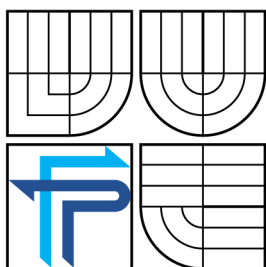


VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUT OF MANAGEMENT

NÁVRH STRATEGIE FIRMY

PROPOSAL OF STRATEGY OF COMPANY

DIPLOMOVÁ PRÁCE
MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

BC.PETRA FILOUŠOVÁ

VEDOUCÍ PRÁCE
SUPERVISOR

ING. ROBERT ZICH, PH.D.

BRNO 2007

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Filoušová Petra, Bc.

Řízení a ekonomika podniku - dobíhající (6208T097)

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

v anglickém jazyce:

Proposal of Strategy of Company

Pokyny pro vypracování:

Úvod - základní vymezení tématu

Cíle a metody - jasné vymezení cílů práce, charakteristika použitých metod zpracování, harmonogram zpracování

Teoretická východiska - vymezení základních pojmů, hierarchie strategií, konkurenční strategie, proces tvorby a implementace strategie

Analýza současného stavu - základní charakteristika firmy, analýza externích a interních faktorů, souhrnné zhodnocení pozice firmy

Návrhy - návrh struktury strategií, postup implementace, zhodnocení předpokladů pro realizaci, určení kritických faktorů, specifikace očekávaných přínosů

Závěr - souhrnné zhodnocení celé práce

Literatura

Přílohy - dle potřeby

Podle § 60 zákona č. 121/2000 Sb. (autorský zákon) v platném znění, je tato práce "Školním dílem". Využití této práce se řídí právním režimem autorského zákona. Citace povoluje Fakulta podnikatelská Vysokého učení technického v Brně. Podmínkou externího využití této práce je uzavření "Licenční smlouvy" dle autorského zákona.

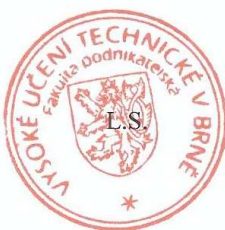
Seznam odborné literatury:

ROBBINS, S.P. - COULTER, M. Management. 7. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2004. 600 s. ISBN 80-247-0495-1

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

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

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2007/08.



PhDr. Iveta Šimberová, Ph.D.
Ředitel ústavu

doc. Ing. Miloš Koch, CSc.
Děkan fakulty

V Brně, dne 5. 12. 2007

LICENČNÍ SMLOUVA

POSKYTOVANÁ K VÝKONU PRÁVA UŽÍT ŠKOLNÍ DÍLO

uzavřená mezi smluvními stranami:

1. Pan/paní

Jméno a příjmení: Petra Filoušová
Bytem: Řadová 3, 623 00 Brno
Narozen/a (datum a místo): 9. 10. 1982 v Brně

(dále jen „autor“)

a

2. Vysoké učení technické v Brně

Fakulta podnikatelská
se sídlem Kolejní 2906/4, 612 00, Brno
jejímž jménem jedná na základě písemného pověření děkanem fakulty:
PhDr. Iveta Šimberová, ředitelka Ústavu managementu
(dále jen „nabyvatel“)

Čl. 1

Specifikace školního díla

1. Předmětem této smlouvy je vysokoškolská kvalifikační práce (VŠKP):

- ☐ disertační práce
- ☒ diplomová práce
- ☐ bakalářská práce
- ☐ jiná práce, jejíž druh je specifikován jako

.....
(dále jen VŠKP nebo dílo)

Název VŠKP: Návrh strategie firmy
Vedoucí/ školitel VŠKP: Ing. Robert Zich, Ph.D.
Ústav: Managementu
Datum obhajoby VŠKP: leden 2007

VŠKP odevzdal autor nabyvateli v*:

- ☒ tištěné formě – počet exemplářů ...1.....
- ☒ elektronické formě – počet exemplářů ...1.....

* hodící se zaškrtněte

2. Autor prohlašuje, že vytvořil samostatnou vlastní tvůrčí činností dílo shora popsané a specifikované. Autor dále prohlašuje, že při zpracovávání díla se sám nedostal do rozporu s autorským zákonem a předpisy souvisejícími a že je dílo dílem původním.
3. Dílo je chráněno jako dílo dle autorského zákona v platném znění.
4. Autor potvrzuje, že listinná a elektronická verze díla je identická.

Článek 2

Udělení licenčního oprávnění

1. Autor touto smlouvou poskytuje nabyvateli oprávnění (licenci) k výkonu práva uvedené dílo nevýdělečně užít, archivovat a zpřístupnit ke studijním, výukovým a výzkumným účelům včetně pořizování výpisů, opisů a rozmnoženin.
2. Licence je poskytována celosvětově, pro celou dobu trvání autorských a majetkových práv k dílu.
3. Autor souhlasí se zveřejněním díla v databázi přístupné v mezinárodní síti
 - ☐ ihned po uzavření této smlouvy
 - ☐ 1 rok po uzavření této smlouvy
 - ☐ 3 roky po uzavření této smlouvy
 - ☐ 5 let po uzavření této smlouvy
 - ☐ 10 let po uzavření této smlouvy
 (z důvodu utajení v něm obsažených informací)
4. Nevýdělečné zveřejňování díla nabyvatelem v souladu s ustanovením § 47b zákona č. 111/ 1998 Sb., v platném znění, nevyžaduje licenci a nabyvatel je k němu povinen a oprávněn ze zákona.

Článek 3

Závěrečná ustanovení

1. Smlouva je sepsána ve třech vyhotoveních s platností originálu, přičemž po jednom vyhotovení obdrží autor a nabyvatel, další vyhotovení je vloženo do VŠKP.
2. Vztahy mezi smluvními stranami vzniklé a neupravené touto smlouvou se řídí autorským zákonem, občanským zákoníkem, vysokoškolským zákonem, zákonem o archivnictví, v platném znění a popř. dalšími právními předpisy.
3. Licenční smlouva byla uzavřena na základě svobodné a pravé vůle smluvních stran, s plným porozuměním jejímu textu i důsledkům, nikoliv v tísní a za nápadně nevýhodných podmínek.
4. Licenční smlouva nabývá platnosti a účinnosti dnem jejího podpisu oběma smluvními stranami.

V Brně dne:

.....

Nabyvatel

.....

Autor

Anotace:

Tato diplomová práce se zabývá analýzou současné situace firmy a jejich klíčových konkurentů. Obsahuje také návrh firemní strategie, která by vedla k udržení, případně posílení současného postavení firmy na trhu.

Klíčová slova:

Strategie, strategická analýza, hodnotový řetězec, implementace strategie.

Annotation:

This master's work deals with the analysis of the current situation of the company and her key competitors. It includes project such as strategy of company, which helps to keep and strengthen the current position of the company on the market.

Key words:

Strategy, strategic analysis, value chain, implementation of strategy.

Bibliografická citace

FILOUŠOVÁ, P. *Návrh strategie firmy*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2008. 84 s. Vedoucí diplomové práce Ing. Robert Zich, Ph.D.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem v práci neporušil autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb. O právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně, dne 12. ledna 2008

.....

podpis

Poděkování:

Chtěla bych zde poděkovat vedoucímu diplomové práce Ing. Robertu Zichovi, Ph.D. za ochotu, se kterou mi poskytoval odbornou pomoc, cenné rady a připomínky při zpracování této práce.

Děkuji rovněž zaměstnancům firmy AB CZ s.r.o. za umožnění zpracování diplomové práce v jejich firmě a za poskytnutí firemních materiálů a rad.

OBSAH

1. VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍLE DIPLOMOVÉ PRÁCE.....	12
1.1. POPIS PROBLÉMU	12
1.2. CÍL DIPLOMOVÉ PRÁCE	12
2. TEORETICKÁ VÝCHODISKA	13
2.1. STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ	13
2.2. STRATEGIE	14
2.3. STRATEGICKÉ CÍLE	14
2.4. KONCEPT STRATEGICKÉHO ŘÍZENÍ	16
2.4.1. <i>Poslání (mise) firmy</i>	16
2.4.2. <i>Hierarchie firemních strategií</i>	16
2.4.2.1. Corporate strategie.....	16
2.4.2.2. Business strategie	17
2.4.2.3. Funkční strategie.....	19
2.4.2.4. Horizontální strategie	19
2.4.3. <i>Strategická analýza</i>	20
2.4.3.1. Analýza okolí firmy – analýza obecného okolí	20
2.4.3.2. Analýza okolí firmy – analýza oborového okolí	22
2.4.3.3. Analýza vnitřního prostředí firmy	23
2.4.3.4. Diagnóza silných a slabých stránek, hrozeb a příležitostí	26
2.4.4. <i>Formulace návrhu strategie</i>	27
2.4.4.1. Typy strategií.....	27
2.4.5. <i>Výběr strategie</i>	29
2.4.5.1. Vhodnost strategie	29
2.4.5.2. Přijatelnost strategie	30
2.4.5.3. Uskutečnitelnost strategie.....	30
2.4.6. <i>Implementace strategie</i>	31
2.4.6.1. Klíčové faktory úspěchu strategie	31
2.4.7. <i>Charakteristické rysy kvalitní strategie</i>	32
3. ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU FIRMY	33
3.1. HISTORIE	33
3.2. EXTERNÍ OBECNÉ OKOLÍ PODNIKU	35
3.2.1. <i>Politický sektor</i>	35
3.2.2. <i>Ekonomický sektor</i>	36
3.2.3. <i>Sociální sektor</i>	36
3.2.4. <i>Technologický sektor</i>	37
3.3. EXTERNÍ OBOROVÉ OKOLÍ PODNIKU	38
3.3.1. <i>Vyjednávací síla zákazníků</i>	38
3.3.2. <i>Vyjednávací síla dodavatelů</i>	41
3.3.3. <i>Hrozba vstupu konkurentů do odvětví</i>	41
3.3.4. <i>Hrozba substitutů</i>	42
3.3.5. <i>Rivalita firem působících na daném trhu</i>	42

3.4.	INTERNÍ ANALÝZA	44
3.4.1.	Sortiment firmy.....	44
3.4.2.	Analýza 7S.....	47
3.4.3.	Analýza hodnotového řetězce.....	49
3.4.4.	Finanční analýza	54
3.4.5.	Souhrn analýz metodou SWOT.....	63
3.4.5.1.	S – W Analýza – Analýza silných a slabých stránek.....	63
3.4.5.2.	O – T Analýza – Analýza příležitostí a hrozeb.....	64
3.4.5.3.	Shrnutí a doporučení.....	65
4.	NÁVRH STRATEGIE FIRMY	66
4.1.	CORPORATE STRATEGIE.....	66
4.2.	DEFINOVÁNÍ CÍLŮ FIRMY	66
4.3.	POSLÁNÍ (MISE) FIRMY.....	67
4.4.	BUSINESS STRATEGIE.....	67
4.4.1.	Product.....	67
4.4.2.	Price	68
4.4.3.	Place.....	68
4.4.4.	Promotion.....	68
4.4.5.	People.....	69
4.4.6.	Process	69
4.4.7.	Planning	70
4.4.8.	Diferenciační strategie.....	71
4.5.	FUNKČNÍ STRATEGIE.....	72
4.5.1.	Strategie marketingová.....	72
4.5.1.1.	Produkt.....	73
4.5.1.2.	Place	73
4.5.1.3.	Price.....	74
4.5.1.4.	Promotion	74
4.6.	HODNOTOVÝ ŘETĚZEC.....	75
4.7.	SHRUTÍ NÁVRHŮ	77
5.	ANALÝZA RIZIK, HARMONOGRAM IMPLEMENTACE.....	79
5.1.	ANALÝZA RIZIK	79
5.2.	HARMONOGRAM IMPLEMENTACE.....	79
6.	VYHODNOCENÍ NÁVRHŮ.....	81
6.1.	PŘÍNOSY NAVRHOVANÝCH OPATŘENÍ	81
6.2.	NÁKLADY NAVRHOVANÝCH OPATŘENÍ.....	81
7.	ZÁVĚR.....	83
8.	LITERATURA	84

Úvod

Každá firma se snaží prosadit na trhu, definuje své poslání. Z poslání se odvíjí cíle, kterých chce firma dosáhnout v určitém časovém horizontu na určitém trhu.

