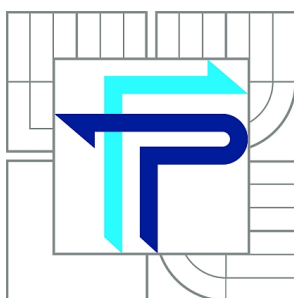


VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV EKONOMIKY

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF ECONOMICS

NÁVRH STRATEGIE FIRMY KOSYKA S.R.O.

STRATEGY CONCEPT OF FIRM KOSYKA LTD

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. LUKÁŠ DOSTÁL

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. ROBERT ZICH, Ph.D.

BRNO 2013

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Dostál Lukáš, Bc.

Podnikové finance a obchod (6208T090)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

Návrh strategie firmy KOSYKA s.r.o.

v anglickém jazyce:

Strategy Concept of Firm KOSYKA Ltd

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Cíle práce, metody a postupy zpracování

Teoretická východiska práce

Analýza problému

Vlastní návrhy řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

BOWMAN, C. Strategický management. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 1996. 147 s. ISBN 80-7169-230-1.

KEŘKOVSKÝ, M. Strategické řízení: teorie pro praxi. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2002. 172 s. ISBN 80-7179-578-X

KOTLER, P. Marketing Management. 12. rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2007. 720 s. ISBN 80-247-1359-4.

MALLYA, T. Základy strategického řízení a rozhodování. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 252 s. ISBN 978-80-247-1991-5.

PORTER, M. E. Konkurenční strategie. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1994. 404 s. ISBN 80-85605-11-2.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Robert Zich, Ph.D.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2012/2013.

L.S.

doc. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.
Ředitel ústavu

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
Děkan fakulty

V Brně, dne 08.05.2013

Anotace

Práce se zabývá návrhem nové strategie firmy Kosyka, s.r.o.. Teoretická část specifikuje možnosti volby strategie a její druhy. Praktická část práce analyzuje současný stav firmy a z ní vyplývající návrh nové strategie.

Annotation

The thesis solves a new proposal strategy of the company KOSYKA, Ltd.. The theoretical part specifies options strategy and its types. The practical part of the thesis analyzes the current condition of the company and the resulting proposal for a new strategy.

Klíčová slova

Strategie, strategické řízení, formulace strategie, konkurenční výhoda, implementace strategie, B2B

Keywords

Strategy, strategic management, strategy formulation, competitive advantage, strategy implementation, B2B

Bibliografická citace práce

DOSTÁL, L. *Návrh strategie firmy KOSYKA s.r.o.*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2013. 79 s. Vedoucí diplomové práce Ing. Robert Zich, Ph.D..

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní, zpracoval jsem ji samostatně na základě uvedené literatury a pod vedením svého vedoucího diplomové práce.

Prohlašuji, že veškeré citace použitých pramenů jsou úplné, že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 24. května 2013

podpis

Poděkování

Chtěl bych poděkovat svému vedoucímu diplomové práce Ing. Robertu Zichovi, Ph.D. za jeho odborné vedení a cenné rady, které přispěly ke zpracování této diplomové práce.

Dále bych chtěl poděkovat jednateři firmy Kosyka, s.r.o. panu Ing. Martinu Saitlovi za jeho ochotu poskytnout informace pro zpracování této diplomové práce.

Obsah

Úvod.....	11
1 Vymezení problému a cíle práce	12
1.1 SLEPT analýza.....	12
1.2 Porterův model pěti sil	13
1.3 SWOT analýza	14
2 Teoretická východiska	15
2.1 Management.....	15
2.2 Strategický management	15
2.2.1 Strategie	15
2.2.2 Strategické řízení	16
2.3 Strategická analýza.....	17
2.4 Strategické cíle a jejich formulace	19
2.4.1 SMART.....	19
2.4.2 Vize organizace.....	19
2.4.3 Mise	20
2.4.4 Faktory ovlivňující rozhodování o misi a cílech firmy.....	20
2.5 Hierarchie firemních strategií	22
2.5.1 Firemní (corporate) strategie	22
2.5.2 Obchodní (business) strategie.....	23
2.5.3 Funkční (functional) strategie.....	24
2.5.4 Horizontální strategie.....	24
2.5.5 Strategické obchodní jednotky (SBUs).....	25
2.6 Formulace návrhu strategie	25
2.6.1 Vymezení konkurenční podstaty Business strategie.....	26
2.6.2 Strategické modely dle Portera	26
2.6.3 Strategie vedoucích nákladů (Cost leadership).....	27
2.6.4 Alternativní směry	28
2.6.5 Strategie diverzifikace	30
2.7 Výběr optimální strategie	30
2.7.1 Konkurenční výhoda.....	31
2.8 Implementace strategie.....	31
2.9 Strategické řízení malé firmy	33
2.10 Charakteristika B2B trhů.....	33
2.10.1 Vztahy na B2B trhu	34
2.10.2 Marketing B2B trhu	34

3	Souhrn teoretických východisek	35
4	Analytická část.....	37
4.1	Analýza obecného okolí	37
4.1.1	Analýza SLEPT	37
4.2	Analýza oborového okolí	40
4.2.2	Zhodnocení dle Porterova modelu	44
4.3	Analýza interního prostředí.....	46
4.3.1	Základní popis firmy.....	46
4.3.2	Funkční přístup	47
4.4	Analýza konkurenční výhody	52
4.4.1	Hodnotový řetězec	53
4.4.2	Zhodnocení konkurenční výhody	56
4.5	SWOT analýza	57
4.5.1	Vnější analýza.....	58
4.5.2	Vnitřní analýza.....	58
4.6	Výsledky SWOT analýzy.....	60
4.6.1	Silné stránky	60
4.6.2	Slabé stránky.....	61
4.6.3	Vnější příležitosti.....	62
4.6.4	Hrozby	62
4.6.5	Hodnocení vzájemných vztahů.....	63
5	Návrh nové strategie	66
5.1	Vymezení strategických cílů	66
5.2	Definice oblasti podnikání	67
5.2.1	Vymezení konkurenční podstaty	68
5.3	Vize, mise.....	69
5.4	Návrh business strategie.....	69
5.4.1	Návrh na rozšíření portfolia zákazníků.....	69
5.4.2	Maximalizace výhody.....	71
5.5	Zhodnocení předpokladů pro realizaci.....	72
5.5.1	Vhodnost.....	72
5.5.2	Přijatelnost	72
5.5.3	Uskutečnitelnost.....	73
5.6	Kontrola implementace	73
5.7	Očekávaný přínos a kritické faktory realizace	74
5.8	Předpokládaná situace po zavedení návrhu.....	74
6	Závěr	75

7	Použité zdroje	76
8	Seznam obrázků a tabulek	78
8.1	Seznam obrázků	78
8.2	Seznam tabulek	78
9	Přílohy.....	79

Úvod

Firmy působící v dnešní dynamické ekonomice musí udržet krok s konkurencí. Podnikatelské prostředí se rychle mění a firmy musí rychle reagovat na změny. Z toho důvodu by většina firem měla klást důraz na strategické řízení firmy, aby mohly získat náskok před konkurencí pomocí definovaných strategií. Strategické řízení zahrnuje definování strategie na základě provedených analýz, implementaci a následnou kontrolu. Pomocí tohoto řízení by společnost měla dosáhnout vytyčených cílů a stanovených výsledků. U malých a středních podniků bývá strategické řízení často zanedbáváno. Rozvoj firmy tak závisí na myšlení majitelů, kteří často řeší aktuální situaci, než aby plánovali vývoj firmy do budoucna. Dynamičnost podnikatelského prostředí nutí stále více podnikatelů uvědomit si důležitost strategického řízení. Ti poznávají, že s řádně zvolenou strategií a vytyčenými cíli může být jejich firma více konkurenceschopnou.

Tato diplomová práce se zabývá návrhem nové strategie rozvoje firmy KOSYKA, s.r.o., která se zabývá montáží konektorů a výrobou kabeláží pro spotřební elektroniku, automobilový průmysl a především investiční elektroniku. Firma působí především na českém a švýcarském trhu. Cílem této práce je navrhnout společnosti novou strategii. Celek práce tvoří čtyři dílčí části. První část vymezuje řešenou problematiku a cíle práce. Druhou část tvoří teoretická východiska pro navazující analytickou část. Analytická část se skládá z kompletních analýz a závěrečného shrnutí této kapitoly. Poslední část tvoří nový návrh strategie a jeho cílů. Nový návrh strategie je definován pro business strategii a popisuje možné cesty rozvoje firmy. Popisuje jednotlivé kroky, které jsou nutné k implementaci strategie pro dosažení stanovených cílů.

1 Vymezení problému a cíle práce

Firma KOSYKA s.r.o. je středně velký podnik se 142 zaměstnanci. Jediným jednatelem společnosti je Ing. Martin Saitl, který naplánoval a vytvořil strategii firmy na několik období dopředu, které dávno uběhly a tak společnost nemá kam směřovat. Tato firma má velice slušné postavení na švýcarském a českém trhu. Mezi další trhy můžeme zařadit německý a rakouský trh. Další zakázky jsou realizovány také do Bulharska nebo Mexika. V minulém roce byla dokončena nová výrobní hala včetně kancelářského zázemí, ovšem více změn se v podniku neudálo a výroba zůstala neměnná. I jednatel společnosti si je vědom, že je potřeba změnit více, než jen výrobní halu společnosti a tak by rád, aby firma dostala novou vizi a cíl, jak upevnit, případně rozšířit postavení firmy nejen na českém trhu ale především v zahraničí.

Cílem práce je navrhnout novou strategii rozvoje pro český trh. K naplnění hlavního cíle poslouží splnění vedlejších cílů, a tedy analýza současného stavu firmy, vymezení problému a shrnutí výsledků provedených analýz.

Hlavní cíl:	Návrh strategie rozvoje
Vedlejší cíle:	Analýza současného stavu
	Vymezení problému
	Shrnutí výsledků analýzy

Práci tvoří dvě části. První část čerpá z teoretických zdrojů, které jsou aplikovány na firmu Kosyka. Poté jsou provedeny analýzy, které vedou ke zjištění současné situace firmy a shrnutí výsledků provedených analýz. V druhé části je uvedený možný návrh strategie, který by mohl připadat v úvahu. Po návrhu strategie je popsána jeho implementace. Jsou uvedeny přínosy a nedostatky navržené strategie.

Metody použité v teoretické části byly syntézy a literární rešerše. V praktické části rozhovor a pozorování. Zároveň jsem použil analytické metody SLEPT analýzu, Porterův model pěti sil a SWOT analýzu.

1.1 SLEPT analýza

SLEPT analýza se využívá nejčastěji k analýze obecného okolí firmy. Já ji využiji také ve své práci. Skládá se z těchto faktorů:

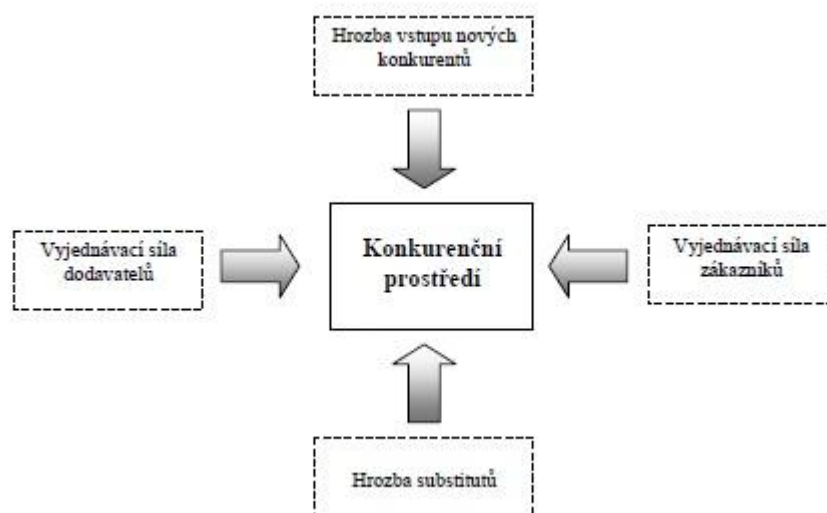
- Sociální (společensko-politický systém a klima ve společnosti, životní styl a úroveň, zdravotní stav a struktura populace, etnické rozložení, věková struktura, pracovní preference, rovnoprávnost pohlaví).
- Legislativní (obchodní právo, daňové zákony, právní úpravy pracovních podmínek, legislativní vymezení konkurenčního chování, legislativní omezení).
- Ekonomické (míra inflace, situace na kapitálovém trhu, stádium hospodářského cyklu, úroková míra, výše HDP, měnová stabilita, obchodní deficit či přebytek)
- Politické (forma a stabilita vlády, hodnocení úspěšnosti státní administrativy politická strana u moci, etnická konfrontace, místní lokální konflikty, občanské nepokoje).
- Technologické (stávající úroveň technologického rozvoje, vládní podpora technického rozvoje, technologické inovace).

Mimo jiné se občas zahrnují ekologické (přírodní a klimatické vlivy) a globální vlivy (politické změny, terorismus). [12]

1.2 Porterův model pěti sil

Tímto modelem analyzujeme oborové okolí firmy a zjišťujeme pět základních faktorů:

- Vyjednávací síla zákazníků.
- Vyjednávací síla dodavatelů.
- Hrozba vstupu nových konkurentů.
- Hrozba substitutů.
- Konkurenční prostředí.[11]



Obrázek 1:Porterův model pěti sil

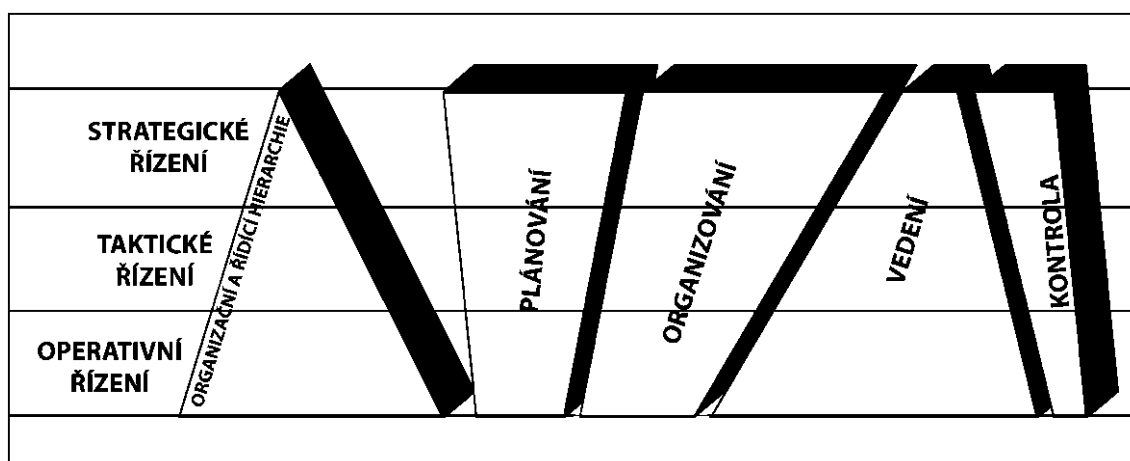
1.3 SWOT analýza

SWOT analýza určuje silné a slabé stránky firmy, které charakterizují její současný vnitřní stav, a současně zjišťuje, jak maximálně využít příležitostí a minimalizovat nedostatky a ohrožení. Pokud bude SWOT analýza obsahovat veškeré klíčové faktory, které ovlivňují aktuální stav firmy a její další rozvoj, můžeme očekávat správně formulované a navržené strategické návrhy rozvoje a naplnit tak hlavní cíl práce. [12]

2 Teoretická východiska

2.1 Management

Management je dle autorů definován různými způsoby. Je to proces plánování, organizování, vedení, personálního zajištění a kontroly organizování činností zaměřených na dosažení cílů podniku (Chung, K. H.). Podle Druckera je to orgán, který proměňuje chaos v organizaci a lidské úsilí ve výkon[2].



Obrázek 2: Struktura manažerských funkcí na jednotlivých úrovních řízení [2]

2.2 Strategický management

V dnešní ekonomice je důležité, aby firmy dokázaly být konkurenceschopné. Proto musejí dbát na správný výběr a implementaci strategie. Právě výběr a implementace strategie je úkolem top managementu nebo vlastníků firmy. Strategický management se zabývá činnostmi, které udržují dlouhodobou rovnováhu mezi posláním firmy, jejími dlouhodobými cíli a disponibilními zdroji. Strategie souvisí s cíli, kterých chce firma dosáhnout. Cíl je očekávaný budoucí stav firmy, kam firma směřuje. Strategie firmy řeší, jak pomocí strategie, dosáhne stanoveného cíle. [1], [3]

2.2.1 Strategie

Strategii firmy můžeme vyjádřit jako soubor akcí a rozhodnutí, kterými firma naplno využije svých možností a dosáhne stanovených cílů. Strategie předurčuje budoucí akce podniku, kterými se firma bude snažit dosáhnout vytyčených cílů. Management firmy vybírá z několika variant strategií a daným výběrem jasně určuje

cestu podniku ke stanoveným cílům. Výběrem správné strategie se firma snaží získat také konkurenční výhodu. [5]

2.2.2 Strategické řízení

Strategické řízení firmy zřejmě nemá ideální model. Proto také funguje tržní ekonomika a vedle prosperujících firem s kvalitním strategickým řízením jsou i firmy, které si na strategickém řízení zrovna nezakládají a tomu odpovídají jejich špatné výsledky. Strategický management je nekončící proces postupných, na sebe navazujících akcí, začínajících vymezením poslání firmy a jejích cílů a končící formulací možných variant řešení, výběrem optimální strategie a kontrolou její realizace. Nutno zmínit, že dobře fungující systém strategického řízení je podstatnější než strategie a strategické plány. Ty totiž často zastarávají již v realizační části, a proto informační a řídicí procesy, které zastarávání vyhodnocují a pružně rozhodují o potřebných změnách strategie, nabývají na významu. [5], [7]

2.2.2.1 Proces strategického řízení

Strategie by se měla vyvinout z procesů na základě zkušeností vedení, citlivosti na změny v prostředí a ne jen na základě jakéhokoliv procesu. Jak jsem právě uvedl, proces strategického řízení by neměl být jen posloupností několika kroků, pro pochopení, jej dělíme do pěti fází.

