

1. Analýza dodavatelů

Pokračování v základním přehledu a charakteristice dodavatelů. Řazeno podle objemu nakupovaných výrobků a služeb.

Název společnosti: UET – United Energy Trading, a. s.

Rok založení:

Hlavní produkty: poskytuje elektrickou energii a zemní plyn z vlastních elektráren.

Finanční analýza: Firma v roce 2010 zvýšila svoje výnosy o 176%, zisky o 179% oproti roku 2009. (MŠP ČR, 2012)

O firmě: Firma HGO si ji vybrala pro její výhodnou cenovou nabídku pro firmy.

Název společnosti: ArcelorMittal Gonvarri SSC Slovakia s. r. o.

Rok založení: 2006

Hlavní produkty: Jedná se opět o dodavatele plechů různých druhů (hliníkových, ocelových, nerezových a měděných), v různých modifikacích.

O firmě: Firma je slovenská, avšak na českém trhu má zastoupení. Tato společnost vznikla v roce 2006, takže oproti gigantům Italoinox či Alfun je teprve na začátku svého života. Její silnou stránkou je výrazná zahraniční účast a zázemí (španělská firma Gonvarri), které z ní činí plnohodnotného partnera v dodávání plechů.

Název společnosti: BE Group s. r. o.

Rok založení: 1868

Hlavní produkty: prodej plechů z různého materiálu (ocel, nerez, hliník) a poskytování přidružených služeb.

Finanční analýza: v porovnání roku 2010/2009 zvýšili výnos o 148%, snížili ztrátu o 77%. (MŠP ČR, 2012)

O firmě: firma byla založena ve Finsku (dnešní Rusko). Během svého dlouholetého působení na trhu hutního materiálu si vybudovala širokou škálu poboček po celé Evropě, vč. České republiky.

Název společnosti: Atlas – Blech Center GmbH

Rok založení: 1965

Hlavní produkty: dodavatel plechů. Speciální nabídku tvoří ručně dělané plechy, nařezané cívky plechu a jiné produkty.

O firmě: Atlas GmbH je německou firmou působící na trhu řadu let. Za jejími činnostmi stojí i dlouholeté zkušenosti z praxe. Skladba produktů dává odpověď i na otázku proč si tuto firmu Hestego a. s. vybralo.

Název společnosti: Feron Brno, a. s.

Rok založení: 1829

Hlavní produkty: Feron, a.s. je moderní obchodní organizace, zabývající se nákupem, skladováním, úpravou a prodejem hutních výrobků, železářského sortimentu a neželezných kovů na bázi velkoobchodu.

Finanční analýza: v letech 2010/2009 navýšení výnosů o 123%, zisk klesl o 14% (ale je zisková). (MSP ČR, 2012)

O firmě: Dlouhá historie společnosti a neustálý vývoj spolu s nabídkou nových produktů a služeb hovoří o jejím silným zázemím v oboru hutního materiálu. Hestego ji řadí až na 8. místo svého TOP10 žebříčku dodavatelů. Je to cena výrobků Ferony Brno, která toto místo určila. Avšak i tento dodavatel rozpouští riziko zpoždění dodávek hlavního výrobního materiálu společnosti.

Název společnosti: Jiří Urbánek

Rok založení: 1992

Hlavní produkty: přepravní služby.

O firmě: Služby této společnosti Hestego a. s. využívá pro přepravu všech druhů produktů.

Název společnosti: Slovácké strojírný, a. s.

Rok založení: 1951

Hlavní produkty: výroba a montáž mobilních drtičů kamene, výroba a montáž licích věží a dalších technologických celků pro ocelárny.

Finanční analýza: navýšení výnosů o 93%, zisku o 207% v letech 2010/2009. (MSP ČR, 2012)

O firmě: Slovácké strojírný, a. s. je společností dlouhodobě působící na českém trhu. Trvale dosahuje nových certifikátů a úspěšných projektů. V roce 2009 se fúzí spojila se společností MEP Postřelmov, a. s. Společnost Hestego a. s. využívá jejich nabídky ocelových konstrukcí a mobilních jeřábů a dalších strojírenských komponentů.

2. Analýza zákazníků

Pokračování přehledu a charakteristice zákazníků. Řazeno podle objemu tržeb a typu nakupovaných výrobků od Hestega a. s.

2.1. Divize zakázková výroby

a. Zábavní průmysl

Název společnosti: Auto Games Plus, a. s.

Rok založení: 1999

O firmě: Společnost Autogames působí na trhu zábavního průmyslu. V roce 2003 rozšířila svoji výrobu o vlastní výrobu VHP a přestěhovala se do Uherského Brodu

Finanční analýza: Společnost Autogames v roce 2010 navýšila objem tržeb o 22%, její čistý zisk je však oproti předcházejícímu roku (2009) poloviční. I navzdory tomu je však firma stále vysoce zisková – 118 745 tis. Kč. (MSp ČR, 2012)

Nakupované produkty: Hestego a. s. pro tuto společnost vyrábí skříně pro následující produkty VHP válcové, video VHP, VLT. Jedná se o zakázkovou výrobu opakovanou. Pro rok 2012 je plánován objem prodeje tohoto zákazníka Hestega a. s. ve výši 13,2 mil. Kč.

Název společnosti: MOD elektronik, s. r. o.

Rok založení: 1988

O firmě: Společnost MOD elektronik, s. r. o. působí na trhu zábavního průmyslu. Společnost nabízí vlastní i cizí výrobu VHP, dále vlastní výrobu VLT. Na všechny tyto přístroje dodává software a hry. Firma podrobuje svoje produkty (VHP, VLT) zátěžovým testům, a to na ústavu VTÚPV ve Vyškově. Svoje produkty distribuuje na českém, slovenském, ale i italském, litevském či estonském trhu.

Finanční analýza: Porovnání ukazatelů tržeb a zisku v letech 2010 a 2009 není přívětivý. Oba ukazatele sledují klesající trend. V roce 2010 dosáhla společnost MOD elektronik, s. r. o. 87%-ního objemu tržeb, čistý zisk představoval pouze 24% předchozího roku (2009). Společnost je však i nadále zisková. (MSp ČR, 2012)

Nakupované produkty: Hestego a. s. vyrábí skříně pro VLT, VHP. Jedná se o zakázkovou výrobu opakovanou. V obchodním plánu je pro tuto společnost v roce 2012 stanoven odbyt ve výši 6 mil. Kč.

Název společnosti: TAB, s. r. o.

Rok založení: 1995

O firmě: Společnost TAB s. r. o. byla založena jako dceřiná společnost TAB GmbH. Její hlavní činností je prodej, pronájem a opravy hracích automatů a jiných zábavních přístrojů.

Finanční analýza: Ukazatele tržeb i čistého zisku společnosti TAB s. r. o. sledují podobné trendy jako předchozí společnosti v daném oboru. Její objem tržeb v roce 2010 dosáhl 81% objemu tržeb předchozího roku, čistý zisk pouhých 8%. Firma je i přesto zisková. (MSp ČR, 2012)

Nakupované produkty: Hestego a. s. dodává pro firmu skříně pro elektroprůmysl. Plánovaný objem tržeb pro TAB, s. r. o. na rok 2012 činí 9,6 mil. Kč.

Název společnosti: King Diamonds Game s. r. o.

Rok založení: 2010

O firmě: Společnost King Diamonds Game se zabývá vývojem a výrobou VLT. Její další činností je prodej a distribuce dalších druhů těchto výherních přístrojů. Tato mladá společnost má však dobrý potenciál, který vychází především ze zkušeností jejích pracovníků.

Nakupované produkty: Hestego a. s. dodává skříně pro VLT, pro rok 2012 plánuje odbyt ve výši 4,8 mil. Kč.

b. Elektroprůmysl, ostatní

Název společnosti: ABB s. r. o.

Rok založení: 1970

O firmě: Společnost ABB s. r. o. se zaměřuje na technologie pro elektroniku a automatizaci. Její sortimentní skladba produktů má široký záběr. Pro účely této analýzy a ve vztahu k Hestegu a. s. budou dále uvažovány jen rozvaděče, které pro ABB s. r. o. dodává.

Vývoj ABB v oblasti rozvaděčů se zaměřuje na spolehlivost, kterou se má na mysli spolehlivost v konstrukci proudovodné dráhy, ale také izolačním návrhu a provedení separace funkčního prostoru rozvaděče. Pro HGO to znamená vyjít vstříc požadavkům ABB, aby těmto trendům mohla dostát.

Další trendy této oblasti se týkají ryze technického provedení samotného systému rozvaděče. Jedná se např. o integrované rozváděčové systémy či inteligentní rozváděčové systémy, které přímo propojují silové obvody se systémy procesního řízení a vizualizace.