Vypracovat firemní strategii znamená vypracovat širší zásady, určující, jak bude podnik konkurovat, a jaké by měly být jeho cíle a která opatření budou nezbytná k jejich dosažení.

Aby byla firma schopna udržet svou pozici na trhu, musí věnovat velkou pozornost chování svých konkurentů, trendům chování trhu jak v národním, tak i v celosvětovém měřítku

Současná situace na trhu, na kterém se firma nachází, se vyznačuje vstupem zahraničních investorů do českých firem, vědeckotechnickým rozvojem, ale zároveň i nejistotou v oblasti reformy zdravotnictví a českého zdravotnictví jako celku.

Diplomová práce se zabývá podrobnou analýzou malé obchodní firmy. Hlavním úkolem je navrhnout vhodnou strategii pro její další působení na trhu.

Analyzovaná firma působí na českém trhu již od roku 1996. Za dobu svého působení dosáhla 3. místa v žebříčku firem zabývajících se prodejem zdravotnické techniky.

Diplomovou práci člením do šesti kapitol, úvodu a závěru. Jednotlivé kapitoly jsou seřazeny tak, aby tvořily logickou posloupnost při řešení a dosahování vytyčeného cíle. První kapitola vymezuje základní problémy a cíle, kterých má být dosaženo. Druhá kapitola je věnována výhradně teoretickým východiskům potřebným pro úspěšnou realizaci. Ve třetí kapitole bude popsán současný stav firmy formou externí a interní strategické analýzy a celkové zhodnocení stavu firmy formou SWOT analýzy. Čtvrtá kapitola bude zahrnovat vlastní návrhy. V páté a šesté kapitole bude zpracována analýza rizik a harmonogram implementace. Praktická část práce je ukončena závěrem, ve kterém bude shrnuta celá práce.

1. Vymezení problému a cíle diplomové práce

1.1. Popis problému

Diplomová práce se bude zabývat obchodní firmou, působící na českém trhu již 12 let, a pokusí se vyřešit její problémy zjištěné strategickou analýzou.

Firma reálně funguje, avšak na přání majitele firmy budou změněna názvy firem a jejich sídla.

V současné době se firma nachází ve fázi, kdy by se měla rozhodnout, jak bude dále pokračovat ve své činnosti.

Firma může jednak setrvat na současném místě a pokusit se o udržení kroku s konkurencí, nebo se může pokusit o rozvoj, což by v konečné fázi mohlo znamenat i získání více zákazníků a upevnění pozice v konkurenčním okolí.

1.2. Cíl diplomové práce

Cílem této diplomové práce je zjistit současný stav firmy a vytvořit vhodnou strategii. Je zapotřebí vytipovat silné a slabé stránky firmy, ale i příležitosti a hrozby, které mohou firmu ovlivnit z vnějšího prostředí. Na základě těchto a dalších údajů bude vymezena pozice firmy a následně i návrh její konkurenční strategie. Dle tohoto návrhu bude poté stanovena implementace strategie do firmy.

2. Teoretická východiska

2.1. Strategické řízení

Úspěšnost firmy závisí na jejím úsilí zachycovat změny ve svém okolí, pružně a rychle reagovat na jejich důsledky a úsilí činit základní rozhodnutí z hlediska dlouhodobé perspektivy.

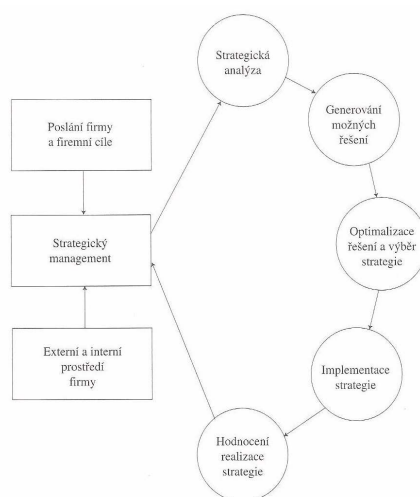
Strategické řízení uskutečňované top managementem, případně i vlastníky firmy, zahrnuje aktivity zaměřené na udržování dlouhodobého souladu mezi posláním firmy, jejími dlouhodobými cíli a disponibilními zdroji a rovněž mezi firmou a prostředím, v němž firma existuje.

Jednou z definic strategického řízení uváděných v odborné literatuře je tato:

Strategické řízení je soubor rozhodnutí a akcí, které vedou prostřednictvím formulace a implementace strategií k naplňování mise společnosti a k dosahování jejich strategických cílů.

Strategické řízení je nikdy nekončící proces, posloupnost opakujících se a na sebe navazujících činností, zahrnující zejména:

- strategickou analýzu,
- formulaci možných variant strategií,
- výběr optimální varianty strategie,
- implementaci přijaté strategie,
- kontrolu a korekci průběhu realizace strategie.[5]



Obr. 1 – Proces strategického řízení [5]

2.2. Strategie

Součástí strategického řízení je výběr vhodné strategie.

Strategie vyjadřují základní představy o tom, jakou cestou budou dosaženy firemní cíle. Má-li podnik například za cíl zvýšení objemu zisku, může toho dosáhnout za určitých podmínek různými postupy – zvýšením nabídky zboží, zvýšením ceny, snížením nákladů, apod. – tedy cíl zvýšení objemu zisku lze dosáhnout využitím různých strategií. Strategie předurčuje budoucí činnost podniku, jejíž realizací podnik dojde k naplnění svých cílů. [2, 7]

Další pojetí strategie

- strategie je model nebo plán, který sjednocuje organizaci základních cílů, politiky a postupů jednotlivých aktivit do jednoho celku. [11]
- Strategie je to, jak management vytvoří hodnotu podniku koordinováním a konfigurací různých aktivit podniku. [3]
- Strategie je „množina firemních cílů a základních představ o tom, jak budou cíle naplněny“. Toto pojetí je do určité míry bližší realitě v tom smyslu, že v reálných podmínkách nebývá oddělováno vytyčování cílů od formulace způsobů realizace cílů. V realitě jsou zpravidla za tyto činnosti odpovědní stejní manažeři, tj. ti, kteří ve firmě odpovídají za strategické řízení. [14]

Strategie povede k vytváření aliancí s významnými dodavateli a budování logistických řetězců. Při vytváření aliancí s dodavateli se musí vycházet z principu přiměřeného zisku (tzn., že odběratel i dodavatel dosahují takový zisk, který jim umožňuje vyplácet dividendy, investovat do rozvoje, apod.). Respektován musí být i princip nenulového zisku (tzn., že vytvořením aliance oba partneři získají). [12]

2.3. Strategické cíle

Strategické cíle jsou žádoucí budoucí stavy, kterých má být dosaženo. Stupeň dosažení cílů lze označit za nejdůležitější kritérium hodnocení účinnosti

podniku. Cíle podniku, které jsou východiskem vrcholového plánování, musí odpovídat požadavku na soustavu cílů kladených tak, aby vytvářely ucelený logický systém.

Nejčastěji stanovovanými strategickými cíly bývají:

- ziskovost,
- růst firmy,
- podíl na trhu,
- sociální zodpovědnost,
- růst sociálních jistot zaměstnanců,
- růst kvality výrobků a služeb,
- efektivnost,
- finanční stabilita.

Přestože se cíle mění podle velikosti firmy, jejího zaměření i konkurenční pozice, bývají dominantními strategickými cíly růst zisku, růst firmy a zvýšení podílu a trhu. Doporučuje se, aby cíle byly vymezeny jako SMART, kde jednotlivá písmena vyjadřují požadované vlastnosti cílů:

Stimulating – cíle musí stimulovat k dosažení co nejlepších výsledků

Measurable- dosažení či nedosažení cíle by mělo být měřitelné

Acceptable – cíle by měly být akceptovatelné i ze strany těch, kdo je budou plnit

Realistic – reálné, dosažitelné

Timed – časově omezené, určené v čase [5]

2.4. Koncept strategického řízení

2.4.1. Poslání (mise) firmy

Poslání firmy odpovídá na smysl její existence. To znamená snažit se odpovědět na otázku, proč firma existuje a jaké je její pole působnosti. Co v současné době vyrábí nebo jaké služby poskytuje a jak, v jakém okruhu výrobků či služeb se chce odlišit od ostatních a uspokojit specifické potřeby zákazníků. Je formulována na delší časový úsek, jasně určuje směr a hranice rozvoje firmy. [9]

Poslání by mělo vycházet z historie firmy, současných preferencí majitelů a vedení, z rozboru okolí, zdrojů a rozboru silných a slabých stránek firmy.

2.4.2. Hierarchie firemních strategií



Obr. 2 – Hierarchie firemních strategií [5]

2.4.2.1. Corporate strategie

Corporate strategie (firemní či podnikatelská) vymezuje strategický rámec pro navazující business strategie jednotlivých SBUs. SBUs by měly ve svých business strategiích „svoji“ corporate strategii rozpracovávat a realizovat ve své úrovni. Na corporate strategii je možno na jedné straně pohlížet jako na rozpracování mise společnosti, na druhé straně ji lze považovat za svým způsobem zadání (východisko) pro formulaci odpovídajících business strategií. Corporate strategie pojednává spíše o jednotlivých druzích podnikání, jimž se

společnost hodlá věnovat, než o jednotlivých výrobcích a službách, což je spíše záležitostí odpovídajících business strategií.

Corporate strategie většinou patří k nejutajovanějším strategickým dokumentům firmy.