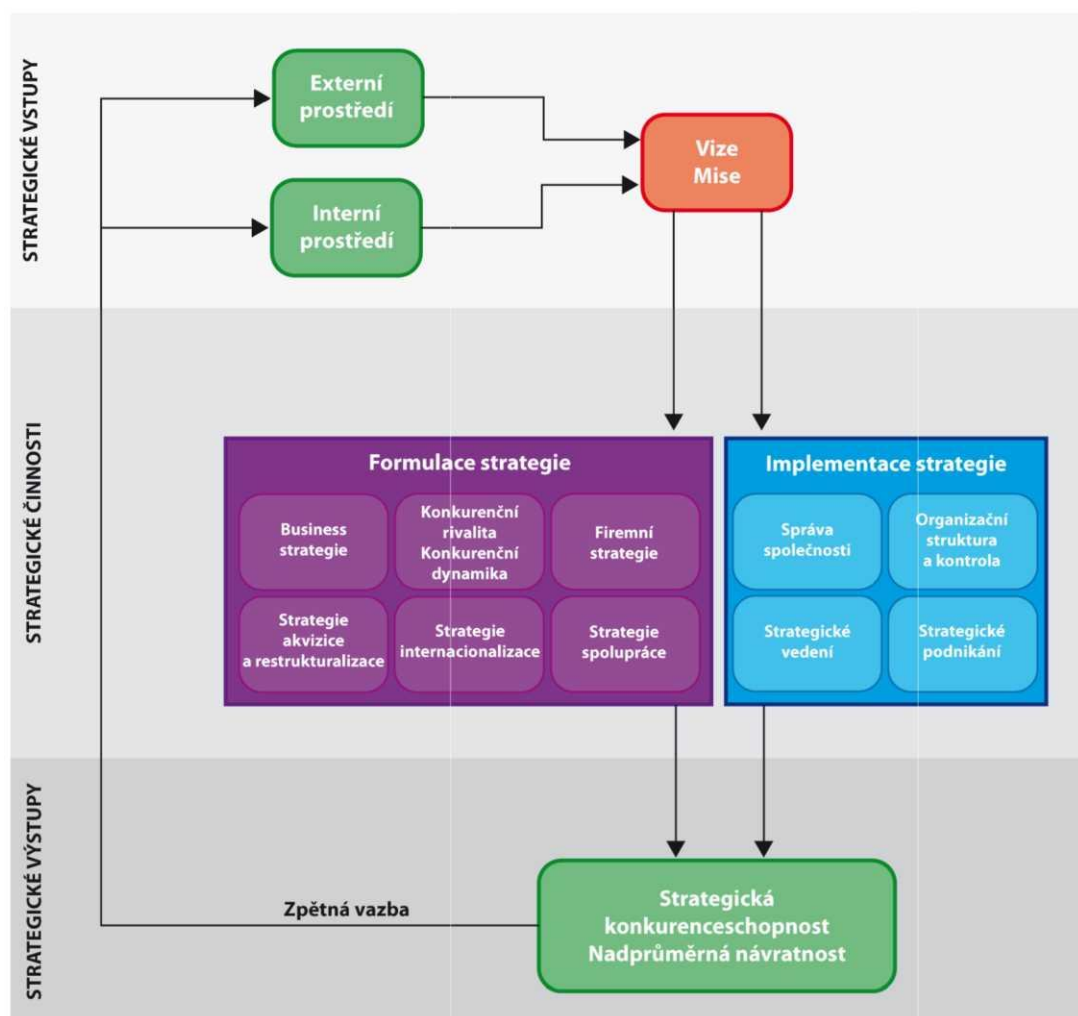
První fáze identifikuje současné podnikové cíle a mise. Má za úkol přesně určit, čeho chce firma dosáhnout a její hlavní důvod existence.

Druhá fáze zahrnuje strategickou analýzu vnějšího, vnitřního a odvětvového prostředí firmy. Při zkoumání vnějšího prostředí hledá okolní faktory a jejich vliv na fungování organizace. Analýzou odvětvového nebo konkurenčního prostředí zjišťuje hrozbu konkurentů, sílu zákazníků a dodavatelů, úroveň konkurence a hrozbu substitutů. Zkoumání interního prostředí zahrnuje nejen identifikaci a výsledky strategie, strategických cílů, ale také silné a slabé stránky podniku. Vedení se snaží určit klíčové oblasti, které potřebují více pozornosti.

Třetí fáze formuluje řešení na základě vyhotovených analýz. Vedení se snaží řešení formulovat tak, aby byl podnik ještě úspěšnější. Součástí řešení je vytvoření udržitelné konkurenční výhody, která by nepodlehla tlaku konkurence.

Ve **čtvrté fázi** vedení implementuje strategii, která sladuje organizační strukturu, systémy, procesy firmy se zvolenou strategií.

Poslední fáze má za úkol kontrolovat a sledovat vývoj implementace dané strategie, případně doladovat danou strategii, pokud je to nutné. [3]



Obrázek 3: Proces strategického řízení [3]

2.3 Strategická analýza

Jedním z nejdůležitějších kroků pro tvorbu strategie je strategická analýza. Právě z ní získává management společnosti zásadní informace pro rozhodování. Úkolem analýzy je zjistit, jak firmu ovlivňuje vnější okolí a jakou má pozici v rámci tohoto okolí. Poté sleduje její konkurenční pozici v rámci oboru a sbírá informace o jejím vnitřním prostředí.

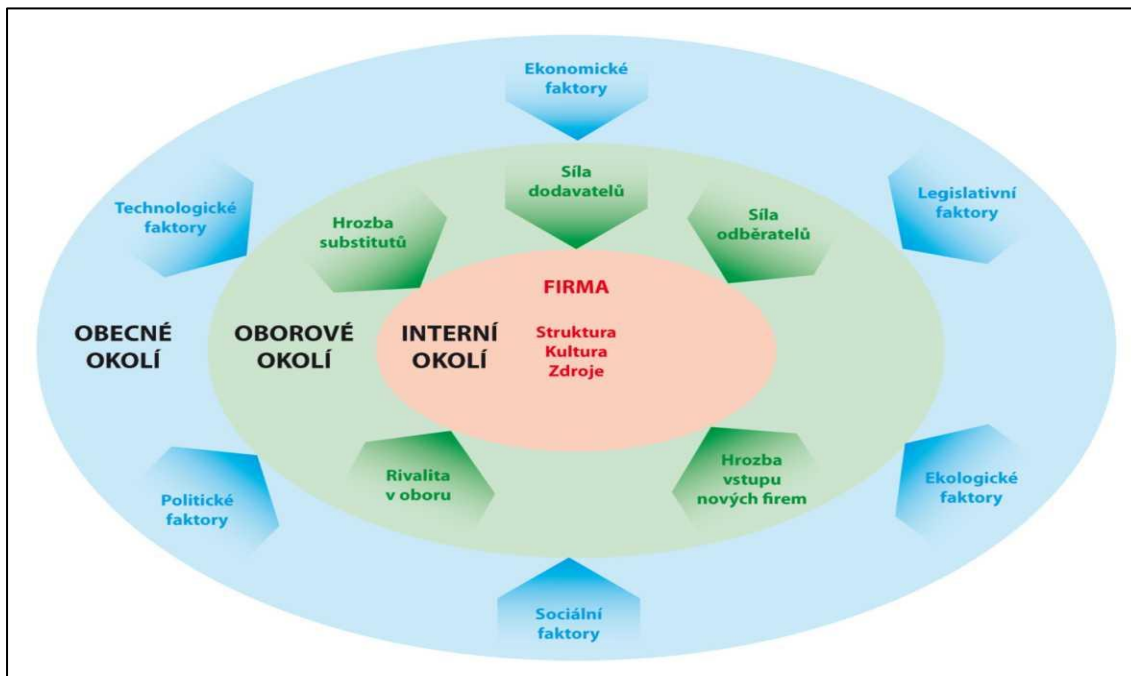
Bez využití strategický koncepcí by se firma nemohla rozhodovat, jaké správné kroky podniknout. Dle obrázku 3 můžeme analýzy rozdělit do tří skupin:

- Obecné okolí
- Oborové okolí
- Vnitřní prostředí

Pokud se firma vyskytuje na mezinárodním trhu, je možné do okolí firmy zařadit také mezinárodní prostředí a zkoumat, jakým způsobem ji ovlivňuje. Do obecného okolí řadíme a zkoumáme oblasti ekonomické, sociální, legislativní, technologické, politické a můžeme přidat i ekologické faktory. Dalším bodem je konkurenční postavení firmy, kterým se firma musí zabývat. Je podstatné znát způsob vlivu dodavatelů a zákazníků na firmu, za jakých podmínek může na trh vstoupit nový konkurent nebo jak ovlivňují substituty její výstupy.

Po analýze obecného a oborového okolí následuje analýza vnitřního prostředí firmy. Je důležité vědět, nejen co se děje v okolí, ale také jak firma funguje uvnitř. Základem správné vnitřní analýzy je její objektivnost a kritické zhodnocení. Zjišťují se její přednosti a hlavně nedostatky co se financí a hospodaření týká, marketingové faktory, výrobní faktory, lidské zdroje a jejich řízení, organizační funkčnost a další.

Základem strategické analýzy je SWOT analýza (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats), která vzniká na základě výše zmíněných zkoumání obecného okolí, oborového okolí a vnitřního prostředí. Z ní pak můžeme uvažovat o výběru realizovatelné strategie pro podnik. [3], [5]



Obrázek 4: Okolí firmy [7]

2.4 Strategické cíle a jejich formulace

2.4.1 SMART

Cíle firmy definují budoucí stav, kterého má být dosaženo pomocí vykonaných procesů vedením firmy. Při stanovení cílů by mělo být dodrženo pravidlo **SMART**:

- **Specific, stimulating** (specifické, stimulující) - cíl musí být jasný a směřovat k dosažení co nejlepších výsledků.
- **Measurable** (měřitelné) – cíl musí být měřitelný.
- **Acceptable** (akceptovatelné, někdy se používá akceschopné) – cíle by měly být přijatelné i pro ty, kdo je budou plnit.
- **Realistic** (reálné, dosažitelné).
- **Timed** (časově definované a zvladatelné). [5]

2.4.2 Vize organizace

Pod pojmem vize organizace si můžeme představit budoucí obraz firmy, který je dostatečně motivující, aby veškeré procesy vedení směřovaly k naplnění stanovených cílů, tedy naplnili vizi firmy. O vizi firmy by měly být přesvědčeny všechny složky firmy, včetně jejich zaměstnanců. Důležité je také sledovat konkurenci a znát pokud možno její zaměření. [3], [5]

2.4.3 Mise

Mise firmy jasně definuje směr, kterým se bude celá organizace ubírat. Zabývá se současnými aktivitami firmy a navíc obsahuje kodex chování celé organizace, aby vedl k naplnění stanovené vize. Nabízí odpovědi na otázky „kdo firma je a co firma dělá“. [3], [5]

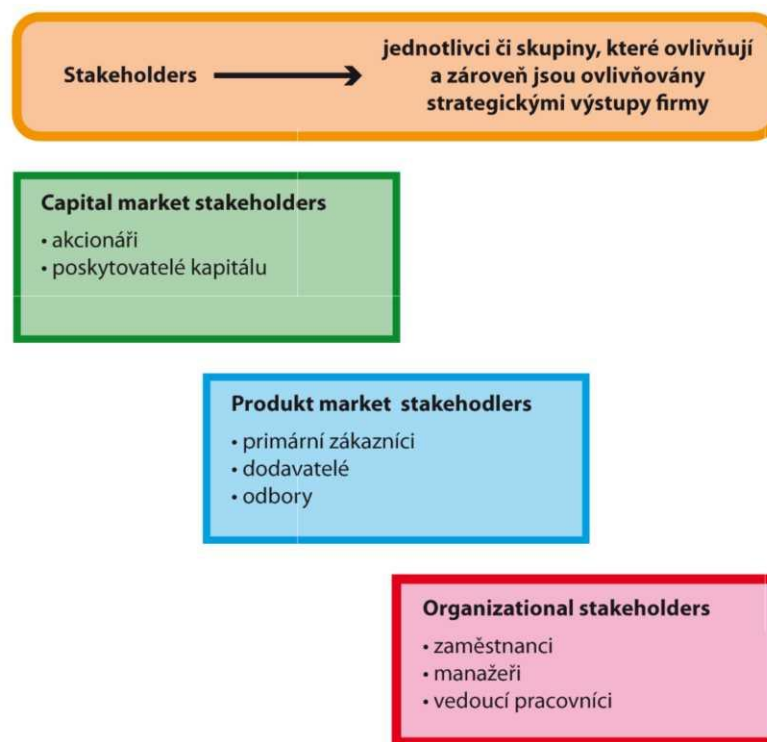
2.4.4 Faktory ovlivňující rozhodování o misi a cílech firmy

2.4.4.1 Očekávání stakeholders

Stakeholders označujeme jako jednotlivce nebo skupiny, které ovlivňují a zároveň jsou ovlivňovány strategickými výstupy firmy. Mohou vznášet vymahatelné požadavky na výkony firmy. Tyto skupiny podporují podniky, pokud se aktivity firmy shodují s jejich očekáváním.

- Zainteresované strany můžeme rozčlenit do tří skupin:
- Capital market stakeholders (akcionáři, poskytovatelé kapitálu).
- Product market stakeholders (primární zákazníci, dodavatelé, odbory).
- Organizational stakeholders (veškeří zaměstnanci firmy včetně vedoucích pracovníků).

Každá skupina preferuje jiné cíle a je těžké zvolit způsob, který by vyhovoval všem. V případě, že se podnik pohybuje v kladných číslech, je schopná zvládat tyto požadavky. Pokud dochází ke snížení zisku nebo ztrátě, dostává se podnik do problémů. [3], [5]



Obrázek 5: Stakeholders [3]

2.4.4.2 Vliv prostředí

Vliv prostředí významně ovlivňuje rozhodování firmy. Záleží na analýzách vnějšího prostředí, kde podnik působí. Může se jednat o omezení legislativní, ekonomické, sociální, technologické či ekologické.

2.4.4.3 Objem dostupných výrobních faktorů

Záleží na velikosti firmy, jak bude schopen bránit se vlivům okolí. Velký podnik s vysokými zisky má více zdrojů, aby reagoval na své okolí, než podnik malý a chudý.

2.4.4.4 Interní vztahy/organizační kultura

Při tvorbě cílů záleží, zda se slučují s firemní kulturou. Bude management podpořen v následování cílů pracovníky? Je stávající firemní kultura slučitelná s vytyčovanými cíli?

2.4.4.5 Vlastnosti a schopnosti managementu

Na řídicích pracovnících záleží, jak budou stanoveny cíle podniku. Osobnostní postoje stratégů firmy, rozhodují o tom, zda jsou nakloněni k rizikovější strategii, či naopak se riziku vyhýbají. Vedení firmy se vždy snaží udržet jistou kontinuitu ve strategii a bude využívat zkušenosti z minulých období.

2.5 Hierarchie firemních strategií

Celková strategie firmy se skládá z dílčích strategií, které tvoří pyramidu, soustavu strategií, jež na sebe hierarchicky navazují. V literatuře najdeme zmínku o podnikatelské strategii, což je strategie na společenské úrovni a řadí ji na samý vrchol pyramidy. Zabývá se otázkou, jakou odpovědnost bude mít vůči společnosti, jakou roli ve společnosti bude zastávat a jak bude brána společností.

Ovšem za důležité můžeme považovat až Corporate (firemní) strategii, na ni navazující Business (obchodní) strategii a na samém základu pyramidy je Functional (funkční/operativní) strategie.

Pokud existují jednotky SBUs, můžeme hovořit o horizontální strategii, kterou by měly být tyto jednotky koordinovány. Aby nedocházelo k nesplnění nadřazených firemních cílů, mělo by docházet k potlačení partikulárních zájmů každé SBUs. [5], [7]

2.5.1 Firemní (corporate) strategie

Na této úrovni se firma zabývá spíše jednotlivými druhy podnikání, než samotnými výrobky či službami. Ty jsou předmětem spíše odpovídající Business strategie. Firemní strategie vyjadřuje základní podnikatelská rozhodnutí, například v jakém oboru a jaké zemi bude firma podnikat, jak bude alokovat disponibilní kapitálové prostředky, jak bude firma řízena.

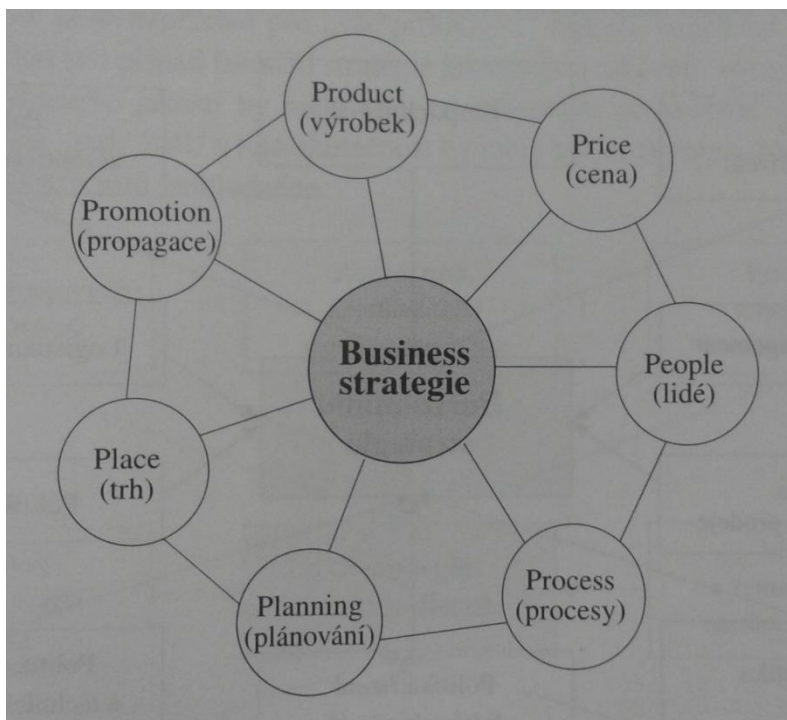
Na formulaci této strategie se podílí pravděpodobně pouze nejvyšší vedení společnosti a top manažeři firmy a bývá to nejutajovanější strategický dokument společnosti.

Corporate strategie by měla definovat tyto aspekty:

- Určení základních strategických cílů
- Vytyčení základních směrů a cest jednotlivých SBUs k naplnění jejich strategických cílů
- Vyčlenění strategických obchodních jednotek

2.5.2 Obchodní (business) strategie

Business strategie upřesňuje základní strategické cíle a cesty, které vedou k jejich dosažení, pro každou strategickou obchodní jednotku. Můžeme ji charakterizovat jako rozpracování vytyčených cílů firemní strategie pro každou SBU. Obchodní strategie určuje danému druhu podnikání na konkrétním trhu jeho specifický ráz. Obsahově definuje strategické cíle pro jednotlivé části rozšířeného marketingového mixu. Product, price, people, proces, planning, place, promotion jsou prvky marketingového mixu, pro které by měly být vymezeny strategické cíle na základě výsledků specificky zaměřené analýzy. Tyto cíle by měla každá jednotka SBU v uvažovaném časovém horizontu obchodní strategie splnit svými aktivitami. Business strategie musí být navržena tak, aby neodporovala corporate strategii a dále ji rozpracovávala.