Finanční analýza: Čistý zisk ABB v roce 2009 oproti předchozím letům mírně poklesl – o 7% (výroční zpráva 2009), avšak firma si zlepšila své cash-flow (o 69 mil dolarů). Porovnání ukazatele zisku a celkových tržeb v roce 2010 k roku 2009 je příznivější. Zisk zvýšila o 23% oproti 2009, celkový objem výnosů pak o téměř 12%. (MŠP ČR, 2012)

Nakupované produkty: Hestego a. s. dodává pro ABB s. r. o. rozvaděče různého typu. Pro HGO jako dodavatele znamená trend finančních ukazatelů, výzkumu a vývoje ABB s. r. o. jistotu odbytu jeho vlastních výrobků, a to za předpokladu, že dostojí svým závazkům v podobě včasného plnění a kvalitě dodávek. Plánovaný objem odbytu na rok 2012 činí 5,8 mil. Kč.

Název společnosti: CMZ Machinery

Rok založení: 1976

O firmě: Zakladatelská společnost je původem ze Španělska, zaměřuje se především na OC. Pobočky ve Francii, Německu a Velké Británii. Pro španělskou firmu dodává i Hestego a. s.

Nakupované produkty: Hestego a. s. dodává pro CMZ teleskopické kryty a díly pro kapotáže. Plánovaný objem zakázek na rok 2012 pro CMZ s. r. o. činí 13,2 mil. Kč.

2.2. Divize kapotáže

Název společnosti: Fermat CZ s. r. o., Brno

Rok založení: 1993

O firmě: Fermat CZ s. r. o. je společností zabývající se výrobou a vývojem horizontálních vyvrtávaček, brousicích nástrojů a vertikálních soustruhů.

Společnost je součástí skupiny FERMAT Group. Většina společností, které jsou součástí této skupiny, je poměrně mladá, avšak dynamický růst firem i velmi vysoké technologické zázemí a kvalita služeb, která je podporovaná nadnárodní sítí, slibuje skupině FERMAT Group příznivou budoucnost na českém trhu.

Finanční analýza: O dynamičnosti růstu a vysokému potenciálu hovoří i finanční ukazatelé objemu výnosů a zisku. V roce 2010 společnost Fermat CZ s. r. o. dosáhla objemu tržeb ve výši 882 335 tis Kč (nárůst o 40% oproti 2009), a čistého zisku ve výši 35 820 tis. Kč (nárůst o 1 327%). (MSP ČR, 2012)

Nakupované produkty: Firma Hestego a.s. pro výše uvedené typy strojů dodává zakázkové kapotáže, ale také vnitřní i vnější krytování jednotlivých strojů, především teleskopické kryty. Plán na rok 2012 je odbyt ve výši 10 mil. Kč.

Název společnosti: Trens, a. s.

Rok založení: 1993

O firmě: Slovenská společnost, která patří mezi hlavní zástupce skupiny „ostatních kapotáží“, které firma Hestego a. s. dodává různým zákazníkům.

Firma Trens a. s. je největším výrobcem obráběcích strojů na slovenském trhu. Její dlouholetá tradice a výrobní program ji řadí mezi nejvýznamnější dodavatele obráběcích strojů ve střední Evropě. I nadále firma vykazuje pozitivní vývoj a drží krok s moderními technologiemi.

Nakupované produkty: Firma Hestego a.s. s touto firmou pracovala již v minulosti, a to na dodávkách vnitřních krytů OS. V současnosti rozjíždí výrobu celkových kapotáží pro Trens. Plán na rok 2012 je odbyt ve výši 3,6 mil. Kč.

Název společnosti: Weiler Holoubkov s. r. o.

Rok založení: 1950

O firmě: Hlavním produktem firmy Weiler Holoubkov s. r. o. jsou obráběcí stroje, na které poskytuje i veškerý záruční i pozáruční servis.

Samotná firma Weiler Holoubkov prochází od roku 1950 různými organizačními změnami. Jako dvě poslední lze uvést kapitálové akvizice firmy ZPS Zlín (1997), avšak koncem roku 2000 se stala společnost součástí skupiny WEILER GmbH se sídlem v Německu. Tím se stala renomovaným výrobcem OS Evropy. I díky této akvizici přestála ekonomickou krizí a v rámci německé skupiny pracuje dále na vlastním rozvoji. Pro Hestego a. s. je Weiler Holoubkov zajímavým a stálým zákazníkem.

Nakupované produkty: Pro stroje, které má Weiler Holoubkov s. r. o. ve své nabídce, dodává Hestego a. s. teleskopické kryty již řadu let. Nově dodává i svou komoditu – kapotáže. Plán na rok 2012 je odbyt kapotáží ve výši 9,44 mil. Kč, společně Hestego a. s. dodává i kryty, které má zaplánované v objemu 1,2 mil. Kč na rok 2012 (nárůst 2% oproti 2010).

2.3. Divize teleskopické kryty

a. Tuzemsko

Název společnosti: Škoda Machine Tool, a. s. (dále jen ŠMT)

Rok založení: 1859

O firmě: Firma zaujímá významné místo mezi strojírenskými závody v Evropě.

Z blízké minulosti lze uvést nabytí účinnosti smluv o určitém majoritním podílu v této společnosti firmou ALTA a. s. (v lednu t.r. 2011). S tímto vlastníkem získala ŠMT silné kapitálové zázemí. Pro Hestego a. s. je důležité i nové postavení a strategie výše uvedené společnosti ALTA a. s., která se nyní zaměřuje na již zhotovené OS. V předchozích letech si zajišťovala akvizice ve společnostech zabývajících se spíše jejich výrobou.

Klíčovým produktem ŠMT jsou horizontální vyvrtávačky, které prošly nedávnou technologickou inovací. Dalšími produkty jsou horizontální frézky či otočné stoly s řadou frézovacích i vyvrtávacích hlav.

ŠMT vytvořila systémy pro neustálé zvyšování spolehlivosti a produktivity vyrobených strojů. Pod dodržení tohoto systému spadají nyní i produkty Hestega a. s., tj. moderní stroje dle přání zákazníka.

Finanční analýza: Finanční ukazatelé společnosti vykazují pozitivní trend. Objemy výnosů v roce 2010 dosáhly pouze 80% celkových výnosů z roku 2009. Naproti tomu čistý zisk společnost vytvořila ve výši 213 128 tis. Kč, tj. o 5 307 % větší než v roce 2009. (MŠP ČR, 2012)

Nakupované produkty: Společnost Hestego a. s. dodává pro tyto produkty krycí systémy především teleskopické kryty.

Společnost ŠMT v nedávné době sepsala několikaletou exkluzivní smlouvu s firmou Hestego a. s. Tato smlouva na jedné straně zajišťuje Hestegu a. s. pravidelné zakázky, avšak ústí i dodržování ve smlouvě definovaným podmínkám (dodací termíny, způsoby dodání a ostatní služby s dodávkou spojenými).

V roce 2011 plánuje obchodní oddělení Hestega a. s. prodat ŠMT krytování ve výši 8,1 mil. Kč. Plán navyšuje stávající odbyt o 12%.

Název společnosti: Tajmac ZPS, a. s.

Rok založení: 1950 – samostatné závody

O firmě: Vznik firmy se datuje k 1903, kdy byly založeny Baťovi dílenské závody. Roku 1950 vznikly samostatné Závody přesného strojírenství a v roce 2000 přešla společnost do vlastnictví italské firmy Tajmac – MTM s. p. A., od které převzala první jméno svého názvu. Díky této fúzi firma dále rozvíjí a dosahuje udržitelný rozvoj v oblasti výroby obráběcích strojů. Mezi produkty Tajmacu ZPS se řadí vertikální, horizontální, portálová, multifunkční OC (obráběcí centra), víceřetenové automaty a dlouhotočné CNC automaty.

Finanční analýza: Objem tržeb ani čistého zisku nevykazují dobrý trend Tajmacu ZPS, a. s. I přes vysoké objemy výnosů je společnost Tajmac ZPS, a. s. téměř 30 mil. Kč ve ztrátě (2010), navýšila tak ztrátu z roku 2009 zhruba o 14%. (MSP ČR, 2012)

Nakupované produkty: Hestego a. s. dodává Tajmacu ZPS krycí komponenty, především teleskopické kryty na výše uvedené OC. Hestego a. s. by mělo, vzhledem k finanční situaci Tajmacu ZPS a. s., společnost podrobit hlubší finanční analýze a přijmout opatření týkající se splatnosti vystavených faktur apod.

Plán na rok 2012 je odbyt kapotází ve výši cca 1 mil. Kč. a odbyt teleskopických krytů ve výši 8,2 mil. Kč, tj. 12%-ní nárůst odbytu oproti 2010.

Název společnosti: TOSHULIN, a. s.

Rok založení: 1949

O firmě: Firma TOSHULIN a. s. od svého založení vyrobila přes 13 000 obráběcích strojů, které dodává do 58 zemí světa. Tyto čísla hovoří pouze o spolehlivosti, tradici a přesnosti, kterou se TOSHULIN a. s. může pyšnit.

