu přiřazen jako samostatný provoz do nově zřízeného národního podniku Náradí Praha.

Od roku 1962 byla realizována velká přestavba zaměřená na zlepšení pracovního prostředí starých dílen a modernizaci strojního parku, která byla ukončena v roce 1969. Po roce 1970 došlo k prudkému rozvoji výroby. Ten umožnil zavedení nových moderních technologií, rozsáhlé investice do strojů a zařízení, zavedení technologie plastických hmot. Pro podnik, jeho závody i provozy bylo zavedeno nové obchodní jméno a chráněná značka NAREX.

Jelikož NAREX Bystřice trvale vykazoval dobré výsledky získal v roce 1985 statut samostatného závodu v rámci podniku. Organizačně k němu byl přičleněn provoz závodu v Táboře a středisko výroby vyprošťovací techniky a záchranného systému NAREX. Počet zaměstnanců stoupl na 270.

Po roce 1989 dochází k rozpadu komplexu podniků NAREX. Jednotlivé podniky se osamostatnily a přeměnily na akciové společnosti. 90% výrobního sortimentu bylo z historického hlediska rozděleno mezi jednotlivé podniky. Z bystřického provozu se stává NAREX Bystřice a. s.

V letech 1991 – 1994 proběhla v rámci velké privatizace řada jednání o vstupu strategického partnera, schopného zajistit investiční rozvoj a rozšíření obchodních činností. Privatizační proces byl ukončen schválením projektu české společnosti Narbys, spol. s r. o., složené převážně z managementu firmy, která předložila záměr pokračovat v dosavadní výrobě ručního řemeslnického náradí ve snaze dosáhnout kvalitativního pokroku své produkce. Je založena společnost s ručením omezeným (s. r. o.), název NAREX je společnosti ze strategických důvodů ponechán. Neboť mezi lidmi je již v té době *ochranná známka NAREX* velmi dobře známa, představuje jistou kvalitu výrobků a spolehlivost služeb. Majitelem ochranné známky je společnost PROTOOL a. s., které musí NAREX Bystřice platit licenční poplatky za její používání.

Za posledních pět let došlo k modernizaci komplexu, výstavbě parkoviště a podnikové prodejny, uvažuje se i o rekonstrukci vrátnice. Společnost klade důraz na image a vizáž, chce se tak ještě více přiblížit zákazníkovi.



Obr. Grafické zobrazení ochranné známky NAREX

2.1.4 Společnosti užívající ochrannou známku NAREX

Tyto společnosti jsou tradičními výrobci a dodavateli náradí. Svým sortimentem si nekonkurují, neboť každý vyrábí ruční náradí pro jiný účel použití. Společnosti mají licenční smlouvy s majitelem ochranné známky, což je PROTOOL a. s. Spojuje je z určité části spolupráce na veletrzích, výstavách či vytváření společných dodávek podle potřeby zákazníka. Včetně NAREX Bystřice s. r. o. se jedná o tyto společnosti:

- *PROTOOL a. s.* – dříve NAREX Česká Lípa, vlastník ochranné známky NAREX
 - *NAREX s. r. o.* – je součástí uskupení značek zastřešenou organizací TTS Tooltechnic, elektrické ruční vrtačky, elektricky poháněné ruční nářadí
- *NAREX PRAHA Group* – skupina společností NAREX
 - *NAREX MTE s. r. o.* – vyvrtávací nářadí, závitorezné hlavy, vícevřetenové vrtací hlavy, zrychlovací přístroje
 - *NAREX SAT s. r. o.* – diamantové a CBN nástroje pro strojírenství, stavební a ostatní průmysl
 - *NAREX Vršovice s. r. o.* - tepelné zpracování, ostření nástrojů, datové služby a pronájem nebytových prostor
 - *NAREX Zdice s. r. o.* – nástroje pro válcování závitů za studena, stavitelné výstružníky
- *NAREX Ždánice, spol. s r. o.* – závitníky z výkonných a vysoce výkonných rychlořezných ocelí
- *NAREX Consult a. s. (Praha)* – prodej nástrojů, nářadí a měřidel
- *Bučovice Tools a. s.* – dříve NAREX Bučovice, výrobce závitorezných nástrojů
- *DEPRAG CZ a. s.* – dříve NAREX Lázně Bělohrad a. s., pneumatické ruční nářadí
- *Zbirovia a. s.* – dříve NAREX Zbiroh, kleště, kladívka, nářadí
- *Pilana Tools a. s.* – dříve NAREX Hulín, pily, strojní nástroje na dřevo
- *NAREX servis s. r. o. Česká Kamenice* – servis elektrického ručního nářadí

2.1.5 Poslání podniku, vize a filosofie

Poslání podniku: Dobré jméno společnosti NAREX Bystřice je již od počátku spjato se spokojeností zákazníka. Cílem společnosti je uspokojit jeho přání a požadavky, poskytnout mu *kvalitní výrobky za rozumné ceny* a kompletní informace o daném výrobku.

Vize: Snahou společnosti je udržet se na daném trhu, pokud možno dobývat trhy nové, zvyšovat odbyt a rozvíjet export, hlavně do Ruska.

Filosofie: Důležitým faktorem pro společnost je také spokojenost zaměstnanců. Podle filosofie společnosti se míra spokojenosti zaměstnance projeví v kvalitě jeho odvedené práce. Snahou je zachovat a podporovat dobrý pracovní kolektiv, který se bude schopen vypořádat se zadanými úkoly. Proto byla vybudována závodní jídelna, zřízeno rekreační středisko v Krušných Horách a chatičky na Libohošti. Společnost také podporuje sportovní a kulturní akce zaměstnanců, nebrání ani fungování odborů.

2.1.6 Organizační struktura společnosti

Společnost NAREX Bystřice s. r. o. vlastní jediný výrobní závod, nejsou vytvořeny jiné pobočky.

Uspořádání společnosti je založeno na formální organizační struktuře. Nejvyšším orgánem společnosti je valná hromada složená z pěti společníků. Statutárním a dozorčím orgánem společnosti jsou dva jednatele, kterými jsou dva ze společníků.

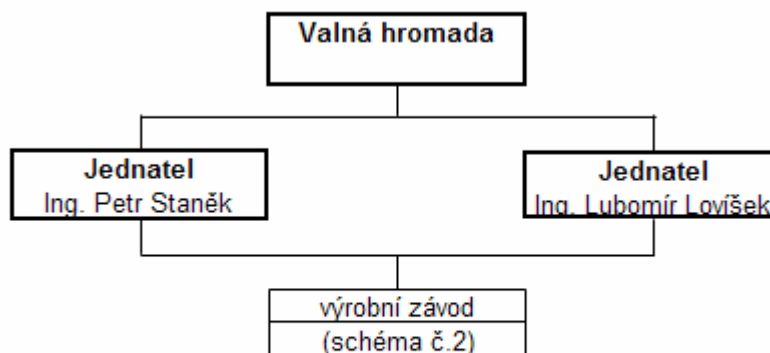
Prvním jednatelem a zároveň ředitelem společnosti je pan Ing. Petr Staněk, který se na základním jmění této účetní jednotky podílí 32%, a druhým je pan Ing. Lubomír Lovíšek, který se na základním jmění podílí více než 20%. Za společnost je oprávněn jednat v běžných záležitostech každý jednatel samostatně. Společně jednají pouze v případech stanovených společenskou smlouvou. Celkovou odpovědnost za chod společnosti nese ředitel společnosti.

Výrobní závod řídí ředitel společnosti, jemuž jsou odpovědni představitel managementu - ISO a vedoucí rada. Výrobní závod je dále členěn na několik úseků – technický, výrobní, ekonomický, obchodní a úsek ředitele. V čele každého úseku stojí náměstek ředitele. Účetní závěrka za rok 2005 potvrdila, že organizační struktura společnosti nedoznala ve sledovaném období žádných zásadních změn.

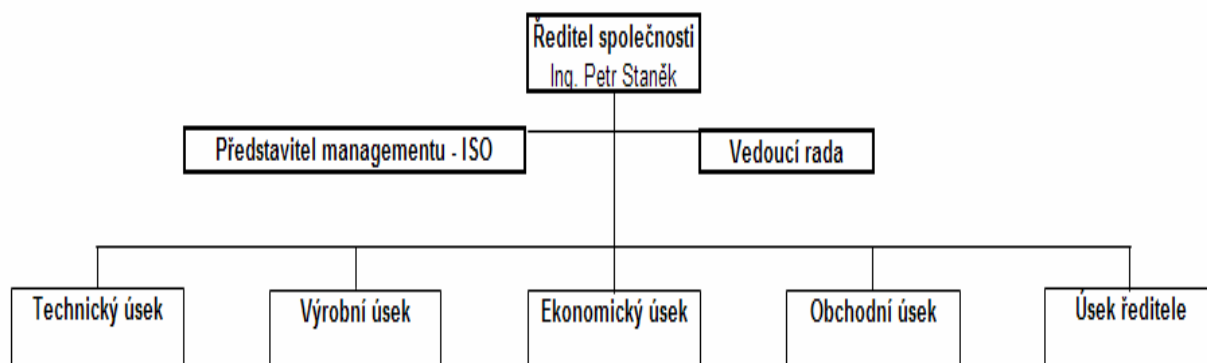
Společnost se vzhledem k přístupu organizačních škol přiklání spíše ke klasickému organizačnímu pojetí, kdy je systém organizace definován prostřednictvím pravidel, předpisů a kritérií pro jednotlivé zaměstnance.

Struktura společnosti je nastíněna v následujících dvou schématech, která jsou podrobněji rozvedena v příloze této diplomové práce.

Obr. Orgány společnosti NAREX Bystřice s. r. o. (schéma č. 1)



Obr. Výrobní závod (schéma č. 2)



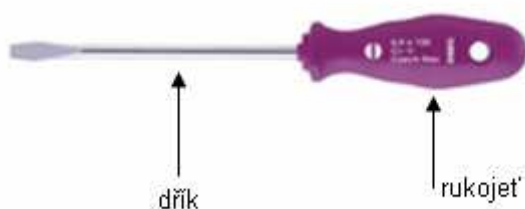
Jednotlivé úseky:

- *Technický úsek:* Součástí technického úseku je oddělení technické přípravy výroby (TPV), oddělení technického rozvoje a oddělení technické obsluhy výrobně – obráběcích strojů (TOV). Technický úsek se zabývá vývojem nových výrobků a vývojem nových technologií. Mezi jeho další činnosti patří údržba a opravy strojů a zařízení, zpracování grafických podkladů pro propagační činnost, spravování a evidence veškerého hmotného a nehmotného majetku, odpovědnost za ekologii a čistotu ovzduší v oblasti jeho činnosti.
- *Výrobní úsek:* Patří sem výrobně – dispečerské oddělení (VDO) a oddělení výroby. Tento úsek zodpovídá za plánování, řízení výroby a přesnou evidenci výrobního procesu. Jeho snahou je soustavné zvyšování produktivity práce a snižování nákladů.
- *Ekonomický úsek:* Do ekonomického úseku spadá oddělení technického řízení (OTŘ), správa počítačové sítě, financování, informační soustava, práce a mzdy - mzdová účetní (PAM) a nevýrobní činnost. Hlavním zájmem tohoto úseku je oblast financování a řízení společnosti. Dohlíží na správnost vedení a ukládání podnikové dokumentace, zodpovídá za vedení personální politiky a zpracování mezd.
- *Obchodní úsek:* Tento úsek odpovídá za vedení oddělení prodeje, materiálně – technické zabezpečení (MTZ) a dopravu. Protože společnost nemá samostatné marketingové oddělení, zajišťuje obchodní úsek některé marketingové činnosti, jako je propagační a výstavní činnost společnosti. V menší míře se pak na marketingových činnostech podílejí i ostatní útvary. Činnost obchodního úseku dále spočívá v jednání s dodavateli a odběrateli. Zajišťuje také činnosti týkající se obchodní kooperace.

- *Úsek ředitele:* Řídí sekretariát, oddělení řízení jakosti (OŘJ), oddělení bezpečnosti práce a požární ochrany (BP + PO), archiv, ochranu objektů a komunikační prostředky. Tento úsek zajišťuje pomocné činnosti pro ředitele společnosti.

2.1.7 Produkt

V současnosti společnost vyrábí více než 30 druhů výrobků, přičemž hlavní část výrobního programu tvoří šroubováky a jejich sady. Během posledních let došlo k výrobním změnám u šroubováků, kdy došlo ke zkvalitnění dříků, změně tvaru rukojetí, změně celkového vzhledu. Z široké nabídky si zákazník může vybrat šroubováky ploché, Philips (PH), Pozidriv (PZ), Torx, šestihranné, elektrotechnické a jiné. Téměř všechny druhy šroubováků se vyrábějí v provedení standardním a Profi. Profi šroubováky jsou vyrobeny z kvalitnějšího materiálu, kdy na vrchu výrobku je měkčená guma a jádro je z pevnějšího materiálu. Dále je možné vybírat z několika druhů rukojetí podle jejich tvaru nebo materiálu, z kterého jsou vyrobeny. Tradiční jsou rukojeti dřevěné. V současné době však prodělává velký vývoj výroba rukojetí plastových. Jako novinku zavedla společnost v roce 2003 na trh šroubováky GREEN LINE, které mají acetátové průhledné rukojeti, dále firma NAREX vyrábí šroubováky TWIN PLAST, které mají rukojeti dvoubarevné, vyrobené ze dvou druhů plastů odlišných nejen barvou, ale i jakostí a vlastnostmi.



Obr. Šroubovák řady CLASSIC LINE

Řada CLASSIC LINE představuje šroubováky s kvalitním dříkem a ergonomickou rukojetí z polypropylenu. Výrobek je určen pro práci v běžných podmínkách a v domácnostech. *Dřík* je vyroben ze zušlechtěné vysoce legované Mo – V oceli, povrch je niklován. *Rukojeť* je ergonomická s šestihranným průřezem, odolná proti nárazu, oleji a benzínu. Odlišné barevné provedení rukojeti závisí na typu šroubováku.

Další významnou část výrobního programu tvoří dláta truhlářská, řezbářská, zapouštěcí a struhy. Zapouštěcí dláta jsou určena na ruční vysekávání obdélníkových otvorů do dřeva pro okenní a dveřní závěsy. Podobně jako u šroubováků má zákazník možnost volby i u řezbářských dlát mezi provedením standard a Profi.



Obr. Struha

Struhy jsou určitým typem dlát určeným k obrábění dřeva na soustruhu. Je pro ně charakteristická dlouhá ergonomická rukojeť a kvalitní čepel.

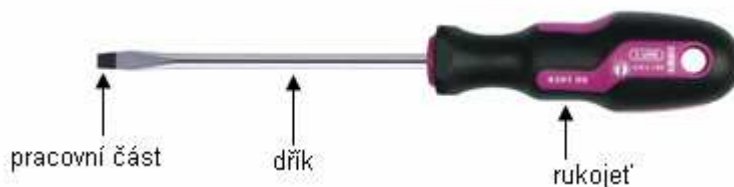
Do sortimentní nabídky společnosti patří také výsečnický (Druh ručního nářadí určené k vysekávání těsnění z kůže nebo těsnícího materiálu.), záhlubníky (Nástroj pro opracování dřeva určený k zahlubování děr.), paličky (Paličky jsou určeny k základním pracím pro zámečnický, klempířský a truhlářský.), dlabací vrtáky, sekáče, sekery a další.

Chloubou společnosti je ocenění „Vynikající výrobek roku 2005“, certifikátem Design 2005, získané od Ministerstva průmyslu a obchodu. Tento certifikát byl udělen za nové tvary a vzhled rukojetí u šroubováků řady S LINE PROFÍ a řady S LINE T PROFÍ (ergonomická rukojeť ve tvaru písmene T). Design navrhl Kryštof Nosál.



Obr. Šroubováky řady S LINE T PROFÍ a certifikát Design 2005

Řada S LINE PROFÍ nabízí šroubováky s velmi kvalitním dříkem a ergonomickou rukojetí ze dvou druhů plastu. Tyto šroubováky jsou určeny pro montáž a opravy v náročných podmínkách. *Dřík* je vyroben ze zušlechtěné vysoce legované Cr – V oceli, povrch je chromován a pracovní část černěna. *Rukojeť* je ergonomická s kruhovým průřezem, odolná proti nárazu, tvrdé jádro je vyrobeno z polypropylenu, měkčí plášť z TPE. Odlišné barevné provedení rukojeti opět závisí na typu šroubováku.



Obr. Šroubovák řady S LINE PROFÍ

Na výrobu jednotlivých produktů jsou stanoveny normy spotřeby času, kdy výroba na sklad trvá i jeden měsíc, pokud se však jedná o výrobu na zakázku, je výroba dokončena i do týdne. Výroba jednoho šroubováku se přitom počítá v minutách.

Na svůj sortiment zboží firma neposkytuje zvláštní záruky. Jde pouze o záruky vyplývající z Občanského zákoníku. U skrytých vad je kupující povinen předložit reklamaci nejpozději do 24 měsíců po dodání zboží. Tato doba je lhůtou záruční. Prodávající neodpovídá za vady vzniklé neodbornou manipulací či nevhodným skladováním.

Společnost uvedla na trh nový katalog šroubováků S LINE T Profi a následně nový katalog celého základního sortimentu NAREX BYSTRICE s. r. o. pro roky 2006 – 2008. Na rozdíl od let předchozích byl zpracován a vydán samostatný katalog šroubovákových nástavců a jejich příslušenství. Katalog profi řezbářských nástrojů na rok 2005 zůstává dále v platnosti. Katalogy jsou vypracovány v českém, německém a anglickém jazyce. Lze je také najít v elektronické podobě na internetových stránkách společnosti. Ty jsou vypracovány ve velmi profesionální kvalitě, pro zákazníka jsou přehledné, s množstvím potřebných informací o společnosti a jednotlivých produktech.