Obrázek 6: Schéma business strategie [5]

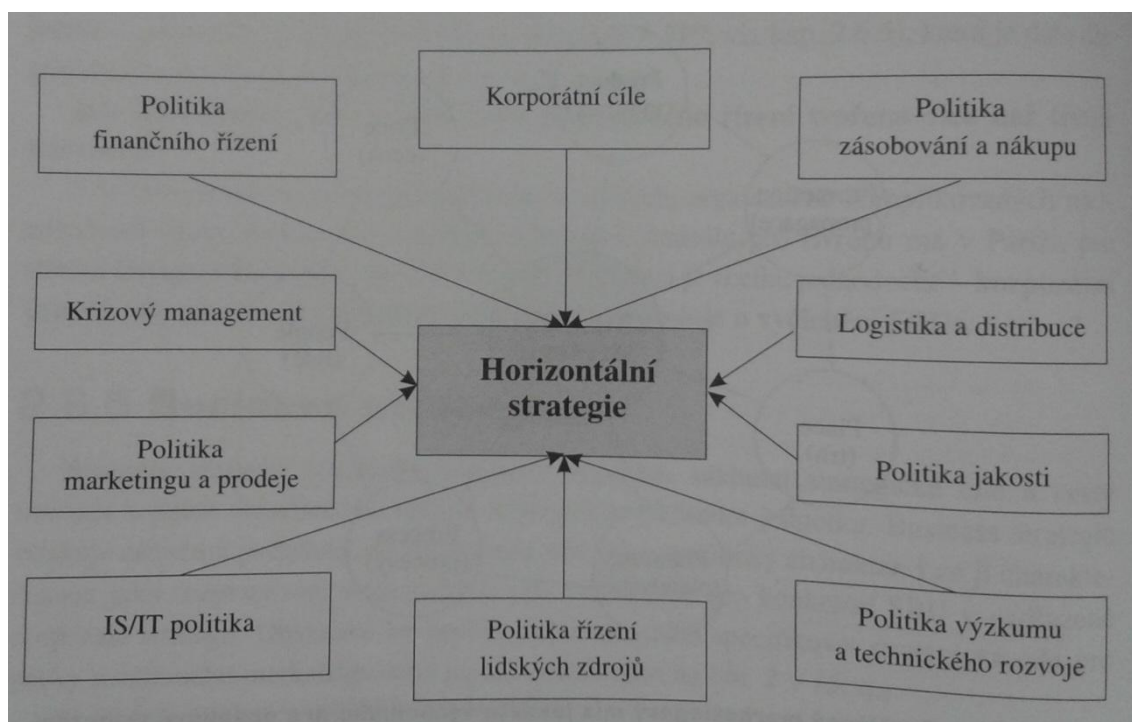
2.5.3 Funkční (functional) strategie

Funkční strategie navazuje na předchozí stupeň, obchodní strategii, a rozpracovává ji na dílčí strategie jednotlivých specifických oblastí, například strategie rozvoje výrobku, rozvoje výrobní základny, strategie řízení lidských zdrojů a rozvoje marketingu. Funkční strategie vycházejí z nadřazených strategií a měly by je konkretizovat a podporovat ve svých specifických oblastech. Není možné, aby obsah funkční strategie byl stejný pro několik podniků. Vždy je nutné vycházet z podmínek určitého podniku a ze situace, v níž se nachází.

2.5.4 Horizontální strategie

Horizontální strategie koordinuje vztahy mezi strategickými obchodními jednotkami, např. dodávky výrobků, poskytování služeb). Bez horizontální strategie může dojít k situaci, kdy bude docházet k rozdílným zájmům SBU's. Může také docházet k oslabení vzájemných vztahů mezi jednotkami. Bez koordinovaných postupů mohou mít definované jednotky slabší pozici vůči konkurentům.

Horizontální strategie určuje celkové strategické cíle pro více definovaných jednotek a řeší vztahy obchodních jednotek, které by mohly oslabovat firmu jako celek. Strategické cíle dle této definice by měly splňovat podmínku SMART. [5], [7]



Obrázek 7: Schéma horizontální strategie [5]

2.5.5 Strategické obchodní jednotky (SBUs)

Strategická obchodní jednotka (Strategic Business Unit) je samostatný útvar, který je zaměřený na produkci v jasně stanoveném segmentu. Ke členění dochází u firem, které produkují více výrobků pro různé trhy. SBUs jsou vyčleněny zejména proto, aby pro každou jednotku byla definovaná jiná, business strategie. Strategické obchodní jednotky mají dle Kotlera relativně oddělené strategické plánování, jsou schopny samostatně čelit konkurenci a mohou být řízeny samostatně jako zisková střediska. [3], [4], [17]

2.6 Formulace návrhu strategie

Po provedení strategických analýz, zjištění silných a slabých stránek SBU dochází k formulaci strategie. Doporučuje se, aby fáze formulace strategie zahrnovala dvě skupiny aktivit:

- Vytvoření přiměřeného množství strategických variant, aby nevznikla strategická mezera.
- Vybrat nejvhodnější variantu, která bude realizována.

Všechna rozhodnutí na této úrovni by měla být založena na základě výsledků a informací strategických analýz. Z analýzy vnějšího a vnitřního prostředí jsme zjistili silné stránky a příležitosti, kterých je dobré využít při rozhodování, naopak zjištění slabých stránek a hrozeb nás vede k jejich eliminaci. Je tedy nutné rozlišovat, v jaké hierarchické struktuře firemních strategií se pohybujeme. Rozlišujeme tři základní stupně:

- Firemní (corporate) strategie.
- Obchodní (business) strategie.
- Funkční/operativní (functional) strategie.

Za zmínku stojí také horizontální strategie, která se využívá pro koordinování vztahů mezi SBU`s.

Firemní strategické vstupy, které určíme prostřednictvím analýz, slouží pro výběr vhodného strategického rozhodnutí. Nejpodstatnější strategická rozhodnutí vznikají na úrovni business strategie. [3], [5]

2.6.1 Vymezení konkurenční podstaty Business strategie

Podstatou této strategie je soubor rozhodnutí a kroků, které vytváří hodnotu pro zákazníka a tím vytváří konkurenční výhodu na specifickém trhu. Základem pro úspěšnou obchodní strategii jsou zákazníci. Při formulaci této strategie je důležité řídit se těmito body:

- Pro koho je výstup určen.
- Jaké požadavky zákazník očekává.
- Jak jsou požadavky uspokojeny v návaznosti na implementaci strategie.

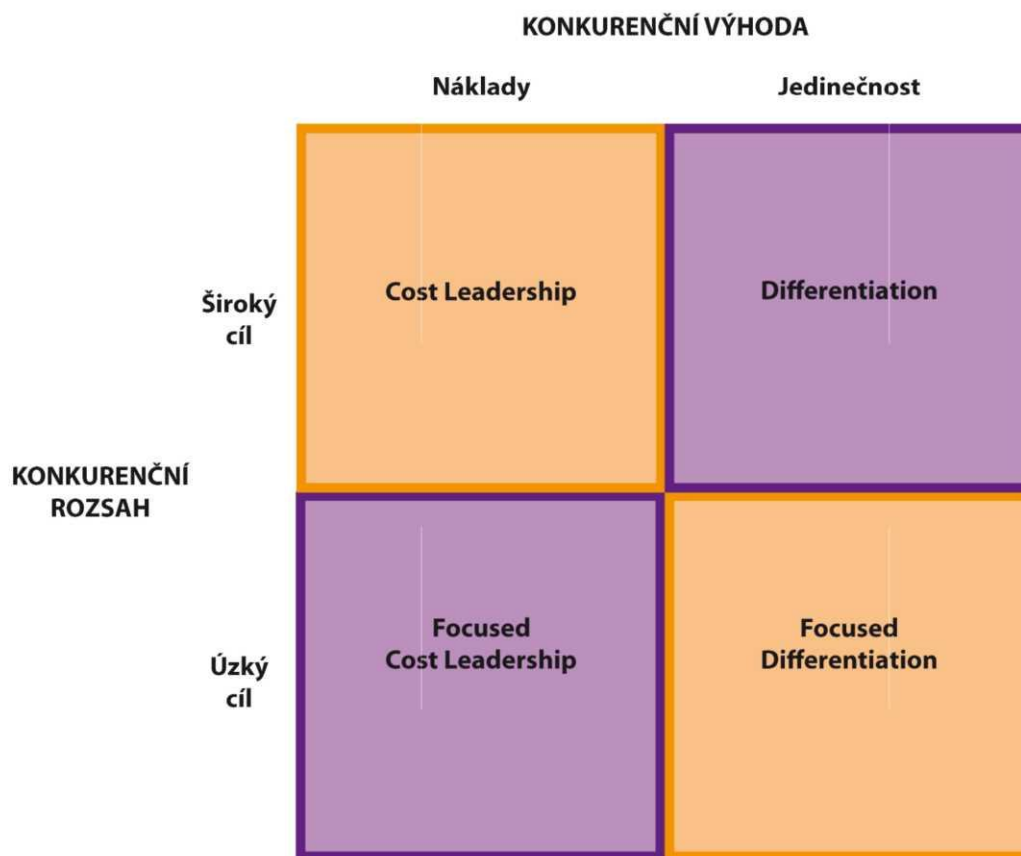
Pro určení těchto bodů se využívají čtyři základní generické strategie. [3]

2.6.2 Strategické modely dle Portera

V návaznosti na kapitulu 2.6.1. Vymezení konkurenční podstaty Business strategie by dalším krokem mělo být určení základních prostředků a forem konkurenčního boje, které bude SBU při realizaci business strategie využívat. Většinou se k tomuto kroku využívá Porterova konceptu generických strategií, ve kterém rozlišujeme dva základní typy strategií:

- Nákladová strategie (cost strategy).
- Strategie odlišnosti (differentiation strategy).

U obou typů strategií dochází k využití konkurenční výhody. U nákladové strategie jsou nejdůležitější nízké náklady, díky nimž si podnik může dovolit stanovit nízké ceny. Pro uplatnění strategie odlišnosti je typické použití specifického charakteru svých výrobků a služeb, za které si účtují vyšší ceny, tzv. premium price. K těmto dvěma strategiím můžeme zařadit ještě třetí strategii a to strategii focus (zaměření). Strategická obchodní jednotka se může zaměřit na široký cíl – broad target nebo na úzký cíl – narrow target. Tím vznikají čtyři základní alternativy tzv. generických strategií, jak ukazuje obrázek 8. [5], [8]



Obrázek 8: Generické strategie [3]

2.6.3 Strategie vedoucích nákladů (Cost leadership)

Strategie vedoucích nákladů vytváří produkt s co nejnižšími náklady vůči konkurenci a funkcemi přijatelnými zákazníkem. Tuto strategii volí podniky, které prodávají standardní výrobky pro standardní zákazníky. Nenabízejí tedy žádné luxusní zboží s nadstandardními vlastnostmi nebo funkcemi. Právě toto může být problém, kdy není jednoznačné rozlišení, která vlastnost nebo funkce je standardní a kdy užitek přesahuje cenu, kterou je zákazník ochotný zaplatit. Úspěch této strategie vyžaduje snižování nákladů v porovnání s konkurencí. Pak se může firma stát „nákladovým vůdcem“. Mezi vhodné kroky této strategie patří například využívání úspor z rozsahu, zamezení častých strategických změn nebo preference většího a stabilního objemu prodeje před ziskovostí.

2.6.3.1 Strategie diferenciacce (Differentiation)

Při uplatnění strategie diferenciacce je užitečné si uvědomit, že výjimečný charakter výrobku nebo služby nemusí být podstatný. Jde o to, abychom zákazníkovi nabídli

něco, za co bude ochotný si připlatit a také, aby konkurenti nemohli daný výrobek, případně službu, snadno kopírovat. Znamená to přijít na trh s daným produktem jako první. Firmy nejčastěji dosahují odlišnosti pomocí vysoké technické úrovně, vysoké kvality nebo vysokou úrovní servisu.

2.6.3.2 Strategie zaměření (Focus)

Strategii zaměření sledují firmy, které nemohou nebo nechtějí působit na širším trhu. To je ovlivněno vždy nějakým důvodem (například limitovaná ekonomická síla, výrobky pro velmi náročné zákazníky). Strategie zaměření může být realizována dvěma způsoby:

- Focused Low-Cost (zaměření na nízké náklady) - jako příklad můžeme uvést Virgin Airways a jejich levné transatlantické lety nebo Škoda Mladá Boleslav.
- Focused differentiation (zaměření na diferenciaci) - touto cestou fungují firmy jako Ferrari (sportovní automobily) nebo Rolls Royce (luxusní automobily).[5]

Pro větší firmy je typické nákladové zaměření, protože jsou schopny využít úspor z rozsahu. Malé firmy vsadí spíše na diferenciacní zaměření.

2.6.4 Alternativní směry

Pokud má podnik vymezenou oblast podnikání a jeho management je rozhodnutý o konkurenční podstatě strategie, pak je možné aplikovat různé strategické alternativy:

- Expanze (expansion strategy).
- Omezení (retrenchment strategy).
- Stabilita (stability strategy).
- Kombinace (combination strategy).[5]

2.6.4.1 Expanze

Uplatněním strategie expanze dochází ke změnám v oblasti podnikání (nové trhy, nové funkce). Tuto strategii aplikují podniky, jejichž výrobky jsou na začátku životního cyklu nebo před stádiem zralosti. Expanze se zakládá na využití příležitostí podniku a předpokládá vyšší investice a s tím související vyšší rizikovost a také krátkodobou neefektivnost.

2.6.4.2 Omezení

Strategie omezení je typická pro výrobky a trhy, které se nacházejí v klesajícím stádiu životního cyklu. Dochází k rušení výroby některých výrobků, opouští určité trhy nebo uzavírá svoje závody. S tím souvisí i propouštění zaměstnanců, omezení vývoje a marketingu. Přijetí této strategie bývá obtížné, protože to znamená, že něco bylo uděláno špatně a vedoucí pracovníci toto neradi slyší. Naproti tomu, strategie omezení může zlepšit efektivnost činností podniku, protože zrušením určité výroby může podnik uvolněné finanční prostředky investovat do jiných činností firmy.

2.6.4.3 Stabilita

Strategii stability volí podniky nacházející se ve stádiu zralosti svého vývoje nebo s trhy a výrobky ve stádiu zralosti z hlediska křivek životního cyklu. Firmy se snaží o segmentaci trhu a hlavně o maximální využití svých fondů. Strategie stability je vhodná, když podnik dělá své činnosti dobře. Je méně riziková a je jednodušší a pohodlnější pro všechny, protože nedochází k žádným výrazným změnám. Pak jsou i zainteresovaní stakeholders spokojeni.

2.6.4.4 Kombinace

Kombinované strategie využívají podniky nacházející se v období změn jejich životního cyklu výrobků nebo trhů, strategické obchodní jednotky s nestejným potenciálem možného vývoje. Z časového hlediska může být kombinování jednotlivých strategií:

- Souběžné, kdy podnik využívá různé strategie pro různé SBUs.
- Sekvenční, kdy využívá různé strategické alternativy pro různé budoucí periody.

Před rozhodnutím, jakou strategii zvolit, je vždy důležité zvážit všechna pro a proti dané strategii, aby neměla spíše negativní vliv na fungování podniku. [3], [5]

2.6.5 Strategie diverzifikace

Strategie diverzifikace bývá firmami velice často využívána. Její implementací se snaží vytvořit konkurenceschopnou pozici na trhu. V praxi můžeme uplatnit dva typy diverzifikace:

- **Soustředěná** – výrobky, trhy a funkce podniku **jsou** příbuzné nebo velmi podobné současným oblastem podnikání
- **Konglomerátní** - výrobky, trhy a funkce podniku **nejsou** příbuzné nebo velmi podobné současným oblastem podnikání

Podle způsobu realizace diverzifikace, rozlišujeme ještě příbuznou a nepříbuznou diverzifikaci, které se pojí dále s interní a externí expanzí v oblastech podnikání.

Výhody příbuzné varianty expanze jsou lepší využití trhu a vytvoření větší síly podniky. Důvody nepříbuzné varianty expanze jsou takové, že pokud se podnik obává, že je podnik ve stádiu saturace, a cítí, že je nepohodlné být závislý na tomto sortimentu nebo jestliže současné výrobky produkují více peněz, které mohou být zpětně investovány do stejné oblasti a existují lepší příležitosti investice do jiných výrobků.

Dále můžeme rozlišovat horizontální a vertikální varianty strategických alternativ diverzifikace. Horizontální varianty charakterizujeme přidáním nových výrobků nebo trhů, které doplňují současné oblasti podnikání. Vertikální varianty dělíme na dopřednou a zpětnou integraci, která rozšiřuje/zužuje oblast podnikání v elementu funkcí. [5], [7]

2.7 Výběr optimální strategie

Selekcí z jednotlivých strategických variant dochází ke zvolení nejvhodnější strategické varianty, která povede k dosažení vytyčených strategických cílů. Je to složitý rozhodovací proces, který ovlivňuje zejména situace a vývoj ve vnějším okolí a vnitřním prostředí firmy. Účelem výběru nejvhodnější varianty je eliminace nebo alespoň zmenšení strategické mezery. Výběr je také omezován závislostí na některém ze svých stakeholders. Čím více je podnik závislý, tím menší možnosti výběru má.

Návrhy strategií by měly být posouzeny z následujících tří hledisek:

- **Vhodnost** – znamená stručnou rekapitulaci strategické analýzy a kontrolu výsledků, podle kterých byl návrh zformulován.
- **Přijatelnost** - mělo by dojít k uspokojení všech rozhodujících zainteresovaných „stakeholders“ (zákazníci, vlastníci, management a pracovníci firmy).
- **Uskutečnitelnost** - firma by měla disponovat veškerými výrobními faktory potřebnými pro uskutečnění dané strategie (kapitál, technologie, know-how, kvalifikace...). [5]

2.7.1 Konkurenční výhoda

Firma má konkurenční výhodu tehdy, pokud její strategii není schopna konkurence napodobit nebo sledovat. V případě, že konkurent najde řešení, mělo by být velmi nákladné, aby nemohlo dojít k realizaci. Firma tímto získává náskok před ostatními, ale je důležité si uvědomit, že konkurenční výhoda dnes, nemusí být výhodou za několik měsíců. Konkurenti se snaží sledovat přednosti ostatních a minimálně je napodobit, v lepším případě vymyslet vlastní kroky k tomu, aby získali náskok na trhu. Čím déle bude výhoda trvat, tím lépe pro firmu s přednostním postavením. [7]

2.8 Implementace strategie

Samotná implementace je nejtěžší část procesu strategického plánování. Podnikatelské prostředí se neustále mění a není jednoduché plán připravit v takové míře, aby se během plánování něco nezměnilo. Vždy tedy bude nakonec záležet, jak management bude reagovat na změny.