Obsahově by corporate strategie měla definovat zejména následující aspekty:

- vyčlenění strategických obchodních jednotek
- určení jejich základních strategických cílů
- vymezení směrů a cest naplnění vytyčených strategických cílů pro jednotlivé SBUs [5]

2.4.2.2. Business strategie

Business strategie vyjadřuje základní strategické cíle a cesty vedoucí k jejich dosažení pro určitou strategickou obchodní jednotku. Business strategie vtiskuje určitému podnikání na konkrétním trhu jeho specifický charakter. Lze ji charakterizovat jako rozpracování strategických cílů vytyčených pro konkrétní SBU v nadřazené corporate strategii. Obsahově by business strategie měla specifikovat strategické cíle pro prvky rozšířeného marketingového mixu, tj.:

- product (soubor výrobků/služeb dané SBU)
- price (cenová politika)
- place (vymezení trhu)
- promotion (distribuční kanály)
- people (lidské zdroje, pracovníci)
- process (vývojové, zásobovací, distribuční, informační procesy)
- planning (plánování, řízení, organizace a firemní kultura dané SBU)

Pro každý z výše uvedených aspektů strategie by v návrhu business strategie měly být na základě výsledků specificky zaměřené analýzy vymezeny

strategické cíle, které by měla daná SBU v uvažovaném časovém horizontu business strategie svými aktivitami naplnit. [5]

Strategické obchodní jednotky (SBUs)

Strategická obchodní jednotka je definována určením skupiny zákazníků a jejich potřeb, jež hodlá firma uspokojovat, a k tomu používanými technologiemi výroby. Strategické obchodní jednotky mají dle Kotlera relativně oddělené strategické plánování, jsou schopny samostatně čelit specifické konkurenci a mohou být samostatně řízeny jako zisková střediska. Typicky se do strategických obchodních jednotek člení firmy vyrábějící více výrobků pro různé trhy. [5]

SBU's jsou vyčleňovány zejména proto, že pro každou SBU je formulována samostatná business strategie, jíž se daná SBU řídí, resp. kterou realizuje.

V zásadě lze uplatnit tři přístupy k vymezení SBU:

1. **Organizační**, kdy je při vymezení SBUs do určité míry kopírováno existující organizační uspořádání a přitom je možno zajistit potřebnou konkurenceschopnost SBU na určitém trhu. Odpovídající business strategie je potom strategií určitého organizačního celku. Za realizaci strategie odpovídají orgány řízení dané organizační jednotky.
2. **Strategicko – marketingový**, kdy při vymezení SBU z pohledu zajištění potřebné konkurenceschopnosti firmy na určitém trhu není možno, případně žádoucí, kopírovat při vyčleňování potřebných zdrojů/kapacit existující organizační uspořádání. Rozhodující je dosažení vytyčených strategických cílů. Vymezení SBU potom může jít napříč existujícími organizačními jednotkami a konkrétní business strategie je strategií několika spolupracujících organizačních jednotek firmy. Může se tak stát, že určitá organizační jednotka se podílí na realizaci více business strategií. V řízení firmy se pak uplatňují maticové organizační struktury, vedle liniově štábních struktur odpovědných za řízení jednotlivých

organizačních jednotek firmy existují i horizontální řídicí struktury, odpovědné za formulaci, případně kontrolu realizace přijatých strategií.

3. **Projektový**, SBU v tomto případě může pokrývat aktivity, spojené s realizací určitého projektu.
4. Možná je i **kombinace** předchozích způsobů.

2.4.2.3. Funkční strategie

V návaznosti na obchodní strategii by měly na hierarchicky o jeden stupeň nižší úrovni existovat dílčí strategie a strategická řízení jednotlivých specifických oblastí. Role těchto strategických řízení spočívá v zajišťování strategického rozvoje důležitých specifických oblastí v souladu s celkovým strategickým rozvojem firmy. Každá obchodní strategie by v tomto smyslu měla být dále rozpracována do podoby několika funkčních strategií. [5]

Funkční strategie by měly vycházet z odpovídajících nadřazených business strategií a měly by je podporovat a konkretizovat ve svých specifických oblastech.

Na rozdíl od úrovně business strategie, kde musí být strategie formulována pro každou SBU, mohou být funkční strategie v případě potřeby definovány i jako průřezové – společné pro více SBUs.

2.4.2.4. Horizontální strategie

Existují-li mezi strategickými obchodními jednotkami firmy vzájemné vztahy (např. společné či sdílené činnosti, dodávky výrobků, poskytování služeb), měly by být tyto vztahy koordinovány formou tzv. horizontální strategie. Jinak hrozí nebezpečí, že:

- budou vznikat problémy ve vztazích SBUs v důsledku jejich rozdílných zájmů
- vzájemné vztahy SBUs se budou oslabovat

- samostatné rozhodování o cenách a investicích SBUs může oslabovat pozici společnosti jako celku,
- SBUs mohou mít bez koordinovaného postupu slabší pozici vůči konkurentům
- může váznout přenos know-how mezi SBUs jednotkami atd.

Na rozdíl od corporate strategie jde v případě horizontální strategie o řešení vzájemných strategických vztahů obchodních jednotek, nikoliv o vytyčování strategických cílů společnosti jako celku. [5]

2.4.3. Strategická analýza

Strategická analýza okolí je proces, pomocí něhož strategové okolí firmy monitorují a zjištěné skutečnosti vyhodnocují tak, aby v konečné fázi byli schopni určit příležitosti a hrozby, které jednotlivé faktory okolí pro podnik představují. Analýza vnějšího prostředí by měla být zaměřena především na odhalení vývojových trendů, které mohou firmu v budoucnu významněji ovlivňovat. [8]

2.4.3.1. Analýza okolí firmy – analýza obecného okolí

Tato část celkové analýzy je považována za všeobecnou a platí pro všechny podniky. Obsahuje aktuální analýzu společenského, legislativního, ekonomického, politického a technologického rozvoje. Výsledkem pak je logická posloupnost celé řady přístupů, postupů a metod jako např. SLEPT analýza, Porterův model, které umožňují určit, jak konkurenční síly odvětví, tak i klíčové faktory úspěchu a atraktivnost prostředí.

SLEPT analýza zahrnuje široký soubor vlivů okolí na podnik. Tento přístup identifikuje klíčové trendy či vlivy, a zajímá se, jaké vnější vlivy budou na různé podniky působit a jaké zde budou odlišnosti. [9]

Socioekonomický sektor

V rámci socioekonomického sektoru je nejdůležitější působení ekonomických, klimatických, ekologických a sociálních faktorů. [5]

Ekonomické faktory

Podnik je při svém rozhodování do určité míry ovlivněn vývojem makroekonomických trendů. Míra ekonomického růstu ovlivňuje úspěšnost podniku na trhu tím, že přímo vyvolává rozsah příležitostí, ale současně i hrozeb, před které jsou podniky postaveny. Podnik musí sledovat např.:

- vývoj inflace
- úrokové sazby
- vývoj příjmů
- kurzy, apod.

Ekologické a klimatické faktory

Stratégové se musí zabývat při strategické analýze i ekologickými a klimatickými faktory, protože i tyto faktory mohou představovat hrozby, nebo i příležitosti pro určité podniky. [9]

Sociální faktory

Mohou výrazně ovlivňovat poptávku po zboží a službách a mohou ovlivňovat také například ochotu pracovat, atd. Je třeba brát v úvahu:

- změnu věkové struktury populace
- životní styl a úroveň
- míru nezaměstnanosti, apod.

Vládní sektor

Aktivity vlády a dalších orgánů a institucí se podílejí přímo i nepřímo na řízení a ovlivňování státu a fungování ekonomiky. Existuje mnoho vyhlášek, norem a zákonů, které vymezují prostor pro podnikání. [9]

- daňové zákony
- antimonopolní zákony
- ochrana životního prostředí, apod.

Technologický sektor

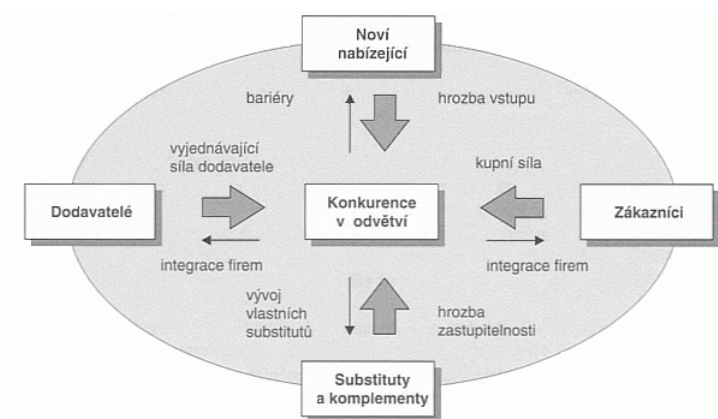
Podnik se pohybuje vždy v nějakém společenském prostředí a nestojí izolovaně. Změny v této oblasti mohou náhle a velmi dramaticky ovlivnit okolí, ve kterém se podnik pohybuje. Předvídatost vývoje směrů technického rozvoje se může stát významným činitelem úspěšnosti podniku. [9]

- vládní podpora vědy a výzkumu
- zvýšení regulací
- změny technologie
- celkový stav technologie

2.4.3.2. Analýza okolí firmy – analýza oborového okolí

Předpokladem úspěšného rozvoje podnikové strategie je analýza podniku samotného. Velký význam zde nabývá postavení podniku ve zkoumaném hospodářském sektoru. Aby sestavený strategický plán zahrnoval prostředky chránící podnik před vlivem těchto faktorů, musí tvůrce strategického plánu dobře rozumět tomu, jak tyto faktory působí a jak mohou ovlivnit podnik v jeho konkrétní situaci. [10, 13]

Velmi užitečným a často využívaným nástrojem analýzy oborového okolí podniku je Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí.



Obr. 3 – Porterův pěti-faktorový model konkurenčního prostředí

2.4.3.3. Analýza vnitřního prostředí firmy

Hlavní myšlenkou interní analýzy je uskutečnit objektivní zhodnocení současného postavení firmy. Je to snaha identifikovat, co firma umí dělat lépe a co neumí dělat dobře – odhalení tzv. klíčových faktorů. Interní analýza zahrnuje hodnocení těch veličin, které jsou uvnitř analyzované firmy a které pak vytvoří bázi, na které bude analýza postavena. [5]

Interní analýza metodou 7S

Při identifikaci klíčových faktorů může být užitečnou pomůckou „7S“ model, metodika strategické analýzy poradenské firmy MCKinsey, dle níž je nutné strategické řízení, organizaci, firemní kulturu a další rozhodující faktory pojímat a analyzovat v celistvosti, ve vzájemných vztazích. V tomto pojetí je nutno na každou organizaci pohlížet jako na množinu sedmi základních faktorů, které se vzájemně podmiňují, ovlivňují a ve svém souhrnu rozhodují o tom, jak bude vytyčená firemní strategie naplněna. [5]

Model je nazýván podle níže uvedených faktorů:

- strategie - strategy
- struktura - structure
- systémy - systems
- styl manažerské práce - style
- spolupracovníci - staff
- schopnosti - skills
- sdílené hodnoty – shared values



Obr. 4 – Model 7S

Finanční analýza

Hlavním úkolem finanční analýzy je posouzení „finančního zdraví“ firmy, tj. pokud možno komplexně posoudit úroveň současné finanční situace firmy a její příčiny, posoudit vyhlídky na finanční situaci firmy v budoucnosti, připravit podklady ke zlepšení ekonomické situace firmy, k zajištění další prosperity firmy a ke zkvalitnění rozhodovacích procesů. [5]

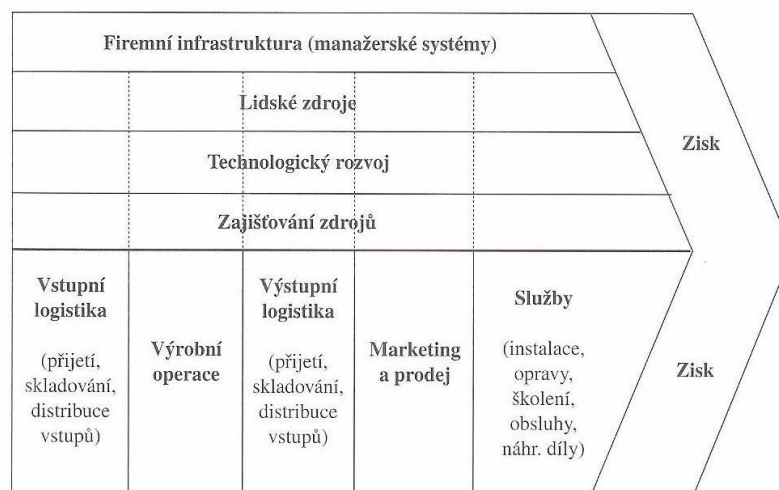
Hodnotový řetězec

Podnik transformuje vstupní faktory na výrobky nebo služby. K transformaci využívá svých tzv. hodnototvorných funkcí. Hodnota, kterou takto vytvoří, je měřena množstvím peněz, které jsou kupující ochotni za tyto výrobky platit. Podnik je ziskový, jestliže vytvořená hodnota přesahuje náklady. K tomu, aby podnik dosahoval vyšší zisk, musí mít nižší náklady než jeho konkurent, nebo musí vyrábět takovým způsobem, který vede k diferenciaci, a tím k získání cenové premie.