V ceníku společnosti jsou uvedeny doporučené ceny pro finálního zákazníka. Při tvorbě ceníku bylo již počítáno s rabaty a slevami pro velkoobchod a maloobchod. Pro zákazníka je výhodné nakupovat výrobky v podnikové prodejně. Zde jsou výrobky prodávány za nižší ceny než jsou ceny doporučené. Tato prodejna úspěšně funguje již přes devět let.

Společnost je členem českého Svazu výrobců náradí a měřidel a Okresní hospodářské komory.

Spolupráce s SKG a Fish:

Již pět let probíhá rozsáhlá spolupráce s německou *společností SKG*. Společnost SKG je zaměřena výhradně na výrobu šroubováků. V rámci uzavřené obchodní spolupráce je NAREX Bystřice s. r. o. výhradním prodejcem náradí SKG v ČR, SR, Maďarsku, Bulharsku, Litvě, Lotyšsku a Estonsku. Veškerý sortiment společnosti SKG lze nalézt na internetových stránkách www.skg-tools.com nebo na internetových stránkách společnosti NAREX Bystřice. Ceny většiny sortimentu jsou uvedeny v katalogu. K uvedeným cenám jsou poskytovány slevy pro velkoobchodní a maloobchodní prodej. Cena v korunách bude získána přepočtem z ceny v eurech aktuálním kurzem České národní banky ke dni fakturace.

Společnost NAREX Bystřice vyrábí také ve svém prostorách pod značkou SKG plastické rukojetě určené pro výrobky této společnosti. Veškerý potřebný materiál na jejich výrobu si společnost SKG dodává sama. Další spolupráce se odvíjí od nákupu profesionálních dříků značky „Profi“ (dřík s černou špičkou) od společnosti SKG. Zákazníkovi původ dříku společnost NAREX Bystřice neskrývá.

Kooperace s rakouskou *společností Fish* je realizována na základě prodeje výrobků značky Fish. Jedná se o tzv. komisioní prodej, kdy fakturace proběhne až po prodání zboží. Do budoucna se uvažuje i o možnosti vyrábět produkty značky Fish v prostorách společnosti NAREX Bystřice.

2.1.8 Ekonomická situace společnosti

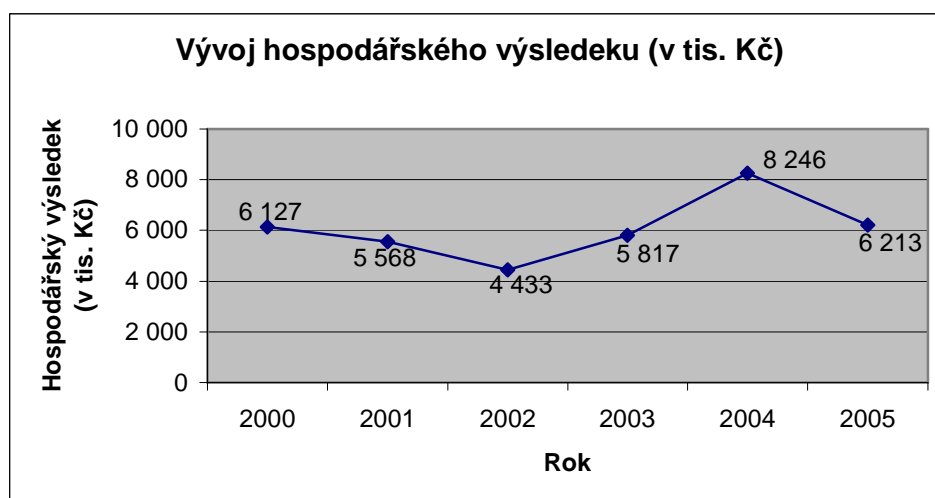
Hospodářský výsledek společnosti NAREX Bystřice s. r. o. dosáhl v roce 2005 celkem 6 213 tis. Kč, což je o 2 033 tis. Kč méně než v roce 2004. Tento negativní ukazatel je důsledkem růstu cen veškerých důležitých vstupů nutných pro výrobu produktů. Společnost nemohla vzhledem k velké konkurenci na trhu tento nárůst nákladů plně zohlednit v cenách svých výrobků. I přesto společnost pokračuje s masivní obnovou a modernizací výrobních zařízení.

Tabulka č. 1. Hospodářský výsledek společnosti NAREX Bystřice s. r. o.²⁴

Rok	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Hospodářský výsledek v tis. Kč	6 127	5 568	4 433	5 817	8 246	6 213
Meziroční změna v %		- 9,12%	- 20,38%	31,22%	41,76%	- 24,65%

²⁴ Zdroj: Výroční zprávy společnosti NAREX Bystřice s. r. o.

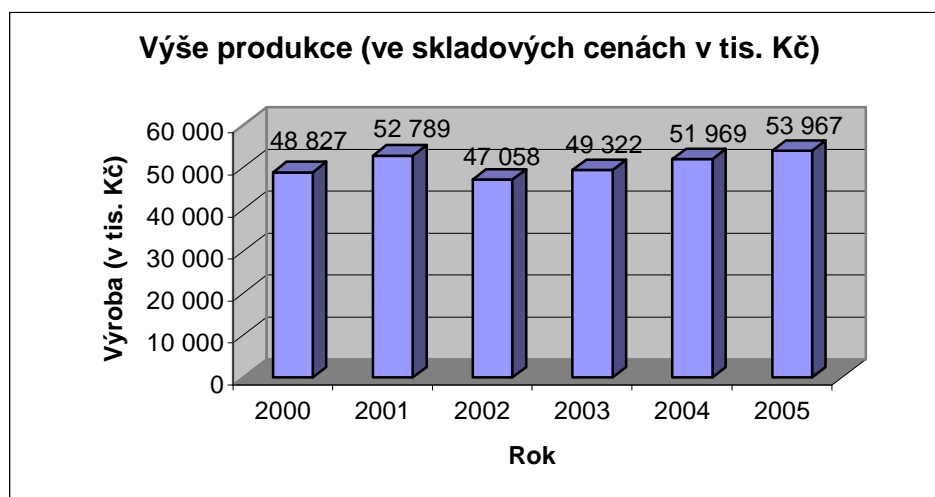
Graf č. 1. Vývoj hospodářského výsledku společnosti v letech 2000 - 2005



Z grafu je patrné, že se hospodářský výsledek během sledovaného období pohybuje v rozmezí od 4 000 tis do 9 000 tis Kč.

Tabulka č. 2 a Graf č. 2. Výše produkce (ve skladových cenách v tis. Kč)²⁵

Rok	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Výroba celkem (v tis. Kč)	48 827	52 789	47 058	49 322	51 969	53 967
Meziroční změna v %		8,11%	-10,86%	4,81%	5,37%	3,84%



V roce 2005 byly vyprodukovány výrobky v hodnotě 53 967 tis. Kč, což je o 3,84% více než v roce 2004. Tržby za prodej zboží v prodejnách, prodej vlastních výrobků a služeb dosáhly 93 181 tis. Kč.

²⁵ Zdroj: Výroční zpráva společnosti NAREX Bystřice s. r. o.

2.2 Analýza externího (okolního) prostředí

2.2.1 PEST analýza

Politické a legislativní faktory:

Politická situace a legislativní podmínky mají značný vliv na celkový stav hospodářství a na rozvoj všech průmyslových odvětví. V České Republice by se dala politická situace během sledovaného období charakterizovat jako stabilní.

Společnost NAREX Bystřice musí dodržovat nejen veškeré platné zákony, ale i vyhlášky a nařízení týkající se oboru jejich činnosti. Situaci společnosti komplikuje nepřehledné množství vznikajících nových zákonů, vyhlášek a nařízení, které společnosti způsobují dodatečné náklady, například na proškolení zaměstnanců či nakoupení nového softwaru. Potíže společnosti způsobuje také jistá nepřehlednost či nejasnost v jejich výkladu.

Výrobky společnosti NAREX Bystřice musí být v souladu s normami a předpisy podle Zákona 22/1997 Sb. o technických požadavcích na výrobky. Na základě tohoto zákona se vydává prohlášení o shodě - značka CE (Conformité Européenne = evropská shoda). Tato značka znamená, že výrobek splňuje stanovené požadavky týkající se bezpečnosti, zdraví, životního prostředí a ochrany spotřebitele. Tímto zákonem započala harmonizace legislativy České Republiky s legislativou Evropské unie v oblasti výroby zboží. Česká Republika se stává k 1. 5. 2004 členským státem Evropské unie. I přes rostoucí trend byrokracie, podnikům působícím na českém trhu, přináší vstup mnoho výhod. Společnost NAREX Bystřice může žádat o různé granty z EU na podporu svého podnikání a vývoje výrobků. Lepší podmínky pro celní politiku se kladně projeví na rostoucím exportu společnosti. Vedení společnosti také kladně vnímá zvýšený zájem o kooperaci ze strany zahraničních podniků.

U výrobců náradí z východoasijských zemí, kteří dovážejí své produkty do Evropy ve velkém, určité legislativní prostředí chybí. Absence norem, které výrobu produktů prodražují, snižuje cenu jejich výrobků a tím se stávají tito dovozci konkurenceschopnějšími.

Společnost NAREX Bystřice by neměl ani nijak ohrozit plánovaný vstup České Republiky do Eurozóny a přijetí jednotné měny Euro. Již v dnešní době je většina materiálu potřebného k výrobě produktů nakupována v Eurech a také prodej finálních produktů do zahraničí je realizován v této měně.

Export společnosti negativně ovlivňují různá vývozní embarga, např. do Iránu. Po zrušení těchto embarg by společnost mohla dosahovat ještě vyšších zisků, protože i v těchto zemích je zájem o kvalitní výrobky za rozumné ceny společnosti NAREX Bystřice.

Část ze zisku společnosti musela být ze zákona vyhrazena na ochranu životního prostředí. Od roku 2000 do roku 2007 se uskutečňuje program na čištění spodních vod a zeminy. Probíhají filtrace NEL (odstranění olejů) a filtrace CL (odstranění chloruhlíkatých těkavých látek). Během sedmi let bylo odstraněno několik tun závadné půdy, které byly nahrazeny půdou novou. Společnosti byla přiznána dotace od Fondu národního majetku ve výši 30% vynaložených nákladů. Ta byla proplacena až po ukončení projektu.

Na výrobu produktů společnosti NAREX jsou kladeny náročné podmínky na bezpečnost práce, proto jsou pořádány pravidelná školení zaměstnanců.

Ekonomické faktory:

Podnik, který chce v dnešní době uspět, se musí přizpůsobit celé řadě vnějších faktorů, sledovat vývoj domácí a světové ekonomiky.

Při hodnocení ekonomických ukazatelů je nutné vycházet ze znalosti odvětvové klasifikace ekonomických činností (OKEČ) jednotlivých podniků. Společnost NAREX Bystřice s. r. o. podle této klasifikace patří do:

OKEČ: Sekce D – Zpracovatelský průmysl

Sektor DJ – Výroba základních kovů, hutních a kovodělných výrobků

Odvětví 28 - Výroba kovových konstrukcí a kovodělných výrobků

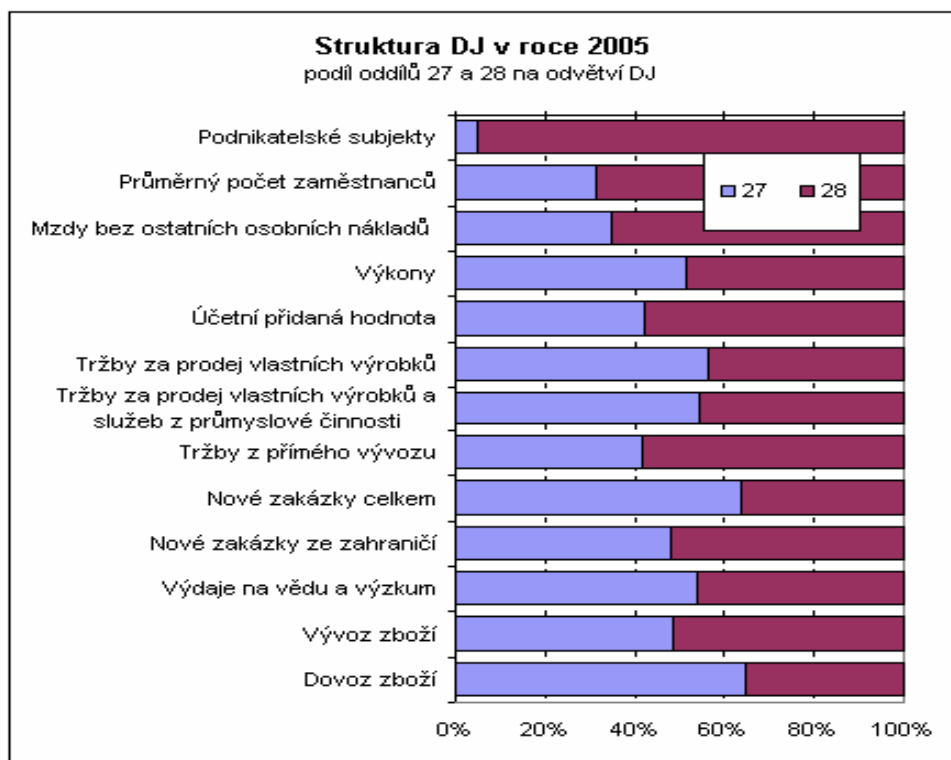
(kromě strojů a zařízení)

Výrobní obor 28.6 - Výroba železářských výrobků

Třída 28.62 – Výroba nástrojů a nářadí

V příloze této diplomové práce jsou podrobněji rozepsány jednotlivé ekonomické ukazatele odvětví 28. Pokud by měly být hodnoceny pouze statistiky podle třídy 28.62 - Výroba nástrojů a nářadí, je třeba brát v úvahu, že klasický představitel ručního nářadí je malý výrobce, který zaměstnává okolo 150 osob. Výroba je také velmi specifická, závisí na kooperaci s jinými podniky, jak na vstupu (výkovky, dřívky, dřevěné rukojeti, těla hoblíků) tak i na výstupu (galvanická povrchová úprava výrobků). Tato skutečnost znamená určitou nedefinovatelnost výrobce či výroby, protože nelze přesně určit kolikrát již byl výrobek statisticky vykázan.

Graf č. 3. Struktura OKEČ – Sektor DJ (Výroba základních kovů, hutních a kovodělných výrobků) v roce 2005²⁶



- 27 Výroba základních kovů a hutních výrobků
- 28 Výroba kovových konstrukcí a kovodělných výrobků (kromě strojů a zařízení)

Fungování společnosti ovlivňují tyto základní makroekonomické ukazatele: vývoj HDP (ekonomický růst), míra inflace, míra nezaměstnanosti, průměrná mzda, ceny vstupů a energií, devizové kurzy, úroková míra.

- *Ekonomický růst* – Pro ekonomiku České Republiky je za sledované období charakteristická vzestupná fáze ekonomického cyklu. Zvýšení HDP bylo v roce 2005 nejen největší v uplynulých letech jeho růstu, nýbrž je největší od vzniku samostatné České Republiky. Hrubý domácí produkt se v reálném vyjádření v roce 2005 zvýšil o 6,5%.

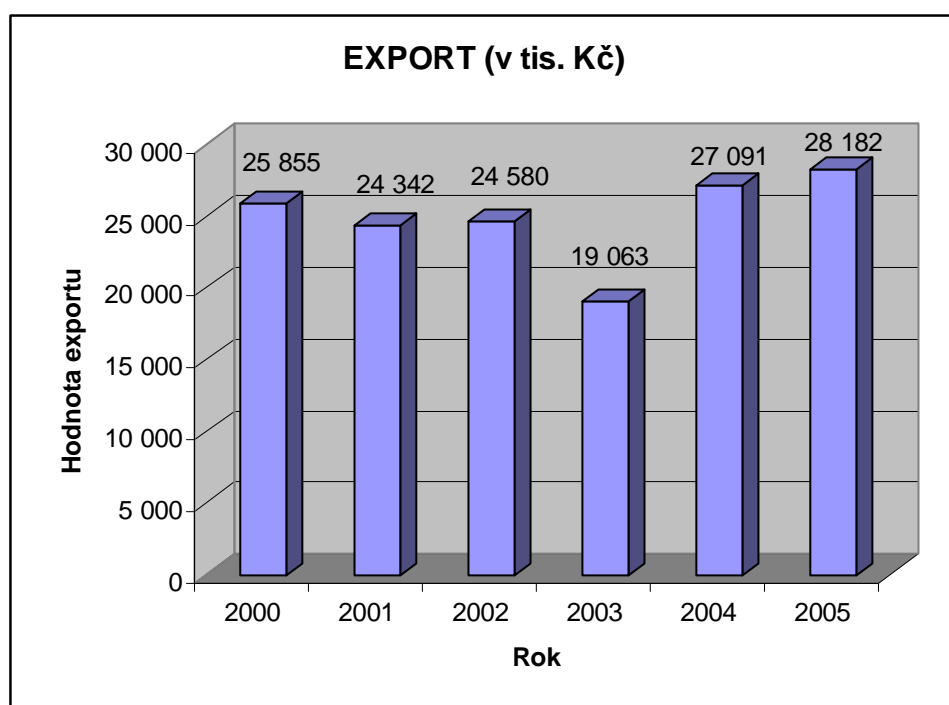
²⁶ Zdroj: ČSÚ (2007, 5. dubna) *Struktura DJ v letech 2000 až 2005*. Staženo 5. července 2007 z <http://www.czso.cz/csu/2006edicniplan.nsf/tab/B4002465DF>

Tabulka č. 3. Vývoj HDP v České Republice v letech 2000 - 2005²⁷

Rok	2000	2001	2002	2003	2004	2005
HDP v mld. Kč, b.c.	2 189,2	2 352,2	2 464,4	2 577,1	2 817,4	2 994,4
HDP v %, r/r, reálně	3,6%	2,5%	1,9%	3,6%	4,6%	6,5%

Tento nárůst je mimo jiné způsoben větší konkurenceschopností českých podniků a růstem jejich exportu. Nárůst objemu exportu v roce 2005 můžeme sledovat i u společnosti NAREX Bystřice. Na straně nabídky se ekonomický vzestup opírá v největší míře o odvětví průmyslu, kde se projevil náběh nových výrobních kapacit.