Zavedením nové strategie se změny dotknou firemní kultury, organizační struktury, změny se každodenní rutina celé firmy. Veškeré změny by měly proběhnout v souladu se situací firmy, v které se nachází. Úspěch nové strategie záleží na tom, jak vedení podniku dokáže strategii zrealizovat, aby vedlo ke zlepšení situace ve firmě a aby nebyla strategie odmítána. Všechny zainteresované skupiny podniku musí vědět, že nová strategie znamená příležitost k rozvoji celé firmy.

V rámci implementace strategie je vhodné zaměřit se na několik aspektů:

Vůdcovství znamená vztah mezi jednotlivcem, vedoucím a skupinou. Je to proces, při kterém můžeme ovlivnit podřízené tak, aby dělali to, co se od nich očekává. Vždy tedy záleží na stylu a způsobu řízení, který management využívá a také na tom, jak na něj reagují podřízení. Slovo vůdce je často používaným synonymem pro vedoucího pracovníka (top managera). Strategické vůdcovství tedy označujeme jako vedení v rámci implementace strategie.

Organizační strukturu ovlivňuje několik faktorů, například výrobní a koordinační náklady, povaha aktiv podniku, schopnost vedení vypořádat se s nejistotou a složitostí v daném prostředí podnikání.

Je to systém, kde jsou rozděleny jednotlivé úkoly a odpovědnost oddělením a zaměstnancům. Je stanoveno, kdo je komu odpovědný a jaké úkoly jsou komu přiděleny. V České republice je trend rozložit podnik do strategických jednotek, které budou samy zodpovědné za výrobky, vedení a výsledky. K tomu je potřebné plnit nové požadavky na strategickou kontrolu, například musí zajistit, aby souhrnná strategie byla více než dílčí strategie, aby zachovali vedoucí postavení podnikové politiky, aby dílčí strategie neodporovaly politice podniku. Vždy musí jít o funkční systém, který bude pomáhat a nebude klást žádné překážky.

Manažerská etika se zabývá praktikami manažerů, co je správné a co chybné. Zaměřuje se na jednání jednotlivých manažerů, naproti tomu sociální odpovědnost se zabývá aktivitami organizace. Rozhodnutí, týkající se sociální odpovědnosti, které mohou mít vliv na společnost jako celek, dělají samozřejmě manažeři, avšak manažeři musí konat spoustu etických rozhodnutí, která nemají takový dosah, aby se týkaly sociální odpovědnosti.

Motivace je klíčem ke zlepšení výkonnosti pracovníků. Může se zdát, že motivace je jednoduchá záležitost vedení firmy, ale je tomu právě naopak. Jeden motivační prvek nedokáže motivovat neustále. Pokud mají zaměstnanci stále a vysoké platy, přestanou být peníze motivací. Motivace zapřičiňuje správný chod procesů a zájem o daný problém, než by tomu bylo bez ní.

Kontrola slouží jako zpětná vazba pro vedení firmy a nepatří do fáze implementace. Vyhodnocuje aplikovanou strategii a dává podnět vedení, aby se poučila z případných chyb a využila toho, co bylo správné. [3], [5], [7]

2.9 Strategické řízení malé firmy

Za malý a střední podnik lze označit podnik, který nemá více než 250 zaměstnanců. Vedení firmy, které je tvořeno většinou samotným vlastníkem firmy nebo které bylo ustanoveno výkonným vedením, ignoruje pojem strategické řízení. Firmy se řídí momentální situací na trhu a aktuálními problémy a na budoucnost nehledí. Mezi výhody této skupiny firem patří jistě pružnost reakce na změny trhu, inovativnost a tvorba nových pracovních příležitostí, díky kterým jsou schopny udržet se na trhu i právě přes absenci strategického řízení.

Ne všechny podniky, na dnešním komplikovaném a náročném trhu, nevyužívají strategické řízení pro svůj rozvoj. Při tvorbě a výběru strategie musí vedení zvážit vhodnost a uskutečnitelnost daných kroků. Výběr strategie vychází z analýz, které nebudou tak rozsáhlé, jako pro větší podniky. Význam strategického řízení v řízení firem je natolik velký, že i u malých a středních podniků by nemělo docházet k jeho zanedbávání. [4], [11]

2.10 Charakteristika B2B trhů

Business-to-business trhy, jsou trhy, kde odběratelem není konečný spotřebitel, ale firma, která zboží dále prodává nebo zpracovává.

Dělit tento trh můžeme na trh organizací a trh institucí. Na trh organizací fungují firmy, které daný výrobek dále zpracovávají a vyrábějí z něj vlastní produkt, ale také firmy, které zboží nakoupí a prodávají spotřebitelům v nezměněné podobě se ziskem. Trh institucí zahrnuje školy, nemocnice, vládu. Tento trh se projevuje nízkými rozpočty a omezeností výběru. Pro tento typ trhu jsou typické veřejné soutěže.

Typické pro B2B trh je větší obrát firmy v porovnání se spotřebitelským trhem a také menší počet zákazníků. Dále pak menší cenová pružnost, přesuny dodavatelů za zákazníky. Mimoekonomické vlivy mohou rozhodovat o nákupu. O B2B trhu také vypovídají úzké dodavatelsko-odběratelské vztahy na základě principu 80/20. Tedy že 20% nejdůležitějších klíčových zákazníků tvoří 80% obrátu firmy.

2.10.1 Vztahy na B2B trhu

Cílem obchodů na B2B trzích je udržet si zákazníka po delší dobu, komunikovat s ním o jeho potřebách a přizpůsobovat se jeho požadavkům. Nejčastější forma spolupráce je partnerský přístup. Firmy spolu komunikují a spolupracují.

Firmy obchodující na B2B trzích se vyznačují pravidlem 80/20 nebo 90/10. Znamená to, že 80% obratu firmy tvoří 20% největších zákazníků. Z toho vyplývá, že je důležité hlídat si klíčové zákazníky a věnovat jim zvýšenou pozornost. Odchod takového partnera může znamenat pro firmu problémy.

2.10.2 Marketing B2B trhu

Marketing na B2B trhu se liší od trhu spotřebního. Je efektivnější a je možné ho lépe zacílit na zákazníka. Velice neefektivní je vynaložit peníze na reklamu v televizi nebo rádiu, když víte, že ve vašem oboru působí 15 zákazníků, kteří mohou váš výrobek koupit. Velmi moderní způsob, jak oslovit zákazníka na průmyslovém trhu jsou vztahy s veřejností, neboli public relations. Snaží si vytvářet dobré jméno na veřejnosti zejména přes tištěné propagační materiály, katalogy firmy, výstavy, veletrhy, tiskové konference, firemní noviny a další.

Veletrhy a výstavy jsou velmi významným druhem propagace. Je to vhodná příležitost udělat si představu o konkurenci a požadavcích zákazníků. Při aktivní účasti pak může předvést zákazníkům své výrobky, a získat kontakty jak na partnerské firmy tak i zákazníky. [10]

3 Souhrn teoretických východisek

Kapitola Souhrn teoretických východisek obsahuje zhodnocení a souhrn teoretické části této diplomové práce, vysvětlení proč používám definice konkrétních autorů a jak využiji této metodiky v další části práce.

Základní koncept práce je postaven na pohledu Keřkovského[5] a jeho postoji ke strategickému řízení. V úvodu teoretické části práce jsem zvolil přístup Druckera[2] a Chunga k managementu, který zahrnuje strategické řízení. Jejich pohled na management je různý, stejně jako pohledy dalších autorů se různí. Dále jsem se začal zabývat definicí strategie, které jsou také definovány od každého autora jinak, ale elementárně znamenají to samé – směr k budoucímu žádoucímu stavu.

Kapitolu strategické řízení jsem čerpal od autorů Keřkovský[5] a Mallya[7]. Oba dva se dívají na strategické řízení jako na nikdy nekončící proces, což je podobné, jako u jiných autorů. Dle jejich názoru je řízení jako cyklus, pomocí kterého chceme dosáhnout neustálého zlepšování.

Teorii cíle, vize, mise organizace a SMART princip definují autoři velice podobně, definici jinak formulují, z toho důvodu jsem si vybral definice dle Keřkovského.

Kapitolu 2.3 Strategická analýza jsem zařadil proto, abych mohl správně pochopit teorii tvorby analýz ke zjištění, v jakém stavu se firma Kosyka nachází a následně správně zpracovat analytickou a návrhovou část. Vysvětlení této teorie pomůže také osobám, které by prováděly implementaci návrhu strategie. Pro tuto kapitolu jsem čerpal od autorů Hitt[3] a Keřkovský[5], kteří dané oblasti analýz vymezují stejně, tedy obecné okolí, oborové okolí a vnitřní prostředí.

V korespondenci s cílem práce uvádím hierarchii firemních strategií v kapitole 2.5 dle Keřkovského[5] a Mallya[7]. Dle těchto definic můžu v návrhové části definovat vhodné strategické postupy pro každou úroveň hierarchie. Celková strategie se skládá z firemní, business, funkční a horizontální strategie. Dále je definována SBUs, která je nezbytnou součástí horizontální strategie. Proti tomu například Porter definuje „kolo konkurenční strategie“, které lze považovat za model strategického řízení, ovšem dle mého názoru ne tak jasný.

Další kapitoly teoretické části rozčleňují strategii na úrovni obchodní jednotky, rozčleňují strategické modely dle Portera[8] a strategii diverzifikace. Dále jsem formuloval postup výběru optimální strategie, její realizaci a kontrolu. V této části práce jsem se stále snažil držet konceptu Keřkovského, přičemž jsem jednotlivé

kapitoly doplňoval věcnými poznatky z literatury od Mallya, který určité části této teorie popisuje srozumitelněji a podrobněji. Jednotlivé části teorie na sebe navazují, jsou pochopitelné a při následné implementaci strategie lehce použitelné na všech úrovních strategického řízení.

Protože firma Kosyka obchoduje pouze na B2B trhu, v závěru teoretické části jsem se snažil charakterizovat B2B trh, naznačit fungování vztahů na tomto trhu a také popsat způsoby marketingu. V této teoretické části jsem čerpal od Chlebovského [10], protože dokáže jednoduše definovat zmíněnou problematiku a také podává ucelený přehled o fungování B2B trhů v praxi.

4 Analytická část

4.1 Analýza obecného okolí

4.1.1 Analýza SLEPT

Firma Kosyka s.r.o. působí především na českém a švýcarském trhu. Jako doplňkové trhy můžeme označit německý trh a rakouský trh. Provozovna firmy se nachází v Hruškových dvorech u Jihlavy v kraji Vysočina. Při zpracování SLEPT analýzy jsme hodnotili firmu pouze z pohledu českého prostředí, protože nám jde především o nový návrh pro český trh.

4.1.1.1 Sociální faktory

Demografické charakteristiky

Populace v České republice čítá 10,5 miliónu osob. Z čehož podíl ekonomicky činného (15-64 let) obyvatelstva je asi 70%. HDP na obyvatele tvoří je 358 957 Kč. Míra nezaměstnanosti se pohybuje okolo 7 % (2012). Hustota zalidnění České republiky je 133 obyvatel na km². Demografické složení: muži 49,1% a dožívají se v průměru 74 let, žen je v České republice 50,9% a jejich průměrný věk je 80 let.

Firma sídlí na okraji krajského města v relativně chudším regionu. Tedy náklady na provoz celé výrobní haly jsou nižší, než by byly ve Středočeském kraji.[19]

Dostupnost pracovní síly a pracovní zvyklosti

Pracovní síla je na trhu práce dostupná a ve většině případů splňuje požadavky firmy. Jde především o pozice v administrativě a výrobě. Kosyka hledá zaměstnance na úřadech práce v okolí 25km. V tomto okruhu se nachází města Jihlava a Třebíč. V těchto městech a jejich okolí je dostatek vzdělávacích institucí k tomu, aby pokryly požadavky firmy na své pracovníky. Zejména nutným požadavkem jsou jazykové znalosti, které lze studovat i samostatně na jazykových školách v Jihlavě i Třebíči.

Kosyka hledá na trhu práce odborníka v oblasti řízení jakosti. Tento požadavek není již delší dobu uspokojen, protože na trhu práce je nedostatek odborníků v tomto oboru.

V minulém roce byla dokončena nová hala pro provoz firmy. Díky tomu se zefektivnila výroba ve firmě a také vzrostla kvalita pracovního prostředí. Zaměstnanci se přizpůsobují novým pracovním zvyklostem v novém prostředí firmy.

4.1.1.2 Legislativní faktory

Činnost firmy se řídí legislativou České republiky. Díky novelám zákonů, kterými se snaží vláda snížit schodek státního rozpočtu, dochází k jistým omezením, která Kosyka zaznamenává. Zejména novela zákona o DPH, kdy dochází k ručení firmy za obchodní partnery, že odvedou DPH státu.

4.1.1.3 Ekonomické faktory

Základní hodnocení makroekonomické situace

Ekonomika se v roce 2012 dle vyjádření Českého statistického úřadu nacházela v recesi, přesto se HDP snížilo o 1,3 %. Dle dalších odhadů by HDP mělo v roce 2013 stagnovat. Od 1. Ledna 2013 došlo ke zvýšení sazeb DPH o jeden procentní bod. Míra inflace byla v loňském roce 3,3 %. Očekává se, že v roce 2013 míra inflace klesne pod 3 % a bude se přibližovat k inflačnímu cíli ČNB.

Zaměstnanost v letošním roce klesne o 0,2 % a v roce 2014 by měla stagnovat. Míra nezaměstnanosti se v letošním roce zvýší k hodnotě 7,6 % a další nepatrný růst lze očekávat i v roce 2014. [12]

Přístup k finančním zdrojům

Na peněžním trhu je dostatek prostředků. Pokud je firma solventní a zdravá, neměla by mít problém se získáním úvěru na financování svých obchodních aktivit.

V případě firmy Kosyka s.r.o., která čerpá úvěr na stavbu a modernizaci výrobní haly, došlo k několika nabídkám různých bank. Jednatel společnosti vybral nejprůijatelnější nabídku, která odpovídala požadavkům vedení firmy.

4.1.1.4 Politické faktory

Hodnocení politické stability

Politická stabilita je velmi často skloňována v médiích. Dnešní vláda Petra Nečase má za cíl snižování schodku státního rozpočtu. S tím souvisejí kontroverzní novely zákonů, zejména ručení za platby DPH obchodními partnery nebo zvýšení sazeb DPH.

Opoziční strany ČSSD a KSČM již několikrát zkoušely svrhnout vládu. Dle mého názoru se vláda dočká standardních voleb.

Hodnocení externích vztahů

Česká republika nemá žádný otevřený spor s jinou zemí světa a zdá se, že nehrozí válečný konflikt. Jisté ohrožení firem by znamenal jakýkoliv válečný konflikt světových velmocí, díky kterému by mohlo docházet k jistému omezení dodávek surovin, jako jsou ropa, zemní plyn apod.

4.1.1.5 Technologické faktory

Na vybavení firem lze získat od Evropské unie dotace. Firma Kosyka nakoupila své vybavení v době, kdy Česká republika nebyla součástí Evropské unie, a proto veškeré technologie financovala vlastními zdroji nebo úvěry. Až v roce 2007 získala menší příspěvek na modernizaci počítačového vybavení firmy v hodnotě 300.000 Kč. V roce 2013 firma plánuje nákup měřících a hodnotících přístrojů, které ještě více zefektivní práci a zlepší výsledky řízení jakosti.

4.1.1.6 Geografické faktory a infrastruktura

Efektivnost dopravy

V dnešní době není problém s dodávkou zboží nebo materiálu po celém světě. Je možné zvolit na základě velikosti dodávky prostředek, kterým lze dodávku uskutečnit. Vybírat můžeme mezi dopravou leteckou, silniční, železniční nebo lodní. Výběr záleží na preferencích obchodujících stran. Každý způsob dopravy má své klady i zápory.

Kosyka nevlastní žádné dopravní prostředky k převážení zboží nebo materiálu a využívá externích spedičních služeb. Tento způsob dopravy je velice efektivní.

Dostupnost surovin

Díky mezinárodnímu obchodu a internetu můžeme nakupovat suroviny po celém světě online. Tímto se řídí i zaměstnanci firmy Kosyka a nakupují suroviny na výrobu po celém světě. Tímto trendem se řídí většina firem na světě.

4.2 Analýza oborového okolí

Firma Kosyka působí na trhu, kde není možné nabídnout zákazníkovi hotový výrobek, ale technologické postupy a řešení, jak výrobek vyrobit. Nejprve analyzují oborové okolí zaměřené na konkurenty, zákazníky, dodavatele. Pomocí Porterova modelu pak zhodnotíme oborové okolí firmy.

4.2.1.1 Konkurenční pozice na lokálním trhu

Konkurenční pozici na lokálním trhu je nemožné vysledovat. Jen v České republice působí okolo 150 firem, které se zabývají výrobou podobných produktů. Záměrně říkám podobných, protože žádné dvě firmy nevyrábí stejný výrobek. Rozdíl mezi konkurenčními firmami na českém trhu v daném oboru je především typ a velikost společnosti. Zatímco Kosyka je společnost s ručením omezeným v rukách jediného jednatele firmy se 142 zaměstnanci, 60 % konkurentů spadá pod velké koncerny firem, pro které je výroba kabelů v České republice nepatrný díl. Tyto podniky zaměstnávají okolo 600 zaměstnanců. Zbýlých 40 % konkurenčních firem jsou soukromé firmy, ovšem pouze s několika desítkami zaměstnanců.

Cenová konkurenceschopnost

Pro obor podnikání, ve kterém firma Kosyka působí, není cena zakázky nejdůležitějším kritériem při jednání. Důležitější než cena je kvalita, rychlost a flexibilita výroby. Kosyka je cenově konkurenceschopná a obstojí v porovnání s firmami jako ABB nebo BOSCH. O její konkurenceschopnosti svědčí stabilní vývoj obrátu na českém trhu, který by firma v budoucnu chtěla navyšovat. Z důvodu obchodování na lokálním trhu v eurech, je zde riziko vývoje měnového kurzu na konkurenceschopnost.



Obrázek 9: Vývoj měnového kurzu CZK/EUR za poslední rok [16]

Reklama a propagace

Kosyka s.r.o. je soukromou firmou a je oficiálním zástupcem firem se spojovacími a spínacími prvky J.S.T. Mfg. Co., Ltd. a Franz Binder GmbH & Co. Elektrische Bauelemente KG. Svoje vlastní zastoupení firma nemá a zakládá si na udržování obchodních vztahů se všemi zákazníky, které během své činnosti uspokojila. Přesto by potřebovala nalézt vhodného strategického partnera.