Hodnototvorný řetězec je rozdělen na hlavní funkce a podpůrné funkce. Každá funkce přidává výrobku část hodnoty.

Hlavní funkce vytvářejí fyzickou podobu výrobku, výrobek předávají zákazníkovi a zajišťují ho servisem.

Podpůrné funkce zajišťují vstupy pro hlavní funkce. Materiálové hospodářství řídí přísun materiálu od pořízení přes skladování a jeho distribuci. Materiálové hospodářství významně ovlivňuje velikost nákladů a přispívá kvalitou vstupu ke zvýšení kvality na výstupu, a tím k dosažení cenové premie.



Obr. 5 – Hodnototvorný řetězec [5]

Vědeckotechnický rozvoj (VTR) vyvíjí nové výrobky a technologie. Technický rozvoj může snížit výrobní náklady a vytvářet atraktivní výrobky, které přinášejí opět cenovou prémii. Tak VTR může ovlivnit výrobní a marketingovou funkci a prostřednictvím nich vytvořenou hodnotu.

Personální funkce zabezpečuje správnou strukturu pracovníků, která splňuje požadavky výroby a marketingu a odpovídá personálním požadavkům podpůrných funkcí.

Informační systém vytváří jistotu, že management má informace potřebné k zajištění efektivního fungování hodnototvorného řetězce.

Infrastruktura podniku zahrnuje řadu činností včetně organizování, řízení, plánování, finančního rozhodování, účetnictví, právních a vládních norem a nařízení. Infrastruktura tak zajišťuje spojení mezi jednotlivými funkcemi.

Jestliže podnik získá specifické přednosti v hlavních nebo podpůrných funkcích, pak se příspěvek těchto funkcí k tvorbě zisku zvýší. Na druhé straně, když tyto funkce jsou slabé, pak lze očekávat, že hodnota, kterou podnik vytváří, je dosažena s vysokými náklady. A tak je příspěvek těchto funkcí k tvorbě zisku stlačen dolů. Podnik musí usilovat o získání specifických předností především v hlavních funkcích. Bez těchto předností by podnik nebyl schopen konkurovat.

Jinými slovy – mít specifické přednosti v kterékoliv hodnototvorné funkci znamená, že tato funkce je zajištěna s nižšími náklady, než je toho schopen konkurent. Tak lze dosáhnout vyšší podíl na trhu a realizovat vyšší zisk. Úsporu nákladů ve všech hodnototvorných funkcích ovlivňují především dva základní faktory – míra hospodárnosti a zkušenostní efekt.

Míra hospodárnosti je charakterizována jako vztah mezi nákladovými výhodami a velikostí podniku. Lze říci, že míra hospodárnosti, je vyšší u většího podniku, protože tento podnik je schopen vyrobit jednotku výroby s nižšími náklady.

Zkušenostním efektem se míní snižování nákladů na jednotku výroby při kumulovaném nárůstu výroby. [1]

2.4.3.4. Diagnóza silných a slabých stránek, hrozeb a příležitostí

Završením strategické analýzy je diagnóza silných a slabých stránek, hrozeb a příležitostí. Je nutné odhadnout a ocenit silné a slabé stránky, budoucí příležitosti a hrozby firmy a určit její hlavní konkurenční výhody a klíčové faktory úspěchu. [5]

Pro analýzu vlivu externího okolí na firmu i pro analýzu vlivu vnitřních slabých a silných stránek firmy je možné nalézt v odborné literatuře i v praxi mnoho přístupů. Jedna z nejúspěšnějších a nejrozšířenějších metod je tzv. metoda SWOT. Tato metoda v sobě zahrnuje analýzu hlavních faktorů konkurenční pozice firmy a jejího vlivu na její chování. [4]

Metoda SWOT

Podstatou SWOT analýzy je to, že se při ní identifikují faktory a skutečnosti, které pro objekt analýzy představují silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby okolí. Tyto klíčové faktory jsou potom verbálně charakterizovány, případně ohodnoceny, ve čtyřech kvadrantech tabulky SWOT. [5]

2.4.4. Formulace návrhu strategie

Po uskutečnění strategické analýzy a diagnostice slabých a silných stránek podniku je možno přistoupit k formulaci strategie.

2.4.4.1. Typy strategií

V přímé návaznosti na misi podniku by měla existovat hierarchická struktura na sebe navazujících strategií.

- corporate, která vyjadřuje základní podnikatelská rozhodnutí. Na této úrovni řízení se rovněž rozhoduje o tom, do jakých strategických obchodních jednotek bude daná organizace rozdělena a jaké budou jejich základní strategické cíle a formy konkurenčního boje
- business, která vyjadřuje základní strategické cíle a cesty vedoucí k jejich dosažení pro úroveň jednotlivých strategických obchodních jednotek.
- funkční, vyjadřuje dílčí strategická řízení jednotlivých specifických oblastí
- horizontální, řeší vzájemné strategické vztahy obchodních jednotek [5]

Strategie na úrovni corporate

Corporate strategie pojednává spíše o jednotlivých druzích podnikání, jimž se společnost hodlá věnovat, než o jednotlivých výrobcích a službách, což je spíše záležitostí odpovídajících business strategií.

Corporate strategie většinou patří k nejutajovanějším strategickým dokumentům firmy.

U corporate strategie lze rozlišit tyto druhy strategických alternativ:

- strategii stability – která je typická pro podniky/SBUs nacházející se ve stadiu zralosti svého vývoje nebo s trhy a výrobky ve stadiu zralosti z hlediska jejich křivek životního cyklu. Podniky sledující tuto strategii se často snaží o segmentaci trhu, případně o diferenciaci výrobků a hledají efektivní využití svých fondů.

- strategii růstu - používají podniky/SBUs, mající výrobky a trhy ve fázi před stádiem zralosti, případně na začátku životního cyklu. Tato strategie většinou vede jednak ke změnám v oblasti podnikání, jednak mnoho podniků hledá expanzi ve svých postupech. Tato strategie obvykle předpokládá vyšší investice, samozřejmě s vyšší rizikovostí jejich financování, přičemž může vést krátkodobě i k nižší efektivitě, může vyvolávat antimonopolní tlaky a rychlé, pro podnik negativní reakce konkurentů.
- strategii zpomalení - nejvíce se používá tehdy, jestliže výrobky a trhy podniku se nacházejí v klesajícím stadiu životního cyklu. Při této strategii podnik může rušit výrobu některých svých výrobků, může opustit některé trhy, může se rozhodnout uzavřít některé své závody. [5]

Strategie na úrovni podniku

Obsahově by business strategie měla specifikovat strategické cíle pro prvky rozšířeného marketingového mixu, tj. 7P.

U strategie na úrovni podniku lze rozlišit tyto druhy strategických alternativ:

- strategie diferenciací – její podstatou nemusí být pouze výjimečný charakter výrobků ve srovnání s výrobky konkurence. Jde především o to, nabídnout něco, za co je ochoten platit více a co konkurenti nemohou snadno napodobovat. Diferenciací rovněž zpravidla znamená, že firma, která ji sleduje, přichází na trh s novinkami mezi prvními. [5]
- strategie nákladová – orientuje se na vytvoření takových podmínek, které umožní podniku vyrábět levněji než konkurenti. Nevýhodou je, že může být snadno konkurenty napodobena. [1]

Strategie na funkční úrovni

Funkční strategie by měly vycházet z odpovídajících nadřazených business strategií a měly by je podporovat a konkretizovat ve svých specifických oblastech.

Na rozdíl od úrovně business strategie, kde musí být strategie formulována pro každou SBU, mohou být funkční strategie v případě potřeby definovány i jako průřezové – společné pro více SBUs.

2.4.5. Výběr strategie

Účelem výběru vhodné strategie je dosažení v ní vytyčených strategických cílů. Strategie by tudíž měla být vybrána především s ohledem na zmenšení strategické mezery, přičemž výběr strategie je zejména určován situací a vývojem podmínek v okolí firmy a v interních faktorech podniku.

Výběr strategie je dále určován intenzitou závislosti podniku na jeho vlastnících, konkurentech, zákaznících, dodavatelích, vládě apod. [5]

2.4.5.1. Vhodnost strategie

Vhodnost strategie především znamená, že uvažovaný návrh strategie splňuje následující požadavky:

- hodnocená strategie je konzistentní s misí společnosti a s nadřazenými, případně s navazujícími funkčními strategiemi
- návrh využívá klíčové schopnosti, jimiž firma disponuje
- návrh logicky vyplývá z uskutečněné strategické analýzy, je formulován tak, že k dosažení vytyčených cílů bude maximálně využito silných stránek firmy a příležitostí, které skýtá dané podnikatelské prostředí a budou eliminovány případné slabé stránky firmy a hrozby

Posouzení vhodnosti strategie by v určitém smyslu mělo znamenat stručnou rekapitulaci strategické analýzy, poslední kontrolu východisek a předpokladů, na jejichž základě byl návrh strategie zformulován. [5]

2.4.5.2. Přijatelnost strategie

Přijatelnost strategie znamená především skutečnost, že uvažovaná strategie v případě přijetí uspokojí všechny rozhodující zainteresované „stakeholders“.

- zákazníci
- vlastníky
- management a ostatní pracovníky firmy

a zda bude přijatelná také pro:

- stát
- orgány místní správy
- banky
- obchodní partnery a konkurenty firmy [5]

Uvažovaná strategie by v této fázi měla být hodnocena především z pohledu kritérií, která se výše uvedených „stakeholders“ bezprostředně týkají.

2.4.5.3. Uskutečnitelnost strategie

Uskutečnitelnost strategie je především míněna ve smyslu zajištění výrobních faktorů potřebných pro realizaci strategie: kapitálu, technologií, know how, pracovní síly, apod.