Graf č. 4. Export společnosti NAREX Bystřice s. r. o. v letech 200 - 2005²⁸



- *Míra inflace* – Obecně znamená inflace všeobecný růst cenové hladiny v čase, mírou inflace je pak procentní přírůstek indexů spotřebitelských cen. Míra inflace je během sledovaného období velmi nízká, v roce 2005 došlo k jejímu poklesu na 1,9%, což je o 0,9 % méně než v roce 2004. Tento pozitivní vývoj je dobrý pro další rozvoj společnosti a investiční plánování.

²⁷ Zdroj: ČSÚ (2007, 3. července) *Makroekonomické údaje*. Staženo 4. července 2007 z http://www2.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/cr:_makroekonomicke_udaje

²⁸ Zdroj: Výroční zprávy společnosti NAREX Bystřice s. r. o.

Tabulka č. 4. Výše průměrné inflace v ČR²⁹

Rok	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Míra inflace, %, r/r, průměr	3,9%	4,7%	1,8%	0,1%	2,8%	1,9%

- *Míra nezaměstnanosti*³⁰ – Středočeský kraj, kde sídlí společnost NAREX Bystřice, svojí velikostí, počtem obcí i obyvatel patří mezi největší kraje České Republiky. V roce 2005 bylo evidováno 40 751 neumístěných uchazečů o práci z celkového počtu 1 158 108 obyvatel Středočeského kraje. Ukazatel míry registrované nezaměstnanosti byl 6,25%. Toto procento je oproti jiným krajům podstatně nižší, protože většina obyvatel využívá možnosti dojíždět za prací do hlavního města Prahy. Nízká míra nezaměstnanosti také pozitivně ovlivňuje kupní sílu obyvatel. Celorepublikově byla pak míra registrované nezaměstnanosti v roce 2005 větší o 2,72% než ve Středočeském kraji.

Tabulka č. 5. Výše nezaměstnanosti v ČR³¹

Rok	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Míra registrované nezaměstnanosti %, průměr						
- původní metodika	9,02%	8,54%	9,15%	9,90%	10,24%	
- nová metodika					9,19%	8,97%

- *Průměrná mzda* – Průměrná hrubá měsíční mzda je odlišná v každém regionu. Z tabulky je patrné, že ve Středočeském kraji je velmi podobná té celorepublikové. Proto obyvatelstvo tohoto kraje má velkou kupní sílu. Průměrná hrubá měsíční mzda byla v odvětví 17 290 Kč v roce 2005. Z tabulky č. 6 (viz str. 39) lze zjistit, že průměrný výdělek ve společnosti NAREX Bystřice má kolísavý charakter, zatímco v roce 2004 byl 15 249 Kč, v roce 2005 byl o 230 Kč menší. Vedení společnosti si je vědomo, že největším „bohatstvím“ jsou pro ni zaměstnanci, proto se platební podmínky snaží zlepšovat poskytováním finančních odměn a jiných finančních příspěvků.

^{29, 31} Zdroj: ČSÚ (2007, 3. července) *Makroekonomické údaje*. Staženo 4. července 2007 z http://www2.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/cr:makroekonomicke_udaje

³⁰ Zdroj: ČSÚ *Základní charakteristika*. Staženo 4. července 2007 z [http://www.czso.cz/xs/edicniplan.nsf/t/3E00498AF1/\\$File/1321010601-02.xls](http://www.czso.cz/xs/edicniplan.nsf/t/3E00498AF1/$File/1321010601-02.xls)

Tabulka č. 6. Průměrná hrubá měsíční mzda v Kč (zdroj ČSÚ, Výroční zprávy společnosti NAREX Bystřice s. r. o.)

Rok	2000	2001	2002	2003	2004	2005
ČR	13 614	14 642	15 886	16 917	18 035	19 030
Středočeský kraj	13 429	14 407	14 654	15 592	16 639	18 634
NAREX Bystřice s. r. o.	12 650	14 106	15 129	14 071	15 249	15 019

- *Ceny vstupů a energií* – Společnost NAREX Bystřice musela v roce 2005 čelit ještě více růstu cen důležitých vstupů. Vzrostly ceny za elektrickou energii, plyn i topný olej (až na dvojnásobek ceny), kterým společnost vytápí své prostory. Výroba ručního nářadí je na spotřebu elektrické energie velmi náročná, proto i každé menší zdražení společnost negativně ovlivní. Došlo také k růstu cen u plastických hmot (až o 10%), ze kterých jsou vyráběny rukojetě pro šroubováky a jiné produkty, v závislosti na růstu cen ropy na světových trzích. V růstu nákladů společnosti se projevilo i zdražení cen oceli, ze které jsou vyráběny dřívky a kovové části výrobků. Vzhledem k velké konkurenci na trhu nemohla společnost plně zohlednit nárůst veškerých nákladů v cenách svých výrobků. Vedení společnosti hledá tedy úspory na jiných místech, např. hledáním nových dodavatelů, získávání množstevních a jiných slev, úspory z rozsahu či zaváděním nových technologií.
- *Devizové kurzy* – Společnost NAREX Bystřice uskutečňuje 1/3 svých obchodů v eurech. I přes neustálé posilování koruny vůči euru export společnosti roste a je zvýšený zájem o kooperaci ze strany zahraničních subjektů. Do budoucna je počítáno, že obchod v EUR dále poroste. Směnný kurz je také důležitým faktorem při tvorbě nových ceníků.
 „V lednu až březnu 2005 proti stejnému období 2004 posílila CZK k EUR v průměru o 9,5 % a k USD v průměru o 14,9 %. Vývozní ceny vzrostly v lednu až únoru meziročně o 0,7 % a dovozní ceny ve stejném období klesly o 0,8 %.“³²

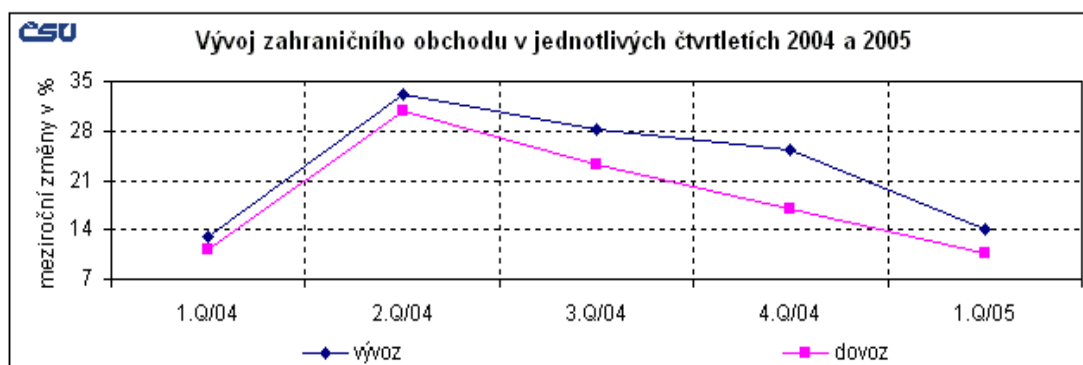
Tabulka č. 7. Vývoj devizového kurzu CZK/EUR³³

Rok	2000	2001	2002	2003	2004	2005
CZK/EUR, průměr	35,61	34,083	30,812	31,844	31,904	29,784

³² Zdroj: ČSÚ (2007) *Vývoj zahraničního obchodu v 1. čtvrtletí 2005*. Staženo 5. července 2007 z <http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/cvzo050505analiza05.doc>

³³ Zdroj: ČSÚ (2007, 3. července) *Makroekonomické údaje*. Staženo 4. července 2007 z http://www2.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/cr: makroekonomicke_udaje

Graf č. 5. Vývoj zahraničního obchodu v jednotlivých čtvrtletích 2004 a 2005³⁴

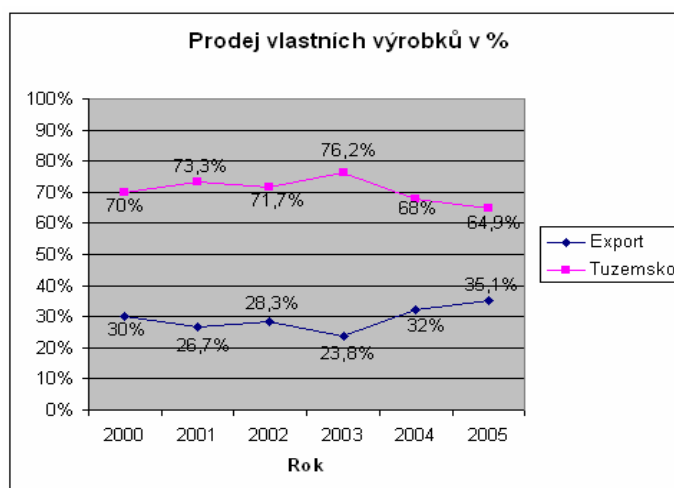


„Změny ve zbožové skladbě zahraničního obchodu v roce 2005 proti 2004 se vyznačovaly u průmyslového spotřebního zboží a zboží j.n. meziročním navýšením aktivního salda o 5,8 mld. Kč, a to díky předstihu růstu vývozu (6,1 %) před růstem dovozu (3,3 %).“³⁵

Tabulka č. 8 a Graf č. 6. Prodej vlastních výrobků společnosti NAREX Bystřice s. r. o.³⁶

Rok	2000		2001		2002		2003		2004		2005	
	tis. Kč	%	tis. Kč	%	tis. Kč	%	tis. Kč	%	tis. Kč	%	tis. Kč	%
Export	25 855	30%	24 342	26,7%	24 580	28,3%	19 063	23,8%	27 091	32%	28 182	35,1%
Tuzemsko	60 249	70%	66 707	73,3%	62 301	71,7%	61 049	76,2%	57 459	68%	52 113	64,9%
Celkem	86 104	100%	91 049	100%	86 881	100%	80 112	100%	84 550	100%	80 295	100%

Z tabulky je patrné, že v roce 2005 společnost zaznamenala nárůst exportu o 3,1% oproti roku 2004. Pokles celkových tržeb za prodej vlastních výrobků, je tedy v roce 2005 způsoben mimo jiné poklesem prodeje výrobků v tuzemsku a to o 5 346 tis. Kč.



³⁴ Zdroj: ČSÚ (2007) Vývoj zahraničního obchodu v 1. čtvrtletí 2005. Staženo 5. července 2007 z <http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/cvzo050505analyza05.doc>

³⁵ Zdroj: ČSÚ (2007) Vývoj zahraničního obchodu v roce 2005. Staženo 5. července 2007 z <http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/cvzo020306analyza06.doc>

³⁶ Zdroj: Výroční zprávy společnosti NAREX Bystřice s. r. o.

- *Úroková míra* – V současné době není problém, pro relativně dobrou ekonomickou situaci společnosti NAREX Bystřice a pozitivní vývoj české ekonomiky, získat úvěr. Úroková míra je přijatelná, z investičního úvěru se pohybuje okolo 4 – 5%. Snadný přístup ke kapitálu pomáhá v rozvoji společnosti. Čerpáním běžných a investičních úvěrů společnost financuje nákupy moderních strojů a zařízení. V minulosti byly pro společnost zátěží úroky z tzv. privatizačního úvěru, které jsou již splaceny.

Sociální a demografické faktory:

Každý z nás žije v určitém prostředí, které do značné míry ovlivňuje naše chování. Působí na naše postoje, utváří základní názory a hodnotové systémy. Podniky by měly dobře znát tyto názory a hodnoty svých zákazníků, aby mohly úspěšně reagovat na jejich přání, požadavky a tím získat výhodu před konkurencí. Sociální a demografické faktory odrážejí vlivy životní úrovně a stylu obyvatelstva, ochrany životního prostředí, pracovní síly, průměrného věku populace.

- *Životní úroveň a styl obyvatelstva* - Životní úroveň a vzdělanost obyvatelstva je v daném regionu vysoká. Lidé si hledají zaměstnání společensky výše hodnocená. Firma tak trpí nedostatkem odborně vyškolených zaměstnanců, např. kovářů. Situaci společnost řeší najímáním zahraničních dělníků nebo profesním školením uchazečů o práci pod dohledem zkušených zaměstnanců. Odborné školení pak absolvují svářeči, řidiči ještěrek, elektrikáři, účetní a programátoři.
- *Ochrana životního prostředí* – Po roce 1994, kdy společnost koupil soukromý subjekt a vznikl NAREX Bystřice s. r. o., se musely vyřešit ekologické problémy v areálu společnosti. Během sedmi let probíhal program na čištění spodních vod a zeminy. V současnosti společnost dbá na to, aby výrobní postupy a technologie byly šetrné k životnímu prostředí, proto také investuje do obnovy strojního parku a používání moderních technologií.
- *Pracovní síla* – Situaci českým podnikům komplikuje nedostatek některých kvalifikovaných profesních skupin na trhu práce a také to, že vzdělávací soustava zatím nepružně reaguje na tuto skutečnost. Problémem na trhu práce je také nízká mobilita pracovních sil, kdy lidé nejsou ochotni stěhovat se za prací do jiných krajů.

Svoji roli zde hrají sociální a psychologické faktory, problémy s bytovým fondem (dostupnost, cena). Společnost NAREX Bystřice se proto potýká s nedostatkem odborných profesí, jako je např. zámečnick, nástrojař, kovář.

Tabulka č. 9. Počty zaměstnanců (fyzické/ přepočtené osoby)

Rok	2000	2001	2002	2003	2004	2005	Nárůst o
Pracovníci celkem	126/122	133/128	134/130	143/140	145/143	152/151	4,8% / 5,6%

Přepočtené osoby: 2 osoby na poloviční úvazek = 1 osoba

Od roku 1999, kdy společnost zaměstnávala 122 osob, lze sledovat pravidelný rostoucí trend zaměstnanosti. I do dalších let se počítá se zvyšováním stavu zaměstnanosti. Tento jev může být vnímán také jako ukazatel dobrého rozvoje společnosti.

Tabulka č. 10. Mzdové prostředky

Rok	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2005/2004
Mzdové prostředky (v tis. Kč)	18 520	21 666	23 601	23 640	26 167	27 215	104,0%

Vedení společnosti podepisuje každoročně se zástupci odborů novou kolektivní smlouvu, kde se zavazuje dodržovat mzdový nárůst do 5-ti % (kvůli inflaci a vyrovnání mezd). Snahou společnosti je udržet si kvalitní pracovní sílu, proto se zaměstnancům poskytují mimořádné odměny a odměny před dovolenou 1500 Kč. Byl založen sociální fond pro zaměstnance, kdy společnost vyplácí 600 až 1000 Kč na jednoho zaměstnance, za účelem podporovat sportovní a kulturní akce zaměstnanců. Je zajišťován dovoz jídla do závodní jídelny, což je ekonomicky výhodné. Společnost přispívá zaměstnancům na stravenky na jídlo. Jednou ročně jsou přezkoumávány potřeby zaměstnanců. Jsou analyzovány potřeby týkající se odborné způsobilosti zaměstnanců a navrhovány plány výcviku. Cílem je umožnit získání znalostí, které spolu se zkušenostmi a dovednostmi vedou k odborné způsobilosti.

- *Demografický vliv* – NAREX Bystřice s. r. o. má své sídlo a výrobní prostory umístěny ve Středočeském kraji, okrese Benešov. Okres Benešov patří z hlediska základních demografických ukazatelů k územím s menší koncentrací obyvatelstva na velké rozloze. Okres se s rozlohou 1 523 km² řadí na 11. místo v ČR.

Počet obyvatel byl 93 516 osob v roce 2005 a oproti roku 2004 je to růst o 0,23%. Infrastruktura v regionu je dostatečná. Vzdálenost sídla společnosti je od hlavního města Prahy cca 50 km. To je výhodné při jednání s úřady, dalšími institucemi, ve spojení s mezinárodním letiště, atd.

Tabulka č. 11. Porovnání okresu Benešov, Středočeského kraje a ČR z hlediska demografických a jiných charakteristik k 31. 12. 2005 (zdroj ČSÚ)

	Okres Benešov	Středočeský kraj	Česká Republika
Rozloha	1 523 km ²	11 015 km ²	78 866 km ²
Počet obyvatel	93 516	1 158 108	10 251 079
z toho muži	46 169	567 892	5 002 648
z toho ženy	47 347	590 216	5 248 431
Průměrný věk	40 let	40 let	39 let
Počet obcí	115	1 146	6 248
Hustota zalidnění na 1 km²	61	105	130
Průměrná hrubá měsíční mzda	16 175 Kč	18 634 Kč	19 030 Kč
Míra registrované nezaměstnanosti	4,58%	6,25%	8,97%
Volná pracovní místa	612	7 064	52 146
Uchazeči o zaměstnání	2 447	40 751	510 416

Technické faktory:

Do faktorů, které ovlivňují tuto kategorii se řadí vývoj a výzkum výrobků. Každý výrobek by měl nejen splňovat požadavky zákazníků, ale lákat je i svým designem ke koupi. Na trhu se objevují stále nová zařízení a přicházejí nové modernější technologie. Společnosti, které této oblasti nevěnují patřičnou pozornost, se dostávají do potíží a často musí určitý segment trhu nedobrovolně opustit.

V poslední době se projevuje i tlak Evropské unie v podobě předepisovaných norem na výrobky, což se odráží v nutnosti zavádění modernějších technologií. Zvyšují se nároky na ochranu zdraví spotřebitele a ochranu životního prostředí, s tím opět souvisí používání dokonalejších technologií. Jako problém se jeví pro některé společnosti nedostačující finanční prostředky na jejich nákup.

Výrobní sortiment společnosti NAREX Bystřice je neměnný. To znamená, že druhy výrobků zůstávají stejné, může se měnit pouze typ daného produktu, jeho provedení a celková image.

Společnost se věnuje neustálé inovaci svých produktů. Během posledních let došlo ke zkvalitnění dřívků, změně tvaru rukojetí, materiálu a tím i ke změně celkového vzhledu.