Jeho produkty, jak bylo řečeno, jsou především OC, a to především horizontální.

Finanční analýza: I přes mírný pokles objemu tržeb a konečném čistém zisku, je společnost TOSHULIN, a. s. zisková, a to významně. V roce 2010 dosáhla čistého zisku 112 125 tis. Kč. (MŠP ČR, 2012)

Nakupované produkty: Hestego a. s. dodává krytování k výše uvedeným OC společnosti.

Plán na rok 2012 je odbyt pro TOSHULIN a. s. ve výši 5,65 mil. Kč. Jednalo by se o 8%-ní nárůst odbytu tohoto zákazníka oproti roku 2010.

Název společnosti: TOS Kuřim-OS, a. s.

Rok založení: 1942

O firmě: Produkty firmy TOS Kuřim jsou portálová a horizontální (s pevným rámem) OC, OC s posuvným stojanem a OC ložová. Posledními novinkami firmy TOS Kuřim jsou technologické inovace v oblasti obráběcích strojů. Firma se neustále vyvíjí a dodává tak svým zákazníkům produkty s novými technologiemi. Hestego a. s. je jí v této činnosti dlouholetým partnerem.

Nakupované produkty: Hestego a. s. dodává teleskopické kryty i jiné komponenty ze svého výrobního portfolia pro většinu produktů TOSu Kuřim výše uvedených.

Plánem na rok 2012 je prodat teleskopické kryty TOSu Kuřim ve výši 3,45 mil. Kč, jednalo by se o 3%-ní nárůst oproti roku 2011.

b. Zahraníčí

Název společnosti: HEMA Maschinen und Apparateschutz GmbH

Rok založení: 1975

O firmě: Hema je nejvýznamnějším německým odběratelem teleskopických krytů Hestega a. s. a zároveň jejich distributorem v Německu. Firma Hema však není výhradním zástupcem Hestega a. s. Hema má 30 let zkušeností v oblasti krytování, v porovnání s některými českými firmami to není mnoho, avšak svojí kvalitou a investicemi do výzkumu a vývoje jsou tyto firmy nesrovnatelné.

Nakupované produkty: Hestego a. s. dodává krytování, především teleskopické kryty, a to pro další distribuci. Plánovaný objem prodeje pro rok 2012 je stanoven na 22,2 mil. Kč, to je 19%-ní nárůst oproti roku 2011.

Název společnosti: Deckel Maho, Gildemeister

Rok založení: 1870

O firmě: Firma Deckel Maho Gildemeister se zabývá produkcí obráběcích strojů na bázi soustružnických a frézovacích technologií.

Skupina Gildemeister Group patří mezi největší světové výrobce obráběcích strojů. Její produkty patří mezi špičku na trhu.

Nakupované produkty: Hestego a. s. dodává krytování (vč. teleskopických krytů) pro uvedené OS. V roce 2012 Hestego a. s. plánuje odbyt pro tohoto obchodního partnera ve výši 14 mil. Kč, tj. 46%-ní nárůst oproti roku 2011.

3. Analýza konkurence

Tabulka 1: Konkurence v ČR – meziroční srovnání

podnik	Objem výnosů	Zisk	objem na trhu
Tecnimetal – CZ a. s. (ze ztráty)	113%	125%	0,019%
Hennig – CZ s. r. o. (ze ztráty)	99%	139%	0,028%
VHN – kovo s. r. o. (09/08)	21%	38%	0,011%
MRB Sazovice s. r. o.	105%	122%	0,089%
KabelSchlepp GmbH	109%	102%	0,007%
Lasmetal s.r.o. (ze ztráty)	159%	436%	0,014%
Atona s.r.o. (08/07)	97%	125%	0,050%
Ventos s.r.o.	140%	57%	0,032%
JM Kapa s.r.o.	62%	103%	0,070%

Zdroj: Vlastní zpracování

a. Teleskopické kryty/kapotáže

Pokračování přehledu a charakteristice konkurence. Řazeno podle výše konkurenčnosti.

Název společnosti: KabelSchlepp GmbH, pro ČR výhradní zastoupení u Opticontrol s. r. o.

Rok založení: 1953

Hlavní produkty: Teleskopické kryty, Nosiče energetických přívodů (ocelové), Dopravníkové systémy (3 druhy), Ochrana vodičích drah, Spirálové kryty (vřetena, hřídele), Skládací měchy, další produkty.

Finanční analýza: Objemy výnosů pro výhradního zástupce Opticontrol s. r. o. 2010/2009 vzrostly o 9% čistý zisk navýšila o 2%. KabelSchlepp GmbH – neuveden.

V čem je firma konkurenční: V oblasti teleskopických krytů se pohybuje firma KabelSchlepp GmbH a Hestego a. s. na podobné úrovni. Konkurenční výhodou mohou být nosiče kabelů, které jsou skládány z třmínků ušlechtilé oceli a rámu polyamidu zesíleného skelným vláknem. Lze je

jednoduše zkracovat či prodlužovat o jednotlivé články. KabelSchlepp GmbH využívá ostré marketingové strategie, a to již svým mottem: „Neexistuje nic, co by nešlo.“

Název společnosti: P.E.I. GmbH, pro ČR výhradní zastoupení VEEM Trading s. r. o.

Rok založení: 1980

Hlavní produkty: Teleskopické kryty (standardní/speciální), Roletové kryty (standardní/speciální), Hliníkové kryty, Krycí měchy (ploché/kruhové), Štěrače, Kartáče (lineární s nosným profilem).

V čem je firma konkurenční: Teleskopické kryty speciální jsou dodávané v samostatném rámečku, pohyb krytu je nezávislý na struktuře stroje. Tento produkt firma Hestego a. s. nedodává. Dále firma P.E.I. GmbH dodává čtvercové a kruhové teleskopické kryty. U speciálních rolet je výhodou nový mechanismus, který zrychluje navíjení pásma rolety. Nejsou potřeba žádná lepidla.

Společnost P.E.I. GmbH působí kromě Německa na trhu Francie, Španělska, Belgie, Švýcarska, Švédska, Maďarska, Polska, Turecka, Taiwanu a Japonska.

Název společnosti: HCR GmbH

Hlavní produkty: Teleskopické kryty s různými druhy lišt, posuvníků, vybaveny mechanickými tlumiči. Dále dodávají i kapotáže strojů.

V čem je firma konkurenční: Teleskopické kryty dodává se stejnými již začleněnými komponenty jako Hestego a. s. Výhodou této společnosti je, stejně tak jako P.E.I. GmbH, že působí na německém trhu. Pro Hestego a. s. znamená hrozbu i v další oblasti výroby, a to jsou kapotáže strojů.

Název společnosti: Keyarrow

Hlavní produkty: Zástěny, Teleskopické kryty v různých provedeních.

V čem je firma konkurenční: Zajímavostí je produkt teleskopický kryt bezzsvarový se synchronním mechanismem („nůžky“). Další teleskopické kryty této společnosti se liší pouze v použitém mechanismu stahování/roztahování. Výsadou této společnosti je přístup k zákazníkovi. Při zadávání zakázek a projektovém řešení společnost plně využívá vlastní management pro nulovou vzdálenost customizace. Preferují jednoduchost, důvěru, rychlost dodání a asistenci (vlastní management).

Velmi neotřelým marketingovým tahem je symbol borovice ve znaku společnosti. Jedná se o borovici stojící přímo u hlavního závodu Keyarrow a symbolicky vyjadřuje sílu, pevnost a výdrž.

Název společnosti: Eitec

Rok založení: 1992

Hlavní produkty: Stěrače, Teleskopické kryty, Rolety, Krycí měchy, Ocelové lamely, Zástěny.

V čem je firma konkurenční: Společnost Eitec využívá vlastní výzkum, který vede k výrobě udržení trendu s nejvyššími technologiemi a rozšiřováním produktového portfolia.

b. Zakázková výroba

Pokračování v základním přehledu a charakteristice konkurence v oblasti zakázkové výroby. Řazeno podle stupně ohrožení pro firmu Hestego a. s.

Název společnosti: Lasmetal s. r. o.

Rok založení: 2005

Hlavní služby: Plošné dělení plechových tabulí na CNC laserových centrech. Ohýbání polotovarů na CNC ohraňovacích lisech. Svařování metodami MIG/MAG/TIG. Bodové svařování do síly plechu 3 + 3 mm. Zakružování plechů CNC hydraulickou čtyřválcovou zakružovačkou. Zámečnické práce. Povrchová úprava výrobků lakováním a galvanickým pokovováním. Montáž výrobků. Konstrukční zpracování dle požadavků zákazníka.

Finanční analýza: Na webovém portálu Justice.cz je zveřejněna poslední účetní závěrka z roku 2009. Data by byla neaktuální.