Jde také o to, aby potřebné výrobní zdroje byly k dispozici v pravý čas. Strategie by také měla být v souladu s existující firemní kulturou a organizací, alespoň do té míry, že jejich předpokládané změny v průběhu realizace strategie, z hlediska dané strategie pozitivní, jsou reálné. [5]

2.4.6. Implementace strategie

Implementace strategie zahrnuje výběr správné organizační struktury a řídicího systému, která umožní dosáhnout stanovených cílů. Organizační struktura přiděluje lidem úkoly a role (diferenciace) a specifikuje, jak mají být koordinovány (integrace). Ovšem takto ještě nevznikne mechanismus, který by sám pracoval a který by motivoval pracovníky plnit stanovené úkoly. Odtud plyne potřeba řídit. Jinak řečeno, management může na papíře vyvinout elegantní organizační strukturu se správným integračním mechanismem, avšak pouze vhodný řídicí systém může tuto strukturu udělat funkční. [1]

2.4.6.1. Klíčové faktory úspěchu strategie

Rozhodujícím problémem úspěšné implementace je převedení strategických záměrů a cílů do úkolů kritických pro jejich dosažení. V zásadě se jedná o takové úkoly, které využívají klíčových konkurenčních výhod společnosti a jsou důležité pro úspěšné naplnění vybrané strategie. Jsou to tedy takové kvalitativně popsané elementy strategie, v nichž musí společnost vynikat, aby byla úspěšná. Za každý klíčový úkol musí být určena odpovědnost a stává se základním vstupem strategického akčního plánu. [6]

2.4.7. Charakteristické rysy kvalitní strategie

Vybraná strategie by měla splňovat následující podmínky:

Strategie podniku musí zahrnovat dílčí strategie zpracované pro podnikovou úroveň, úroveň podnikatelských jednotek a funkční úroveň.

Dílčí strategie musí být navzájem provázané a vytvářet ucelený systém.

Variantě strategie musí odpovídat vhodná organizační struktura a systém řízení, které umožní podniku pružně reagovat na měnící se podmínky na trhu a vytvářet dobré pracovní klima.

Strategie by měla rozvíjet základní dovednosti podniku. Současně by měla podnik připravit na získání nových dovedností, které by mohl využít v případě změn v jeho okolí.

Strategie by měla zahrnovat výběr vhodných manažerů, kteří budou nejenom na dobré odborné úrovni, ale současně dokáží komunikovat s lidmi a získat je pro realizaci strategie.

Strategie musí zahrnovat rozvoj a vzdělávání všech pracovníků podniku.

Strategie musí vytvářet pocit sounáležitosti pracovníků k podniku a hrdosti, že v daném podniku mohou pracovat. [15]

3. Analýza současného stavu firmy

3.1. Historie

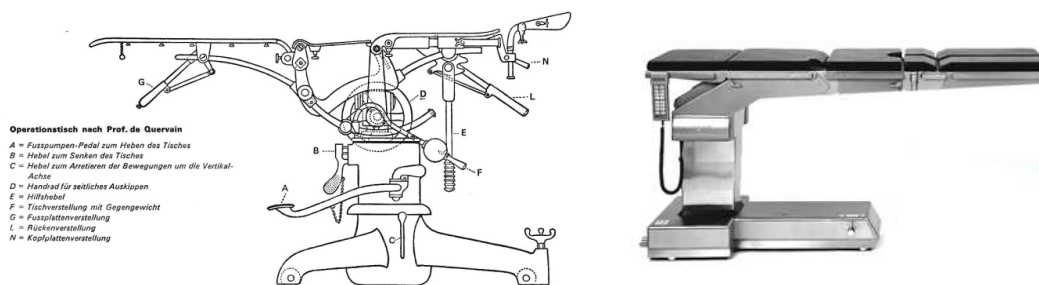
Firma AB CZ vznikla v r. 1996 jako dceřiná společnost firmy AB AG v Bernu. Tradice této firmy sahá až do r. 1892, kdy pan A. tuto firmu založil. První sterilizátor byl vyprodukován v r. 1906, první operační stůl v roce 1912. V roce 1915 získal Grand Prix v Paříži. Obé za účinné podpory a spolupráce s významnými lékaři Dr. Kocherem a Dr. Quervainem.



Obr. 6 - Švýcarsko – hlavní sídlo

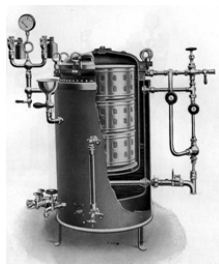
Švýcarská firma se v polovině 90. let rozhodla rozšířit trh o střední Evropu. Nynější majitel firmy byl osloven, aby založil a vedl pobočku v České republice. V roce 1996 byla založena firma AB CZ, v níž pracovali 2 lidé – majitel a servisní technik.

V této době se firma specializovala na prodej operačních stolů a okrajově sterilizátorů.



Obr. 7 – Operační stoly (vlevo 1907, vpravo 1997)

Poptávka po sterilizátorech však začala převyšovat poptávku po operačních stolech, proto se firma rozhodla změnit specializaci na sterilizátory.



Obr. 8 – Sterilizátory (vpravo 1906, vlevo 2003)

V roce 1998 byla potřeba přijmout administrativní pracovníci a druhého servisního technika, aby se majitel mohl věnovat vyhledáváním a udržováním klientů. Díky úsilí a péči majitele a jeho podřízených se firmě daří natolik, že bylo nutné přijmout v roce 2000 dalšího servisního technika. V témž roce byl stanoven vedoucí servisních techniků, který měl pravomoci rozhodovat o přidělení práce jednotlivým technikům a jemuž se také technici zodpovídali, a on sám se zodpovídal za provedenou práci majiteli firmy.

V roce 2001 se švýcarská firma rozhodla vytvořit v české pobočce konstrukční středisko, proto byli přijati další dva pracovníci – konstruktéři. V roce 2002 bylo nutné přijmout dalšího servisního technika. Jelikož švýcarská firma měla problémy, vedení se rozhodlo činnost firmy ukončit v roce 2003. V témže roce bylo zrušeno i konstrukční středisko, a konstruktéři byli propuštěni. Firma AB CZ se osamostatnila, odkoupila od švýcarské firmy vybavení a pokračuje ve své činnosti nadále.

V roce 2005 se firma rozšířila i na Slovensko, kde si založila pobočku a zaměstnává jednoho obchodního zástupce. V současnosti se firma rozšířila o dalšího obchodního zástupce v ČR, který má na starosti nabídku a prodej vyhřívaných podložek. Zaměření firmy je tedy prodej, servis a testování sterilizátorů a myček a prodej vyhřívaných podložek.

Novinkou je také internetový monitoring sterilizátorů, který firma s pomocí programátorů vytvořila a jedná nyní se zahraničím o prodeji tohoto programu.

3.2. Externí obecné okolí podniku

3.2.1. Politický sektor

Nestabilní situace v českém zdravotnictví vytváří napětí. Nevyřešená reforma zdravotnictví výrazně ovlivňuje firmu AB CZ s.r.o.. Z důvodů nedostatku financí nemohou státní zdravotnická zařízení firmě zaplatit ve stanoveném termínu. Některé splátky jsou uskutečněny i 1 rok po stanovené lhůtě splatnosti.

Firmu ovlivňují právní normy, a to:

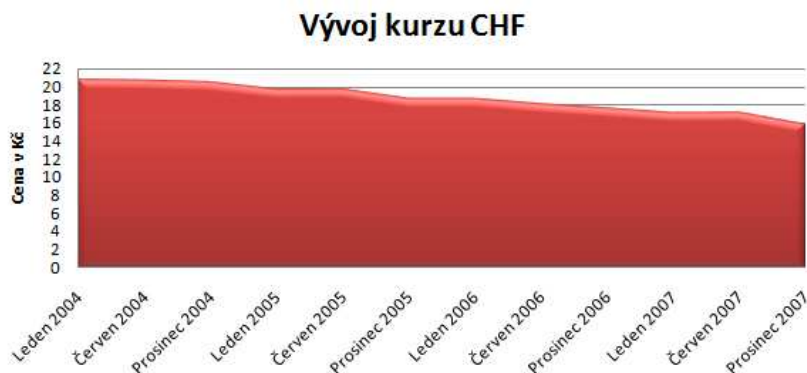
- obchodní a občanský zákoník
- zákoník práce
- účetní a daňové předpisy
- zákon o zdravotnických prostředcích v platném znění

Firma AB CZ s.r.o. musí respektovat tyto normy a vyhlášky:

- vyhláška MZ ČR 195/2005 Sb., ČSN EN 285 – velké parní sterilizátory
- ČSN EN 13060 – malé parní sterilizátory
- ČSN EN 554 – validace a průběžná kontrola sterilizace vlhkým teplem
- ČSN EN 14180 – formaldehydové sterilizátory
- ČSN EN ISO 11140, ČSN EN 867-3,4,5 – multiparametrové – chem. testy
- ČSN EN 866 – biologické testy

3.2.2. Ekonomický sektor

Firmu AB CZ s.r.o. ovlivňuje zejména vývoj kurzu švýcarského franku vůči české koruně, jelikož firma odkupuje výrobky od švýcarské firmy. Švýcarsko není členem EU, proto podléhá toto zboží celním procedurám. Díky tomu, že česká koruna vůči švýcarskému franku permanentně posiluje, klesá i pořizovací cena výrobků a tudíž může firma nabídnout své výrobky zákazníkům levněji.



Obr. 9 – Vývoj kurzu švýcarského franku

Důležité hodnoty:

- HDP – roste především vlivem zahraničních investic (meziroč. růst o 6 %)
- inflace – v listopadu 2007 dosahovala hodnoty 2,5 %
- nezaměstnanost – červenec 2007 – 6,4 % [16]

3.2.3. Sociální sektor

Firmu AB CZ s.r.o. ovlivňují zejména měnící se životní úroveň a s tím související vyšší požadavky na komfort, ale také neustále rostoucí životní úroveň obyvatelstva. Lidé dávají přednost kvalitě, značce a proto se zvyšují i požadavky na firmu, která musí být schopna tyto požadavky uspokojit.

Důležité faktory:

- demografický vývoj – populace stárne, delší ekonomická aktivita obyvatel
- úroveň vzdělávání a kvalifikace pracovních sil – stoupá
- příjmy – ve 3. čtvrtletí 2007 činila průměrná hrubá měsíční nominální mzda 21 470 Kč, vysoké % obyvatel je pod úrovní průměrné hrubé mzdy [16]

	Výdaje celkem	Běžné výdaje			Kapitálové výdaje	
		Nákupy a souvis. výdaje	Transfery	Ostatní	Investiční	Ostatní
Výdaje ze státního rozpočtu	2 270	1 231	960	0	68	11
Výdaje územních rozpočtů	2 715	107	2 371	0	80	157

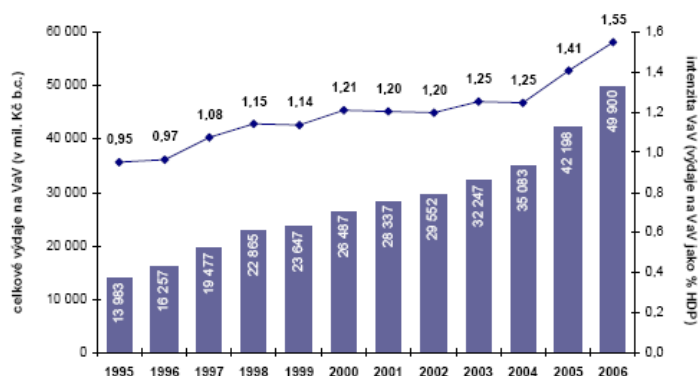
Tab. 1 – Výdaje na zdravotnická zařízení a služby pro zdravotnictví z roku 2005

3.2.4. Technologický sektor

V dnešní době se neustále zvyšují požadavky na kvalitu a technickou úroveň zařízení. Firma AB CZ s.r.o. proto musí sledovat inovační trendy a technický rozvoj ve svém oboru, jen tak je schopna přežít v těžkém konkurenčním prostředí. Snaží se co nejvíce přizpůsobit přáním a požadavkům zákazníků, sama navrhuje progresivní řešení.