Ve společnosti existuje speciální oddělení – Technická příprava výroby (TPV), které přijímá vývojové úkoly na základě záměrů stanovených na poradě vedení. Plánování, řízení návrhů a procesů koordinuje vedoucí oddělení. Jedním ze vstupů pro vývoj a inovaci výrobků je marketingový průzkum trhu, kde se zjišťují a analyzují potřeby zákazníků. Výzkumem a vývojem se zabývají specialisté (tepelná úprava materiálu), vlastní zaměstnanci i externisté (design výrobku). Na výzkum a vývoj společnost nemá stanoveny finanční limity. Pravidelně firma obdrží v určitém časovém intervalu tzv. vývojové listy, kde jsou uvedeny ceny za použitý materiál, služby a výrobu, nezapočítávají se vývojové hodiny zaměstnanců. Po dokončení vývoje firma provádí zpětnou vazbu.

Oddělení TPV připravilo v průběhu roku 2005 do výroby následující nové výrobky a technologie: šroubováky S LINE T Profi, šroubováky S LINE Profi (kompletní řada včetně sad a elektrošroubováků), inovovaná řezbářská dláta WOOD LINE STANDARD (nová rukojeť a nové balení sad), palička bezodrazová s PH rukojetí.

Společnosti byl udělen certifikát Design 2005 za vynikající výrobek. Proto jí byl zpětně přidělen grant od státu na výzkum a vývoj těchto šroubováků ve výši 50% vynaložených nákladů.

Široký sortiment výroby vyžaduje i rozličná výrobní zařízení. Počínaje nástrojárnou zajišťující výrobu forem, kovací a lisovací nářadí, přes kovárnu, obrobnu, až ke speciálním pracovištím, jako je brusárna. Společnost si uvědomuje nezbytnost modernizace svého strojového parku (broušení, výroba dlát), proto vypracovala žádost na dotaci od Evropského fondu na její realizaci. To, že žádost byla úspěšně uznána, lze charakterizovat jako dobrou vizi společnosti do budoucnosti, neboť Evropský fond považuje ruční nářadí stále za důležité. Společnosti bude tato dotace přidělena až po provedení realizace projektu a jeho kompletním proplacením. To však může znamenat menší finanční komplikace. Obdržení této dotace je pro společnost NAREX Bystřice velkým úspěchem, na trhu je totiž velký přebytek podobných žádostí o dotace. Společnost také vypracovala žádost na dotaci od programu PHARE, ta přijata nebyla. Vedení společnosti trvá také na částečné návratnosti investic do podniku, aby mohlo docházet k plánované modernizaci.



Obr. Logo Design centra v ČR

2.2.2 Analýza metodou „4C“

Customers - zákazníci:

Výroba ručního náradí má v Čechách dlouholetou tradici. Společnost NAREX Bystřice oslaví v roce 2009 již 90 let své úspěšné existence. Za tuto dobu se podařilo vybudovat silné postavení značky NAREX na trhu a získat přízeň zákazníků, kteří vyhledávají výrobky společnosti pro jejich kvalitu a rozumnou cenu. Svou produkcí je společnost zaměřena jak na uspokojování potřeb řemeslnických profesionálů, tak i na širokou klientelu amatérů – kutilů.

Výrobní program podniků vyrábějících náradí, kam patří i společnost NAREX Bystřice, můžeme rozdělit na „profi“ a „standard“. Tyto kategorie se od sebe liší cenou a kvalitou provedení, která je dána technicky (výběrem materiálu, tepelným zpracováním, odolností proti korozi, atd.). Představitelem zákazníka, který nakupuje „profi“ náradí, je řemeslník sám nebo specializovaná prodejna. Představitelem zákazníka pro „standard“ je běžný domácí kutil, podniky, které nevyužívají výrobek k výkonu hlavní činnosti, ale například pouze pro drobné opravy strojů a montážních linek (např. Spokar a. s. Pelhřimov). Obě kategorie výrobků lze také zakoupit v obchodních řetězcích jako je HORNBACH, BAUHAUS a BAUMAX.

Požadavky zákazníků uspokojí ten samý produkt, např. šroubovák řady CLASSIC LINE, nejen ve všech regionech České Republiky ale také zákazníci v zahraničí. Pro český i mezinárodní trh jsou tedy realizovány stejné výrobní procesy produktů. Společnost zastává globální přístup, kdy exportuje výrobky pod stejnou značkou NAREX po celém světě. Pouze marketingový přístup je odlišný podle daného trhu, mentality národa a odlišného životního stylu, např. jiná marketingová strategie je realizována v Rusku, jiná na českém trhu.

Cílem společnosti je spokojenost zákazníka. V příručce jakosti, kterou vedení organizace zpracovalo pod názvem Politika jakosti, je uvedeno: „K zákazníkům se budeme chovat tak, jak si přejeme, aby se k nám chovali naši dodavatelé. Zajímat nás bude jejich názor nejen před podpisem smlouvy, ale i po dodání našich výrobků. Výsledky hodnocení zákazníků budou jedním z podkladů pro řízení procesů.“

Společnost pro prodej svých výrobků zvolila kombinaci PULL a PUSH strategie. Snaží se ovlivnit nejen konečného spotřebitele ke koupi a tím přimět maloobchodní a velkoobchodní řetězce k tomu, aby odebíraly jejich výrobky, ale také působit na distribuční řetězec prostřednictvím slev, rabatů a veletrhů.

Strategie společnosti NAREX Bystřice v rámci marketingová komunikace:

Společnost považuje marketingovou komunikaci za jednu z velmi důležitých forem, které přispívají k jejímu zviditelnění na trhu. Jejím prostřednictvím se společnost snaží přesvědčit zákazníky ke koupi výrobku, upevňovat vztahy se stálými zákazníky a další veřejností, informovat o novinkách.

Snahou je využívat všechny dostupné prvky propagace. Jako nejdůležitější společnost vnímá účast na výstavách a veletrzích. Pro reklamní kampaně využívá billboardy, sdělení v rádiu, letákové akce u svých prodejců, inzeráty v novinách a odborných časopisech, nápisy na sportovištích a reklamní předměty. Z forem podpory prodeje jsou to slevy, rabaty, prodejní panely a stojánky. Každoročně jsou vydávány výroční zprávy a hodnocení nezávislými subjekty. Společnost také přispívá na fond zdravotně postižených – Rolnička.

Tabulka č. 12. NAREX Bystřice s. r. o. se v rámci propagace svých výrobků zúčastnil v roce 2005, ať již přímo či v zastoupení, následujících výstav a veletrhů:³⁷

<i>Zahraničí</i>		<i>Tuzemsko</i>	
Přímo	V zastoupení	Přímo	V zastoupení
TECHNODREV Petrohrad	MSV Nitra	MSV Brno	PRAGOLIGNUM Praha
Veletrh Samara	MTV Plovdiv		HOBBY České Budějovice
	INTERTOOL Moskva		MACHTECH Praha

I když jsou výrobky mezi zákazníky všeobecně dobře známy, tak pokud se zaměříme na jednotlivé věkové kategorie, zjistíme, že mladší generace mnohdy neví, čím se společnost zabývá nebo zda vůbec něco vyrábí. Proto se v současnosti společnost snaží přiblížit více i mladších zákazníkům a upozornit je na produkty značky NAREX. Důkazem mohou být nové reklamní panely, které si je možno pronajmout při podepsání Dohody o výpůjčce.



Obr. Reklamní panely společnosti NAREX Bystřice

³⁷ Zdroj: Výroční zprávy společnosti NAREX Bystřice s. r. o.

Costs - Náklady:

Mezi faktory ovlivňující výši nákladů patří náklady na výzkum a vývoj, dodržování legislativních požadavků, používání moderních technologií a strojů. Společnosti byl přidělen grant od státu za ocenění „Vynikající výrobek roku 2005“. Společnosti bylo proplaceno 50% nákladů vynaložených na výzkum a vývoj těchto nových výrobků. V budoucnosti tyto náklady ještě sníží uznáný grant od Evropského fondu na modernizaci strojového parku. Tento garant však bude zaplacen až po provedení realizace projektu.

Náklady společnosti na mzdové prostředky neustále rostou, oproti roku 2004 došlo ke zvýšení ve výši 4% (viz str. 42, Tabulka č. 10).

Snahou společnosti je snižovat nákladovost výroby. Jedná se především o výběr materiálu, který vstupuje do výroby, konstrukční opatření v podobě snížení spotřeby materiálu na výrobek či o technicko-organizační opatření ve snaze dosáhnout vyššího výkonu dělníka, čímž by se snížil podíl mzdových nákladů v kalkulaci výrobku.

Ke snižování nákladovosti je také důležité sledovat spotřebu energie, velikost nákladů na dopravu, obaly a hledat možné úspory. V roce 2005 se do nákladů negativně promítl růst cen za elektrickou energii, plyn, topný olej, ocel a plastické hmoty.

Doprava výrobků je řešena v kupní smlouvě, z 90% si zákazníci zajišťují dopravu sami na vlastní účet. Pokud se jedná o náklady na dopravu materiálu potřebného k výrobě náradí, ty si společnost hradí sama. Snahou společnosti je tyto náklady snižovat.

Dodatečné náklady také vznikají při skladování hotových výrobků ve skladech, přesto jsou určité zásoby nutné, aby společnost dokázala pružně reagovat na poptávku zákazníka.

Pokud zákazník reklamuje výrobek společnosti a ta reklamaci uzná za oprávněnou, je dán zákazníkovi produkt nový, neboť náklady na jeho opravu jsou veliké, přesahují samotnou hodnotu výrobku.

Náklady na propagaci a marketing byly 1 767 tis. Kč v roce 2005, necelá 2% z celkových nákladů. Největší hodnoty dosáhly náklady na pronájem ploch, propagační služby a předměty ve výši 1 078 Kč. Prostřednictvím marketingové komunikace se společnost snaží přesvědčit zákazníky ke koupi výrobků, působit na své současné i budoucí obchodní partnery, proto tyto náklady mají své opodstatnění.

Country - národní specifika:

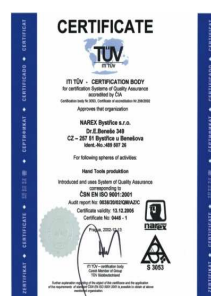
Společnost NAREX Bystřice s. r. o. v roce 2002 zavedla a používá systém řízení jakosti, který odpovídá ČSN EN ISO 9001:2001. Ve společnosti tento systém vybudovala a v rámci outsourcingu udržuje firma MBK Consulting, s. r. o.

- *Přínosy* – výhody při výběru této společnosti jako dodavatele, je stanovena jasná odpovědnost pro činnosti ve společnosti (dochází tak k zlepšování všech výkonů), lepší uspokojování požadavků zákazníků
- *Nevýhody* – finanční nákladnost certifikace, velký tlak na zaměstnance při dodržování cílů jakosti

„Normy řady ISO 9001 se zabývají řízením organizací z hlediska zajišťování kvality produktů poskytovaných zákazníkům, tedy managementem jakosti. Význam pojmů jakost či kvalita lze v duchu těchto norem vyjádřit jako vlastnost produktu posuzovaná z hlediska plnění požadavků zákazníka, případně jiných stanovených nebo závazných požadavků.

Pokud se organizace rozhodne zavést systém managementu kvality (QMS) podle požadavků normy ISO 9001 a získat certifikát, pak musí v souladu s požadavky uvedené normy systém managementu kvality nejen vytvořit, dokumentovat, uplatňovat a udržovat, ale i neustále zlepšovat jeho efektivnost. Pracovník organizace, který bude odpovědný za vytváření a udržování QMS by měl být k těmto činnostem kompetentní, např. manažer kvality nebo představitel managementu pro kvalitu.“³⁸

Představitel managementu – ISO (vedoucí technického útvaru), ve spolupráci s členy vedení organizace, zpracovává a jménem ředitele vydává roční cíle jakosti, kterými konkretizuje aktuální Politiku jakosti. Cíle jsou stanoveny pro vedoucí útvarů, s přímou odpovědností za procesy zařazené do systému jakosti. Cíle jakosti jednotlivých útvarů jsou provázány s celkovými cíli organizace. Každý rok probíhá audit systému řízení jakosti, ve kterém byla společnost vždy úspěšná.



Obr. ČSN EN ISO 9001:2001

Za sledované období se lepší zahraničně obchodní politika společnosti, roste export. I nadále však zůstávají platná některá omezení v podobě cel, embarg, licencí a ochrannářských politik některých států. Příkladem je vývozní embargo do Iránu.

³⁸ Zdroj: MBK Consulting, s. r. o. ISO 9001. Staženo 6. července 2007 z <http://www.mbk.cz/iso/iso-9001>

Společnost dodržuje veškeré technické normy kladené na výrobu, jejichž smyslem je zajistit bezpečnost zaměstnanců i zákazníka. V rámci produkce nářadí jsou příkladem normy, které jsou přijímány technickými komisemi IEC TC při Evropské komisi. Jedná se o nařízení týkající se hlavně zpříšňování technických parametrů výrobků.

Competition - konkurence:

Konkurence je v tomto výrobním odvětví početně malá pro svoji náročnost vstupu na trh, nákladnost spojenou se započítáním výroby a především vlastnictvím know how.

- *Domácí konkurence* - V České Republice je v oblasti výroby klasických šroubováků, dlát a hoblíků mezi domácími výrobci konkurence téměř nulová. Existují sice drobní výrobci úzkého sortimentu, ti však nemohou společnost NAREX Bystřice nijak ohrozit. Tento stav je pozůstatkem rozdělení komplexu podniků NAREX z dob 50. a 60. let, kdy se direktivně nařizovalo rozdělení výroby sortimentu nářadí a toto rozdělení se dodržuje dodnes. Společnost si udržuje, co do objemu prodeje ručního nářadí, pozici nejvýznamnějšího prodejce na domácím trhu.
- *Zahraniční konkurence* – Větší hrozbu pro společnost představují právě zahraniční výrobci, nejen svým významem ale i objemem prodejů. Ti se stále více prosazují na českém trhu. Výrobky zahraničních výrobců jsou v lepší kvalitě, ale handicapem je jejich vyšší cena. Z těchto firem lze jmenovat:
 - SANDVIK (Švédsko) představuje společnost s nejvyšší technickou pověstí, ale také nejvyšší cenou v oblasti výroby nářadí. Firma má v ČR své obchodní zastoupení. Výrobní sortiment je obdobný se sortimentem společnosti NAREX Bystřice. Jde o největšího konkurenta na českém trhu.
 - STANLEY (USA) – Tato americká firma zakoupila po privatizaci závod Tona v Pečkách a prostřednictvím jejich obchodní sítě nabízí své výrobky v ČR. Firma má tedy zde své obchodní zastoupení. Vyrábí menší část výrobního sortimentu jako společnost NAREX Bystřice (šroubováky).
 - UNIOR (Slovinsko) Firma realizuje podobné marketingové a výrobní strategie jako společnost NAREX.
 - WIHA, WERA, FELO, WITTE (Německo)

Mezi další zahraniční firmy jejichž výrobky lze u nás zakoupit patří například: HERRAMEX (Španělsko), PALMEA (Španělsko), FACOM (Francie), OUTILEX (Francie), JORAN (Dánsko), ANAND (Indie). Jejich produkty se na českém trhu objevují nepravidelně.

- *Východoasijské země* – Dalo by se říci, že tyto země tvoří samostatnou skupinu výrobců a dovozců nářadí. Výrobky těchto firem se vyznačují nižší cenou, pěkným vzhledem, ale i nízkou kvalitou. Pro východoasijské země je typická levná pracovní síla a absence určitého legislativního prostředí. Tato skutečnost umožňuje firmám dosahovat nízkých cen výrobků. Hlavními výrobci ručního nářadí se staly Taiwan a Čína.

2.2.3 Analýza odvětví

Jak již bylo nastíněno na str. 35 společnost NAREX Bystřice patří podle odvětvové klasifikace ekonomických činností (OKEČ) do odvětví 28 - Výroba kovových konstrukcí a kovodělných výrobků (kromě strojů a zařízení), třídy 28.62 – Výroba nástrojů a nářadí.

„Zpracovatelský průmysl se v ČR významnou měrou podílí na tvorbě hrubého domácího produktu. V roce 2005 jeho podíl na HDP činil 25,2%, což je oproti roku 2004 o 0,2% méně. Na celkových tržbách průmyslu ČR participovala zpracovatelská odvětví 91,5%, což je růst o 0,3 % oproti roku 2004. Produkce odvětví kovových konstrukcí a kovodělných výrobků navazuje na tradiční sortiment, využívající tuzemské materiálové zdroje hutní produkce a kvalifikaci zaměstnanců. Zvyšuje tak přidanou hodnotu materiálových vstupů na sofistikovanější produkci konstrukcí, strojů a zařízení pro investiční, všeobecné a dopravní strojírenství. Výroba má trvale významné místo ve sféře celého zpracovatelského průmyslu. Vývoj odvětví je charakterizován v roce 2005 výraznou růstovou dynamikou. Z vývoje vývozu mezi lety 2005/2004 lze usuzovat, že se silný kurz koruny na výsledcích zahraničního obchodu odvětví výrazně neprojevil. Naopak příznivě tlumil zvyšování cen surovin a energií. Přesto, že v rámci odvětví působí mnohé společné faktory, vlivem výrobové diversifikace se vývoj a perspektiva jednotlivých oborů bude ve střednědobé perspektivě odlišovat.“³⁹

³⁹ Zdroj: Ministerstvo průmyslu a obchodu (2006, 8. září) *Panorama zpracovatelského průmyslu a souvisejících služeb ČR 2005*. Staženo 8. července 2007 z <http://download.mpo.cz/get/29052/31513/334807/priloha001.pdf>

Růst produktivity průmyslové výroby souvisí samozřejmě s finanční situací firem. Tržby společnosti NAREX Bystřice byly v roce 2005 93 181 tis. Kč (viz str. 32). Cílem společnosti je objem tržeb každoročně zvyšovat a tím upevňovat svoji pozici na trhu.