Chování konkurence

Konkurentů v tomto oboru je spousta a vystopovat jejich specifika je velice obtížný úkol. Lze pouze obecně charakterizovat situace, kdy by mohla být firma v ohrožení.

Nabízející se situací je převzetí strategického partnera. Pro firmy, které jsou závislé na výrobě pro jednoho nebo dva velké odběratele, může toto ukončení spolupráce znamenat krach firmy.

Chování konkurence můžeme také sledovat při vyjednávání podmínek před přijetím zakázky. Zákazník, který osloví s nabídkou zakázky několik firem, si může diktovat podmínky a je na každé firmě, jak se k tomuto postaví. V cenových kalkulacích dochází k úpravám ceny dle odhadů konkurence a možností firmy neustále. Slibují se termíny výroby a dodání, které občas není možné realizovat.

Výrobní kapacity

S nastěhováním do nové výrobní haly přišlo zejména zefektivnění práce a navýšení výrobní kapacity. S tímto navýšením kapacit vyvstal problém, jak danou kapacitu zaplnit. Firma sice pracuje ve výrobě ve dvousměnném provozu, ovšem druhá směna

zajišťuje pouze nezbytnou výrobu důležitých částí. Vytíženost druhé směny je okolo 30 %. Vedení se snaží najít řešení této situace a přijít na způsob, jak využívat výrobní kapacitu okolo hranice 90 %. Východiskem tohoto problému může být návrh nové strategie.

4.2.1.2 Zákazníci

Celkové hodnocení odvětví

Od začátku firmy nárůst prodejů pravidelně rostl úměrně s přibývajícími zákazníky. V době krize přišel pokles objednávek, ale i přesto zůstala firma v kladných číslech. V posledních dvou letech po krizi zaznamenává firma 10% meziroční nárůst prodejů. Nejvyšší odvody zboží dosáhla Kosyka v roce 2012, kdy se jí podařilo vyprodukovat a prodat 4 541 507 kusů výrobků.

Chování zákazníka

Zákazníky firmy Kosyka jsou společnosti zabývající se prodejem a zpracováním kabelů a kontaktů pro spotřební elektroniku a automobilový průmysl. Největším zákazníkem je švýcarská společnost Multi-Contact AG, která ročně odebere 1,8 miliónů kusů kabeláže. Tyto společnosti spolupracují již 17 let. Druhým a třetím největším zákazníkem jsou také švýcarské společnosti. Jsou to Metamont AG a Unico-Haberkorn AG. Tyto dvě společnosti zdaleka nedosahují velikosti firmy Multi-Contact AG a pohybují se v odběru 900 tis. kusů za rok. Nejen tyto tři firmy, ale i další jsou pod partnerskými smlouvami o dodávkách zboží. České firmy jsou mezi zákazníky v počtu 5 - CONTEX s.r.o., DATASOFT, spol. s r.o., Altech s.r.o., Delnet s.r.o. a SCHLIKE-DOMI spol. s r. o. Jejich odběr je poměrně vyrovnaný a dohromady činí asi 30% z celkové produkce, tedy asi 1,3 miliónu kusů. [22]

Cílem firmy Kosyka je uspokojit každého zákazníka, a proto se řídí heslem, že žádná zakázka není malá. Chování zákazníka je typické pro B2B trh. Zákazník kontaktuje Kosyku se zadáním zakázky a nechá si vyrobit vzorek výroby. V případě, že vzorek odpovídá zadání a představám zákazníka, spustí se finální výroba a zboží se odešle zákazníkovi. Zákazníci, kteří jsou pod smlouvami o dodávkách zboží, mají výhodu, nemusí zboží objednávat. Je předem domluvené doplnění kontingenčních skladů během poklesu stavu zásob. Aktuální stav zákazníků je asi 60. Z toho 25 vytváří nákupy v objemu 4,4 miliónu kusů. Zbývající zákazníci tvoří objednávky několika set kusů.

Lokální trh a zákazníci

Poměr zákazníků, podílejících se na tržbách, mezi lokálním a exportním trhem je asi 30 : 60. Snahou firmy je držet tento poměr vyrovnaný a udržovat co nejvíce zákazníků aktivních. Mezi zákazníky na českém trhu patří dvě malé společnosti a tři větší, které odebírá zboží v pravidelných časových intervalech. Na českém trhu je asi 40 potencionálních zákazníků, kteří by se mohli stát prémiovými zákazníky firmy a patřit mezi největší odběratele. Tato skupina zákazníků má většinou zahraniční vlastníky, kteří rozhodují o nákupech a dávají přednost konkurenci v zahraničí. Problém je ve vyhledávání nových zákazníků, kterému se Kosyka nevěnuje. Spoléhá se pouze na dosavadní zákazníky. Asi největším možným zákazníkem je společnost KOSTAL CR, spol. s r. o., která dodává výrobky do zahraničních automobilek jako BMW nebo Porsche.

Vnímání firmy ze strany zákazníka

Zákazník firmu vnímá jako prestižní společnost v oboru, která patří mezi největší nezávislé společnosti na českém trhu. Někteří potencionální zákazníci se mohou domnívat, že Kosyka může být drahá nebo že odmítne maloobjemovou výrobu. Svědčí o tom tabulka českých zákazníků, kterých je minimum.

Tabulka 1: Struktura českých zákazníků – podíl na tržbách [22]

Zákazník	Podíl na tržbách
CONTEX s.r.o.,	7,7 %
DATASOFT, spol. s r.o	5,1 %
Altech s.r.o	4,5 %
Delnet s.r.o	5,0 %
SCHLIKE-DOMI spol. s r. o	6,3 %

4.2.1.3 Dodavatelé

Mezi hlavní dodavatele patří firmy, které se nejvíce podílí na nákladech firmy:

Tabulka 2: Významní dodavatelé - podíl na nákladech [22]

Dodavatel	Podíl na nákladech
Intrado AG	18 %
Bühler Elektro-Grosshandel AG	9 %

Bettermann AG	12 %
CabTec AG	18 %
Alysium-Tech GmbH	11 %

Tito dodavatelé se zabývají výrobou kabelů a jsou pod smluvními závazky, které trvají zpravidla po dobu zadané zakázky. Spolehlivost těchto dodavatelů je dle záznamů firmy okolo 98%, což je výborný výsledek a není nutné tyto dodavatele nahrazovat.

Další dodavatelé jsou vybíráni na základě zadání zakázky nebo určení přímo zákazníkem. Nahrazení takového dodavatele je ve většině případů vyloučené. Pro vzorkovou výrobu zakázky firma většinou využívá jiného dodavatele, než pro finální výrobu. Důvodem je zejména provedený objem nákupu. Pokud zákazník požaduje vzorek 20 ks kabelů, Kosyka nakoupí 22 ks za vyšší cenu v USA než 100 ks levnějších v Číně. Dostupnost všech dodavatelů je bezproblémová.

4.2.2 Zhodnocení dle Porterova modelu

4.2.2.1 Vyjednávací síla zákazníků

Vyjednávací síla zákazníků je velice vysoká. Především v období vyjednávání podmínek před uzavřením obchodu. Zákazník může zadat podmínky výroby kterémukoliv konkurentovi a pak porovná nabídky, ze kterých si vybere. Konkurentů na trhu je spousta, a proto rozhodujícími faktory pro výběr jsou kvalita, rychlost výroby, expedice zboží a cena. Zejména požadavky zákazníka na kvalitu jsou vysoké a tak je nutné splňovat podmínky certifikátů kvality ISO. Pro zákazníka je také důležitý servis a způsob jednání. Zákazník je schopný ovlivňovat další obchodníky. Firma, která nebude inovovat a rozvíjet své služby z hlediska hodnoty po zákazníka, může je snadno ztratit.

4.2.2.2 Vyjednávací síla dodavatelů

V tomto odvětví můžeme vyjednávací sílu dodavatelů označit za nízkou. Dodavatelé materiálu, kteří jsou největšími dodavateli firmy, jsou vybíráni na základě zkušeností, kvality a spokojenosti firmy. V případě nedostatků, lze takového dodavatele změnit. Jedinou výjimku tvoří dodavatelé, kteří jsou striktně určeni zákazníkem. Pak je nutné dodržet dohodu a spolupracovat i s nekvalitním dodavatelem

materiálu. Ani dodavatelé logistických služeb nebo technologického vybavení nemají pozici, ve které by byli schopni diktovat podmínky a jsou omezeni nabídkou konkurence.

Nejsilnější vyjednávací sílu mají dodavatelé vody, energie. Energii dodává pouze společnost ČEZ, a proto jejich vyjednávací pozice o ceně je vysoká.

4.2.2.3 Hrozba vstupu nových firem do odvětví

Na trhu v oboru kabeláže pro spotřební a automobilový průmysl je nespočet firem. Možnost vstupu nové firmy na trh připadá v úvahu vytvořením nové SBU firmy, která se v tomto oboru pohybuje a disponuje dostatečným kapitálem, vybavením a zkušenostmi v oboru. Hrozbou by mohlo být přetažení zaměstnanců se zkušenostmi a znalostmi místních poměrů, následováno ovlivněním zákazníků nebo dodavatelů.

Vstup nové firmy na trh, která by mohla konkurovat firmě Kosyka, by pro ni znamenalo získání silného stabilního partnera, ohromný kapitál a několikaleté získávání zkušeností. Po dobu jejího vývoje by ji neměla ohrozit. Nová začínající společnost by se měla zaměřit na lokální trh, kde by se snažila vybudovat dobré jméno a stabilní zázemí.

4.2.2.4 Hrozba substitutů

V případě výroby firmy Kosyka substituty neexistují. Firma vyrábí dle zadání zákazníka a tak není možné, aby i jiná firma vyráběla výrobek nahraditelný. Použití takového výrobku je jedno-účelné a tedy nenahraditelné.

4.2.2.5 Konkurenční prostředí

Konkurenční prostředí na českém trhu je velice široké. Chování konkurence ovlivňují její možnosti např. flexibilita výroby, kapacita výroby, zákazníci, dodavatelé, geografická poloha, marketing atd. Přestože pozice firmy na českém trhu není špatná, odstraněním slabých stránek a využitím příležitostí by mohla zaujmout lepší postavení na domácím trhu, zvýšit objem zakázek a snížit tak riziko rozšíření konkurence. Tímto se dostane do situace, kdy si bude moci dovolit přebrat strategického partnera konkurenci.

4.3 Analýza interního prostředí

4.3.1 Základní popis firmy

Základní údaje firmy Kosyka, s.r.o. jsou uvedeny v tabulce 1.

Tabulka 3: Základní údaje firmy [15]

Popis firmy	
Obchodní název	KOSYKA, s.r.o.
Právní forma	Společnost s ručením omezeným
Jednatel	Ing. Martin Saitl
IČ	25534653
DIČ	CZ25534653
Předmět podnikání	• realitní činnost • velkoobchod • specializovaný maloobchod • zprostředkování obchodu • zprostředkování služeb • výroba pilařská a impregnace dřeva • činnost podnikatelských, finančních, organizačních a ekonomických poradců • výroba, montáž a opravy výrobků a zařízení spotřební elektroniky
Sídlo a místo podnikání	Hruškové Dvory 118, 685 01 Jihlava
Počet zaměstnanců	142
Účetnictví / daňová evidence	Účetnictví
Daňový poradce	ANO
DPH	plátce DPH

Společnost Kosyka, s.r.o. byla založena v roce 1995 a od začátku se zabývá montáží konektorů a výrobou kabeláží pro spotřební elektroniku, automobilový průmysl a především investiční elektroniku. Jediným jednatelem a majitelem firmy je pan Ing. Martin Saitl. Výrobní hala v roce 1995 vznikla v Jihlavě. V roce 1999 začala výroba také ve druhém závodě firmy v obci Jamné, nedaleko Jihlavy. Od roku 2011 je výroba i veškeré zázemí firmy přestěhováno do nové haly v Hruškových Dvorech.

Firma zaměstnává 142 zaměstnanců. V posledních třech letech využívá příležitostně brigádníky. Převážně se jedná o studenty a studentky vysokých škol, kteří můžou být potencionálními zaměstnanci firmy.

4.3.2 Funkční přístup

4.3.2.1 Technologická oblast

Ve firmě Kosyka není výzkumné ani vývojové oddělení. Veškeré technologie se nakupují od externích firem. Základní stroje na výrobu byly postupně pořizovány během vývoje firmy. Dnes firma vlastní okolo 40 strojů, kde nákupní cena takového stroje činila okolo jednoho miliónu korun. Financování těchto strojů probíhalo vlastními silami ze zisku společnosti.

Situace, kterou lze považovat za vývoj, je vymyšlení způsobu, jak zkompletovat dva prvky výroby tak, aby byl výrobek funkční. K tomu slouží různé dřevěné pomůcky, které pomáhají části výrobku přidržet, upevnit.

4.3.2.2 Obchodní a marketingové faktory

Tvorba ceny se odvozuje od cen materiálu, práce a především zkušeností obchodníka jak s předchozími obchody, tak i se zákazníkem. Cenové kalkulace se upravují i několik týdnů, dokud nejsou obě strany spokojeny. Zákazník také dokáže odhadnout cenové možnosti, a proto není prostor s některými zákazníky nasazovat cenu vysoko.

Fáze životního cyklu výrobku

Výrobky, které Kosyka vyrábí, nejsou konečné a vždy jsou součástí něčeho dalšího. U automobilového průmyslu se sleduje fáze životního cyklu konečného výrobku, protože výrobek Kosyky je jeho součástí. Zpravidla konečným výrobkem je automobil, kde se počítá s životností 6-7 let. Většinou na tuto dobu bývá uzavřen i

obchod. U ostatních výrobků je postup od zakázky k zakázce a není možné předpokládat další výrobu daného typu výrobku. Kosyka dostává od těchto zákazníků výhledový přehled produktů, zpravidla na půl roku, které lze uvést opět do výroby. Ovšem ne vždy se přehled naplní a k opětovné výrobě dojde.

Kvalita produktů

Kvalita produktů dodržuje standardy ISO/TS 16949 : 2009 a ISO 9001 : 2008. Bez těchto certifikátů není možné vyrábět pro automobilový průmysl. Kvalita výroby odpovídá těmto certifikacím.

Účinnost reklamy

Na reklamu firmy jsou vydávány minimální finanční prostředky. 50 000 Kč za rok firma investuje za registraci na webovém serveru www.wlw.de, který sdružuje firmy, nabízející výrobky a služby na B2B trhu. Tato forma reklamy je účinná. Měsíčně přivádí v průměru dva nové zákazníky.

4.3.2.3 Personální faktory

Zhodnocení lidí, kteří jsou k dispozici

Kosyka, s.r.o. má k dispozici 142 zaměstnanců ve věku od 20 do 50 let. 100 zaměstnanců jsou ženy, které vykonávají administrativní činnost nebo pracují ve výrobě. Požadavek na pracovníka ve výrobě je především manuální zručnost. Jiné odborné kvalifikační požadavky nejsou potřeba. Výrobu zajišťuje 114 zaměstnanců. Mistři výroby musejí splňovat vyšší kvalifikační úroveň. Pro jejich práci je nutné čtení technické dokumentace. Součástí výrobního úseku jsou pracovníci výstupní kontroly, baliči a střihači.

Obchodní úsek tvoří 8 zaměstnanců. Mezi požadavky na jejich pracovní pozici jsou výborné komunikační dovednosti a znalost technického a obchodního německého jazyka na úrovni A1. Mezi další požadavky patří porozumění technické dokumentace a zkušenosti s PC. Mezi jejich práci patří komunikace se zákazníky a dodavateli.

Třetím úsekem je úsek řízení jakosti, který zabezpečuje kvalitu výroby. Jeho chod zabezpečuje 16 zaměstnanců, kteří se starají o dodržování norem dle certifikací.

Zbývající 4 pozice zastupují činnosti asistentky a útvar ekonomiky, který zajišťuje vedení účetnictví. Nejvyšším článkem firmy je jednatel firmy pan Ing. Martin Saitl.

[22]

4.3.2.4 Ekonomická oblast

Vybrané ukazatele ekonomického vývoje zobrazují vývoj, efektivnost nákladů, hospodaření, ale i prostor k rozvoji firmy. Jednatel mi poskytl důležité ekonomické údaje za období 2007 – 2011 k analýze ekonomické oblasti. Rok 2012 ještě není uzavřený. První řádek tabulky zobrazuje vývoj hospodářského výsledku, který vykazoval v letech 2007 a 2009 zápornou hodnotu. Toto období bylo ovlivněno hospodářskou krizí a vedení firmy bylo samo překvapeno, že ztráta byla relativně nízká.

Další řádky tvoří ukazatele rentability. Tyto ukazatele hodnotí zisk z podnikání vůči vloženým zdrojům. ROA – rentabilita celkového kapitálu, kde poměrujeme hospodářský výsledek po zdanění vůči celkovému kapitálu. Tento výsledek pak můžeme porovnat s oborovým průměrem. Při porovnání zjistíme, že se firma každý rok z dané tabulky pohybovala nad průměrem oboru, což je dobrý výsledek.

ROS – rentabilita tržeb, kde poměrujeme hospodářský výsledek vůči tržbám, by se měl pohybovat okolo 10 %, což v posledních dvou letech splňuje a značí to dobrou situaci. Těchto hodnot dosahují podniky, které vykazují kladný hospodářský výsledek a ceny výrobků jsou stanoveny tak, aby mohl být vytvářen zisk. [12]

Likvidita

Likvidita zkoumá možnost hradit krátkodobé závazky. Tento ukazatel rozdělujeme na tři stupně:

- Likvidita III. stupně – běžná (výsledná hodnota v intervalu $<1,5; 2,5>$)
- Likvidita II. stupně – pohotová (výsledná hodnota nad 1)
- Likvidita I. stupně – okamžitá (výsledná hodnota v intervalu $<0,2; 0,5>$)

V období krize se firma pohybovala na hranici okamžité likvidity, byla tedy schopná hradit okamžitě své závazky. Poslední dva roky vykazuje hodnotu likvidity o něco vyšší, ale i přesto její schopnost hradit závazky je v pořádku. [12]

Zadluženost

Zadluženost zobrazuje, kolik majetku financují cizí zdroje. Celková zadluženost se pohybuje kolem hodnoty 0,45, což je přijatelný výsledek. Ovlivňuje ho úvěr na novou výrobní halu, který byl v roce 2010 pořízen. Období 2008 a 2009 byla krize a nový majetek se nepořizoval. V roce 2007 ještě byl doplácen úvěr předchozí. Takže hodnoty odpovídají stabilnímu vývoji. Koeficient samofinancování poměruje vlastní kapitál

k celkovým aktivům. Výsledky ukazují, že firma disponuje větším vlastním kapitálem než cizími zdroji. Z toho je možné usoudit, že firma kontroluje finanční řízení a provádí ho velice obezřetně.[12]

Následující tabulka ukazuje vývoj vybraných ukazatelů firmy za posledních 5 let.