Investice do technologického rozvoje je v dnešní době nezbytnost, která však v sobě skýtá mnoho nejistot a rizik, neboť není jisté, zda nové technologie budou zákazníci akceptovat natolik, aby byla zajištěna návratnost prostředků, které byly na tyto investice vynaloženy.

Například v roce 2006 dosáhly hrubé domácí výdaje na výzkum a vývoj v běžných cenách v ČR hodnoty téměř 50 mld. Kč (49 900 mil. Kč). Meziročně se tak výdaje na výzkum a vývoj v ČR zvýšily absolutně o 7 702 mil. Kč (procentuálně o 18,3%). [16]



Obr. 10 - Celkové výdaje na výzkum a vývoj v ČR a jejich podíl na HDP v letech 1995 až 2006

3.3. Externí oborové okolí podniku

Protože hlavní činností firmy je prodej a servis sterilizátorů a mycích automatů, zaměřila jsem analýzu právě na tyto produkty. O dalších produktech, které firma prodává, se zmiňuji pouze okrajově.

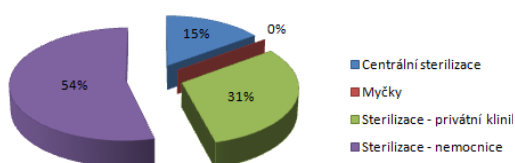
Oborové okolí podniku hodnotím podle Porterova pěti-faktorového modelu. Tento model vychází z předpokladu, že strategická pozice firmy nebo SBU působící v určitém odvětví, resp. na určitém trhu, je především určována působením pěti základních faktorů:

3.3.1. Vyjednávací síla zákazníků

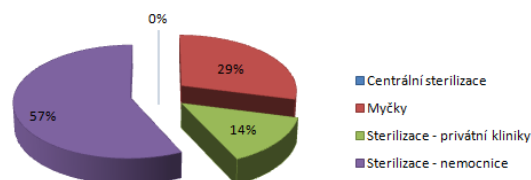
Zákazníky firmy AB CZ s.r.o. jsou především zdravotnická zařízení, přičemž se firma soustřeďuje nejen na celou Českou Republiku, ale i na Slovensko.

Jak je vidět v následujících grafech připadá největší podíl prodeji sterilizátorů do státních nemocnic, menší podíl připadá na prodej sterilizátorů privátním klinikám, což je dáno rozložením českého a slovenského zdravotnictví (největší část zaujímají nemocnice, dále pak soukromé kliniky a ordinace privátních lékařů). Rozdíl je vidět v kompletním vybavení centrálních sterilizací, kde v České Republice se firmě podařilo vybavit již 7 centrálních sterilizací, zatímco na Slovensku se nevybavila žádná. Naopak na Slovensku se podařilo instalovat 2 myčky materiálu, zatímco v Česku se neinstalovala žádná.

Rozložení prodeje v České republice



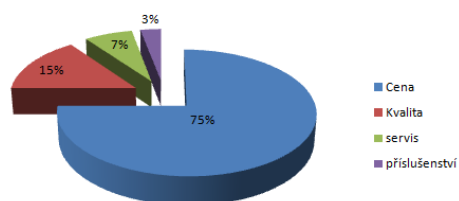
Rozložení prodeje na Slovensku



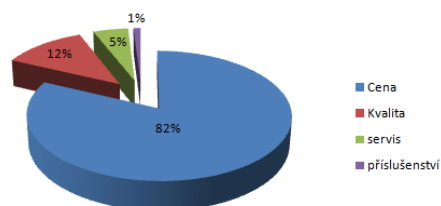
Obr. 11 – Rozložení prodeje

Firma vystupuje aktivně, sama vyhledává a domlouvá zakázky, nečeká na oslovení zákazníky.

Rozhodující faktory nákupu v ČR



Rozhodující faktory nákupu v SR



Obr. 12 – Rozhodující faktory nákupu

U spotřebitelů rozhodují při nákupu tyto faktory:

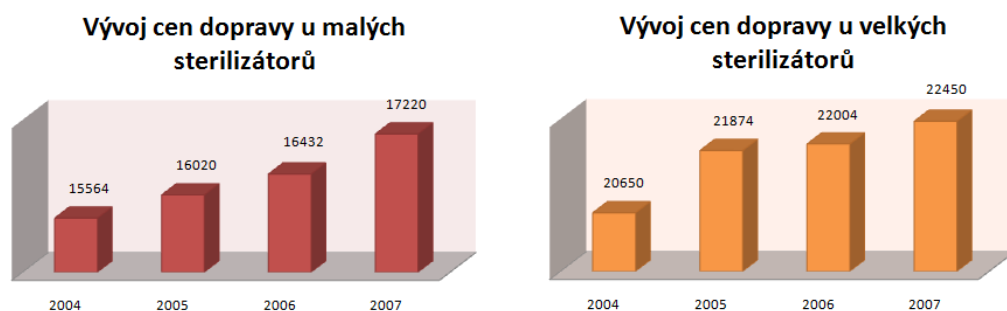
- cena
- kvalita
- záruky a pozáruční servis
- příslušenství k přístrojům

Zákazníci firmy AB CZ s.r.o. očekávají přesnou kvalitně odvedenou práci za přijatelnou cenu ve stanoveném termínu. Z grafu je jasné, že pro některé zákazníky je jako v každém odvětví rozhodující cena a poté kvalita. V Česku dává přednost ceně přibližně 75% zákazníků a kvalitě cca 15%. Na Slovensku je cena rozhodující pro 82% a kvalita pro 12% zákazníků.

Vyjednávací síla zákazníků je vyšší zejména proto, že na českém trhu je mnoho konkurentů. Proto se firma musí snažit o udržování dobrých vztahů se svými zákazníky.

3.3.2. Vyjednávací síla dodavatelů

Firma AB CZ s.r.o. má své stálé dodavatele, se kterými má vyjednané smluvní podmínky pro zastupování v České a Slovenské Republice. Protože tito dodavatelé sídlí v zahraničí, musí firma počítat s vyššími náklady, jako jsou devizové kurzy, distribuce a doprava, atd., které se v průběhu času mění s měnící se ekonomickou situací.



Obr. 13 – Vývoj cen dopravy

Vyjednávací síla dodavatelů je poměrně vysoká, protože firma je zcela závislá na jednom dodavateli při dodávce sterilizátorů, myček a vyhřívaných podložek.

U dodávky příslušenství pro sterilizátory a myčky (testy a dokumentační systém sterilizace) má firma sjednané dodavatele, avšak v případě, že dodavatel není schopen dodat výrobky, má firma možnost tyto výrobky zakoupit u jiných dodavatelů.

3.3.3. Hrozba vstupu konkurentů do odvětví

Vstup nového konkurenta by firmu určité ohrozil, ale díky dobrému jménu by se postavení firmy nijak zásadně nezměnilo.

Na českém trhu se zdravotnickou technikou existuje mnoho firem. Největšími konkurenty firmy AB CZ s.r.o. jsou Beta a Gama. Firma Beta je nadnárodní společnost, která se kromě prodeje zabývá i výrobou zdravotnické techniky. Firma Gama je nadnárodní společnost, která se zabývá prodejem zdravotnické techniky. Vůči svým konkurentům si firma AB CZ s.r.o. stojí poměrně dobře i přes to, že je to malá firma o 7 zaměstnancích.

Firma si svými výrobky, chováním a bezproblémovým servisem vydobyla své místo na trhu, získala spokojené zákazníky a je tedy schopna konkurovat i těmto dvěma velkým společnostem.

Vstup nových firem je omezen a vázán na poměrně vysoké náklady na vstup do odvětví. Hrozba vstupu nových konkurentů na trh je relativně nízká. Je vhodné vytvořit pevné vazby mezi firmou a zákazníky a firmou a dodavatelem, zákazník pak nebude mít důvod odejít ke konkurenci.

3.3.4. Hrozba substitutů

Hrozba substitutů není vzhledem k předmětu podnikání možná. Sterilizátory a myčky není v tuto chvíli možné ničím nahradit.

3.3.5. Rivalita firem působících na daném trhu

V odvětví působí poměrně dost firem, jejichž převážnou část tvoří malé firmy. Jak už bylo popsáno, firma má dva velké konkurenty, jednoho s vlastní výrobou, druhého jako distributora zahraniční firmy. Tito konkurenti o sobě vědí a soupeří mezi sebou. Hlavními konkurenčními faktory jsou přijatelné ceny, vysoká kvalita produktů a servis. Hrozba konkurence existuje a bude existovat od zavedených firem.

	AB CZ s.r.o.	Beta a.s.	Gama s.r.o.
Velikost komory (v x š x h) v mm	340 x 340 x 620	340 x 340 x 620	320 x 320 x 610
Objem komory (l)	73	73	63
Počet steril. jednotek (ks)	1	1	1
Teplotní rozsah (°C)	121 - 134	105 - 134	121 - 134
Programy	• flash – 134°C • textil – 134°C • nástroje – 134°C • guma – 121°C • vakuum test • BD test – 134°C • spec. program	• flash • nástroje • guma • vakuum test • BD test • servis	• flash • textil • nástroje • vakuum test • BD test
Internetový monitoring	ano	ano	ne

Tab. 2 - Porovnání výrobků firem AB CZ s.r.o., Beta a.s. a Gama s.r.o.

Firma AB CZ s.r.o. má oproti konkurentovi Beta navíc program textil, oproti firmě Gama program guma a speciální program. Navíc má firma AB CZ s.r.o. oproti oběma konkurentům speciální internetový monitoring, což je online propojení přístrojů sterilizace v nemocnici s počítačem servisních techniků na firmě.