V čem je firma konkurenční: Lasmetal s. r. o. je velmi mladou firmou v oboru, ale svou vybaveností předčí i Hestego a. s., které zakružovací technologii teprve bude zavádět.

Název společnosti: Atona s. r. o.

Rok založení: 2000

Hlavní služby: Kompletní zpracování plechů (CNC, NC technologie). Plošné dělení a řezání tabulí plechů laserem. Stříhání a děrování plechů na vysekávacím centru. Zakružování plechů na NC zakružovačce. Ohýbání plechů na NC hydraulických ohraňovacích lisech. Obrábění kovů, svařování v ochranné atmosféře plynů MIG/MAG a TIG(WIG).

Finanční analýza: na justici.cz zveřejněna poslední účetní závěrka z roku 2008.

V čem je firma konkurenční: Pro Hestego a. s. nepředstavuje portfolio služeb Atony s. r. o. přílišnou hrozbu. Technologie zpracování polotovarů obou firem je totožná. Jedinou výjimku tvoří zakružování plechů, o kterém Hestego a. s. teprve uvažuje. Hrozbou je tedy udržení zákazníků. Atona s. r. o. dodává i stejným zákazníkům jako Hestego a. s. Ti mají tudíž možnost srovnání. Jsou jimi například ABB, Siemens. Dále pak obsluhuje společnosti Irisbus (Iveco), Kässbohrer, Buse, Hydas, aj.

Název společnosti: Ventos s. r. o.

Rok založení: 1992

Hlavní služby: Zpracování plechů, profilových nosníků a výroba středně velkých strojních součástí, které doplňují montážní celky při následné kompletaci. Finální povrchové úpravy.

Finanční analýza: Ve srovnání let 2010/2009 se i přes 40%ní nárůst objemu výnosů nepodařilo navýšit čistý zisk a ten se společnosti Ventos s. r. o. provald o téměř 43%. Společnost je však stále zisková.

V čem je firma konkurenční: Ventos s. r. o. konkuruje Hestegu a. s. pouze ve zpracování plechů. Jejich výroba je však odlišná, zaměřují se především na kusovou, malosériovou výrobu.

Název společnosti: JM Kapa s. r. o.

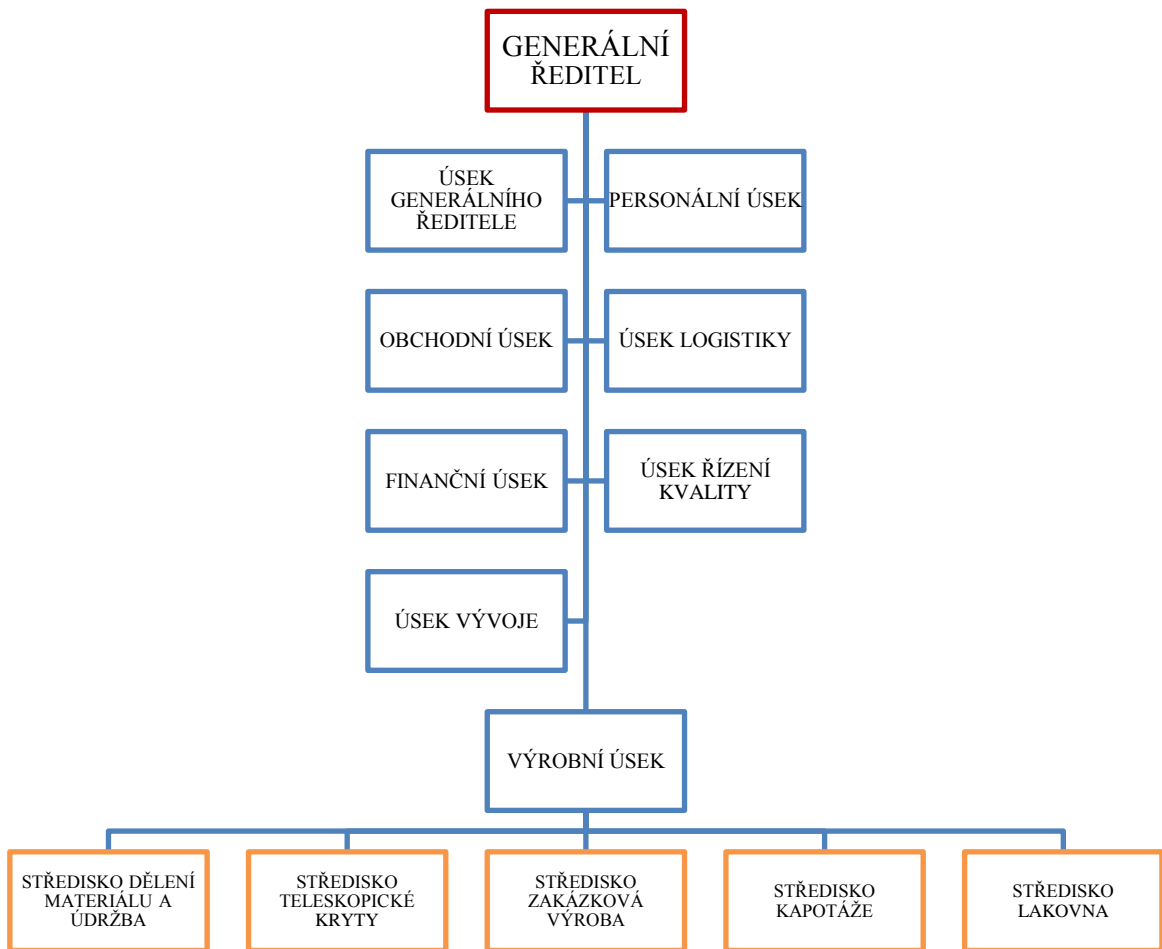
Rok založení: 1994

Hlavní služby: Děrování ve středním formátu. Vyřezávání laserem. Ohýbání, broušení, bodové sváření. Svařování v ochranné atmosféře MIG/MAG/TIG. Prášková povrchová úprava ve vlastní velkokapacitní lakovně. Nalisování, navaření, nanýtování tzv. samo úchytných prvků, tj. matic, šroubů, sloupků. Otryskávání a omílání menších dílů.

Finanční analýza: Poslední uveřejněná účetní závěrka je datovaná na rok 2008.

V čem je firma konkurenční: JM Kapa s. r. o. je firmou s širokým spektrem služeb pro úpravu plechů. V některých službách se shoduje se službami Hestega a. s., o zbývajících Hestego a. s. ani neuvažuje. Výraznou silnou stránkou společnosti JM Kapa s. r. o. je vývoz produkce na trhy Francie, Německa, Nizozemí, UK, Belgie, Itálie, Rakouska a Švýcarska. O tyto trhy Hestego a. s. zatím usiluje.

4. Organizační struktura společnosti



5. Komunikační linie specialista controllingu

Komunikační linie		Specialista controllingu				Kateřina Honemannová				
Linie	Co potřebuje	Od koho	Kdy	Forma	Činnost	Produkt	Proces	Kdo navazuje	Kdy dokončeno	Forma
Týdenní produktivita na TSA	Informace o zpracované docházce	Mistr TSA	Každé pondělí do 10h	E-mail	Výpočet produktivity na TSA	Produktivita	STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ	Mistr	Každé pondělí	Graf - nástěnka na dílně TSA
Měsíční produktivita výrobních středisek	Informace o zpracované docházce	Mistři	2. pracovní den následující po měsíci za který se produktivita počítá	E-mail	Výpočet měsíční produktivity	Produktivita	STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ	Personální manažerka	2. pracovní den následující po měsíci za který se produktivita počítá	Graf - nástěnka na dílně TSA
	Informace o přeúčtovaných hodinách	Mistři	2. pracovní den následující po měsíci za který se produktivita počítá	E-mail	Výpočet produktivity, vnitropodnikové přeúčtování nákladů mezi středisky	Produktivita, vnitropodnikové přeúčtování nákladů mezi středisky	STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ	Mistr	2. pracovní den následující po měsíci za který se produktivita počítá	Účetní doklad v IS Helios
Vyhodnocení zakázek (výrobků)	Informace o zakázce (dílcí) z hlediska výroby a fakturace	Obchodní úsek	lhned po obdržení požadavku na vyhodnocení ziskovosti	ústní informace/e-mail	Vyhodnocení ziskovosti zakázky	Ziskovost výrobku	STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ	Obchodní úsek	Po zjištění potřebných informací a výpočtu ziskovosti výrobku (zakázky)	Soubor MS Excel
	Informace o stavu kooperačních nákladů v IS Helios	Nákup	Max. do 7 dní	ústní informace	Vyhodnocení ziskovosti zakázky	Ziskovost výrobku	STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ	Obchodní úsek	Po zjištění potřebných informací a výpočtu ziskovosti výrobku (zakázky)	Soubor MS Excel
Měsíční závěrka	Spotřeba zemního plynu za daný měsíc	Správce budov	Do 5.dne následujícího měsíce	email	Výpočet měsíční spotřeby zemního plynu na lakovně	Spotřeba zemního plynu na lakovně	STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ	Vedoucí lakovny	Do 15. dne následujícího měsíce	Měsíční rozbor
	Výkony -lakovna za daný měsíc	Vedoucí lakovny	Do 5.dne následujícího měsíce	email	Zaúčtování interních výkonů do nákladů střediska Kooperace a výnosů střediska Lakovna.	Účetní doklad v IS Helios	STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ	Vedoucí lakovny	Do 15.dne následujícího měsíce	Měsíční rozbor
Kontrola plnění norem na výrobních linkách	Mistrem zkontrolované plnění norem na výrobních linkách v souboru MS Excel	Mistr TSA	Do 3. dne následujícího měsíce	verbální informace, konzultace s mistrem TSA	Výpočet plnění norem na výrobních linkách	% plnění norem	ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	Personální manažerka	Do 3. dne následujícího měsíce	Soubor MS Excel