Geografický rozsah konkurence je na globální úrovni. Společnost prodává své výrobky pod stejnou značkou NAREX po celém světě.

Životní fáze jednotlivých produktů jsou různé, např. šroubováky řady S LINE PROFI a S LINE T PROFI jsou ve fázi růstu. Společnost očekává, že tyto výrobky budou v budoucnosti hlavním zdrojem zisku, a proto bude na jejich propagaci i nadále vynakládat peněžní prostředky, aby bylo dosaženo dlouhodobého dobrého tržního postavení. Příkladem fáze úpadku je ruční vrták NEBOZEZ. Tento výrobek je na trhu již dlouhou dobu. Z původních 10 typů nebozezů se dnes vyrábějí pouze tři. Jedná se o univerzální ruční vrták pro měkké dřevo, který je v současné době nahrazován elektrickými vrtáky, a proto zájem o tento výrobek klesá. Jestliže prodej a zisky výrobků klesají a konkurence je silná měla by společnost doprodat zásoby a výrobu ukončit.



Obr. Nebozez s plastovou rukojetí

Aby si společnost udržela dobré postavení na trhu, své výrobky neustále inovuje, používá modernější technologie a modernizuje strojní zařízení.

Společnost NAREX Bystřice je příkladem oligopolu, kdy v oboru existuje na českém i mezinárodním trhu jen několik výrobních firem. Společnost sama rozhoduje o cenové politice svých produktů, jenom z části přihlíží k cenám konkurence. V České Republice je společnost svým výrobním sortimentem téměř jediným výrobcem. Větší hrozbou je pro ni zahraniční konkurence, která se stále více prosazuje nejen na domácím trhu, ale jsou zde i silné boje o trhy mezinárodní.

Při hodnocení trhu s ručním nářadím se vychází ze zkušenosti, že ruční nářadí je a bude stále potřeba pro vybavení průmyslových podniků, soukromých výrobců, ale také pro zákazníky, kteří výrobky používají ve volném čase.

Vstupní bariéry jsou veliké, jde především o vlastnictví strojního zařízení, know how a legislativní úpravu.

2.2.4 Porterův model pěti konkurenčních sil

Riziko vstupu potenciálních konkurentů:

Potenciálními konkurenty jsou podniky, které si v současné době nekonkurují na daném trhu, ale mají schopnost se konkurenty stát, pokud se tak rozhodnou.

Společnost NAREX Bystřici by mohl ohrozit některý z podniků bývalého komplexu NAREX (viz str. 26). Po jeho rozpadu je 90% výrobního sortimentu z historického hlediska rozděleno mezi jednotlivé podniky a toto rozdělení se dodržuje dodnes. Může být jen otázkou času, kdy některý z podniků svůj výrobní sortiment pozmění a stane se pro NAREX Bystřici silnou konkurencí. Tato hrozba by byla ještě více reálnější při vstupu zahraničního partnera, který by sledoval svůj podnikatelský záměr, např. společnost vyrábějící ruční nářadí v zahraničí. Pokud by některá z těchto společností začala vyrábět výrobní sortiment jako společnost NAREX Bystřice, nesmí tyto výrobky na základě licenční smlouvy prodávat pod značkou NAREX.

Dalším ohrožením by mohla být společnost Tona v Pečkách, pokud by rozšířila svoji nabídku ručního nářadí. V současné době prodává pouze menší část výrobního sortimentu (šroubováky) jako společnost NAREX Bystřice. Tato společnost dříve patřila ke společností výrobců nářadí a po privatizaci ji zakoupil americký investor.

Společnost NAREX Bystřice není ohrožena ze strany nově vstupujících výrobců ručního nářadí. Je zde několik podstatných bariér pro vstup na trh. Mezi významné bariéry patří druh oddanosti zákazníka. Značka NAREX se stala pro zákazníky zárukou kvality a rozumné ceny. V odvětví platí také přísné legislativní podmínky a normy stanovené na výrobu. Další překážky tvoří vysoké investiční náklady, znalost know how a strojní zařízení.

Rivalita mezi stávajícími konkurenty:

Společnost působí v konsolidovaném konkurenčním odvětví, které zahrnuje malé množství velkých podniků, v krajních případech jen jedním dominantním. Je zde silná rivalita, konkurenční válka o zákazníka a vysoké vstupní bariéry.

Poptávkové podmínky jsou dalším určujícím faktorem intenzity vzájemné rivality mezi jednotlivými podniky. Stoupající poptávka po ručním nářadí vytváří prostor pro expanzi, např. do Ruska. Společnost NAREX Bystřice realizuje marketingové strategie vytvořené přesně pro tento trh, aby se zde mezi silnou konkurencí prosadila.

Pokud si společnost NAREX chce své postavení na domácím i zahraničním trhu udržet nebo ještě více posílit je nutné neustále sledovat trh, konkurenci a co možná nejlépe vycházet vstříc požadavkům zákazníků.

Síla zákazníků:

Mnozí zákazníci mohou vypadat jako hrozba, když tlačí ceny dolů nebo požadují vysokou kvalitu či lepší ostatní služby, což zvyšuje náklady společnosti. Zákazníci kladou stále větší požadavky také na image a dostupnost výrobku.

Síla některých zákazníků spočívá i v jejich konzervativnosti a lásce k tradičním věcem. Příkladem může být řemeslník, který dává jednoznačně přednost náradí s dřevěnou rukojetí, přičemž moderně vyvinuté plastové rukojeti vykazují mnohem lepší mechanické i technické vlastnosti. Pro společnost by bylo prospěšné zaměřit se na tyto zákazníky například vhodnými marketingovými strategiemi a přesvědčit je o výhodách nových produktů a technologií.

Výrobky společnosti NAREX Bystřice se nacházejí na generickém trhu. O generických trzích se předpokládá, že při rozhodování o nákupu nějakého výrobku z této kategorie jsou spotřebitelé ovlivněny cenou. Společnost v rámci konkurenční strategie preferuje kvalitní výrobky za rozumné ceny, volí tedy tzv. „zlatou střední cestu“.

Tabulka č. 13. Export podle oblasti odběru (v tis. Kč)⁴⁰

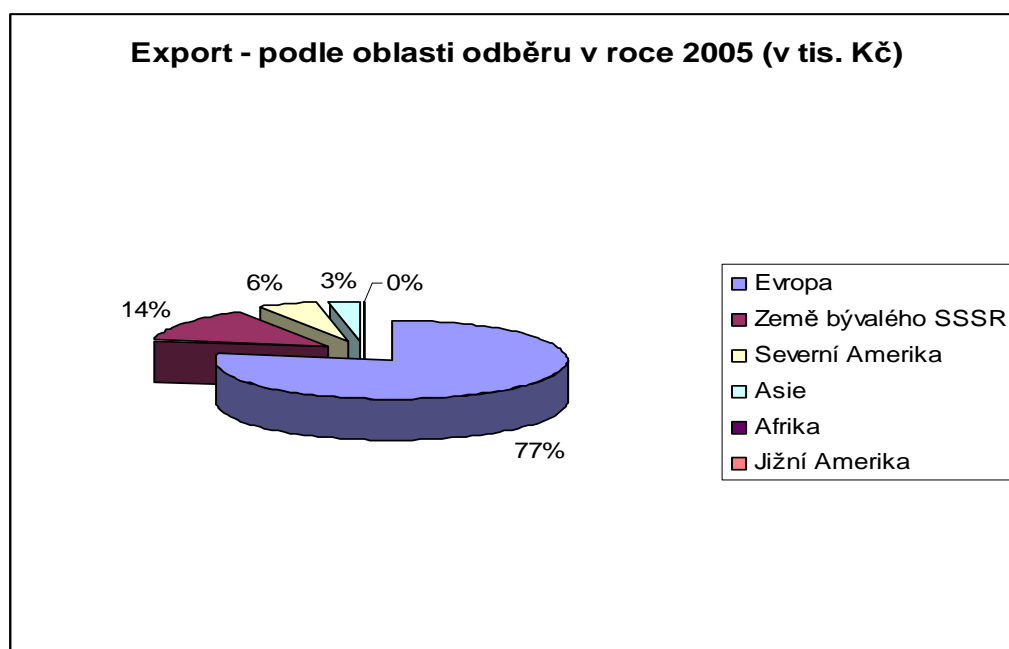
Rok (pořadí podle r. 2005)	2001	2002	2003	2004	2005
Evropa	17 644	16 072	13 972	19 202	21 877
Země bývalého SSSR	1 610	5 493	4 089	5 682	3 955
Severní Amerika	573	750	739	1 121	1 566
Asie	1 374	1 970	222	929	774
Afrika	1 264	295	41	0	10
Jižní Amerika	1 877	0	0	157	0
Celkem	24 342	24 580	19 063	27 091	28 182

Export společnosti značně ovlivňují preference zákazníků, proto vývoz produktů do jednotlivých oblastí světa má proměnlivý charakter a dalo by se říci, že je i nevyzpytatelný. Příkladem může být situace Egypta (Afrika).

⁴⁰ Zdroj: Výroční zprávy společnosti NAREX Bystřice s. r. o.

Během minulých let zde docházelo k postupnému snižování odběru výrobků společnosti NAREX Bystřice, až v roce 2004 přestal vývoz do této země úplně. Důvodem byl klesající zájem egyptských zákazníků, kteří začali preferovat levnější výrobky z východoasijských zemí. Rok 2005 byl úspěšný, nejen proto, že celkový objem exportu vzrostl, ale začalo se znovu vyvážet do Egypta. Výrobky z východu nedosahovaly totiž takové kvality, a tak se začali zákazníci vracet zpět ke kvalitnějším výrobkům značky NAREX.

Graf č. 7. Export podle oblasti odběru (v tis. Kč)



Síla dodavatelů a odběratelů:

- *Dodavatelé* – Společnost má několik smluvních dodavatelů, kteří zajišťují vstupy pro výrobu. Dodavatelé jsou před nákupem pečlivě vybíráni odpovědnými pracovníky. Pro každou surovinu jsou zvoleni alespoň dva dodavatelé, aby byla minimalizována hrozba selhání dodávek a narušení výroby. Od smluvních dodavatelů požaduje společnost doklad o certifikaci systému jakosti. Ocel, která je potřebná pro výrobu dlát, je zajišťována menšími firmami, které vznikly po rozpadu Poldi Kladno. Protože zásoby oceli v Kladně ubývají, dochází k tzv. „kšeftování s ocelí“, kdy není znám původ oceli, proto společnost NAREX Bystřice trvá na jejích atestech. Jako řešení situace mohou být i železárny Třinec, společnost však musí činit velké odběry této suroviny, což je mnohdy nevýhodné.

Pro výrobu šroubováků se používá ocel ze železáren Chomutov, ty mají v současnosti nejasné vlastnické vztahy, a proto společnost nakupuje ještě ocel v Německu od společnosti Schürmann GmbH&Co., KG. Tato společnost patří mezi největší dodavatele společnosti NAREX Bystřice. Plastická hmota potřebná pro výrobu rukojetí a dřevěné rukojeti se nakupují přes zprostředkovatele. Rostoucí ceny těchto surovin ovlivňují výši nákladů a následně cenu výrobků. Hledání nových dodavatelů je také velmi náročné a finančně nákladné. Velký tlak ze strany dodavatelů společnost negativně ovlivňuje.

(Poznámka: U oceli se jedná o její různé slitiny, proto se jiná ocel používá na výrobu dlát a jiná na výrobu šroubováků.)

- *Odběratelé* – Výrobky společnosti NAREX Bystřice je možné zakoupit ve 42 zemích světa včetně České Republiky a tento počet neustále roste. Zákazník může výrobky zakoupit přímo od výrobce v podnikové prodejně nebo v obchodní síti prostřednictvím služeb zprostředkovatelů a prostředníků. Společnost nemá vytvořenou vlastní síť obchodních zástupců, prodej je zajišťován prostřednictvím smluvních prodejců formou distribuční dohody. Tím je vytvořena základní prodejní síť s 29 smluvními prodejci v ČR, šesti na Slovensku a šesti v Rusku. Distribuční dohoda vymezuje právní vztah mezi společností NAREX a odběratelem výrobků. Je uzavírána na rok, přičemž je v ní uvedena výše kontraktu, cena dodávaného zboží, výše a forma slev, dodací a platební podmínky, penále a ostatní podmínky. Společnost uzavřela smlouvu o přímých dodávkách s obchodním řetězcem HORNBACH a BAUHAUS do ostatních řetězců jako je BAUMAX se výrobky dostávají prostřednictvím smluvních velkoobchodů. Kontrola smluvních prodejců probíhá v souladu s normou ČSN EN 9001:2001. Maloobchodní prodejci mohou výrobky nakupovat nejen od velkoobchodů ale také přímo od společnosti NAREX na základě kupních smluv. Distribuce do zahraničí je realizována stejným způsobem jako v ČR. V Německu, Francii, Španělsku, Itálii, Beneluxu, Velké Británii je zajišťován prodej šroubováků NAREX prostřednictvím firmy Schürmann GmbH&Co., KG, která vlastní i společnost SKG (viz str. 32). Většina kontaktů se zahraničními partnery je získávána na odborných veletrzích, kterých se společnost pravidelně účastní. Největším odběratelem společnosti je Náradí ČL s. r. o. s 10 403 tis. Kč (bez DPH) za rok 2005. Pro společnost tedy není síla odběratelů příliš velkou hrozbou.

Hrozba substitutů a komplementů:

- *Substituty* - Existence substitutů vytváří konkurenční hrozbu limitující cenu, za kterou podnik prodává, a tím limituje i ziskovost podniku. Ruční nářadí je velmi specifické a lze jen obtížně hledat na trhu blízké substituty. Výrobky jako jsou paličky, sekáče, záhlubníky a další se dají jen ztěžší nahradit. U šroubováků a dlát na trhu substituty existují. Zákazník si v současné době může koupit kromě klasických šroubováků i tzv. elektrošroubováky či AKU šroubováky (akumulátorové vrtací šroubováky), které společnost NAREX Bystřice nevyrábí a do budoucna s jejich výrobou ani nepočítá. Práce s těmito výrobky sice není tak namáhavá, ale jejich cena je podstatně vyšší (asi dvacetinásobek ceny klasického šroubováku). Dalším hlediskem je i pracovní prostředí uživatele, elektrošroubováky jsou mnohem větší, těžší, závislé na elektrické energii, která jejich používání ještě více prodrazí. Dostupnost elektrické energie výrobci vyřešily používáním akumulátorů, ale i ty mají jen určitou dobu výdrže, poté se musí znovu nabýt. S klasickým šroubovákem se dá také vyvinout větší utahovací síla. Pro všechny tyto vlastnosti má klasický šroubovák pořád své místo na trhu. Zákazníci pak také mohou volit mezi dláty a elektrickými frézami, ale i zde je podobná situace jako u elektrošroubováků. V nejbližším období se společnost o své postavení na trhu obávat nemusí, pokud bude i nadále sledovat světové trendy v oblasti nářadí a používat moderní technologie.
- *Komplementy* – Každý výrobek společnosti je složen minimálně ze dvou částí – dřívku (čepele, jádra) z různých slitin oceli a rukojeti ze dřeva či plastu. Za komplementy výrobků společnosti NAREX by se daly považovat kupované dřevěné rukojeti, obaly, prodejní stojany, krabičky a velmi kvalitní dřívky „Profi“ s černou špičkou, které společnost nevyrábí ale nakupuje od společnosti SKG. Podstatnou výhodou společnosti je výroba „bitů“, výměnných koncovek šroubováků, které jsou komplementárním výrobkem elektrošroubováků a AKU šroubováků. Tyto šroubováky jsou moderním trendem v oblasti utahovací techniky a s jejich rozvojem roste i produkce bitů a jiných nástavců společnosti NAREX Bystřice.



Obr. Titanový nástavec („bit“)

2.3. Interní analýza (Analýza vnitřní situace podniku)

2.3.1. Analýza zdrojů podniku

Fyzické zdroje:

Společnost NAREX je vybavena běžným hmotným a investičním majetkem. Výrobní plochy, skladovací prostory, strojní vybavení i kancelářské prostory jsou ve vlastnictví společnosti.

V roce 2005 činila hodnota dlouhodobého majetku 28 266 tis. Kč a hodnota zásob byla 28 724 tis. Kč.

Tabulka č. 14. Přehled o dlouhodobém majetku (DM) v tis. Kč

Rok		2000	2001	2002	2003	2004	2005
1.	Nově pořízený DM	2 146	3 653	34 394	5 144	7 244	8 422
2.	Nově pořízený drobný DM	2 671	2 183	2 074	1 792	1 750	2 585
	Celkem (1 + 2)	4 817	5 836	5 568	6 936	8 994	11 007
3.	Opravy DM a drobného majetku	1 101	2 171	2 051	2 758	558	1 340
	Celkem (1 + 2 + 3)	5 918	8 007	7 619	9 694	9 552	12 347
4.	Vyřazený DM a drobný DM	8 624	2 346	3 198	3 826	1 515	3 100
	Celkem (1 + 2 + 3 + 4)	- 2 706	5 661	4 421	5 868	8 037	9 247

Společnost disponuje částečně zastaralým strojním vybavením, přičemž se snaží o jeho obměnu, která je finančně dost nákladná. V roce 2006 byla společnosti NAREX přiznána dotace od Evropského fondu na modernizaci strojového parku, což společnost sama považuje za velký úspěch. Nejen proto, že na trhu je velký přebytek žádostí o dotace, ale také proto, že Evropský fond vidí ruční nářadí stále jako důležitý a perspektivní výrobní obor.

Lidské zdroje:

Ve společnosti NAREX pracovalo v roce 2005 152 zaměstnanců. Každoročně dochází ke zvyšování zaměstnanosti. Společnost se potýká s problémem nedostatečně profesně vzdělaných uchazečů o práci, např. kováři, zámečníci a nástrojaři. Noví zaměstnanci musí být tedy nejprve na požadovanou profesi proškoleni. Na výrobu produktů firmy NAREX jsou kladeny náročné podmínky na bezpečnost práce, proto společnost pořádá pravidelná školení zaměstnanců i v tomto směru.