3.4. Interní analýza

3.4.1. Sortiment firmy

Sterilizátory

- Maloobjemový – přístroj pro substerilizace, privátní kliniky a ambulance
- Středněobjemový – přístroj pro centrální sterilizaci
 - Parní
 - Kombinace pára/formaldehyd



Obr. 14 – Sterilizátor maloobjemový, mycí automat

Mycí a desinfekční automaty

- Laboratorní
- Chirurgické – 8, 10 nebo 15 sít
- Myčky flexibilních endoskopů
- Tunelové mycí automaty
- Myčky podložních mís
- Mycí automaty kontejnerů lůžek, vozíků
- Dezinfektory matrací

Testy sterilizace - indikátory

- BD testy - zjišťuje netěsnost komory, přítomnost inertních plynů v páře, nedostatečné odstranění vzduchu. Zaručený průnik páry je signalizován správným zbarvením chemického indikátoru.
- Šaržové testy - kontrolují, zdali sterilizační médium proniklo i do nejhůře přístupných částí sterilizovaných předmětů
- Testy pro malé parní sterilizátory – dokážou úspěšně sledovat úspěšnost sterilizace plných nástrojů, textilu a také úspěšnou sterilizaci dutých předmětů
- Procesové indikátory parní sterilizace – ukazují, zdali sterilizace proběhla úspěšně
- EO testy – kontrolují, zdali sterilizační medium proniklo i do nejhůře přístupných částí sterilizovaných předmětů
- FO testy – kontrolují, zdali sterilizační medium proniklo i do nejhůře přístupných částí sterilizovaných předmětů



Obr. 15 – Testy sterilizace, vyhřívaná podložka – Baby Warmer

Přístroje pro tepelnou podporu pacienta

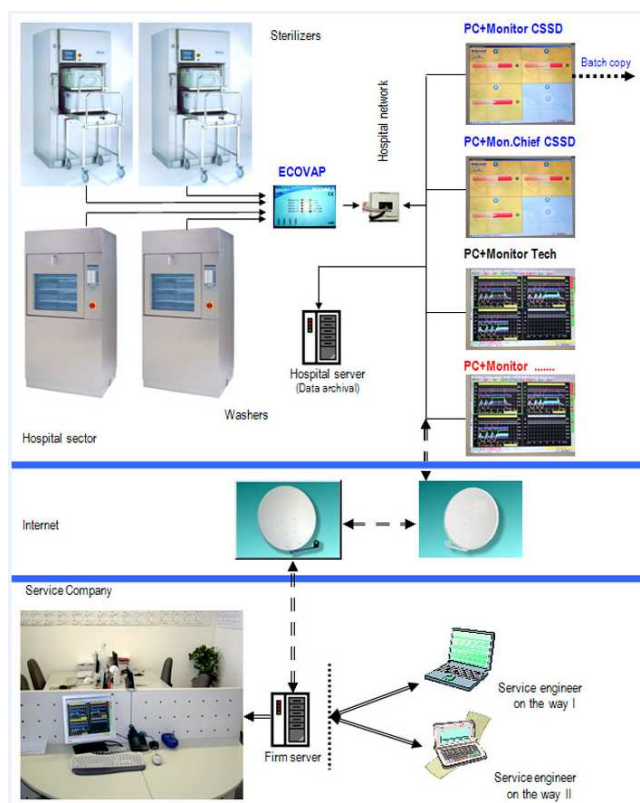
- Vyhřívaná podložka/přikrývka
- Vyhřívaná podložka Plus
- Vyhřívaná podložka pro děti Baby Warmer
- Ohřívač krve a infúze
- Antidekubitní podložky
- Stojan

Internetový monitoring

- monitorovací systém pro přístroje nainstalované u zákazníků. Prostřednictvím dálkového přenosu dat dostává firma veškeré důležité informace o provozu přístrojů na centrální sterilizaci, jakož i u individuálních instalací. Tento systém provádí dohled nad přístroji, zasílá automaticky zprávy o vytíženosti přístrojů, chybných šaržích a chybových hlášeních. Po síti lze závady identifikovat a některé korigovat. Dochází k úspoře času servisu a snížení nákladů klienta.

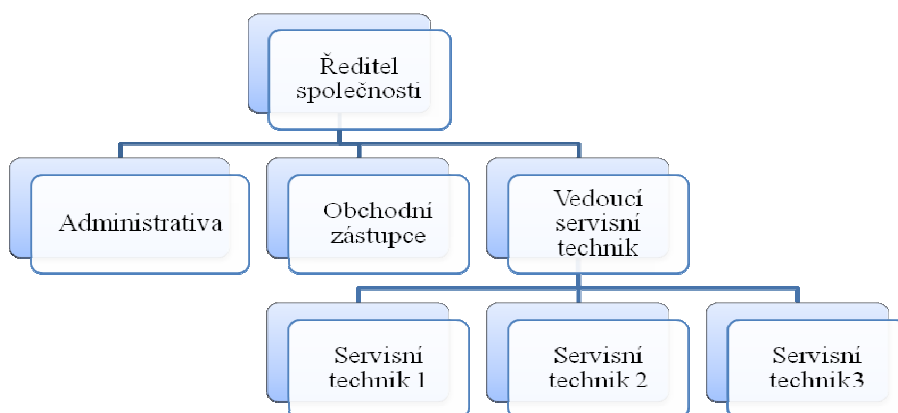


Obr. 16 – Internetový monitoring v nemocnici, princip IM



3.4.2. Analýza 7S

Struktura společnosti



Obr. 17 – Struktura společnosti

Ředitel firmy kontroluje, monitoruje a řídí. Zastupuje firmu při jednání a uzavírání obchodů se zákazníky. Hledá nedostatky ve filosofii a systému firmy, navrhuje strategii směřující ke zlepšení postavení firmy na trhu, ke zlepšení konkurenceschopnosti firmy.

Administrativa zajišťuje fakticky chod firmy. Zpracovává objednávky, vyřizuje poštu, telefony, sklad, veškeré administrativní práce ve firmě.

Obchodní zástupce zastupuje firmu v jednání o koupi sterilizační techniky a to především na slovenském trhu. Na českém trhu se zabývá prodejem vyhřívaných podložek

Vedoucí servisních techniků zajišťuje chod servisu, zadává úkoly servisním technikům, po domluvě s nimi rozděluje pohotovostní službu. Sám také zastává funkci servisního technika. Zodpovídá za chod servisu.

Servisní technici zajišťují servis u zákazníků, drží pohotovostní službu. Opravují repasované produkty v technickém zázemí firmy.

Strategie

Firma AB CZ s.r.o. v současnosti nemá žádnou stanovenou strategii. Jednatel firmy se však zaměřuje zejména na udržení standardu firmy, stabilního postavení na trhu a na nalezení nových možností jak zvýšit konkurenceschopnost firmy.

Zaměstnanci jsou nedílnou součástí firmy, neboť dotváří celkový obraz firmy.

Systémy řízení

Firma má plochou organizační strukturu a díky tomu může snadno sledovat realizaci zakázky, včetně spokojenosti zákazníků, při jejich spolupráci se zaměstnanci firmy. Firmu řídí ředitel, avšak přijímá podněty od všech svých zaměstnanců.

Styl manažerské práce

Pro jednotlivé zaměstnanecké pozice jsou stanoveny pravomoci a s tím související odpovědnost. Na pravidelných ranních setkáních se diskutuje, co má každý zaměstnanec na práci, popřípadě nejasnosti či problémy, které se vyskytnou.

Spolupracovníci

Vztahy zaměstnanců a zaměstnavatele jsou na velmi dobré úrovni. Díky velikosti firmy jsou zaměstnanci i zaměstnavatel zvyklí komunikovat osobně, což podporuje poznávání individuality člověka a pochopení jeho myšlení. Zaměstnanci jsou odměňováni podle svých schopností, což je motivuje se neustále zdokonalovat.

Schopnosti

Schopnosti zaměstnanců jsou rozšiřovány pomocí různých školení a kurzů, které jim firma nabízí. Mezi ně můžeme zařadit pravidelné školení řidičů, kurzy angličtiny a školení v zahraniční.

Sdílené hodnoty

Zaměstnanci pocítují, že jsou nedílnou součástí firmy, čímž se podílejí na celkovém postavení firmy na trhu, na jejím zisku a oblíbenosti u zákazníků.

3.4.3. Analýza hodnotového řetězce

Analýza hodnotového řetězce sestává ze dvou částí a to z primárních (hlavních) funkcí a sekundárních (podpůrných) funkcí.

Hlavní funkce

Mezi hlavní funkce hodnotového řetězce patří vstupní logistika, výrobní operace, výstupní logistika, marketing a prodej, služby.

Jak už bylo řečeno dříve, jedná se o firmu obchodní, proto nelze použít klasického hodnotového řetězce, ale řetězce upraveného pro potřeby dané firmy.

Vstupní a výstupní logistika a výrobní operace jsou zde myšleny jako jeden celek. Jelikož firma ve většině případů objednává výrobu produktu ve Švýcarsku a následně je přepraven přímo k zákazníkovi, odpadá vstupní logistika. Nejlépe je to demonstrovat na příkladu.

Zákazník si vybere produkt, který mu vyhovuje. Firma AB CZ zad výrobu tohoto produktu do Švýcarska. Jakmile je výrobek hotov, je objednána přeprava výrobku spediční firmou přímo k zákazníkovi. V okamžiku dovozu výrobku k zákazníkovi, jsou připraveni servisní technici firmy k instalaci přístroje. Po instalaci a vyzkoušení přístroje, je zaškolen personál, který bude přístroj obsluhovat.

V případě náhradních dílů jsou tyto uskladněny ve firemním skladu, který vede administrativní pracovnice a v případě potřeby je tento materiál vydáván technikům do upotřebení.

Marketing a prodej

Marketing

Pracovníci firmy AB CZ jsou motivováni k poskytování kvalitních služeb svým zákazníkům. Jsou schopni poskytnout svým zákazníkům výrobky přímo na

míru. Zákazník si může vybrat z různých objemových kapacit (v případě sterilizátorů), různých velikostí (u vyhřívaných podložek), může si vybrat, zda chce výrobek nový či repasovaný.

Prostřednictvím internetových stránek, které jsou aktualizovány každý týden, si může zákazník utvořit svůj pohled na firmu. Webové stránky firmy jsou přehledné, rozřazené do sekcí, ve kterých si může zákazník vybrat to, co potřebuje. Jsou zde aktuality z instalací přístrojů či internetového monitoringu. Stránky jsou vytvořeny ve třech jazycích – český a slovenský jazyk z důvodů zaměření na tyto trhy a samozřejmě také v angličtině.

Firma se také pravidelně účastní pražských veletrhů, na kterých prezentuje svoje výrobky.

Komunikace se zákazníkem

Ke komunikaci se zákazníkem je nejvíce používáno telefonu, ať už v podobě pevné telefonní linky nebo mobilu. Pro rychlou komunikaci používá firma emailu a v neposlední řadě i program Skype.

Prodej

Prodej sestává z několika částí, nejčastěji firma kontaktuje zákazníka, zda by měl zájem o představení produktu, v případě že zákazník má zájem přijede za ním na dohodnutou schůzku obchodní zástupce a produkty mu představí, jestliže chce zákazník vidět výrobek za provozu, je mu umožněno prohlédnutí v některé z domluvených nemocnic. V případě že se jedná o vyhřívané podložky, je možné po dohodě a sepsání smlouvy o zapůjčení, tuto podložku na dobu určitou půjčit.

V dalším případě je možné, že firmu kontaktuje zákazník sám, pak už se pokračuje v dohodnutí schůzky a proces je pak stejný, jako u kontaktování zákazníka firmou.

Na nabídku zboží a prodej zákazníkovi jsou vyškoleni dva lidé – ředitel firmy, který se zaměřuje na nabídku sterilizátorů a mycích automatů. Na nabídku a prodej vyhřívaných podložek a testů sterilizace je vyškolen obchodní zástupce. V současné době tento počet stačí, ale jestliže se bude firma chtít rozšířit, bude

třeba přijmout dalšího obchodního zástupce, který by pak měl mít na starosti prodej internetového monitoringu a testů sterilizace.

Služby

Prodejem přístroje a jeho instalací na místě určení vztah zákazník - dodavatel nekončí, ale teprve začíná. Servis je spolu s prodejem nejdůležitější aktivitou firmy. Tomu je podřízen výběr techniků, jejich zázemí a vybavení.

Firma klade důraz na prevenci. Předcházení poruchám formou pravidelných servisních prohlídek, které byly zavedeny již v r. 1998. Efekt byl jednoznačný: Menší četnost závad, méně nákladů klienta na servisní práce.

Systém pravidelných prohlídek je dozorován pomocí vlastního servisního programu. S předstihem 14 měsíců je známo, který technik kam, kdy a ke komu pojede, jaký servisní výkon je třeba provést, kontakty a preferovaný čas.