6. Strategie divizí vč. tržeb (trend)

DIVIZE TELESKOPICKÉ KRYTY

Ad 1. Zabezpečování stálé pozice na stávajících trzích

- Plnění termínů, cenová konkurenceschopnost, rozšíření portfolia produktů o kuličkové šrouby a měchové krytí.
 - o Nástroje: nové technologie výroby, snižování norem – spolupráce, patenty, nová řešení, úspory (materiálové, produkční), aktualizované kalkulace (propojit kalkulační list s technologií), dodržování termínů zakázek (dat. kontrol) produktivita práce, kapacitní plánování.
 - o Úkoly:
 - obchodní odd.: sledovat poměr TSK na celkové výrobě Hestega a.s., vývoj konkurence, jejich ceny; vyhodnocovat úspěšnost nabídek (CRM); předávat informace vedoucím divizí,
 - technologie – zajišťovat nové technologie, snižování norem, zvyšování PP → promítnout do KV¹,
 - konstrukce – zajišťovat přiměřené technické řešení s důrazem na cenu a kvalitu → promítnout do KV¹, využití KlikSoftu, aktualizovat data,
 - logistika – snižování materiálové náročnosti, aktualizovaná data pro kalkulace, zlepšení balení krytů, zefektivnění dopravně-expedičních služeb,
 - plánování – zajistit úzká místa v plánování a organizaci práce, kapacitní plánování,
 - finanční odd. /controlling – zajišťovat zdroje pro nové technologie (vlastní, dotace) / automatické vyhodnocování zakázek ABC.

- Q-tálně, nabídky a informace: měsíčně,
- měsíčně,
- měsíčně,
- měsíčně,
- měsíčně,
- měsíčně.

Ad 2. Zajišťování konkurenční výhody v rámci výklenků trhu

- Zvyšování úrovně technologií,
 - o Nástroje: výzkum, vývoj (spolupráce s univerzitami); patenty, nová řešení.
 - o Úkoly:
 - obchodní odd., vedoucí jednotlivých středisek: ad bod 1

- o Periodicita: 1x za 2 měsíce.

Ad 3. Sdílení jednotné vize a cíle ven (zákazníci) a dovnitř (zam-ec) firmy

- Úkoly definovány strategií pro obchodní a personální odd.

Ad 4. Marketingový audit, re-segmentace trhu

- Úkoly definovány v celkové strategii.

- o Periodicita:

¹ KV = kalkulační vzorec

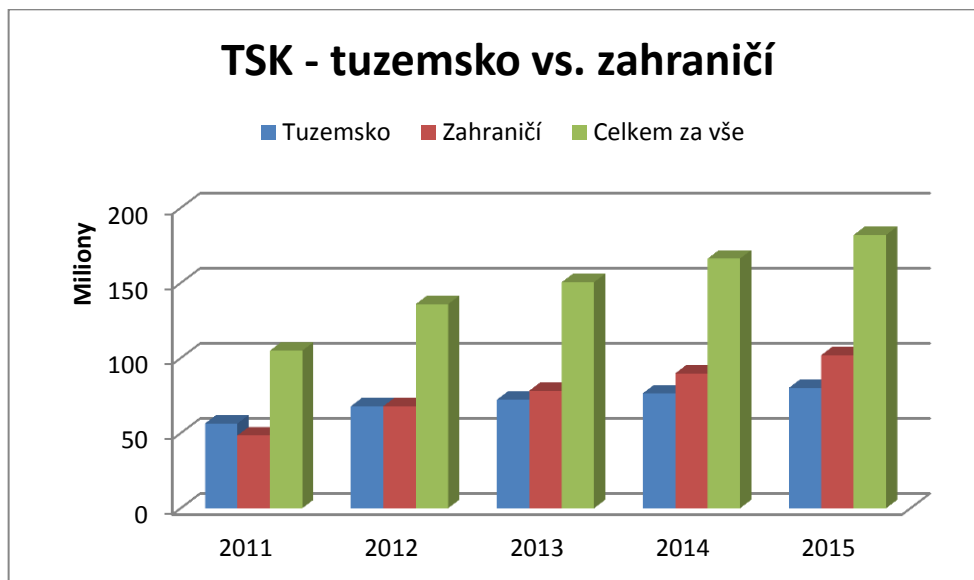
Plán obrátu pro divizi teleskopické kryty na rok 2012 – 2015

Tabulka 2: Podíl obrátu teleskopických krytů na jednotlivých trzích v tis. Kč (Trávníčková, L.)

Rok	TSK					Celkem za vše
	Tuzemsko	Zahraničí			Celkem	
		Německo	Rusko	Ostatní		
2011	56 452	31 762	4 060	12 656	48 478	104 930
2012	67 960	42 135	6 796	19 029	67 960	135 920
2013	72 240	48 160	9 030	21 070	78 260	150 500
2014	76 475	54 863	11 637	23 275	89 775	166 250
2015	80 080	61 880	14 560	25 480	101 920	182 000

Tabulka 3: Podíl obrátu teleskopických krytů na jednotlivých trzích v % (Trávníčková, L.)

Rok	TSK					Celkem za vše
	Tuzemsko	Zahraničí			Celkem	
		Německo	Rusko	Ostatní		
2011	54%	30%	4%	12%	46%	100%
2012	50%	31%	5%	14%	50%	100%
2013	48%	32%	6%	14%	52%	100%
2014	46%	33%	7%	14%	54%	100%
2015	44%	34%	8%	14%	56%	100%



Graf 1: Podíl obrátu teleskopických krytů na jednotlivých trzích (Trávníčková, L.)

DIVIZE KAPOTÁŽE

Ad 1. Zabezpečování stálé pozice na stávajících trzích

- Plnění termínů, cenová konkurenceschopnost, rozšíření portfolia produktů o kuličkové šrouby a měchové krytí.
 - o Nástroje: nové technologie výroby, snižování norem – spolupráce, patenty, nová řešení, úspory (materiálové, produkční), aktualizované kalkulace (propojit kalkulační list s technologií), dodržování termínů zakázek (dat. kontrol) produktivita práce, kapacitní plánování.
 - o Úkoly:
 - obchodní odd.: sledovat poměr TSK na celkové výrobě Hestega a.s., vývoj konkurence, jejich ceny; vyhodnocovat úspěšnost nabídek (CRM); předávat informace vedoucím divizí,
 - technologie – zajišťovat nové technologie, snižování norem, zvyšování PP → promítnout do KV²,
 - konstrukce – zajišťovat přiměřené technické řešení s důrazem na cenu a kvalitu → promítnout do KV¹, využití KlikSoftu, aktualizovat data,
 - logistika – snižování materiálové náročnosti, aktualizovaná data pro kalkulace, zlepšení balení krytů, zefektivnění dopravně-expedičních služeb,
 - plánování – zajistit úzká místa v plánování a organizaci práce, kapacitní plánování,
 - finanční odd. /controlling – zajišťovat zdroje pro nové technologie (vlastní, dotace) / automatické vyhodnocování zakázek ABC.
- Q-tálně, nabídky a informace: měsíčně,
 - měsíčně,
 - měsíčně,
 - měsíčně,
 - měsíčně,
 - měsíčně.

Ad 2. Zajišťování konkurenční výhody v rámci výklenků trhu

- Zvyšování úrovně technologií,
 - o Nástroje: výzkum, vývoj (spolupráce s univerzitami); patenty, nová řešení.
 - o Úkoly:
 - obchodní odd., vedoucí jednotlivých středisek: ad bod 1
- o Periodicita: 1x za 2 měsíce.

Ad 3. Sdílení jednotné vize a cíle ven (zákazníci) a dovnitř (zam-ec) firmy

- Úkoly definovány strategií pro obchodní a personální odd.

Ad 4. Marketingový audit, re-segmentace trhu

- Úkoly definovány v celkové strategii.