Tabulka 4: Vývoj vybraných ekonomických ukazatelů [22]

	2011	2010	2009	2008	2007
HV	16 022 000	23 206 000	- 1 756 000	1 843 000	-3 189 000
ROA	12,6%	27,3%	-3,7%	4,3%	-6,0%
ROE	24,4%	45,8%	-5,6%	5,6%	-10,2%
ROS	8,9 %	13,9%	-1,8%	1,5%	-3,3%
Likvidita	0,722	0,632	0,434	0,465	0,469
Celková zadluženost	0,475	0,404	0,340	0,219	0,408
Koeficient samofinancování	0,515	0,595	0,659	0,78	0,59

4.3.2.5 Výrobní faktory

Flexibilita výroby

Výroba společnosti je vysoce flexibilní i díky nově postavené výrobní hale, která postup výroby zefektivnila. Od vzniku společnosti se nakupují do výroby nové stroje, které umožňují rozšiřovat výrobu. V současném stavu chybí drobné pomůcky na uchycení nebo upevnění, proto je v plánu nákup frézy a soustruhu.

Výrobní kapacita

Výrobní kapacita firmy funguje asi na 65 %. Výrobní kapacita má tedy velkou rezervu a druhá směna zajišťuje jen nezbytnou výrobu. Po přestěhování firmy do nové haly výrobní kapacita vzrostla a v této době po hospodářské krizi se nedaří její využití výrazným způsobem zvýšit.

Dostupnost zdrojů a materiálů

Obchodníci nakupují materiál od dodavatelů po celém světě. Jejich dostupnost není díky internetu omezená. Výjimečná situace nastává, když se doprava materiálů

zdrží při celním řízení nebo havárii. Dostupnost zdrojů, jako jsou voda, elektřina, plyn, internetové připojení, jsou samozřejmost.

Řízení zásob

Řízení stavu zásob je v kompetenci vedoucího skladu a obchodníků, kteří objednávají zboží na nové zakázky. Sklad slouží spíše pro konečné výrobky než materiál. Obchodní oddělení objednává materiál dle aktuálního objemu výroby a tvoří pouze nezbytné rezervní zásoby.

Řízení procesu výroby

Proces výroby řídí mistři výroby. Střihači, kteří mají také svého vedoucího, nastříhají materiál na požadovanou délku. Další úkony výroby jsou v kompetenci mistra, který přiřadí další kroky svým podřízeným zaměstnancům. Obchodní a výrobní oddělení musejí plánovat až tři týdny dopředu, nedocházelo ke komplikacím.

Kvalita produkce

Kvalita výstupů musí odpovídat zadání zákazníka. Velikost, design, funkčnost. Všechny tyto prvky výroby musí odpovídat konečnému přání zákazníka. Chybovost výroby firmy je asi 20 ks vadných z jednoho miliónu vyrobených výrobků.

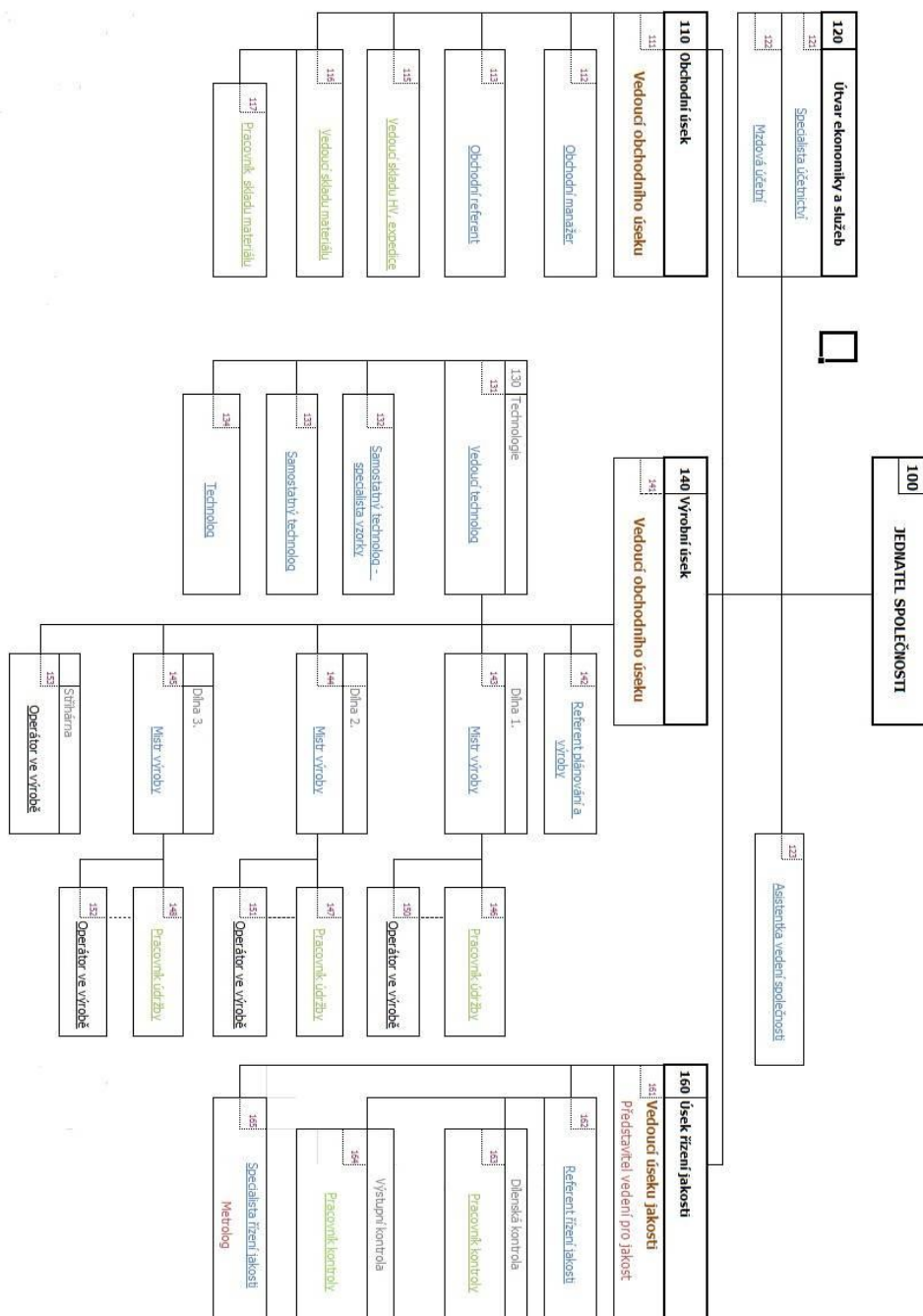
4.3.2.6 Organizační aspekty

Vymezení vztahů na pracovišti

Jediným jednatelem firmy je Ing. Martin Saitl, který dohlíží na veškeré činnosti ve firmě. K dispozici má asistentku a účetní oddělení.

Jádro firmy tvoří tři úseky. Obchodní, výrobní a úsek řízení jakosti. Tyto úseky řídí vedoucí jednotlivých úseků, kteří zároveň zastávají funkci vedení společnosti a s jednatelem firmy řeší zásadní otázky chodu společnosti.

- Obchodní úsek tvoří obchodníci a pracovníci skladu a expedice, protože spolupracují při objednávkách materiálu.
- Pod výrobní úsek spadají tři dílny a střižárna. Každá dílna má svého mistra, který má k dispozici okolo 30 dělníků. Střižárna má také svého vedoucího a 10 střihačů.
- Úsek řízení jakosti se stará o výstupní a dílenskou kontrolu výrobků. Součástí je také specialista řízení jakosti a metrolog.



Obrázek 10: Organizační struktura firmy [22]

4.4 Analýza konkurenční výhody

Pro zjištění konkurenční výhody bude využito analýzy hodnotového řetězce. S jeho pomocí dojde k určení specifik, které odlišují firmu Kosyka od konkurenčních firem.

4.4.1 Hodnotový řetězec

Analýzou hodnotového řetězce dospějeme ke stanovení aktivit, které vytvářejí přidanou hodnotu pro zákazníky a tím dochází k odlišení firmy. Zároveň zjistíme kritická místa, kterými by se firma měla zabývat. Do řetězce jsme zahrnuli aktivity, které firmu ovlivňují.

4.4.1.1 Definování hodnoty

Hodnotu pro zákazníka vytváří kombinace několika hledisek. Podstatnými aktivitami jsou zpracování objednávky, výběr materiálu, kvalita zpracování a bezchybná funkčnost. Kombinace těchto hledisek přináší zákazníkovi přidanou hodnotu, kterou hledá. Flexibilita výroby a přijatelná cena doplňují výčet předností z hlediska výroby. Servis, který doprovází průběh celé zakázky, je neméně podstatný.

Celkově lze hodnotu definovat jako kvalitně zpracovaná objednávka vysoké jakosti s přijatelnou cenou a komfortním servisem.

4.4.1.2 Primární aktivity hodnotového řetězce

Řízení vstupních operací

Vstupní operace můžeme rozdělit na aktivity během vyhledávání nových zakázek, aktivity během zakázky před uzavřením obchodu a aktivity během zakázky po uzavření obchodu.

- Vyhledávání zakázek: Firma se spoléhá na pasivní vyhledávání zakázek, tedy na situaci, kdy zákazník sám přijde a bude chtít učinit objednávku. K pasivnímu vyhledávání dopomáhá internetový portál www.wlw.cz, který slouží k prezentaci firem na B2B trhu.
- Před uzavřením obchodu: V této fázi se obě firmy snaží domluvit na parametrech obchodu. Zadávají se konkrétní parametry výroby a také probíhá ocenění finální výroby. Do této fáze můžeme také zařadit výrobu testovacího výstupu. Komunikace se zákazníkem a výroba testovacího zboží neznamena získání zakázky.
- Po uzavření obchodu: Když testovací zboží bylo v pořádku a dojde k podepsání obchodu, přijde na řadu příprava výroby. Obchodník sežene a objedná materiál, který odpovídá parametrům zakázky. Ve specifických případech dodává materiál sám zákazník nebo konkrétně označí dodavatele,

který daný materiál doveze. Kosyka žádný materiál neskladuje a objednáva až po uzavření obchodu.

Výroba a provoz

Tato oblast je velice klíčová pro zákazníka, ovšem nejméně odlišná od konkurence. Výsledné zboží musí být shodné dle zadání. V případě výroby daného prvku konkurencí, byl by výstup totožný.

Při změně vstupů na produkt dochází k těmto aktivitám:

- Stříhání materiálu: Kabel se musí stříhači nastříhat na zvolenou délku.
- Design: Potisk kabelů je nedílnou součástí každého kusu a jeho parametry jsou přesně definovány.
- Montáž dílů: Zde dochází ke spojení dílů dohromady, většinou se jedná o mechanický spínač a kabel, které je potřeba šikovně zapracovat do sebe tak, aby fungovaly.
- Kontrola: Před odesláním výstupů na expedici dochází k několika stupňové kontrole kvality.

Řízení výstupních operací

Před odesláním jsou dle certifikátu kvality výrobky kontrolovány a testovány. Zkontrolované výrobky jsou zabaleny a expedovány k zákazníkovi.

Marketing a odbyt

Tato část je velice úzce spjata s tvorbou cenových kalkulací, které jsou součástí vstupních operací. Cena je tedy uvedena před uzavřením obchodu. V kalkulacích ceny se odráží především odhad cenových možností zákazníka, zkušenosti získané předchozími obchody a cena materiálu.

Servis

Servis souvisí jak se vstupními tak i výstupními aktivitami. Za servis nelze považovat jen řešení případných reklamací, ale zejména vzájemnou aktivní komunikaci mezi obchodními partnery během průběhu celého obchodu. Pro zákazníka je velice hodnotné komunikovat v německém jazyce, jde-li o primární švýcarský trh.

4.4.1.3 Sekundární aktivity

Infrastruktura podniku

Velmi důležitou roli hraje v podniku plánování a organizování. Týdně přichází do výroby 20 nových výrobků a je nutné naplánovat jejich postupnou výrobu, aby nedocházelo ke kolizím u jednotlivých pracovišť.

Finanční řízení podniku zajišťuje jednatel společnosti společně s vedoucími jednotlivých úseků. Kosyka nyní využívá úvěr ve výši 20 miliónů Kč, kterým financovala výstavbu nové výrobní haly a kancelářských prostor.

K dopravě využívá Kosyka dvě dodávky Ford Tranzit, které slouží k přepravě drobných dodávek zboží nebo materiálu na kratší vzdálenost. K expedici zboží do zahraničí využívá externí společnosti DPD, PPL, DHL apod.

Řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů zajišťuje jednatel firmy, protože nemají k této činnosti specialistu. Společně s vedoucími úseků probíhají interní jednání, na kterých je probírána i tato problematika ŘLZ. Vedoucí úseků jsou ve firmě od jejího začátku, a proto mezi nimi a panem Saitlem panují rodinné vztahy.

Technologický rozvoj

Technologie se obměňují postupem času provozem firmy. Dochází k nákupu nových vyspělejších strojů, které dokážou zabezpečit více procesů, ale také k obměně těch starých, které ztrácí svoji přesnost a kvalitu. Při rozhodování nákupu nových strojů rozhodují trendy a technické pokroky. V nejbližších měsících se vedení rozhodlo zabezpečit kvalitnější výrobu pomůcek při výrobě, jedná se o pomůcky ze dřeva, které slouží k uchycení nebo přidržení jednotlivých částí výrobků. Z toho důvodu nakoupí soustruh a frézu.

Obstaravatelská činnost

Kosyka spolupracuje se spoustou dodavatelů. Několik jich je smluvně vázáno, s jinými obchoduje jen dle přání zákazníka. Tyto spolupráce fungují většinou bez problémů a je možné v jistých případech dodavatele změnit. Komunikaci s dodavateli zajišťuje obchodní oddělení a zabezpečuje objednání materiálu na zhotovení zakázky.

4.4.2 Zhodnocení konkurenční výhody

Na základě analýzy hodnotového řetězce jsme identifikovali faktory, které tvoří hodnotu pro zákazníka a mohou být konkurenční výhodou firmy.

Mezi vstupními operacemi a výrobou a provozem je jedna velká výhoda firmy. Za největší výhodu lze považovat flexibilitu výroby. V porovnání s konkurencí záleží, jak rychle je možné zahájit novou výrobu, jak rychle nakoupí a přepraví materiál. V tomto směru je Kosyka velice flexibilní a vyřízení objednávek zpravidla netrvá déle, než je potřeba.

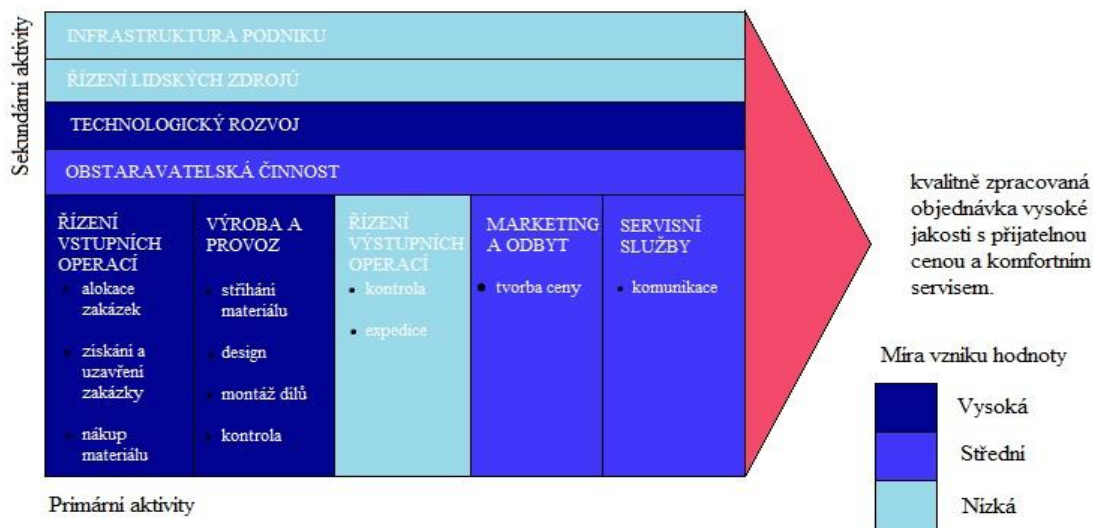
Oproti konkurenci nevyhledává Kosyka nové zákazníky. Spoléhá se na stávající partnery a vracející se zákazníky. S tím souvisí nízká vytíženost výroby a také uvádění mnoha nových výrobků do výroby. Nový zákazníci přicházejí na základě metody pokusu a omylu, kdežto konkurence si přivede zákazníka, u kterého má vyšší šanci na přijetí zakázky.

Objednávku má na starost po celou dobu spolupráce jeden obchodník, eliminuje se tím riziko komunikačního šumu. Kosyka drží certifikáty ISO 9001 : 2008 a ISO/TS 16949 : 2009, tím je zabezpečena jakost nejvyšší kvality.

Výroba a provoz je nejméně odlišný od konkurence, protože výsledný produkt musí být stejný dle zadání. Každý výrobce bude mít vlastní technologický postup, ale výstup bude totožný.

Výstupní operace jsou spojeny s cenou a servisem. Kosyka je cenově konkurenceschopná. V kalkulacích výroby je rozhodující, v porovnání s konkurencí, cena nakoupeného materiálu a cena práce. Výhodou pro Kosyku je lokalita výroby. Cena práce není tak vysoká, jako by byla v bohatších krajích, například v Praze a Středočeském kraji. Zvolený druh materiálu k výrobě záleží na zákazníkovi a Kosyka musí najít cenově a logisticky nejvhodnější variantu stejně jako konkurence. Na základě těchto rozdílů si zákazník vybírá výrobce.

Mezi sekundárními aktivitami najdeme výhody v oblasti technologického rozvoje. Stroje a zařízení potřebné k výrobě je srovnatelné s konkurenty většího charakteru a zákazník tak není nucený dělat ve svých požadavcích ústupky na jakost výroby.



Obrázek 11: Hodnotový řetězec - míra vzniku hodnoty[vlastní zpracování dle 14]

4.5 SWOT analýza

SWOT analýza je standardní metoda používaná k vyjádření výsledků vnějších a vnitřních analýz podniku. Jejím principem je jednoduchá a výstižná charakteristika silných a slabých stránek podniku, jeho příležitostí a hrozeb. Tvoří východisko pro formulování strategie.