Cílem společnosti je si své zaměstnance dlouhodobě udržet, a proto jim poskytuje mnoho výhod a vyplácí různé finanční odměny.

Tabulka č. 15. Struktura zaměstnanců (fyzické/ přepočtené osoby)⁴¹

Rok	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Pracovníci celkem	126/122	133/128	134/140	143/140	145/143	152/151
Dělníci celkem	82/80	88/85	86/84	97/95	98/97	107/106
z toho - výrobní	54/54	58/57	58/57	66/65	66/66	75/74
režijní	28/26	30/28	28/27	31/30	32/31	32/32
THP	36/35	37/36	38/37	36/36	36/36	37/37
POP + NČ	8/7	8/7	9/9	10/9	11/10	8/8

Poznámka: THP – technicko – hospodářský pracovník

Zdroje nehmotné povahy:

Mezi zdroje nehmotné povahy patří například patenty, licence, ochranné známky, know how.

Ochranná známka NAREX je mezi zákazníky velmi dobře známa, představuje jistou kvalitu výrobků a spolehlivost služeb. Společnost si zakládá na imagi silného a spolehlivého partnera. Společnost také vlastní cenné know how na výrobu ručního nářadí.

Firma NAREX Bystřice s. r. o. v roce 2002 zavedla a používá systém řízení jakosti, který odpovídá ČSN EN ISO 9001:2001. Snahou je vytvořit, dokumentovat, uplatňovat a udržovat systém managementu a neustále zlepšovat jeho efektivnost.

Za konkurenční výhodu společnosti se dá považovat i ocenění - Certifikát pro nejlepší design roku 2005.

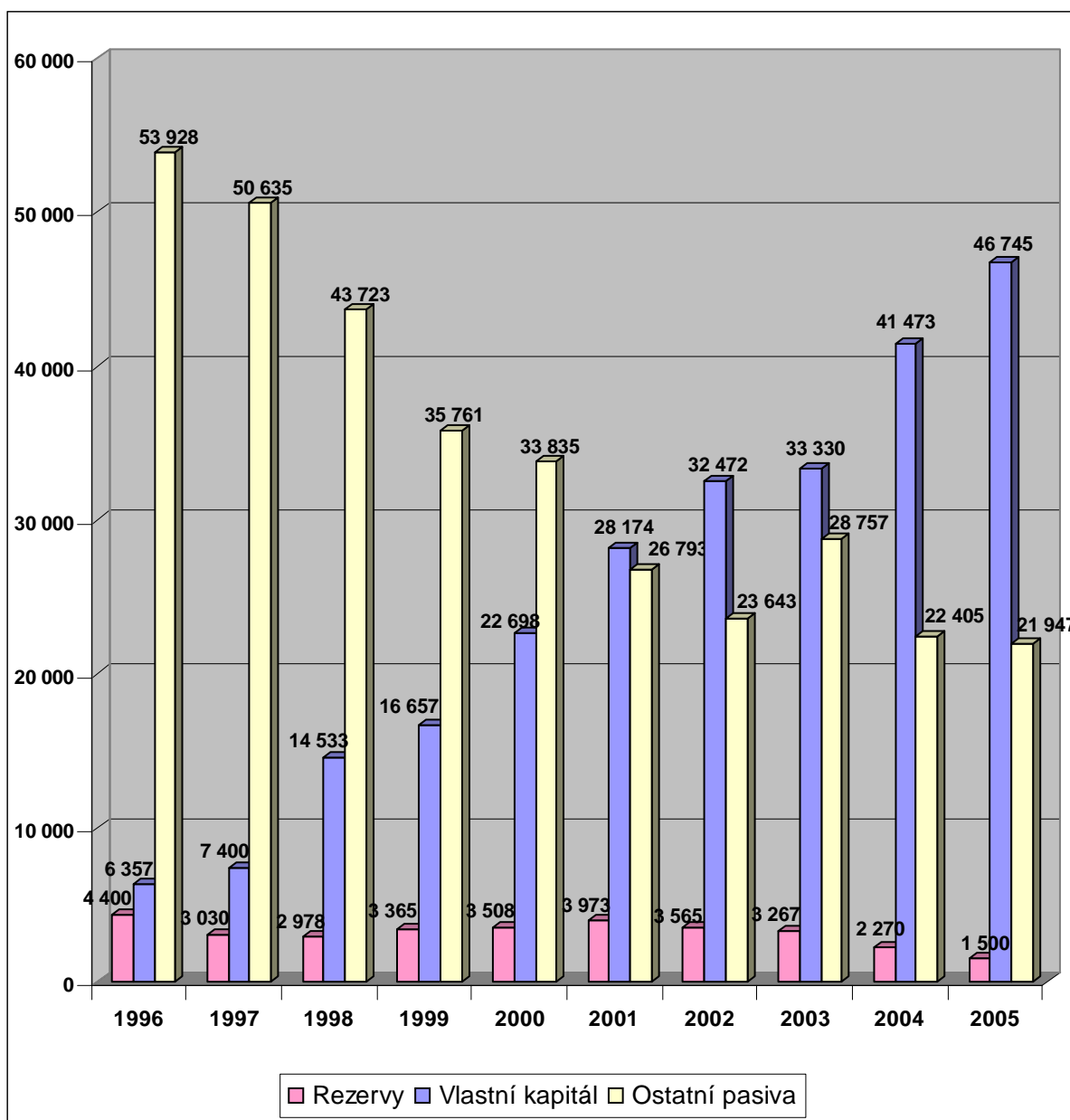
Finanční zdroje:

V roce 2004 bylo dosaženo historicky nejvyššího hospodářského výsledku i nejvyššího exportu. Firmy se výrazně oddlužila, a to i přesto, že investice do nákupů nových strojů a zařízení byly rovněž rekordní. Rok 2005 nebyl zdaleka tak úspěšný jako rok předchozí, nicméně z dlouhodobějšího hlediska byl rokem nadprůměrným. Společnost musela čelit zvyšování cen veškerých vstupů na straně jedné a na straně druhé vzhledem k ostré konkurenci na trhu nemohla nárůst nákladů plně zohlednit v cenách svých výrobků.

⁴¹ Zdroj: Výroční zprávy společnosti NAREX Bystřice s. r. o.

To je jeden z klíčových důvodů zhoršení hospodářských výsledků. Společnosti se podařilo snížit množství pohledávek i závazků. Kontokorentní účet a poskytnuté krátkodobé úvěry jsou kryty zastavením bonitních pohledávek do lhůty splatnosti. Zůstatek střednědobého bankovního úvěru poskytnutého ČSOB Tábor oceněný v účetnictví na 2 668 402 Kč činí 91 998 EUR.

Graf č. 8. Rezervy, vlastní kapitál, ostatní pasiva (cizí zdroje + přechodné účty pasiv)
v tis. Kč⁴²



⁴² Zdroj: Výroční zprávy společnosti NAREX Bystřice s. r. o.

2.3.2. Finanční a Srovnávací analýza

Pro přehlednost uvádím tabulku s ekonomickými údaji (v tis. Kč) za sledované období 2002 - 2005. Tyto údaje jsem čerpala z výročních zpráv (rozvahy, výkazu zisku a ztrát, přehledu o peněžních tocích) společnosti NAREX Bystřice s. r. o.

Pro potřeby srovnávací analýzy budu porovnávat dosažené výsledky poměrových ukazatelů finanční analýzy společnosti NAREX Bystřice s ukazateli v odvětví OKEČ 28 - Výroba kovových konstrukcí a kovodělných výrobků (kromě strojů a zařízení).⁴³

Rok	2002	2003	2004	2005
Výnosy	99 323	98 389	102 846	101 240
Náklady	94 890	92 572	94 600	95 027
Provozní hospodářský výsledek (EBIT)	6 545	9 555	11 692	9 042
Čistý zisk (EAT)	4 433	5 817	8 246	6 213
Aktiva celkem	59 680	65 354	66 148	70 192
Vlastní kapitál	32 472	33 330	41 473	46 745
Oběžná aktiva	40 634	43 217	41 226	40 929
Dlouhodobé pohledávky	0	0	0	0
Krátkodobé závazky	8 035	7 273	8 556	8 660
Krátkodobé bankovní úvěry	3 900	6 100	3 982	5 862
Cizí kapitál krátkodobý	11 935	13 373	12 538	14 522
Zásoby	23 821	28 385	27 266	28 724
Finanční majetek	4 547	3 174	3 431	2 268
Tržby za prodej zboží	3 076	3 634	3 591	3 308
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	90 140	87 245	93 902	89 873
Denní tržby	93 216	90 879	97 493	93 181
Dlouhodobý majetek (Stálá aktiva)	18 022	21 121	23 498	28 266
Krátkodobé pohledávky	12 266	11 658	10 529	9 937
Dlouhodobý hmotný majetek	17 658	20 981	23 083	28 007
Dlouhodobé závazky	79	3 379	2 096	1 029
Cizí zdroje	27 128	31 929	24 313	23 396
Nákladové úroky	1 265	662	572	460
Výnosové úroky	201	156	110	53
Rozdíl úroků	-1 064	-506	-462	-407
Odpisy	2 959	3 486	3 670	4 342
Cash flow z provozní činnosti	4 499	4 667	13 511	11 431

⁴³ Zdroj: MPO (2005, květen) *Finanční analýza průmyslu a stavebnictví za rok 2004*. Staženo 11. července 2007 z <http://download.mpo.cz/get/26479/26458/293803/priloha002.pdf>

2.3.2.1 Ukazatele rentability:

Tyto ukazatele měří čistý výsledek snažení společnosti.

Rok	2002	2003	2004	2005
ROA (v %)	10,97	14,62	17,68	12,88
ROE (v %)	13,65	17,45	19,88	13,29
Provozní ziskové rozpětí (v %)	6,59	9,71	11,37	8,93
Čisté ziskové rozpětí (v %)	4,46	5,91	8,02	6,14
Rentabilita nákladů (v %)	95,54	94,09	91,98	93,86

Rentabilita celkového kapitálu (ROA) – Vyjadřuje celkovou efektivnost společnosti. Čím je tento ukazatel větší, tím lépe. Od roku 2002 do roku 2004 má tento ukazatel vzrůstající tendenci, v roce 2005 však dochází k jeho poklesu a to o 4,8%. Tuto situaci můžeme přisoudit zastavení plynulého růstu hospodářskému výsledku a jeho poklesu (viz. tabulka č. 1). Pokud bychom použili metodu srovnávací analýzy, zjistíme, že hodnota ROA v odvětví byla 9,13% v roce 2003 a 6,01% v roce 2004. Hodnoty ROA společnosti NAREX jsou podstatně větší.

Rentabilita vlastního kapitálu (ROE) měří efektivnost, s níž podnik využívá kapitál vlastníků. Udává, kolik Kč čistého zisku připadá na 1 Kč investovanou do podniku jeho vlastníky. Hodnoty ukazatele za rok 2003 a 2004 mají rostoucí charakter. V roce 2005 můžeme opět sledovat pokles a to o 6,59%. Hodnoty ROE byly v odvětví zjištěny 11,19% v roce 2003 a 7,44% v roce 2004, i zde jsou hodnoty společnosti NAREX nadprůměrné.

Rentabilita tržeb, resp. zisková marže nebo také ziskové rozpětí, ukazuje kolik dokáže podnik vyprodukovat „efektu“ na 1 Kč tržeb. Společnost NAREX Bystřice s. r. o. dosáhla v roce 2005 čistého ziskového rozpětí 6,14%, tzn. 0,0614 haléře zisku z 1 Kč, náklady na 1 Kč tržeb jsou tedy 0,9386. Pokles rentability tržeb v roce 2005 je způsoben rostoucími náklady společnosti, zejména růst cen veškerých důležitých vstupů. Cílem společnosti je náklady snižovat a zvyšovat zisk z každé inkasované koruny.

Po celé sledované období se všechny zkoumané ukazatele drží v kladných hodnotách.

2.3.2.2 Ukazatele likvidity:

Ukazatele likvidity měří schopnost firmy uspokojit své běžné závazky. Mezi základní ukazatele likvidity patří:

Rok	2002	2003	2004	2005
Běžná likvidita (1,5 - 2,5)	3,40	3,23	3,29	2,82
Pohotová likvidita (1,0 - 1,5)	1,41	1,109	1,113	0,84
Okamžitá likvidita (0,9 - 1,1)	0,38	0,24	0,27	0,16

Ukazatel *běžné likvidity*, likvidity třetího stupně, nás informuje o tom, kolikrát je podnik schopen uspokojit své věřitele, pokud promění svá veškerá oběžná aktiva v hotovost. Optimální hodnota je rovna alespoň 2. Hodnota tohoto ukazatele v odvětví byla 1,57 v roce 2003 a 1,63 v roce 2004. Výsledky společnosti NAREX jsou za sledované období velmi dobré. Společnost je schopna uspokojit své krátkodobé věřitele, nemusí tedy prodávat dlouhodobý majetek při hrazení krátkodobých závazků.

Ukazatel *pohotové likvidity*, likvidity druhého stupně, testuje inkasní riziko. Znamená to tedy, že pokud společnost vykazuje hodnotu 1, je schopna pokrýt své závazky aniž by prodávala své zásoby. Čím je ukazatel větší, tím lépe. Společnost NAREX Bystřice byla tedy schopna plně pokrývat své závazky až do roku 2005, v tomto roce nastává pokles pod hodnotu 1. Pohotová likvidita v odvětví byla 1,10 v roce 2003 a 1,03 v roce 2004. Hodnoty jsou téměř shodné s pohotovou likviditou společnosti.

Ukazatel *okamžité likvidity*, likvidity prvního stupně - Minimální hodnota tohoto ukazatele je 0,2. Společnost NAREX Bystřice tuto minimální hodnotu překračuje v období od roku 2002 do 2004, v roce 2005 však hodnota klesá po uváděné minimum. Hodnoty okamžité likvidity v odvětví byly 0,28 v roce 2003 a 0,26 v roce 2004.

2.3.2.3 Ukazatele aktivity:

Tyto ukazatele měří, jak efektivně firma hospodaří se svými aktivy. Má-li společnost nadbytek aktiv než je potřeba, vznikají jí zbytečné náklady a naopak, má-li jich nedostatek, přichází o tržby.

Rok	2002	2003	2004	2005
Obrat celkových aktiv	1,56	1,39	1,47	1,33
Obrat stálých aktiv	5,17	4,30	4,15	3,30
Obrat oběžných aktiv	2,29	2,10	2,36	2,28
Obrat zásob	3,91	3,20	3,58	3,24
Doba obratu zásob (dny)	93	114	102	113
Doba obratu kr. pohledávek (dny)	48	47	39	39
Doba splácení kr. závazků (dny)	31	29	32	34
Obrat hmotného majetku	5,28	4,33	4,22	3,33

Průměrná hodnota *doby obratu zásob* v odvětví je 35 dnů, maximální hodnota je 346 dní. Hodnoty společnosti NAREX za uvedené období průměrnou hodnotu o dost přesahují, avšak nevybočují z maximální hodnoty. Za sledované období hodnoty ukazatele rostou, tento trend není pro firmu žádoucí. Znamená to, že je drženo příliš mnoho zásob, což je příčinou malé obratovosti zásob.

Doba obratu pohledávek vyjadřuje počet dní, jak dlouho společnost čeká na úhradu svých pohledávek. Čím je doba delší, tím delší dobu společnost poskytuje svým obchodním partnerům bezplatný úvěr. Průměrná hodnota tohoto ukazatele v odvětví je 50 dnů. V roce 2003 činila tato hodnota ve společnosti 47 dní, v roce 2004 a 2005 se snížila na 39 dní, což je pro společnost výhodné.

Doba obratu krátkodobých závazků představuje dobu, jak dlouho je podnik dlužen za dodávky. Průměrná hodnota pro toto odvětví je 88 dní. Doba obratu závazků by měla dosáhnout alespoň hodnoty doby obratu pohledávek. Od roku 2004 dochází k pozvolnému přibližování hodnot těchto dvou ukazatelů. Snižuje se tedy efekt, kdy společnost zadarmo déle úvěruje své odběratele, než sám podnik využívá finančních prostředků dodavatelů.

Hodnoty ukazatele *obratu hmotného majetku* jsou klesající, to znamená, že se fixní náklady relativně zvyšují.

2.3.2.4 Ukazatele zadluženosti:

Zadluženost je skutečnost, kdy podnik používá k financování svých činností a aktiv cizí zdroje.

Rok	2002	2003	2004	2005
Zadluženost vlastního kapitálu (v %)	83,54	95,80	58,62	50,05
Ukazatel úrokového krytí	5,17	14,43	20,44	19,66
Doba splácení dluhů (roky)	3,67	3,43	2,04	2,22
Ukazatel cash flow k cizím zdrojům (v %)	17	15	56	49
Ukazatel věřitelského rizika	0,46	0,49	0,37	0,33
Ukazatel vlastního kapitálu k celkovým aktivům	0,54	0,51	0,63	0,67

Součtem ukazatele věřitelského rizika a ukazatele vlastního kapitálu k celkovým aktivům dostaneme hodnotu 1, resp. 100%. Čím vyšší je *ukazatel věřitelského rizika* (celková zadluženost), tím vyšší je zadluženost podniku.

Ukazatel vlastního kapitálu k celkovým aktivům se používá k hodnocení hospodářské a finanční stability podniku a spolu s ukazatelem solventnosti bývá považován za nejvýznamnější ukazatel pro hodnocení celkové finanční situace podniku.

Společnost NAREX Bystřice s. r. o. používá k financování svých aktiv v roce 2005 ze 33 % cizí zdroje a ze 67 % vlastní zdroje. Ukazatel věřitelského rizika se za sledované období snižuje, tím se snižuje i zadluženost společnosti.