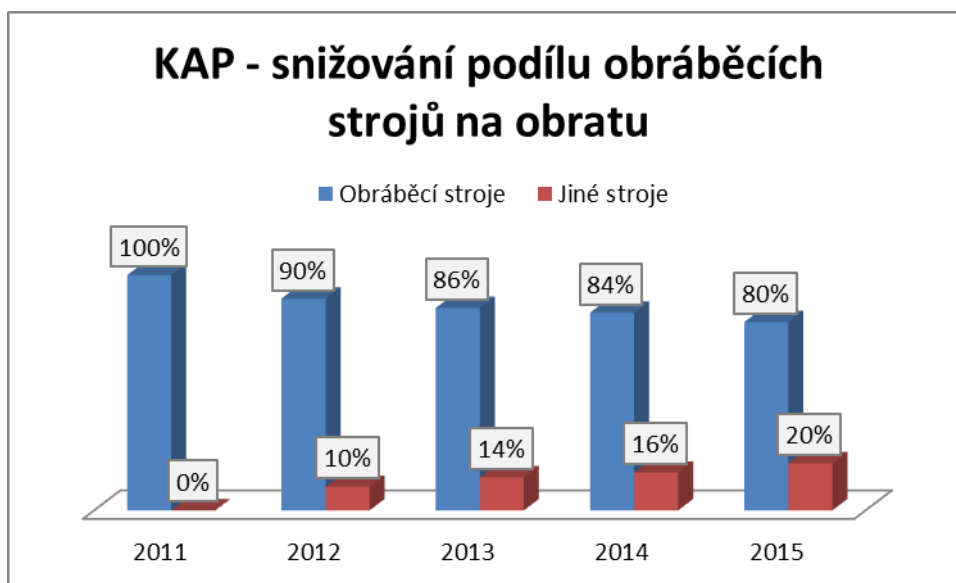
- o Periodicita:

² KV = kalkulační vzorec

Plán obratu divize kapotáže na rok 2012 - 2015

Tabulka 4: Obrat kapotáží - podíl OS (Trávníčková, L.)

Rok	KAP		
	Obráběcí stroje	Jiné stroje	Celkem
2011	100%	0%	100%
2012	90%	10%	100%
2013	86%	14%	100%
2014	84%	16%	100%
2015	80%	20%	100%



Graf 2: KAP - snižování podílu OS na obratu (Trávníčková, L.)

DIVIZE ZAKÁZKOVÁ VÝROBA

Ad 1. Zabezpečování stálé pozice na stávajících trzích

- Plnění termínů, cenová konkurenceschopnost, rozšíření portfolia produktů o kuličkové šrouby a měchové krytí.
 - o Nástroje: nové technologie výroby, snižování norem – spolupráce, patenty, nová řešení, úspory (materiálové, produkční), aktualizované kalkulace (propojit kalkulační list s technologií), dodržování termínů zakázek (dat. kontrol) produktivita práce, kapacitní plánování.
 - o Úkoly:
 - obchodní odd.: sledovat poměr TSK na celkové výrobě Hestega a.s., vývoj konkurence, jejich ceny; vyhodnocovat úspěšnost nabídek (CRM); předávat informace vedoucím divizí,
 - technologie – zajišťovat nové technologie, snižování norem, zvyšování PP → promítnout do KV³,
 - konstrukce – zajišťovat přiměřené technické řešení s důrazem na cenu a kvalitu → promítnout do KV¹, využití KlikSoftu, aktualizovat data,
 - logistika – snižování materiálové náročnosti, aktualizovaná data pro kalkulace, zlepšení balení krytů, zefektivnění dopravně-expedičních služeb,
 - plánování – zajistit úzká místa v plánování a organizaci práce, kapacitní plánování,
 - finanční odd. /controlling – zajišťovat zdroje pro nové technologie (vlastní, dotace) / automatické vyhodnocování zakázek ABC.
- Q-tálně, nabídky a informace: měsíčně,
 - měsíčně,
 - měsíčně,
 - měsíčně,
 - měsíčně,
 - měsíčně.

Ad 2. Zajišťování konkurenční výhody v rámci výklenků trhu

- Zvyšování úrovně technologií,
 - o Nástroje: výzkum, vývoj (spolupráce s univerzitami); patenty, nová řešení.
 - o Úkoly:
 - obchodní odd., vedoucí jednotlivých středisek: ad bod 1
- o Periodicita: 1x za 2 měsíce.

Ad 3. Sdílení jednotné vize a cíle ven (zákazníci) a dovnitř (zam-ec) firmy

- Úkoly definovány strategií pro obchodní a personální odd.

Ad 4. Marketingový audit, re-segmentace trhu

- Úkoly definovány v celkové strategii.

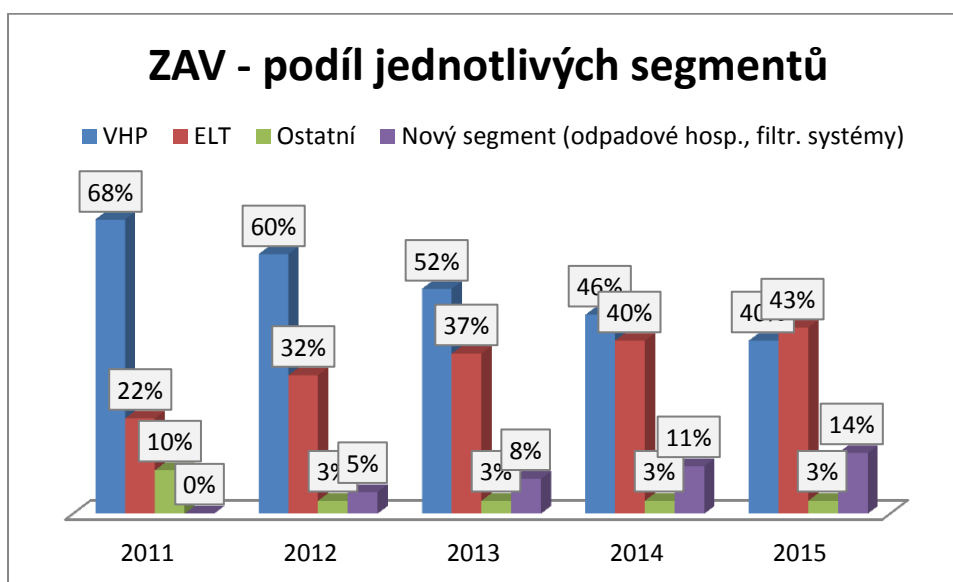
- o Periodicita:

³ KV = kalkulační vzorec

Plán obratu pro divizi zakázková výroba na rok 2012 - 2015

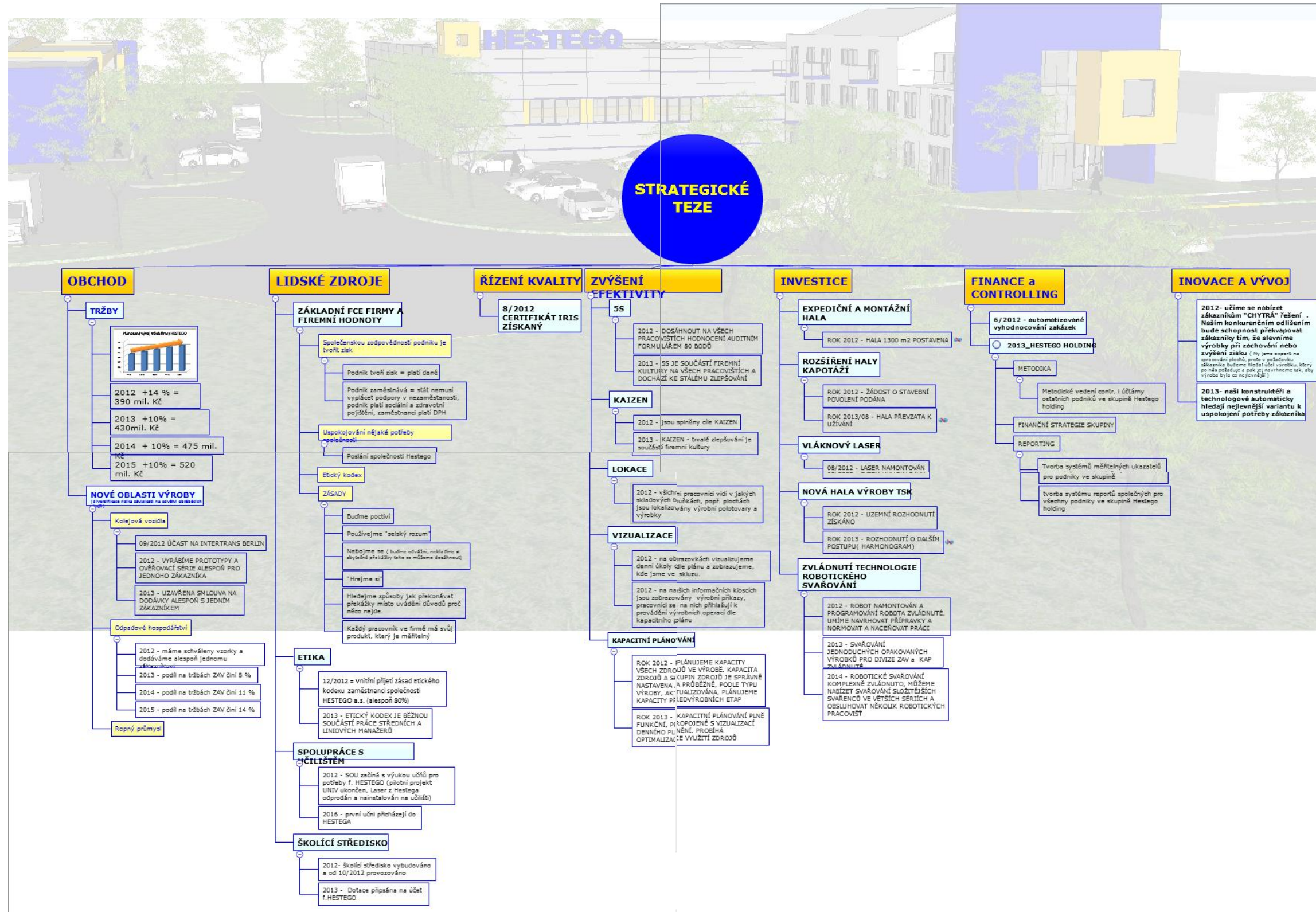
Tabulka 5: Zakázková výroba - obrat dle jednotlivých segmentů (Trávníčková, L.)