SWOT je zkratkou anglických slov Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats. Metoda spočívá v klasifikaci a ohodnocení faktorů, které ovlivňují vizi a cíle podniku. Tyto faktory lze rozdělit na vnější a vnitřní, podle toho, jak je podnik dokáže ovlivnit a také pozitivní a negativní, zda přispívají naplnění vize nebo ne.

Kombinací těchto hledisek rozlišujeme čtyři základní skupiny faktorů:

- Silné stránky – pozitivní, vnitřní
- Slabé stránky – negativní, vnitřní
- Příležitosti – pozitivní, vnější
- Hrozby – negativní, vnější

SWOT analýza vychází z předpokladu, že podnik dosáhne úspěchu využitím silných stránek a příležitostí a eliminací nedostatků a hrozeb. Představuje kombinaci dvou analýz, vnější analýzy příležitostí a rizik (O – T), a vnitřní analýzy silných a slabých stránek (S – W).[21]

4.5.1 Vnější analýza

Vnější analýza zobrazuje atraktivní příležitosti, které napomáhají konkurenční výhodě, a upozorňuje na rizika, kterým je potřeba čelit. Příležitosti by měly být posouzeny z hlediska atraktivnosti a pravděpodobnosti úspěchu. Hrozby z hlediska pravděpodobnosti nastání a vážnosti. Nástrojem hodnocení je matice jednotlivých faktorů. V matici příležitostí se hodnotí dle důležitosti a pravděpodobnosti.

Tabulka 5: Matice příležitostí - předloha

Důležitost	Pravděpodobnost	
	1	2
	3	4

1 = Příležitosti s vysokou důležitostí a s vysokou pravděpodobností, že nastanou

2 = Příležitosti s vysokou důležitostí, ale s nízkou pravděpodobností realizace

3 = Příležitosti s vysokou pravděpodobností, ale nízkou důležitostí

4 = Příležitosti, které nejsou příliš důležité a jejich reálnost, že nastanou, je také nízká

Z hlediska formulace strategie jsou klíčové faktory „1“. Faktory označené „2“ a „3“ jsou zajímavé v případě zvýšení jejich pravděpodobnosti nebo důležitosti. Faktory „4“ nejsou relevantní pro formulaci strategie.

Stejný postup je praktikován také s maticí hrozeb, kde faktory „1“ představují velké riziko nenaplnění vize firmy. Faktory „2“ a „3“ je nutné sledovat a zabývat se jejich snížením pravděpodobnosti nebo důležitosti. Faktor „4“ lze ignorovat.[21]

4.5.2 Vnitřní analýza

Faktory silných a slabých stránek ohodnotíme dle důležitosti (zda jsou pro naplnění vize rozhodující nebo nepodstatné) a podle intenzity (jak moc silná stránka je silná a jak moc je slabá stránka slabinou). Z matice můžeme odvodit způsob zacházení s každým faktorem.

Tabulka 6: Matice silných a slabých stránek - předloha

Důležitost	Intenzita	
	1	2
	3	4

1 = Silná stránka, které lze využít, nebo slabá stránka, kterou je nutné odstranit

2 = Silná stránka, kterou lze posílit a využít ve strategii, nebo slabá stránka, jejíž důležitost je nutné zeslabit

3 = Silná stránka, kterou je vhodné se zabývat pouze při zvýšení její důležitosti, nebo slabina, kterou se budeme zabývat jen při zvýšení její důležitosti

4 = Silná nebo slabá stránka, kterými není nutné se zabývat

Porovnáním vnějších a vnitřních faktorů lze vygenerovat možné alternativy strategie, které budou nejvhodnější. Použijeme následující schéma:

Tabulka 7: Schéma navrhované strategie

	Silné stránky - S	Slabé stránky - W
Příležitosti – O	Strategie S-O	Strategie W-O
Hrozby – T	Strategie S-T	Strategie W-T

Definujeme čtyři hlavní alternativy strategie:

1. Strategie S-O – využít vlastní silné stránky pro využití vnějších příležitostí
2. Strategie W-O – překonat vlastní slabiny využitím vnějších příležitostí
3. Strategie S-T – využít vlastní silné stránky k překonání slabin
4. Strategie W-T – odstranit vlastní slabiny a eliminovat tak dopad vnější hrozby [21]

4.6 Výsledky SWOT analýzy

Tabulka 8: Výsledky SWOT analýzy

Silné stránky (S)	Slabé stránky (W)
• Udržení zákazníka • Kvalita produktů • Nízká cena práce • Dobré jméno • Flexibilita výroby • Dostupnost zdrojů • Organizační struktura	• Chybějící reklama • Nedostatek pracovníků • Vyhledávání nových zakázek
Příležitosti (O)	Hrozby (T)
• Investice do technologií, pro efektivnější kontrolu výstupů • Vysoká poptávka po výrobě zboží • Zvýšit obrát firmy získáním nových zákazníků • Získání zakázky od firmy KOSTAL CZ, spol. s r.o.	• Konkurence na českém trhu • Ztráta strategického partnera • Posílení koruny

4.6.1 Silné stránky

Tabulka 9: Intenzita a důležitost silných stránek

Faktor	Intenzita	Důležitost
Schopnost udržení zákazníka	+	+
Kvalita produktů	+	+
Nízká cena práce	+	+
Dobré jméno	+	-
Flexibilita výroby	+	+
Dostupnost zdrojů	+	-
Organizační struktura	-	+

Tabulka 10: Matice silných stránek

		Důležitost	
		Vysoká	Nízká
Intenzita	Vysoká	- Schopnost udržení zákazníka - Kvalita produktů - Nízká cena práce - Flexibilita výroby	- Dobré jméno firmy - Dostupnost zdrojů
	Nízká	- Organizační struktura	

4.6.2 Slabé stránky

Tabulka 11: Intenzita a důležitost slabých stránek

Faktor	Intenzita	Důležitost
Chybějící reklama	+	+
Nedostatek pracovníků	+	+
Vyhledávání nových zakázek	+	+

Tabulka 12: Matice slabých stránek

		Důležitost	
		Vysoká	Nízká
Intenzita	Vysoká	- Chybějící reklama - Nedostatek pracovníků - Vyhledávání nových zakázek	
	Nízká		

4.6.3 Vnější příležitosti

Tabulka 13: Pravděpodobnost a důležitost příležitostí

Faktor	Pravděpodobnost	Důležitost
Investice do technologií pro efektivnější kontrolu	+	+
Vysoká existující poptávka po výrobě zboží	+	+
Zvýšit obrát firmy aktivním vyhledáváním nových zákazníků	+	+
Získat zakázku od firmy KOSTAL CZ, spol. s r.o. aktivním přístupem	+	+

Tabulka 14: Matice příležitostí

		Důležitost	
		Vysoká	Nízká
Pravděpodobnost	Vysoká	- Investice do technologií pro efektivnější kontrolu - Vysoká existující poptávka po výrobě zboží - Zvýšit obrát firmy aktivním vyhledáváním nových zákazníků - Získat zakázku od firmy KOSTAL CZ, spol. s r.o. aktivním přístupem	
	Nízká		

4.6.4 Hrozby

Tabulka 15: Pravděpodobnost a důležitost hrozeb

Faktor	Pravděpodobnost	Důležitost
Konkurence na českém trhu	+	+
Ztráta strategického partnera	-	+
Posílení české koruny	+	+

Tabulka 16: Matice hrozeb

		Důležitost	
		Vysoká	Nízká
Pravděpodobnost	Vysoká	- Konkurence na českém trhu - Posílení české koruny	
	Nízká	- Ztráta strategického partnera	

4.6.5 Hodnocení vzájemných vztahů

Dále provedeme hodnocení intenzity vzájemných vztahů, jak na sebe působí S-O, W-O, S-T, W-T. Hodnotit budeme škálou 1 až 5, kde 1 znamená žádný vztah, 5 znamená velmi úzký a důležitý vztah. Pro negativní vztahy volíme ještě navíc záporné znaménko.[21]

Tabulka 17: Vzájemné posouzení S-O

		Silné stránky					
		Udržení zákazníka	Kvalita produktů	Nízká cena práce	Flexibilita výroby	Dostupnost zdrojů	Součet hodnocení
Příležitosti	Investice do technologií pro efektivnější kontrolu	2	5	1	3	1	12
	Vysoká existující poptávka po výrobě zboží	2	3	3	4	3	15
	Zvýšit obrát firmy aktivním vyhledáváním nových zákazníků	2	4	5	3	3	17
	Získat zakázku od firmy KOSTAL CZ, spol. s r.o. aktivním přístupem	2	5	4	5	3	19

Suma: 63

Tabulka 18: Vzájemné posouzení W-O

		Slabé stránky			
		Chybějící reklama	Nedostatek pracovníků	Vyhledávání nových zakázek	Součet hodnocení
Příležitosti	Investice do technologií pro efektivnější kontrolu	- 3	- 3	- 3	- 9
	Vysoká existující poptávka po výrobě zboží	4	3	3	10
	Zvýšit obrat firmy aktivním vyhledáváním nových zákazníků	4	2	5	11
	Získat zakázku od firmy KOSTAL CZ, spol. s r.o. aktivním přístupem	3	4	3	10

Suma: 22

Tabulka 19: Vzájemné posouzení S-T

		Silné stránky					
		Udržení zákazníka	Kvalita produktů	Nízká cena práce	Flexibilita výroby	Dostupnost zdrojů	Součet hodnocení
Ohrožení	Konkurence na českém trhu	4	4	3	4	3	18
	Ztráta strategického partnera	-2	3	-2	-3	-3	-7
	Posílení české koruny	-4	-3	1	-4	-1	-11

Suma: 0

Tabulka 20: Vzájemné posouzení W-T

		Slabé stránky			
		Chybějící reklama	Nedostatek pracovníků	Vyhledávání nových zakázek	Součet hodnocení
Ohrožení	Konkurence na českém trhu	4	2	3	9
	Ztráta strategického partnera	-2	-2	-4	- 8
	Posílení české koruny	-5	-3	1	- 7

Suma: - 6

Tabulka 21: Výsledek vzájemného působení

	S	W
O	63	22
T	0	- 6

Na základě tabulky 21 je možné zvolit strategii S-O. Jde o maximální využití silných stránek a využití všech příležitostí svého silného postavení na trhu.

5 Návrh nové strategie

Kosyka, s.r.o. patří mezi soukromé společnosti a nedosahuje ani výrobních ani pracovních kapacit koncernových společností. Pokud budeme vycházet z dosavadního pozitivního vývoje firmy (růst zisku, zákazníků), může firma posílit konkurenceschopnost a získat v České republice nové stabilní zákazníky. Předpokladem pro zvýšení konkurenceschopnosti je udržení stávající pozice na zahraničním trhu, kvalitě vyráběných výrobků a výše cen. Při definování jasných cílů firmy a jejich naplnění předpokládám, že se firma dostane mezi přední výrobce a dodavatele kabeláže pro české zákazníky v rozmezí 3 – 5 let. Za optimální časový horizont považuji 5 let, z důvodu aplikace postupných kroků a nižší finanční zátěži v jednotlivých letech. Zároveň získá prostor pro kontrolu.

Kosyka musí brát v úvahu její slabé stránky a hrozby okolí. Měla by do nové strategie zapracovat odstranění slabých stránek a snažit se minimalizovat hrozby okolí. Hrozbou je především ztráta strategického partnera, díky špatnému řízení jakosti ve firmě. Dále pak konkurence na českém trhu, kterou je potřeba sledovat a předvídat její kroky. Odstraněním hrozeb se firma stane konkurenceschopnější, protože se může zabývat rozšířením svých příležitostí a ne obavami.

5.1 Vymezení strategických cílů

Kosyka je v poměrně dobré situaci a současná strategie, přestože není definována, připomíná strategii stability, podnik je mírně rostoucí a úspěšný. Ze SWOT analýzy vyplynulo, že podnik oplývá řadou silných stránek, díky kterým by, po několika letech stability, mohl být připraven na další rozvoj.

Z analýzy obecného okolí vyplynuly příležitosti, které společně se silnými stránkami firmy jsou základem pro jeho další rozvoj. V prvních dvou letech implementace strategického návrhu by měla firma pracovat na udržení stávajících zákazníků, zvýšit kvalitu výroby, zachovat si stávající flexibilitu výroby a nízkou cenu práce. Společně s těmito kroky by mělo dojít k investicím do nových měřících přístrojů a aktivně vyhledávat nové zákazníky. Splnění těchto prvků bude klíčové pro naplnění dalších cílů. Dalším krokem strategického návrhu bude zaměření se na firmu KOSTAL CZ, která by se mohla stát významným partnerem a zákazníkem firmy. Pokud by se podařilo získat a udržet tuto firmu jako partnera po delší dobu, dalo by se

řict, že strategické plány se zdařily. K naplnění tohoto cíle by se firma měla posunout až po splnění předchozích dílčích cílů. Konkurence byla analyzována v Porterově modelu, z něhož vyplývá, že Kosyka je konkurenceschopná na českém trhu, ale zákazníci o firmě nevědí, protože sama nevyužívá žádné formy propagace ani aktivního vyhledávání zákazníků. Právě aktivním vyhledáváním docílí Kosyka zvýšení počtu zákazníků a nárůst tržeb na českém trhu. Tuto činnost by měla provádět do doby, než naplní kapacity výroby.

Návrh vývoje firmy bude sloužit ke zvýšení konkurenceschopnosti a také zejména rozšíření obchodních aktivit na českém trhu. Implementací a dodržováním tohoto návrhu firma dosáhne vyššího obrátu, vyššího zisku a celkové posílení silných stránek firmy. Zároveň omezí prostor konkurenci a potlačí hrozby a slabé stránky firmy. Zda tyto návrhy vedení firmy využije, není známo, ale věřím, že minimálně poslouží k plánování změn ve firmě.

5.2 Definice oblasti podnikání

Základem pro definici strategie je vymezení oblasti podnikání, tj. základních komponent strategie – výrobků, trhů a funkcí. [5]

a) Výrobky

Firma bude vyrábět kabeláž pro firmy se spotřební elektronikou a zejména montovat konektory pro automobilový průmysl a investiční elektroniku dle požadavků zákazníka, přičemž tyto požadavky bude plnit s maximální efektivitou práce a individuálním přístupem. Výrobky budou odpovídat certifikačním normám a zároveň vyráběny v nejkratším možném časovém úseku. Tím se zkrátí výrobní procesy a nabyde prostor ke zvýšení objemu výroby nových výrobků. Samozřejmě musí zůstat vysoká flexibilita výroby.

b) Trhy

Kosyka je nyní primárně zaměřena na švýcarský a český trh. Právě posílením odbytu na českém trhu se firma přiblíží k vyrovnání podílu tržeb zákazníků na zahraničních trzích a českém trhu 50 : 50 tak, jak si majitel firmy představuje. Krokem k vyrovnání tohoto poměru je nutné aktivně vyhledávat nové zákazníky a navýšit počet objednávek.

c) Funkce

Podnik bude jednotlivé činnosti návrhu realizovat vlastními silami. Pokud jeho možnosti nebudou dostačující, pokusí se o využití outsourcingu. Jedná se zejména o zajištění certifikace, marketingovou propagaci, výrobu atd.

5.2.1 Vymezení konkurenční podstaty

Společnost nyní nemá definovanou strategii a snaží se pouze reagovat na konkurenci jistými kroky, které ji zvýhodní. Z toho důvodu se zabýváme stávajícím chováním firmy, které kombinuje strategie zaměření a vedoucích nákladů. Snaží se vyhledávat nejnižší ceny materiálu a zároveň vyrábět levněji a efektivněji. Nedostatek pracovníků může mít za následek snížení kvality výroby. Velké společnosti nabízejí dostatek pracovních sil.

Ke zjištění konkurenčních výhod je nejjednodušší využít SWOT analýzu. Konkurenční výhody představují silné stránky SWOT analýzy.

Návrh nové strategie se bude opírat o strategii soustředěné diverzifikace. Využije tak lépe dostupný trh a jako podnik získá větší sílu. Půjde především o zlepšení procesů v podniku tak, aby přilákali nové zákazníky a vytvořili pro ně výhodnější podmínky, než konkurence. Zákazník, který je spokojený se svým dodavatelem, bude očekávat něco navíc. Proto se firma zaměří na posílení svých silných stránek vyplývajících ze SWOT analýzy, aby nabídla odlišení od konkurence a přinesla zákazníkovi více přidané hodnoty.

Při současné situaci je konkurenční výhodou schopnost udržet zákazníka. Spokojený zákazník se rád vrátí s novou zakázkou, protože obdržel přesně to, co očekával. U korporátní konkurence se zejména menší zakázka ztratí v davu a nemusí být splněna dle očekávání.

Kvalita produktů, flexibilita výroby a nízká cena práce jsou dalšími výhodami firmy, na které může nalákat nové zákazníky a dosáhnout tak vytyčeného cíle firmy.

Přijetím a implementací navržené strategie získá Kosyka další konkurenční výhody a bude tak schopna lépe čelit konkurenčním bojům o zakázky na českém trhu. Jde zejména o rozšíření obchodního týmu, který bude aktivně vyhledávat nové zákazníky. Součástí strategie je také minimalizace hrozeb a slabých stránek firmy. Pokud se Kosyka bude držet tohoto návrhu, dá se očekávat její růst a zvýšení zisků firmy.

5.3 Vize, mise

Přestože firma působí na trhu již od roku 1995, nebyla v písemné formě definována vize, mise ani jakákoliv strategie. Jejich náznaky existovaly pouze v hlavě majitele firmy. S jeho pomocí došlo k upřesnění těchto informací a definuje je takto:

Vize

Být vyhledávanou firmou v oblasti výroby kontaktních systému a kabeláže pro jednoduchý, kvalitní a originální ráz její výroby. Zabezpečit dostatek zakázek pro naplnění výrobní kapacity.

Mise

Své zákazníky uspokojit kompletností nabídky, kvalitou zakázky a servisními službami. Zhotovovat zakázky rychle, levně a kvalitně při zachování vysoké jakosti výrobního procesu.

5.4 Návrh business strategie

Vzhledem k velikosti firmy se firemní a obchodní strategie spojuje. Obchodní strategie definuje strategii jednotlivým SBUs. Tato firma se na obchodní jednotky nečlení, jelikož jí to její velikost neumožňuje a sama tak, jednotku představuje. Cíle této strategie musí naplňovat vizi podniku. Nový návrh strategie se bude týkat rozvoje na českém trhu a předpokladem pro úspěšnost této strategie je udržení pozice firmy na dalších trzích, zejména švýcarském.