Zadluženost vlastního kapitálu nebo také míra zadluženosti se za sledované období snižuje, což je pro společnost pozitivní. Pokud by míra zadluženosti byla větší než 100%, podnik by byl v období krize. Hodnota tohoto ukazatele byla 50,05% v roce 2005.

Hodnoty *ukazatele cash flow k cizím zdrojům* by měly pro finančně zdravou společnost nabývat alespoň 20%. V tomto ohledu byl pozitivní vývoj až od roku 2004, v roce 2005 došlo k mírnému poklesu a to na 49%.

Ukazatel úrokového krytí zobrazuje schopnost společnosti hradit úrokové platby. Společnosti NAREX Bystřice se dařilo tento ukazatel do roku 2004 zvyšovat, v roce 2005 byl pokles na 19,66. Průměrná hodnota uváděná v literatuře se pohybuje kolem 8. Společnost je tedy schopna bez problémů uhradit své úrokové platby.

Doba splácení dluhů vyjadřuje kolik let bude společnost splácet své dluhy. Tento ukazatel má klesající charakter. Podle hodnot dosažených v roce 2005 budou dluhy věřitelům zaplaceny za 2 roky a 80 dní.

2.4. SWOT analýza

SWOT analýza je důležitým nástrojem shrnutí předchozích analýz, je důležitá pro stanovení dalších plánů a rozvoje společnosti. Silné a slabé stránky vycházejí z interní analýzy, příležitosti a hrozby z analýzy externího prostředí.

Silné stránky - Strengths:

- dlouholetá tradice
- výhodná geografická poloha
- dobré jméno v ČR i ve světě
- jasné vlastnické vztahy
- uznávané postavení na trhu - vysoká kvalita a rozumná cena výrobků
- znalost trhu a obchodní zkušenosti, nejsilnější pozice na českém trhu
- značka NAREX
- systém řízení jakosti ČSN EN ISO 9001:2001, výroba dlát dle normy DIN
- vhodné technologie, znalosti v oboru, know how
- výzkum a vývoj nových technologií
- inovace a zdokonalování výrobků
- široký strojní park a jeho modernizace
- výborná marketingová komunikace
- široká paleta dodavatelů i odběratelů
- růst exportu
- vlastní skladové prostory

Slabé stránky - Weaknesses:

- částečně zastaralá strojní zařízení
- nedostatek odborně vzdělaných zaměstnanců
- produktivita práce neodpovídá západnímu standardu (vysoká spotřeba času lidské práce na výrobek)
- chybí marketingové oddělení
- finanční nákladnost a odlišnost technologií na rozšíření výrobního sortimentu (např. zahájit výrobu elektrošroubováků)

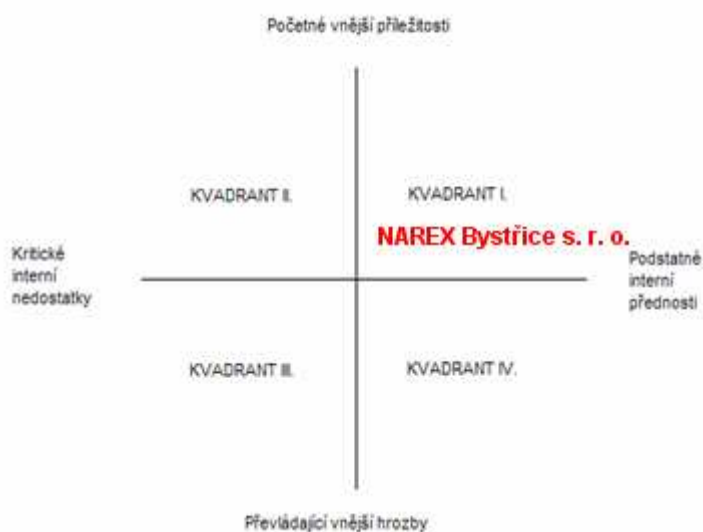
Příležitosti v interakci s okolím - Opportunities:

- schopnost vstoupit na nové trhy
- neexistuje výraznější domácí konkurence
- pozitivní vývoj české ekonomiky a relativně dobrá ekonomická situace společnosti
- kompletní servis k výrobkům
- nedostatek srovnatelných substitutů na trhu
- specifičnost výrobního sortimentu
- vstup do Eurozóny
- dotace
- důraz na životní prostředí
- výroba nástavců a „bitů“ (komplementy pro elektrošroubováky a AKU šroubováky)

Hrozby v interakci s okolím - Threats:

- sílící vliv konkurence z východoasijských zemí
- riziko vstupu potenciálních konkurentů
- legislativní opatření a technické normy EU
- vliv odborů
- vliv zákazníků na cenu výrobku
- vliv komplementů a ceny vstupů potřebných pro výrobu
- společnost ochrannou známkou nevlastní, ale pouze používání na základě licenční smlouvy po určitou dobu

Diagram SWOT analýzy:



Po zhodnocení interních a externích analýz lze společnost NAREX Bystřici v současnosti umístit v diagramu SWOT analýzy do kvadrantu I. Ten je charakteristický tím, že se zde externí příležitosti snoubí s interními přednostmi. Pozice společnosti se nachází v blízkosti kvadrantu IV. Ten představuje situaci, ve které by externí hrozba mohla poškodit organizační přednost. Aby se společnost v budoucnosti nedostala do tohoto kvadrantu, měla by neustále sledovat svoji pozici na trhu, domácí i zahraniční konkurenci a snažit se eliminovat hrozby v interakci s okolím.

Závěr

Cílem diplomové práce bylo analyzovat současnou situaci společnosti NAREX Bystřice s. r. o. pomocí externí a interní analýzy. Na základě těchto údajů navrhnout řešení vedoucí ke zlepšení postavení společnosti na trhu a sladit jednotlivé aktivity podniku.

V úvodních kapitolách byly vymezeny základní pojmy a postupy, které je nutné znát pro zpracování jednotlivých analýz.

V aplikační části jsem se nejprve zabývala charakteristikou společnosti. Společnost NAREX Bystřice patří mezi největší výrobce ručního nářadí na domácím i zahraničním trhu. Svým výrobním sortimentem navazuje na tradici původní firmy Richter, která byla založena již v roce 1919. V současné době vyrábí více jak 30 druhů výrobků, přičemž hlavní výrobní sortiment tvoří šroubováky a jejich sady. Společnost je členem českého Svazu výrobců nářadí a měřidel a Okresní hospodářské komory. Jejím cílem je vyrábět kvalitní výrobky za rozumné ceny. Svou produkcí je zaměřena jak na uspokojování potřeb řemeslnických profesionálů, tak i na uspokojování potřeb domácích kutilů.

Analýza externího okolí

Z této analýzy vyplývá řada příležitostí a hrozeb, které společnost ovlivňují.

PEST analýza

Cílem PEST analýzy je určit významné faktory, které na společnost působí. Od dob privatizace společnost zaznamenala výrazný rozvoj. Společnosti se podařilo obstát v obtížné situaci po roce 1989 i zvládnout vstup České Republiky do Evropské unie v roce 2004. Na výrobky společnosti jsou kladeny náročné legislativní podmínky a technické normy, které považují za nejdůležitější faktor. Export společnosti komplikují různá cla, vývozní omezení a embarga. I přes tyto komplikace export společnosti roste. Za pozitivní faktor lze v současné době považovat ekonomický vzestup, který se opírá v největší míře o odvětví průmyslu, kde se projevil náběh nových výrobních kapacit. V ekonomické oblasti dosahuje společnost kladných hospodářských výsledků. Zvyšují se nároky na ochranu zdraví spotřebitele, zaměstnanců a na ochranu životního prostředí. K prioritám společnosti patří neustálá inovace výrobků se zaměřením na potřeby zákazníků a modernizace strojového parku. Společnosti byl udělen certifikát Design 2005 za vynikající výrobek.

Analýza metodou „4C“

Tato metoda obsahuje několik faktorů, kterými se je třeba zabývat při volbě strategie globální expanze. Nejdůležitějším faktorem pro společnost je silné postavení značky NAREX na českém i světovém trhu. Cílem společnosti je spokojený zákazník, proto se snaží uspokojit jeho přání a požadavky. Kladně bych hodnotila snahu společnosti upozornit na výrobky společnosti mladší věkové generace pomocí vhodných marketingových strategií. Společnost negativně ovlivňuje růst nákladů, kdy musí čelit neustálému zvyšování cen všech důležitých vstupů pro výrobu, cen za elektrickou energii, plyn a topný olej. Zátěží je také neustálý růst mzdových nákladů. Společnost si je tohoto problému vědoma a snaží se nákladovost snižovat. Jako výhodu v tomto směru spatřuji získané granty na modernizaci strojového parku či na výzkum a vývoj výrobků. Konkurence je v tomto výrobním odvětví na globální úrovni. Hlavními konkurenty jsou zahraniční společnosti, které se stále více prosazují i na českém trhu. Aby společnost nezůstala pozadu za konkurencí snaží se neustále zlepšovat kvalitu svých výrobků, proto zavedla systém řízení jakosti dle normy ČSN EN ISO 9001:2001.

Analýza odvětví

Společnost NAREX Bystřice patří podle odvětvové klasifikace ekonomických činností (OKEČ) do odvětví 28 - Výroba kovových konstrukcí a kovodělných výrobků (kromě strojů a zařízení), třídy 28.62 – Výroba nástrojů a nářadí. Výroba je velmi specifická, závisí na kooperaci s jinými podniky, jak na vstupu (výkovky, dřívky, dřevěné rukojeti, těla hoblíků), tak i na výstupu (galvanická povrchová úprava výrobků). Jako velkou výhodu bych hodnotila vysoké vstupní bariéry do odvětví, společnost se tedy nemusí obávat vstupu nových firem. V České Republice je společnost svým výrobním sortimentem téměř jediným výrobcem.

Porterův model pěti konkurenčních sil

Porterův model umožňuje popsat a pochopit podstatu konkurenčního prostředí uvnitř každého jednotlivého odvětví. Dle mého názoru společnost působí v konsolidovaném konkurenčním odvětví, které zahrnuje malé množství velkých podniků, v krajních případech jen jedním dominantním. Mezi jednotlivými společnostmi panuje velká rivalita. Aby společnost v ostré konkurenci na trhu uspěla i v budoucnosti, měla by co nejlépe vycházet vstříc potřebám zákazníků a sledovat „kroky“ konkurence.

Riziko by pro společnost mohl představovat vstup potenciálních konkurentů, jako jsou podniky bývalého komplexu NAREX. Tyto společnosti mají podobnou technologii výroby jako NAREX Bystřice, proto by pro ně bylo snadnější výrobu zahájit, na základě licenční smlouvy však pod jinou značkou než je NAREX. Jako přínos pro společnost tedy spatřuji licenční smlouvu s majitelem ochranné známky, která vymezuje práva a povinnosti uživatelů. Výrobky společnosti NAREX Bystřice se nacházejí na generickém trhu. To znamená, že spotřebitelé jsou při svém rozhodování ovlivněni cenou. V porovnání s konkurencí, realizuje NAREX Bystřice „zlatou střední cestu“, tj. kvalitní výrobky za rozumné ceny. Tato strategie je velkým přínosem v konkurenčním boji o zákazníka. Společnost dbá o vstupní materiál a polotovary, provádí výběr dodavatelů, aby byla minimalizována hrozba selhání dodávek a narušení výroby. Ošetřena je též distribuce výrobků, kdy jsou prováděna pravidelná hodnocení odběratelů. Ruční nářadí je velmi specifické a lze jen obtížně na trhu hledat blízké substituty, to je pro společnost podstatnou výhodou. Příležitostí je výroba „bitů“ a nástavců, které jsou komplementárním výrobkem pro elektrošroubováky a AKU šroubováky.

Interní analýza

Analýza zdrojů podniku

V této analýze jsem hodnotila fyzické, lidské, finanční a nehmotné zdroje. Za nejdůležitější považuji lidské zdroje. Hrozbou pro společnost je nedostatek profesně vzdělaných uchazečů o práci. Situaci společnost řeší školením nových zaměstnanců na požadovanou profesi. Cílem společnosti je si své zaměstnance dlouhodobě udržet, a proto jim poskytuje mnoho výhod a vyplácí různé finanční odměny. Hrozbou by mohl být i případný boj o vlastnictví ochranné známky. V současné době společnost ochrannou známku NAREX nevlastní, ale na základě licenční smlouvy pronajímá od společnosti PROTOOL a. s. , dříve NAREX Česká Lípa. Tato společnost patří do skupiny organizací TTS Tooltechnic Systems AG & Co., která sídlí ve Wendlingenu v SRN a vyrábí své vlastní produkty pod značkou PROTOOL. Je tedy možná jen otázkou času, kdy bude chtít značku NAREX výhodně prodat. Protože značka NAREX se dá považovat za jednu z hlavních konkurenčních výhod společnosti, bylo by pro společnost vhodné uzavřít licenční smlouvu na dobu neurčitou, případně značku NAREX i za větší finanční částku koupit.

Poté by ji společnost mohla za výhodných finančních podmínek pronajímat na základě licenčních smluv ostatním podnikům užívající tuto ochrannou známku.

Finanční a srovnávací analýza

Při hodnocení těchto analýz jsem použila ukazatele likvidity, aktivity, rentability a zadluženosti. Pro potřeby srovnávací analýzy jsem porovнала dosažené výsledky s hodnotami ukazatelů charakteristické pro dané odvětví. Z pohledu rentability by se společnost dala charakterizovat jako efektivní. Ukazatele likvidity nabývají nadprůměrných hodnot. Jako pozitivní bych hodnotila, že společnost je schopna uspokojit své věřitele, platit včas a snižuje se celková zadluženost společnosti. Snižuje se také efekt, kdy společnost zadarmo déle úvěruje své odběratele, než sám podnik využívá finančních prostředků dodavatelů.

SWOT analýza

Výsledky předchozích analýz jsem zhodnotila ve SWOT analýze. Mohla jsem tak určit nejen příležitosti a hrozby, které na společnost působí, ale také silné a slabé stránky podniku. Mezi nejdůležitější silné stránky společnosti patří dlouholetá tradice, silné postavení na trhu a kvalitní výrobky značky NAREX za rozumné ceny. Za slabou stránku, kterých není mnoho, považuji nedostatek odborně vzdělaných zaměstnanců. Hlavní příležitost spatřuji ve schopnosti společnosti vstupovat na nové trhy. Ohrožení spočívá v neustálém růstu cen vstupů potřebných k výrobě produktů a sílící vliv konkurence z východoasijských zemí.

Společnost NAREX Bystřice má dle mého názoru dobré vyhlídky do budoucnosti. Řadu svých příležitostí a předností dokáže využít jako konkurenční výhodu před ostatními. Vedení si je vědomo hrozeb a slabých stránek společnosti, proto se snaží o zlepšení situace. Pokud na trhu nedojde k vážným změnám, společnost bude i nadále sledovat konkurenci a co možná nejlépe vycházet vstříc požadavkům zákazníků, dají se očekávat úspěchy a další růst hodnoty společnosti.

Literatura

Knihy a časopisy

- 1. SEDLÁČKOVÁ, Helena; BUCHTA, Karel.** *Strategická analýza*. 2. vyd. Praha : C. H. Beck, 2006. 121 s. ISBN 80-7179-367-1.
- 2. KOVÁŘ, František; ŠTRACH, Pavel.** *Strategický management*. 1. vyd. Praha : Vysoká škola ekonomická v Praze, Nakladatelství Oeconomica, 2003. 96 s. ISBN 80-245-0504-5.
- 3. KEŘKOVSKÝ, Miloslav; VYKYPĚL, Oldřich.** *Strategické řízení*. 1. vyd. Praha : C. H. Beck, 2002. 172 s. Teorie pro praxi. ISBN 80-7179-578-X.
- 4. KOŠŤAN, Pavel; ŠULEŘ, Oldřich.** *Firemní strategie plánování a realizace*. 1. vyd. Praha : Computer Press. 2002. 124 s. ISBN 80-7226-657-8.
- 5. DEDOUCHOVÁ, Marcela.** *Strategie podniku*. 1.vyd. Praha : Vysoká škola ekonomická v Praze, 1995. 157 s. Učební texty pro inženýrské studium. ISBN 80-7079-713-4.
- 6. VALACH, Josef; a kolektiv.** *Finanční řízení podniku*. 2. vyd. Praha : Nakladatelství Ekopress, 1999. 324 s. ISBN 80-86119-21-1.
- 7. MRKVIČKA, Josef.** *Finanční analýza*. 1.vyd. Praha : Svaz účetních v nakladatelství Bilance, 1997. 207 s. bez ISBN
- 8. BOWMAN, Cliff.** *Strategický management*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, spol. s r. o. , 1996. 152 s. ISBN 80-7169-230-1.
- 9. Koreš, M. + odborné útvary.** *Výroční zpráva 2003*. Bystřice, 2004. 15 s.
- 10. Koreš, M. + odborné útvary.** *Výroční zpráva 2004*. Bystřice, 2005. 10 s.
- 11. Koreš, M. + odborné útvary.** *Výroční zpráva 2005*. Bystřice, 2006. 10 s.
- 12. Hlavní katalog výrobků 2006 – 2008.** Bystřice, 2005. 100 s.