Rok	ZAV			
	VHP	ELT	Ostatní	Nový segment (odpadové hosp., filtr. systémy)
2011	68%	22%	10%	0%
2012	60%	32%	3%	5%
2013	52%	37%	3%	8%
2014	46%	40%	3%	11%
2015	40%	43%	3%	14%



Graf 3: Zakázková výroba - obrat dle segmentů (Trávníčková, L.)

7. Strategické teze



8. SWOT analýza – zhodnocení vzájemných vztahů

Hodnocení SWOT společnosti Hestego a. s. probíhalo v těchto krocích:

1. Stanovení váh jednotlivých faktorů S, W, O a T oblastí
2. Bodové hodnocení daných faktorů, jejichž součet v dané oblasti je = 100 b.
3. Výpočet hodnot faktorů.
4. Grafické znázornění matice SWOT.

Dalším zhodnocením je výběr vhodné strategie (SO, ST, WO, WT). Tato metoda byla zvolena po aplikaci těchto kroků (výchozími body je předchozí hodnocení – kroky 1-3)

1. Stanovení vah jednotlivých faktorů S, W, O a T oblastí.
2. Bodové hodnocení daných faktorů, jejichž součet v dané oblasti je = 100 b.
3. Výpočet hodnot faktorů.
4. Celkový součet faktorů a vyjádření jejich procentuálního podílu.
5. Výběr pěti nejdůležitějších prvků pro jednotlivé oblasti (S, W, O, T).
6. Stanovení vzájemných vztahů mezi prvky, jejich relevantnost a vzájemnou intenzitu. Hodnoceny byly vztahy S-O, S-T, W-O, W-T. Bodová škála byla stanovena v rozmezí $\langle -5; -1 \rangle$, $\langle 1; 5 \rangle$.
7. Suma hodnocení a výběr metody.

Kroky 1. – 3., resp. 1. – 4. zobrazují tabulky č. 1-4.

Tabulka 6: Kroky 1-4 pro silné stránky

silné stránky	váha	bod. hodn.	hodnota	% (důležitost)
Dodávky pro jednotlivé zákazníky do 20 % celkových tržeb.	3	15	45	12,59%
Průměrné roční tempo zvyšování tržeb činí 30%. 2010/2011	4	20	80	22,38%
Rychlá reakce na řešení zákaznických požadavků, spolehlivost.	5	5	25	6,99%
Goodwill založen na dlouhodobé tradici, české kvalitě a technické úrovni.	3	10	30	8,39%
Projekty na klíč - od designu přes výrobu po montáž	1	2,5	2,5	0,70%
Rozsáhlé technologické dovednosti a možnosti	4	10	40	11,19%
Portfolio zákazníků z různých odvětví průmyslu.	2	7,5	15	4,20%

Nové vlastní výrobní a kancelářské prostory	3	15	45	12,59%
Komplexnost výroby (od vypálení až po lakování)	5	15	75	20,98%
Σ	x	100	357,5	100,00%

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 7: Kroky 1. - 4. pro slabé stránky

slabé stránky	váha	bod. hodn.	hodnota	% (důležitost)
Nevyužití všech možností zvýšení výrobní kapacity	-4	15	-60	19,20%
Nevyužití všech diverzifikačních možností.	-3	20	-60	19,20%
Ceny vyšší než ceny konkurence (vysoké režijní N).	-2	5	-10	3,20%
Nesystematicky sledování vývojových projektů.	-3	5	-15	4,80%
Nekompatibilita programů se CRM, neúplné výstupy.	-1	10	-10	3,20%
Absence přesných finančních trendů u vl. výrobků.	-3	17,5	-52,5	16,80%
Nedostatečná pružnost ve využití nových technologií, nedostatek cenářů.	-4	12,5	-50	16,00%
Chybujeme v logistice - vyšší náklady na dopravu	-4	12,5	-50	16,00%
Nestabilní síť kooperantů (konstrukce, cenáři)	-2	2,5	-5	1,60%
Σ	x	100	-312,5	100,00%

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 8: Kroky 1. - 4. pro hrozby

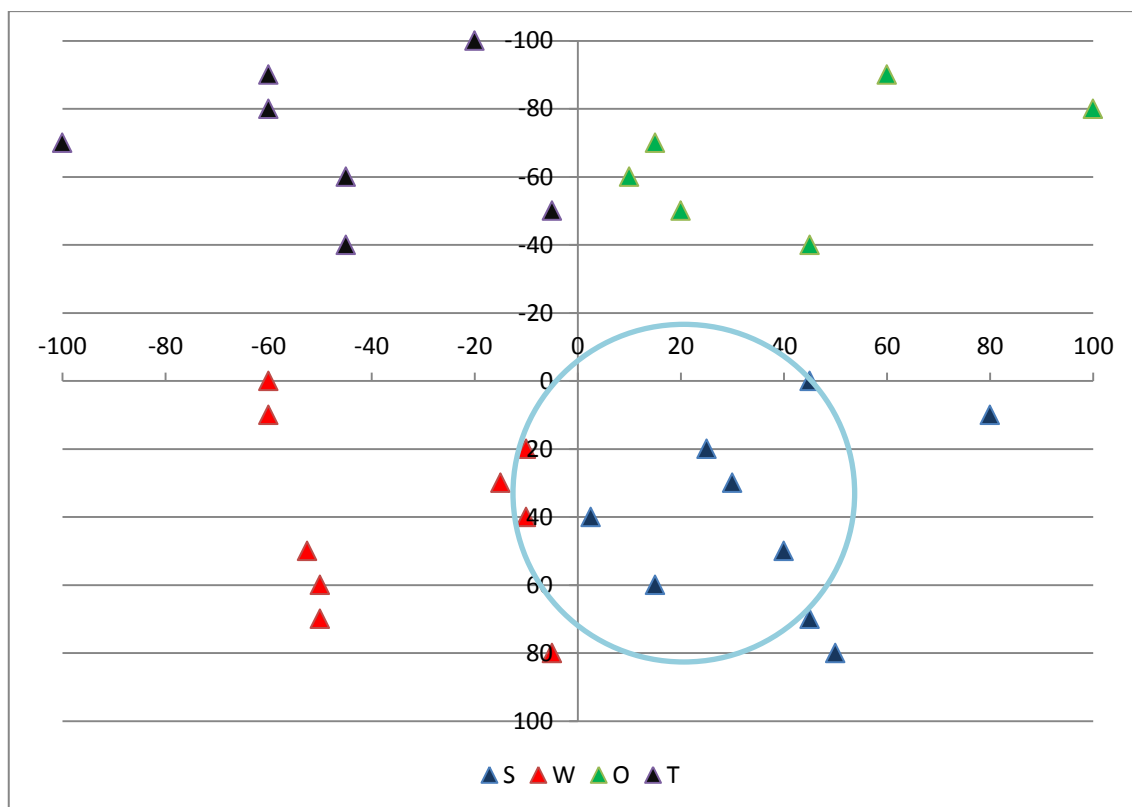
hrozby	váha	bod. hodn.	hodnota	% (důležitost)
Nárůst cen vstupních materiálů	-2	10	-20	5,97%
Existenční problémy tuzemských výrobců OS (odběratelé).	-4	15	-60	17,91%
Nesnížení norem pracnosti u opakované výroby.	-3	20	-60	17,91%
Zvýšený počet reklamaci při větším objemu výroby	-5	20	-100	29,85%
Legislativní úprava zábavního průmyslu.	-3	15	-45	13,43%
Nedostatek personálu (technologové, prodejci).	-1	5	-5	1,49%
Vývoj EUR/CZK (nepříznivý měnový vývoj).	-3	15	-45	13,43%
Σ	x	100	-335	100,00%