5.4.1 Návrh na rozšíření portfolia zákazníků

Mezi cíle strategie patří zajištění nových zákazníků, čímž se propojují marketingové a personální aktivity podniku. Získáním nových pracovníků dokáže firma aktivně hledat nové zákazníky a zároveň dokáže lépe zabezpečit stálý chod firmy. Pro tento návrh aplikuji marketingový mix.

Product

Produkty firmy jsou kabely a konektory, které si určují do výroby sami zákazníci. Pokud chce firma uspět v konkurenčním boji, měla by dosahovat vyšší flexibility při výrobě a vyšší kvality výrobků. Pro dosažení vyšší kvality produktů navrhuji získat

odborníka na řízení jakosti, který dokáže účinněji aplikovat postupy řízení jakosti dle ISO norem do výroby. Spolu s tímto krokem souvisí také investice do nových měřicích přístrojů, které jsou potřebné ke zvyšování kvality výroby a výrobků. Nové přístroje jsou multifunkční a dokáží nahradit několik přístrojů najednou.

Price

Cena výrobků je stanovena s ohledem na náklady výroby a pro každého zákazníka se stanovuje jiný postup tvorby ceny. Podstatným faktem je, že cena není pro zákazníka nejdůležitější kritérium. Pokud tedy firma dokáže získat zákazníka, není nejnutnější být nejlevnější. Proto navrhuji, aby se obchodníci snažili získat každého zákazníka a využili jiných silných stránek firmy, než nízkou cenu.

Promotion

Propagace pro B2B trh je velice specifická činnost. Nutno říci, že společnost žádnou formu propagace nevyužívá. Doporučil bych vedení, aby zvážilo prezentaci firmy na odborných veletrzích a výstavách. Nejen že dokážou získat představu o přáních zákazníka, ale také mohou sledovat konkurenci. Při aktivní účasti mohou předvést zákazníkům portfolio svých dosavadních výrobků. Dále by bylo vhodné využít internetové servery pro B2B firmy. Nejvíce využívaným je server www.wlw.cz. Za roční poplatek získají registraci a výhodu přednostního zobrazení.

Place

V této oblasti nebude docházet k žádným změnám. V součinnosti s navýšením objemu zakázek dojde ke zvýšení využívání spedičních služeb, které jsou v tomto směru bezproblémové, a není nutné zabezpečovat distribuci vlastními silami.

People

V této oblasti musí dojít k největším změnám. V tento moment firma zaměstnává 142 zaměstnanců, což postačuje na dosavadní stabilní vývoj firmy. Jelikož chceme firmu posunout dopředu, je nutné vyhledat nové zaměstnance, kteří dokáží rozšířit a posunout možnosti firmy a zajistit tak naplnění nové navrhované strategie. Jak jsem již zmiňoval, v odstavci product, prvořadým úkolem je zajištění odborníka řízení jakosti, který posílí stabilitu a kvalitu výrobních procesů. Dle vyjádření vedení se na tomto problému pracuje, ovšem tato práce nepřináší žádné výsledky. Pokud na trhu práce není vhodný kandidát na tuto pozici, navrhuji, aby firma přijala méně kvalifikovaného

odborníka a čas, který věnuje hledání, věnovala jeho zapracování do této pozice. S obsazením pozice vedoucího řízení jakosti souvisí i příležitost investice do nových měřících přístrojů. Těmito měřicími přístroji dojde ke zvýšení jakosti výroby a tím ke zvýšení spokojenosti zákazníka.

Dalším nutným krokem je rozšíření obchodního týmu, který dokáže zajišťovat propagaci firmy na výstavách a veletrzích a aktivně získávat nové zákazníky. Doporučil bych 5 zaměstnanců pro obchodní oddělení. Po zabezpečení kroků, jako zlepšení řízení jakosti, zvýšení počtu zákazníků na českém trhu a minimálně udržení silných stránek firmy, které jsou odhadovány na dva roky, doporučil bych zaměření obchodního týmu na firmu KOSTAL CZ, spol. s r.o., která je významným dodavatelem kontaktních systému pro automobilky jako BMW, Porsche, Audi, Volkswagen a další. Tento krok bude velice zdlouhavý, a pokud se k němu přistoupí zodpovědně, Kosyka dokáže takového partnera získat na dlouhodobou spolupráci, která by jí zvýšila prestiž nejen na našem trhu.

V návaznosti na nové zákazníky bude nutné posílení výrobního úseku. Toto navýšení bude postupné a odhaduji ho nejdříve na druhý rok po začátku implementace nové strategie. V současné situaci je výrobní úsek schopný zajistit vyšší objem výroby.

5.4.2 Maximalizace výhody

Aby firma dosáhla maximální možné výhody před konkurencí, je nutné potlačit slabé stránky a hrozby v největší možné míře. Hrozba, která by ovlivnila veškeré obchodní vztahy, je ztráta certifikátů kvality ISO. Bez nich nemůže podnik vyrábět a mohl by tak přijít o strategického partnera. To by ohrozilo dobré jméno firmy a znamenalo ztrátu zákazníků.

Pro maximalizaci výhody je podstatné udržet silné stránky firmy minimálně na stávající úrovni. Předpokladem, po nákupu nových měřících přístrojů, je zvýšení kvality výstupů. Pro zefektivnění pracovních postupů doporučuji koupit frézu a soustruh, které pomůžou s výrobou pomůcek pro výrobu. Dojde ke snížení časových prostojů výroby a snížení nákladů na externí výrobu těchto pomůcek.

Aktivním vyhledáváním nových zákazníků dojde k eliminaci zavádění stále nových výrobků do výroby. Tím, že obchodník dovede nového zákazníka přímo, zvyšuje šance na dokončení obchodu.

5.5 Zhodnocení předpokladů pro realizaci

Základem bylo nalézt optimální strategii pro podnik. Z výsledků analýzy obecného a oborového okolí a vnitřního prostředí podniku, SWOT analýzy a možnostmi firmy byly vypracovány cíle podniku a navržena strategie, jejíž realizací naplní Kosyka stanovené cíle.

Keřkovský ve své literatuře doporučuje, aby se zvolená strategie posoudila z následujících hledisek:

- Vhodnost
- Přijatelnost
- Uskutečnitelnost

5.5.1 Vhodnost

Na základě výsledků vypracovaných analýz je pro podnik vhodná strategie expanze, zaměřená na diferenciaci. Zvolená strategie musí splňovat několik požadavků, aby byla vhodná. [5]

Z hlediska požadavků je pro podnik strategie expanze vhodná.

Tato strategie je vítána z pohledu vize firmy a podpoří růst firmy, který je několik let na stejném místě. Návrh vychází z uskutečněných analýz a zpracovává silné stránky a příležitosti ve prospěch firmy. Naopak se snaží omezit slabé stránky a minimalizovat hrozby. Nepřekračuje hranici možného a využívá klíčové schopnosti ve svůj prospěch. Dle finančních ukazatelů firmy je také možné zabezpečit její financování.

5.5.2 Přijatelnost

Přijatelnost strategie znamená především skutečnost, že uvažovaná strategie uspokojí všechny rozhodující zainteresované stakeholders:

- Zákazníky
- Vlastníky
- Management [5]

Z tohoto hlediska můžeme strategii považovat za přijatelnou.

Pro zákazníky tato strategie znamená alespoň úvodní osobní kontakt, který je na B2B trhu žádaný a zákazník ho ocení. Pro vlastníka firmy je aplikace strategie přínosná. Růst počtu zákazníků, zvýšená konkurenceschopnost přinese majiteli vyšší hospodářský výsledek a prestiž firmy, která zvýší její hodnotu. Dále je návrh přijatelný jak pro vedení, tak i zaměstnance firmy, kteří od změny strategie budou očekávat jisté výhody. Otevře se prostor pro nové příležitosti zaměstnanců k lepší seberealizaci.

Navrhovaná strategie byla přijata pozitivně a náklady na její realizaci budou s vysokou pravděpodobností vynaloženy.

5.5.3 Uskutečnitelnost

Uskutečnitelnost znamená především zajištění výrobních faktorů potřebných pro realizaci strategie: kvalifikovaná pracovní síla, energie, dostatek kapitálu, licence, technologie. Dále je potřeba zvážit hledisko stabilního vývoje firmy, která se bude touto strategií řídit. K zamezení působení rušivých vlivů lze použít stabilizační faktory. Mezi ně můžeme zařadit pojištění proti možným rizikům nebo rezervy výrobních zdrojů.

Z hlediska uskutečnitelnosti můžeme považovat návrh strategie za uskutečnitelný.

Po konzultaci s majitelem firmy je navrhovaná strategie z finančního hlediska přijatelná. Společnost již několik let funguje stabilně a ani splácení současného úvěru by nemělo ohrozit implementaci strategie. Pro zvýšení jistoty lze doporučit pojištění nepředvídatelných rizik nebo rezerv výrobních zdrojů.

5.6 Kontrola implementace

Kontrolou úspěšnosti implementace strategie bude jednoduše vypočítaný podíl zákazníků na tržbách. Pokud se bude přibližovat ideálnímu poměru 50 : 50, je postup realizace správný a úspěšný. Vhodné by bylo, aby vedení firmy zpracovalo aktuální dílčí statistiky podílu českého a zahraničního trhu. Mohlo by se stát, že firma dosáhne zvýšení podílu tržeb na českém trhu, ale nesmí to být za cenu snížení trhu zahraničního. Bude tedy nutné porovnávat čísla se situací před realizací strategie. Mezi další ukazatele, kterými je možné kontrolovat stav, jsou počty zákazníků nebo využití výrobní kapacity.

5.7 Očekávaný přínos a kritické faktory realizace

Pro přehlednost zanesu do tabulky kladné a záporné faktory, které lze očekávat v průběhu realizace navržené strategie.

Tabulka 22: Kladné a záporné stránky navrhované strategie [vlastní zpracování]

Rozšíření portfolia zákazníků	
+ Image ve světě + Zvýšení obratu + Využití výrobní kapacity + Nový zákazníci + Silný stabilní partner	- Nekvalifikovaní obchodníci - Vysoké náklady na cestování - Investice (úvěr vs. samofinancování)
Maximalizace výhod	
+ nové měřicí přístroje + omezení počtu nových výrobků	- Žádný vedoucí řízení jakosti

5.8 Předpokládaná situace po zavedení návrhu

Po zavedení návrhu a dílčích opatření se v časovém horizontu pěti let bude společnost moci srovnávat s konkurencí, která spadá pod velké korporátní společnosti. Během této doby rozšíří portfolio svých zákazníků o firmy v České republice. Najde minimálně jednoho stabilního partnera, kterého má vytipovaného a se kterým naváže dlouhodobou spolupráci. Díky těmto spojení a novým zkušenostem zvýší prestiž dobrého jména firmy doma i ve světě. Firma mezi prvními kroky najde nového vedoucího řízení jakosti, čímž zvýší kvalitu výrobních procesů a omezí tak ztrátovost nových zákazníků díky těmto nedostatkům.

6 Závěr

Tato diplomová práce byla zaměřena na budoucí rozvoj firmy KOSYKA, s.r.o.. Společnost má na trhu velmi dobré postavení, kde je schopna konkurovat i větším společnostem. Toto nám potvrdily i provedené analýzy. Firma nemá dostatek pracovníků na alokaci nových zákazníků, a proto jsou kapacity výroby vytiženy jen na 60 %. Firma se již několik let drží této situace a nyní by ráda začala pracovat na novém rozvoji firmy.

Hlavním cílem práce bylo navrhnout novou strategii společnosti. Zvolili jsme si směr rozvoje a definovali konkurenční podstatu strategického rozvoje. Na základě výsledků analýz byla zvolena varianta expanze. Definovali jsme nový cíl firmy a danou variantu zpracovali tak, aby využila příležitostí a silných stránek firmy. Součástí této varianty byla eliminace slabých stránek a hrozeb společnosti. Návrh rozvoje jsme testovali na její vhodnost, přijatelnost a uskutečnitelnost. Došlo k ohodnocení kritických faktorů realizace, definování očekávaného přínosu a zhodnocení předpokládané situace na trhu po zavedení této strategie.

Celkově práce poskytuje řešení současného stavu firmy. Návrh byl zpracován na základě konzultací s jednatelem firmy a odráží jeho postoje, požadavky, představy a věcné připomínky. Vždy bude záležet jen na majiteli firmy, zda se rozhodne aplikovat tento návrh rozvoje nebo zda využije některou jeho část. Pokud by k realizaci došlo, firma by měla reálnou šanci dosáhnout stanovených cílů a tím posunout firmu o krok vpřed.

7 Použité zdroje

Monografické zdroje

[1] BOWMAN, Cliff. *Strategický management*. Vyd. 1. Praha: Grada, 1996, 147 s. ISBN 80-716-9230-1.

[2] EDERSHEIM, Elizabeth Haas. *Management podle Druckera: odkaz zakladatele moderního managementu*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2008, 239 s. ISBN 978-80-7261-181-2.

[3] HITT, Michael A. *Strategic management: competitiveness and globalization : concepts*. 8th ed. Mason: South-Western Cengage Learning, c2009, xxv, 389, 26 s. ISBN 978-0-324-58112-6.

[4] KORÁB, Vojtěch a Marek MIHALISKO. *Založení a řízení společnosti: společnost s ručením omezeným, komanditní společnost, veřejná obchodní společnost*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2005, vii, 252 s. Praxe podnikatele. ISBN 80-251-0592-X.

[5] KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Marek MIHALISKO. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2002, xii, 172 s. Praxe podnikatele. ISBN 80-717-9578-X.

[6] KOTLER, Philip a Marek MIHALISKO. *Marketing management: teorie pro praxi*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 788 s. Praxe podnikatele. ISBN 978-80-247-1359-5.

[7] MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 246 s. ISBN 978-80-247-1911-5.

[8] PORTER, Michael E. *Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1994, xv, 403 s. ISBN 80-856-0511-2.

[9] ZICH, Robert. *Rozvoj managementu jako faktoru budujícího konkurenceschopnost firmy*. 1. vyd. Brno: VUT, 2002, 32 s. ISBN 80-214-2278-5.

[10] CHLEBOVSKÝ, Vít. *Marketing pro B-2-B trhy*. 1. vyd. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2010, 103 s. Učební texty vysokých škol. ISBN 978-80-214-4129-3.

[11] PORTER, Michael E. *Konkurenční výhoda: (jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon)*. Praha: Victoria Publishing, 626 s. ISBN 80-856-0512-0.

[12] RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. Praha: Grada, 2008, 120 s. ISBN 978-80-247-2481-2.

Přednášky

[13] BARTOŠ, Vojtěch. *Finanční analýza a plánování*. (přednášky). Brno : VUT, 2008.

[14] ZICH, Robert. *Strategický management*. (přednášky). Brno : VUT, 2013.

Internetové zdroje

[15] Výpis dat Obchodního rejstříku v ARES. *Ministerstvo spravedlnosti ČR* [online]. 2013 [cit. 2013-05-08]. Dostupné z: http://www.info.mfcr.cz/cgi-bin/ares/darv_or.cgi?ico=25534653&jazyk=cz&xml=1

[16] EMU - graf, rok vývoj kurzu euro (EUR). *Kurzy měn - kurzovní listek* [online]. 2013 [cit. 2013-05-08]. Dostupné z: <http://www.kurzy-men.biz/graf-vyvoj-kurzu-rok-emu-euro-eur>

[17] Strategické řízení | Knowhow | MBP Consulting - Your Project Management Partner. *MBP Consulting - Your Project Management Partner* [online]. 2013 [cit. 2013-05-08]. Dostupné z: <http://www.mbpconsulting.cz/cs/knowhow/strategy/>

[18] Typy organizačních struktur a jejich členění. *BusinessInfo.cz - Oficiální portál pro podnikání a export* [online]. 2010 [cit. 2013-05-08]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/typy-organizacnich-struktur-cleneni-2840.html#!&chapter=7>

[19] Nejnovější ekonomické údaje. *Český statistický úřad* [online]. 2013 [cit. 2013-05-09]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/csu.nsf/aktualniinformace>

[20] Makroekonomické údaje. *Český statistický úřad* [online]. 2013 [cit. 2013-05-09]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/home>

[21] SWOT analýza. In: *Bazant`s Blog* [online]. [cit. 2013-05-12]. Dostupné z: <http://bazant.wordpress.com/2010/12/24/swot-analza/>

Ostatní zdroje

[22] Interní materiály firmy Kosyka, s.r.o.

8 Seznam obrázků a tabulek

8.1 Seznam obrázků

Obrázek 1:Porterův model pěti sil.....	13
Obrázek 2: Struktura manažerských funkcí na jednotlivých úrovních řízení	15
Obrázek 3: Proces strategického řízení	17
Obrázek 4: Okolí firmy	19
Obrázek 5: Stakeholders.....	21
Obrázek 6: Schéma business strategie.....	23
Obrázek 7: Schéma horizontální strategie.....	24
Obrázek 8: Generické strategie	27
Obrázek 10: Vývoj měnového kurzu CZK/EUR za poslední rok	41
Obrázek 11: Organizační struktura firmy.....	52
Obrázek 12: Hodnotový řetězec - míra vzniku hodnoty[vlastní zpracování dle 14]....	57

8.2 Seznam tabulek

Tabulka 1: Struktura českých zákazníků – podíl na tržbách	43
Tabulka 2: Významní dodavatelé - podíl na nákladech	43
Tabulka 3: Základní údaje firmy	46
Tabulka 4: Vývoj vybraných ekonomických ukazatelů	50
Tabulka 5: Matice příležitostí - předloha	58
Tabulka 6: Matice silných a slabých stránek - předloha	59
Tabulka 7: Schéma navrhované strategie	59
Tabulka 8: Výsledky SWOT analýzy.....	60
Tabulka 9: Intenzita a důležitost silných stránek	60
Tabulka 10: Matice silných stránek.....	61
Tabulka 11: Intenzita a důležitost slabých stránek.....	61
Tabulka 12: Matice slabých stránek	61
Tabulka 13: Pravděpodobnost a důležitost příležitostí.....	62
Tabulka 14: Matice příležitostí.....	62
Tabulka 15: Pravděpodobnost a důležitost hrozeb	62
Tabulka 16: Matice hrozeb	63
Tabulka 17: Vzájemné posouzení S-O	63
Tabulka 18: Vzájemné posouzení W-O.....	64
Tabulka 19: Vzájemné posouzení S-T	64
Tabulka 20: Vzájemné posouzení W-T.....	65
Tabulka 21: Výsledek vzájemného působení	65
Tabulka 22: Kladné a záporné stránky navrhované strategie [vlastní zpracování]	74

9 Přílohy

Příloha 1: Ukázka výrobků, strojů a nové budovy firmy Kosyka.....79

Příloha 1: Ukázka výrobků, strojů a nové budovy firmy Kosyka