Internetové zdroje

1. ČSÚ (2007, 5. dubna) *Struktura DJ v letech 2000 až 2005*. Staženo 5. července 2007 z <http://www.czso.cz/csu/2006edicniplan.nsf/tab/B4002465DF>
2. ČSÚ (2007, 3. července) *Makroekonomické údaje*. Staženo 4. července 2007 z <http://www2.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/cr: makroekonomicke udaje>
3. ČSÚ *Základní charakteristika*. Staženo 4. července 2007 z [http://www.czso.cz/xs/edicniplan.nsf/t/3E00498AF1/\\$File/1321010601-02.xls](http://www.czso.cz/xs/edicniplan.nsf/t/3E00498AF1/$File/1321010601-02.xls)
4. ČSÚ (2007) *Vývoj zahraničního obchodu v 1. čtvrtletí 2005*. Staženo 5. července 2007 z <http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/cvzo050505analyza05.doc>
5. ČSÚ (2007) *Vývoj zahraničního obchodu v roce 2005*. Staženo 5. července 2007 z <http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/cvzo020306analyza06.doc>
6. *MBK Consulting, s. r. o. ISO 9001*. Staženo 6. července 2007 z <http://www.mbk.cz/iso/iso-9001>
7. Ministerstvo průmyslu a obchodu (2006, 8. září) *Panorama zpracovatelského průmyslu a souvisejících služeb ČR 2005*. Staženo 8. července 2007 z <http://download.mpo.cz/get/29052/31513/334807/priloha001.pdf>
8. MPO (2005, květen) *Finanční analýza průmyslu a stavebnictví za rok 2004*. Staženo 11. července 2007 z <http://download.mpo.cz/get/26479/26458/293803/priloha002.pdf>
9. ČSÚ *Ekonomické ukazatele oddílu OKEČ – 28 Výroba kovových konstrukcí a kovodělných výrobků (kromě strojů a zařízení)*. Staženo 8. července 2007 z [http://www.czso.cz/csu/2006edicniplan.nsf/t/B4002465D1/\\$File/1146060207.xls](http://www.czso.cz/csu/2006edicniplan.nsf/t/B4002465D1/$File/1146060207.xls)

Seznam příloh

Příloha č. 1. Podrobná organizační struktura společnosti NAREX Bystřice s. r. o.

Příloha č. 2. Rozvaha, výkaz zisku a ztráty, přehled o peněžních tocích k 31. 12. 2003

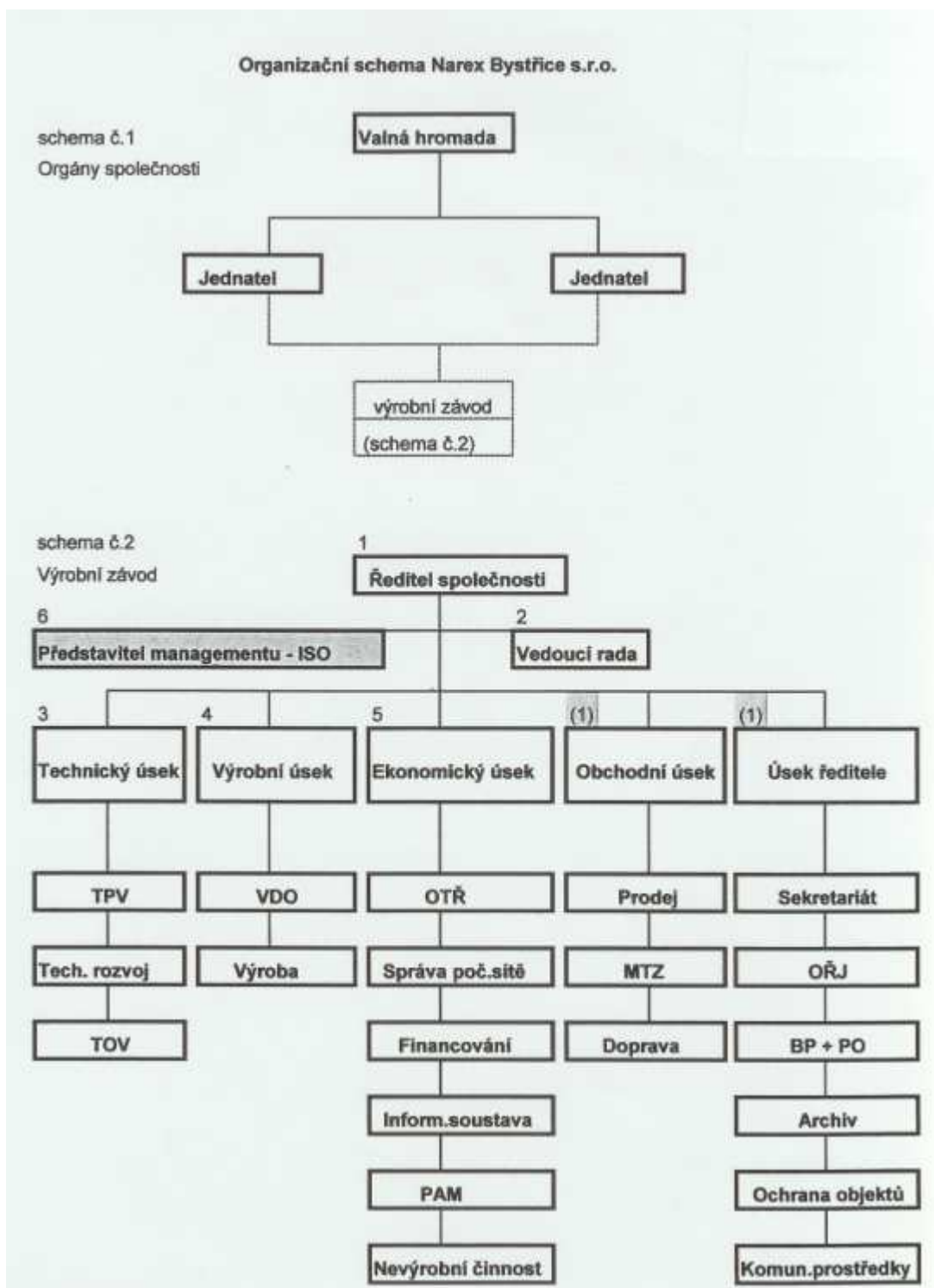
Příloha č. 3. Rozvaha, výkaz zisku a ztráty, přehled o peněžních tocích k 31. 12. 2004

Příloha č. 4. Rozvaha, výkaz zisku a ztráty, přehled o peněžních tocích k 31. 12. 2005

Příloha č. 5. Ekonomické ukazatele oddílu OKEČ – 28 výroba kovových konstrukcí a kovodělných výrobků (kromě strojů a zařízení)

Příloha č. 6. Pomocné výpočty pro potřeby Finanční a Srovnávací analýzy (rok 2002 a 2005)

Příloha č. 1. Podrobná organizační struktura společnosti NAREX Bystřice s. r. o.



Příloha č. 5. Ekonomické ukazatele oddílu OKEČ – 28 Výroba kovových konstrukcí a kovodělných výrobků (kromě strojů a zařízení)⁴⁴

Období	Měřicí jednotka	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Podnikatelské subjekty	počet	4 695	4 913	4 856	4 667	5 574	5 681
index (SOPR)		x	104,6	98,8	96,1	119,4	101,9
Průměrný počet zaměstnanců	fyz. osoby	116 322	117 852	119 914	113 365	124 827	124 478
index (SOPR)		x	101,3	101,7	94,5	110,1	99,7
Mzdy bez ostatních osobních nákladů	mil. Kč	18 053	19 999	21 018	20 797	24 119	25 827
index (SOPR)		x	110,8	105,1	98,9	116,0	107,1
Průměrná měsíční mzda	Kč	12 933	14 141	14 607	15 287	16 101	17 290
index (SOPR)		x	109,3	103,3	104,7	105,3	107,4
Výkony	mil. Kč	124 383	147 988	142 995	145 944	183 948	199 469
index (SOPR)		x	119,0	96,6	102,1	126,0	108,4
Výkonová spotřeba	mil. Kč	87 475	104 875	101 826	103 528	133 508	142 752
index (SOPR)		x	119,9	97,1	101,7	129,0	106,9
Účetní přidaná hodnota	mil. Kč	36 908	43 113	41 169	42 416	50 439	56 717
index (SOPR)		x	116,8	95,5	103,0	118,9	112,4
Tržby za prodej vlastních výrobků	mil. Kč	92 405	115 462	110 788	109 763	139 845	155 999
index (SOPR)		x	125,0	96,0	99,1	127,4	111,6
Tržby za prodej výrobků a služeb z průmyslové činnosti	mil. Kč	121 207	108 738	122 667	118 646	138 516	159 253
index (SOPR)		x	89,7	112,8	96,7	116,7	115,0
z toho: Tržby z přímého vývozu	mil. Kč	48 602	51 132	65 307	62 493	79 143	87 581
index (SOPR)		x	105,2	127,7	95,7	126,6	110,7
Hrubé pořízení dlouhodobého hmotného majetku (investice)	mil. Kč	9 470	9 462	9 577	9 841	10 041	10 782
index (SOPR)		x	99,9	101,2	102,8	102,0	107,4
Index průmyslové produkce (r/r)	index	x	99,9	102,1	105,0	110,2	109,9
Index cen průmyslových výrobců (r/r - porovnání průměrných ročních indexů)	index	100,8	103,1	100,9	98,9	104,8	106,9
Výroba vybraných výrobků							
Ocelové kostrukce a stavební části (celky)	mil.Kč	6 772	7 313	7 140	7 473	9 564	11 587
index (SOPR)		x	108,0	97,6	104,7	128,0	121,1

⁴⁴ Zdroj: ČSÚ *Ekonomické ukazatele oddílu OKEČ – 28 Výroba kovových konstrukcí a kovodělných výrobků (kromě strojů a zařízení)*. Staženo 8. července 2007 z

[http://www.czso.cz/csu/2006edicniplan.nsf/t/B4002465D1/\\$File/1146060207.xls](http://www.czso.cz/csu/2006edicniplan.nsf/t/B4002465D1/$File/1146060207.xls)

Ostatní konstrukční prvky z ocelí	mil.Kč	5 044	5 054	4 333	5 068	6 716	7 296
index (SOPR)		x	100,2	85,7	117,0	132,5	108,6
Nové zakázky celkem	mil. Kč	x	75 515	78 102	80 133	97 688	114 998
index (SOPR)		x	x	103,4	102,6	121,9	117,7
Nové zakázky ze zahraničí	mil. Kč	x	42 973	45 385	48 778	64 813	76 913
index (SOPR)		x	x	105,6	107,5	132,9	118,7
Výdaje na vědu a výzkum	mil. Kč	327	401	294	346	380	364
index (SOPR)		x	122,5	73,4	117,6	109,9	95,7
Vývoz zboží	mil. Kč	80 529	87 586	81 744	91 268	114 141	122 211
index (SOPR)		126,2	108,8	93,3	111,7	125,1	107,1
Dovoz zboží	mil. Kč	51 798	58 502	58 961	65 110	79 535	80 530
index (SOPR)		123,9	112,9	100,8	110,4	122,2	101,3
Bilance	mil. Kč	28 731	29 084	22 783	26 158	34 606	41 681

Příloha č. 6. Pomocné výpočty pro potřeby Finanční a Srovnávací analýzy (rok 2002 a 2005)

Ukazatele rentability:

$$ROA = \frac{\text{EBIT}}{\text{A}}$$

Rok 2002: $ROA = 6545 / 59\,680 = 0,1097 \rightarrow 10,97\%$

Rok 2005: $ROA = 9\,042 / 70\,192 = 0,1288 \rightarrow 12,88\%$

$$ROE = \frac{\text{EAT}}{\text{E}}$$

Rok 2002: $ROE = 4\,433 / 32\,472 = 0,1365 \rightarrow 13,65\%$

Rok 2005: $ROE = 6\,213 / 46\,745 = 0,1329 \rightarrow 13,29\%$

$$\text{Provozní ziskové rozpětí} = \frac{\text{EBIT}}{\text{tržby}}$$

Rok 2002: Provozní ziskové rozpětí = $6\,545 / 99\,323 = 0,0659 \rightarrow 6,59\%$

Rok 2005: Provozní ziskové rozpětí = $9\,042 / 101\,240 = 0,0893 \rightarrow 8,93\%$

$$\text{Čisté ziskové rozpětí} = \frac{\text{EAT}}{\text{tržby}}$$

Rok 2002: Čisté ziskové rozpětí = $4\,433 / 99\,323 = 0,0446 \rightarrow 4,46\%$

Rok 2005: Čisté ziskové rozpětí = $6\,213 / 101\,240 = 0,0614 \rightarrow 6,14\%$

$$\text{Rentabilita nákladů} = \frac{\text{náklady}}{\text{tržby}}$$

Rok 2002: Rentabilita nákladů = $94\,890 / 99\,323 = 0,9554 \rightarrow 95,54\%$

Rok 2005: Rentabilita nákladů = $95\,027 / 101\,240 = 0,9386 \rightarrow 93,86\%$

Ukazatele likvidity:

$$Běžná\ likvidita = \frac{\text{oběžná aktiva – dlouhodobé pohledávky}}{\text{cizí kapitál krátkodobý}}$$

Cizí kapitál krátkodobý = krátkodobé závazky + krátkodobé bankovní úvěry

Rok 2002: Cizí kapitál krátkodobý = 8 035 + 3 900 = 11 935

Rok 2005: Cizí kapitál krátkodobý = 8 660 + 5 862 = 14 522

Rok 2002: Běžná likvidita = (40 634 – 0) / 11 935 = 3,40

Rok 2005: Běžná likvidita = (40 929 - 0) / 14 522 = 2,82

$$Pohotová\ likvidita = \frac{\text{oběžná aktiva – dlouhodobé pohledávky - zásoby}}{\text{cizí kapitál krátkodobý}}$$

Rok 2002: Pohotová likvidita = (40 634 – 0 – 23 821) / 11 935 = 1,41

Rok 2005: Pohotová likvidita = (40 929 – 0 – 28 724) / 14 522 = 0,84

$$Okamžitá\ likvidita = \frac{\text{finanční majetek}}{\text{cizí kapitál krátkodobý}}$$

Rok 2002: Okamžitá likvidita = 4 547 / 11 935 = 0,38

Rok 2005: Okamžitá likvidita = 2 268 / 14 522 = 0,16

Ukazatele aktivity:

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

Denní tržby = tržby za prodej zboží + tržby za prodej vlastních výrobků a služeb

Rok 2002: denní tržby = 3 076 + 90 140 = 93 216

Rok 2005: denní tržby = 3 308 + 89 873 = 93 181

Rok 2002: Obrat celkových aktiv = 93 216/ 59 680 = 1,56

Rok 2005: Obrat celkových aktiv = 93 181/ 70 192 = 1,33

$$\text{Obrat stálých aktiv} = \frac{\text{denní tržby}}{\text{stálá aktiva}}$$

Rok 2002: Obrat stálých aktiv = 93 216/ 18 022 = 5,17

Rok 2005: Obrat stálých aktiv = 93 181/ 28 266 = 3,30

$$\text{Obrat oběžných aktiv} = \frac{\text{denní tržby}}{\text{oběžná aktiva}}$$

Rok 2002: Obrat oběžných aktiv = 93 216/ 40 634 = 2,29

Rok 2005: Obrat oběžných aktiv = 93 181/ 40 929 = 2,28

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

Rok 2002: Obrat zásob = 93 216/ 23 821 = 3,91

Rok 2005: Obrat zásob = 93 181/ 28 724 = 3,24

$$\text{Doby obratu zásob} = \frac{\text{zásoby}}{\text{denní tržby}/365}$$

Rok 2002: Doba obratu zásob = 23 821/ (93 216/365) = 93 dní

Rok 2005: Doba obratu zásob = 28 724/ (93 181/ 365) = 113 dní

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \frac{\text{krátkodobé pohledávky}}{\text{denní tržby}/365}$$

Rok 2002: Doba obratu pohledávek = 12 266/ (93 216/365) = 48 dní

Rok 2005: Doba obratu pohledávek = 9 937/ (93 181/365) = 39 dní

$$\text{Doba spláčení závazků} = \frac{\text{krátkodobé závazky}}{\text{denní tržby}/365}$$

Rok 2002: Doba spláčení závazků = 8 035/ (93 216/365) = 31 dní

Rok 2005: Doba spláčení závazků = 8 660/ (93 181/365) = 34 dní

$$\text{Obrat hmotného majetku} = \frac{\text{denní tržby}}{\text{dlouhodobý hmotný majetek}}$$

Rok 2002: Obrat hmotného majetku = 93 216/ 17 658 = 5,28

Rok 2005: Obrat hmotného majetku = 93 181/ 28 007 = 3,33

Ukazatele zadluženosti:

$$\text{Zadluženost vlastního kapitálu} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{vlastní kapitál}}$$

Rok 2002: Zadluženost vl. kapitálu = 27 128/ 32 472 = 0,8354 → 83,54%

Rok 2005: Zadluženost vl. kapitálu = 23 396/ 46 745 = 0,5005 → 50,05%

$$\text{Ukazatel úrokového krytí} = \frac{\text{EBIT}}{\text{nákladové úroky}}$$

Rok 2002: Ukazatel úrokového krytí = 6 545/ 1 265 = 5,17

Rok 2005: Ukazatel úrokového krytí = 9 042/ 460 = 19,66

$$\text{Doba spláčení dluhů} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{zisk po zdanění + odpisy}}$$

Rok 2002: Doba spláčení dluhů = 27 128/ (4 433 + 2 959) = 3,67 → 3 roky a 245 dní

Rok 2005: Doba spláčení dluhů = 23 396/ (6 213 + 4 342) = 2,22 → 2 roky a 80 dní

$$\text{Ukazatel cash flow} = \frac{\text{cash flow z provozní činnosti}}{\text{cizí zdroje}}$$

Rok 2002: Ukazatel cash flow = $4\,499 / 27\,128 = 0,17 \rightarrow 17\%$

Rok 2005: Ukazatel cash flow = $11\,431 / 23\,396 = 0,49 \rightarrow 49\%$

$$\text{Ukazatel věřitelského rizika} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{celková aktiva}}$$

Rok 2002: Ukazatel věřitelského rizika = $27\,128 / 59\,680 = 0,46$

Rok 2005: Ukazatel věřitelského rizika = $23\,396 / 70\,192 = 0,33$

$$\text{Ukazatel vlastního kapitálu} = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{celková aktiva}}$$

Rok 2002: Ukazatel vl. kapitálu = $32\,472 / 59\,680 = 0,54$

Rok 2005: Ukazatel vl. kapitálu = $46\,745 / 70\,192 = 0,67$

Ukazatel věřitelského rizika + Ukazatel vl. kapitálu = 1

Rok 2002: $0,46 + 0,54 = 1$

Rok 2005: $0,33 + 0,67 = 1$