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 9: Kroky 1. - 4. pro příležitosti

příležitosti	váha	bod. hodn.	hodnota	% (důležitost)
Nové segmenty/výrobky - potravinářský, chemický průmysl.	4	30	120	32,43%
Průnik na trhy Německa a Ruské federace, Asie a J. Ameriky	4	15	60	16,22%
Zvýšené průběžné kontroly – snížení reklamací a neshod	5	20	100	27,03%
Nabízet VHA projektovou formou („zákaznická řešení“).	3	5	15	4,05%
Dlouhodobé smlouvy o kooperaci (externisté).	2	5	10	2,70%
Obchodní zboží - krycí měchy - levnější výrobce.	2	10	20	5,41%
Rozšíření vlastních prací o zakružování	3	15	45	12,16%
Σ	x	100	370	100,00%

Zdroj: Vlastní zpracování



Graf 4: Matice SWOT dle váhového hodnocení

Zdroj: Vlastní zpracování

Výběr pěti nejdůležitějších faktorů oblastí S, W, O, T (krok 5.) zobrazují tabulky č. 5-8.

Tabulka 10: Pět nejdůležitějších prvků v kategorii silných stránek

Název	Váha (%)
Průměrné roční tempo zvyšování tržeb činí 30%. 2010/2011	22,38%
Komplexnost výroby (od vypálení až po lakování)	20,98%
Dodávky pro jednotlivé zákazníky do 20 % celkových tržeb.	12,59%
Nové vlastní výrobní a kancelářské prostory	12,59%
Rozsáhlé technologické dovednosti a možnosti	11,19%

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 11: Pět nejdůležitějších prvků v kategorii slabých stránek

Název	Váha (%)
Nevyužití všech možností zvýšení výrobní kapacity	19,20%
Nevyužití všech diverzifikačních možností.	19,20%
Absence přesných finančních trendů u vl. výrobků.	16,80%
Nedostatečná pružnost ve využití nových technologií, nedostatek cenářů.	16,00%
Chybujeme v logistice - vyšší náklady na dopravu	16,00%

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 12: Pět nejdůležitějších prvků v kategorii příležitosti

Název	Váha (%)
Nové segmenty/výrobky - potravinářský, chemický průmysl.	32,43%
Zvýšené průběžné kontroly – snížení reklamací a neshod	27,03%
Průnik na trhy Německa a Ruské federace, Asie a J. Ameriky	16,22%
Rozšíření vlastních prací o zakružování	12,16%
Obchodní zboží - krycí měchy - levnější výrobce.	5,41%

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 13: Pět nejdůležitějších prvků v kategorii hrozby

Název	Váha (%)
Zvýšený počet reklamaci při větším objemu výroby	29,85%
Existenční problémy tuzemských výrobců OS (odběratelé).	17,91%
Nesnížení norem pracnosti u opakované výroby.	17,91%
Legislativní úprava zábavního průmyslu.	13,43%
Vývoj EUR/CZK (nepříznivý měnový vývoj).	13,43%

Zdroj: Vlastní zpracování

5. krok - stanovení vzájemných vztahů mezi prvky zobrazují tabulky č. 9- 11.

Tabulka 14: Vzájemné posouzení S-O

Bodová škála (-5;5); -5 = žádný vztah, úzký vztah		Silné stránky					Součet hodnocení OS;TS
		Průměrné roční tempo zvyšování tržeb činí 30%. 2010/2011	Komplexnost výroby (od vypálení až po lakování)	Dodávky pro jednotlivé zákazníky do 20 % celkových tržeb.	Nové vlastní výrobní a kancelářské prostory	Rozsáhlé technologické dovednosti a možnosti	
Příležitosti	Nové segmenty/výrobky - potravinářský, chemický průmysl.	5	1	4	3	5	18
	Zvýšené průběžné kontroly – snížení reklamací a neshod	3	3	-2	2	4	10
	Průnik na trhy Německa a Ruské federace, Asie a J. Ameriky	4	1	4	2	5	16
	Rozšíření vlastních prací o zakružování	2	5	-3	5	5	14
	Obchodní zboží - krycí měchy - levnější výrobce.	2	-5	2	-4	1	-4
Součet							54

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 15: Vzájemné posouzení S-T

Bodová škála (-5;5); -5 = žádný/protichůdný vztah, 5 = úzký vztah		Silné stránky					Součet hodnocení OS;TS
		Průměrné roční tempo zvyšování tržeb činí 30%. 2010/2011	Komplexnost výroby (od vypálení až po lakování)	Dodávky pro jednotlivé zákazníky do 20 % celkových tržeb.	Nové vlastní výrobní a kancelářské prostory	Rozsáhlé technologické dovednosti a možnosti	
Hrozby	Zvýšený počet reklamaci při větším objemu výroby	4	3	1	5	4	17
	Existenční problémy tuzemských výrobců OS (odběratelé).	5	-2	4	4	-2	9

Nesnížení norem pracnosti u opakované výroby.	4	4	2	3	4	17
Legislativní úprava zábavního průmyslu.	4	-4	5	-2	-4	-1
Vývoj EUR/CZK (nepříznivý měnový vývoj).	2	-5	3	2	-5	-3
Součet						39

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 16: Vzájemné posouzení W-O

Bodová škála (-5;5); -5 = žádný/protichůdný vztah, 5 = úzký vztah		Slabé stránky					Součet hodnocení OW;TW
		Nevyužití všech možností zvýšení výrobní kapacity	Nevyužití všech diverzifikačních možností.	Absence přesných finančních trendů u vl. výrobků.	Nedostatečná pružnost ve využití nových technologií, nedostatek cenařů.	Chybujeme v logistice - vyšší náklady na dopravu	
Příležitosti	Nové segmenty/výrobky - potravinařský, chemický průmysl.	3	5	3	4	-3	12
	Zvýšené průběžné kontroly – snížení reklamací a neshod	-2	2	1	3	-4	0
	Průnik na trhy Německa a Ruské federace, Asie a J. Ameriky	3	5	3	4	-3	12
	Rozšíření vlastních prací o zakružování	4	4	-4	5	-5	4
	Obchodní zboží - krycí měchy - levnější výrobce.	-3	4	4	-3	-4	-2
Součet						26	

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 17:Vzájemné posouzení W-T

Bodová škála (-5;5); -5 = žádný/protichůdný vztah, 5 = úzký vztah		Slabé stránky					Součet hodnocení OW;TW
		Nevyužití všech možností zvýšení výrobní kapacity	Nevyužití všech diverzifikačních možností.	Absence přesných finančních trendů u vl. výrobků.	Nedostatečná pružnost ve využití nových technologií, nedostatek cenařů.	Chybujeme v logistice - vyšší náklady na dopravu	
Hrozby	Zvýšený počet reklamaci při větším objemu výroby	5	-3	-1	5	3	9
	Existenční problémy tuzemských výrobců OS (odběratelé).	-4	4	-2	3	-4	-3
	Nesnížení norem pracnosti u opakované výroby.	4	2	2	5	-5	8
	Legislativní úprava zábavního průmyslu.	-5	4	-4	2	-5	-8
	Vývoj EUR/CZK (nepříznivý měnový vývoj).	-5	5	-5	4	3	2
Součet							8

Zdroj: Vlastní zpracování

Metoda byla vybrána na základě dosažení nevyšších hodnot v matici volby strategií SWOT, viz tabulky č. 13 a 14.

Tabulka 18: Strategie a přístupy SWOT

	Silné stránky	Slabé stránky
Příležitosti	SO	WO
Hrozby	ST	WT

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 19: Výsledné vzájemné působení vybraných prvků

	S	W
O	54	26
T	39	8

Zdroj: Vlastní zpracování

Byla vybrána strategie **SO**, tj. strategie, která posiluje silné stránky pomocí příležitostí, jedná se o strategii „maxi-max“ – růstovou. Společnost Hestego a. s. by měl zvolit ofenzivní přístup k dobytí maxima trhu a udržení svého postavení. Možným přístupem je:

- kontinuální růst tržeb o 30% pomocí získání nových tržních segmentů či nových kvalitních výrobků pro stávající i nové trhy (tržní segmenty).
- Rozšíření stávajících technických dovedností a výrobních činností k poskytování produktů s vyšší hodnotou stávajícím i novým zákazníkům.