Mimoto je zajištěn servis "na zavolání" v případě neočekávané poruchy. Firma zabezpečuje NON STOP Servis 24 hodin denně 365 dní v roce. Každý servisní zásah je evidován v písemné i elektronické formě. Firma sleduje obrátkovost ND, statistiku poruchovosti a vytížení přístrojů dle počtu šarží.

Ke sporným servisním zásahům - např. poškození přístroje nebo způsobení závady uživatelem - se pořizuje fotodokumentace a přidává se v el. formě k elektronickému výkazu. Servisní výkazy předávají technici společně s disketou s elektronickým záznamem dvou posledních cyklů. Před uvolněním výkazu k fakturaci jsou veškeré cykly podrobeny prohlídce a analýze. Takto je zabezpečena kontrola nad prací servisních techniků.

Pro servis jsou zaškoleni čtyři zaměstnanci, kteří byli školeni v mateřské firmě ve Švýcarsku. Je od nich očekávána manuální zručnost a dobré komunikační schopnosti, protože i oni jednají s koncovým zákazníkem při opravách nebo instalaci přístrojů.

Podpůrné funkce

Firemní infrastruktura

Struktura

Firemní struktura byla vysvětlena již v kapitole 5.2.3.2, proto ji zde jen shrnu. Firma byla založena majitelem v roce 1996 jako dceřiná společnost švýcarské firmy. Od této doby se firma rozrostla do dnešní podoby, kdy má spolu s majitelem 7 pracovníků. Majitel firmy pracuje zároveň jako obchodní zástupce – nabízí a prodává sterilizátory a internetový monitoring. Další obchodní zástupce nabízí a prodává vyhřívané podložky a sterilizační testy. Firma zaměstnává jednu administrativní pracovníci, která se stará o vyřizování telefonátů, vyřizování objednávek, poštovní služby, vedení skladu ND atd. Čtyři servisní technici v čele s hlavním servisním technikem mají na starost instalaci a opravy přístrojů u zákazníka, zpracování pracovních výkazů a držení pohotovosti.

Účetnictví a webové stránky firmy

Účetnictví i webové stránky firmy jsou zpracovávány externí firmou.

Firma se pravidelně každé ráno schází a řeší se různé firemní záležitosti.

Technologický rozvoj

Jak už bylo řečeno, firma se pustila do vývoje internetového monitoringu, který je už přes rok plně funkční a prodává se do celého světa.

Lidské zdroje

Pracovní kultura a klima v podniku

Pracovníci firmy jsou přibližně ve stejném věku, mají podobné zájmy. Ve firmě panuje přátelská až rodinná atmosféra, vztahy mezi pracovníky jsou na velmi dobré úrovni. Majitel firmy se snaží být přátelský, s podřízenými se i rád zasměje, ale všichni jsou si vědomi, kdo firmu řídí.

Každý rok firma pravidelně pořádá vánoční posezení nebo grilování, kdy se pracovníci pobaví i o jiných než pracovních věcech.

Zajišťování zdrojů

Obstarávání materiálu a náhradních dílů

Náhradní díly na přístroje, jsou objednávány administrativní pracovníci v mateřské firmě ve Švýcarsku. Náhradní díly jako jsou šroubky, těsnění apod. jsou hromadně nakoupeny v prodejnách s tímto zbožím a jsou uskladněny ve skladu náhradních dílů. O nákup těchto „malých“ náhradních dílů se stará administrativní pracovnice.

Vybavení technického zázemí

Technické zázemí firmy je vybaveno veškerým nářadím a pomůckami, které technici potřebují. Mezi tyto pomůcky patří měřicí přístroje, nářadí a náhradní díly. O nákup těchto pomůcek se starají samotní technici.

Vybavení kanceláří

Kanceláře jsou vybaveny kancelářským nábytkem, který zahrnuje stoly, židle a skříně na šanony a jiné kancelářské potřeby.

Firma dále disponuje sedmi stolními počítači, dvěma notebooky, z nichž jeden má ke svojí potřebě majitel a na druhém je spuštěn online monitoring. Mezi další přístroje patří 3 tiskárny, kopírka, skener, laminátor, skartovač, přístroj na kroužkovou vazbu, atd.

Kancelářské potřeby obstarává administrativní pracovnice. Mezi ně patří papíry, náplně do tiskáren, atd.

Vybavení pro pracovníky

Každý pracovník firmy má k dispozici mobilní telefon, firemní automobil s ND, GPS navigaci.

3.4.4. Finanční analýza

Poměrové ukazatele charakterizují vztah mezi dvěma nebo více absolutními ukazateli pomocí jejich podílu. Obvykle vycházejí z rozvahy a výkazu zisku a ztrát. Poměrové ukazatele jsou nejrozšířenější a také nejoblíbenější metodou finanční analýzy. Umožňují nám totiž rychle získat základní náhled a charakteristiku firmy. Vyjadřují vždy nějaký poměr části celku s celkem samotným (podílové) anebo dávají do poměru samotné veličiny (vztahové).

Poměrové ukazatele jsou vhodné zejména pro analýzu časového vývoje finanční situace dané firmy, jsou vhodné pro porovnávání více podobných podniků navzájem a mohou být používány jako vstupní údaje matematicko-ekonomických modelů.

Ukazatele likvidity

Charakterizují schopnost firmy dostát svým závazkům. Úzce navazují na ukazatele zadluženosti. Poměří to, čím je možno platit (čítatel), tím, co je nutno zaplatit (jmenovatel).

Likvidita je souhrn všech potenciálně likvidních prostředků, které má firma k dispozici pro úhradu svých splatných závazků.

Solventnost se definuje jako připravenost hradit své dluhy, když nastala jejich splatnost a je tedy jednou ze základních podmínek existence firmy.

Likvidita se dělí na *běžnou, pohotovou a okamžitou*.

Běžná likvidita

Ukazuje, kolikrát pokrývají oběžná aktiva krátkodobé závazky. Ukazatel je měřítkem budoucí solventnosti firmy a je postačující pro hodnotu vyšší než 1,5.

Rok	Hodnota běžné likvidity
2004	1,6
2005	1,5
2006	2,1

Běžná likvidita analyzované firmy vykazuje optimální výsledky, ve všech letech převyšuje standardní hodnoty, které jsou běžné v České republice. Kromě roku 2005 převyšuje i standardní hodnoty ve světě.

Pohotová likvidita

Charakterizuje nejpřesněji platební pohotovost, tj. schopnost podniku krýt peněžními prostředky závazky z obchodního styku a závazky vůči zaměstnancům.

Výrazně nižší hodnota pohotové likvidity ukazuje nadměrnou váhu zásob v rozvaze společnosti. Pro zachování likvidity firmy by neměla hodnota ukazatele klesnout pod 1.

Rok	Hodnota pohotové likvidity
2004	1,1
2005	1,1
2006	1,5

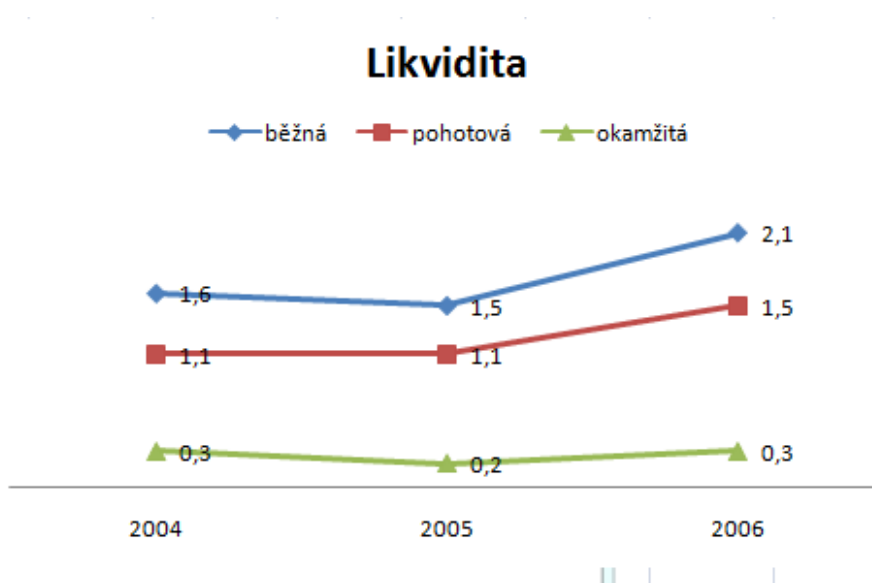
Pohotová likvidita se drží nad hodnotou 1, což je dobré. Firma neváže zbytečně své peníze ve formě zásob. Je možné vysledovat, že firma byla schopna svou likvidnější částí oběžných aktiv ve sledovaných letech pokrýt cizí krátkodobý kapitál.

Okamžitá likvidita

Měří schopnost firmy hradit právě splatné dluhy. Likvidita je zajištěna při hodnotě ukazatele alespoň 0,2.

Rok	Hodnota okamžité likvidity
2004	0,3
2005	0,2
2006	0,3

Z ukazatele okamžité likvidity je vidět, že firma dosahuje minimálních hodnot. Společnost prakticky nevyužívá dlouhodobých úvěrů vzhledem k jejich obecně vyšší ceně.



Ukazatele zadluženosti

Udávají vztah mezi cizími a vlastními zdroji financování firmy, měří rozsah, v jakém firma používá k financování dluhy. K analýze zadluženosti slouží mnoho ukazatelů, např.:

Celková zadluženost

Vypočte se jako podíl cizího kapitálu k celkovým aktivům

Rok	Hodnota celkové zadluženosti
2004	0,6
2005	0,6
2006	0,4

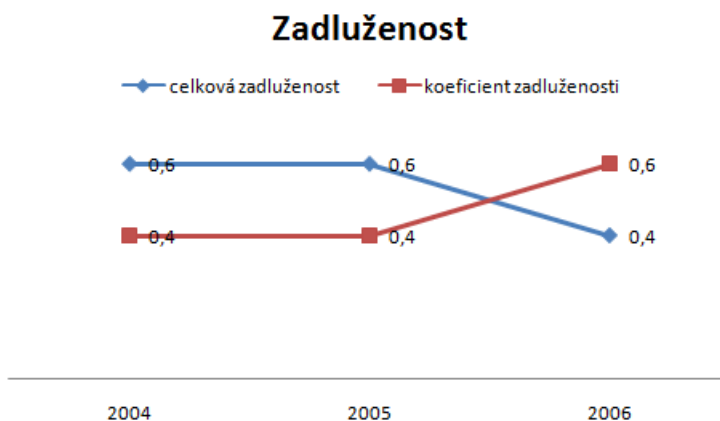
Ukazatel celkové zadluženosti by se měl pohybovat v rozmezí 0,3 – 0,5. Tomuto rozmezí se firma přiblížila v roce 2006.

Koeficient samofinancování

Je doplňkem k ukazateli celkové zadluženosti. Vyjadřuje finanční nezávislost firmy. Oba ukazatele informují o finanční struktuře firmy (o skladbě kapitálu).

Rok	Hodnota koeficientu samofinancování
2004	0,4
2005	0,4
2006	0,6

Hodnoty koeficientu samofinancování se mají pohybovat v rozmezí 0,5 – 0,7. Tohoto rozmezí se podařilo firmě dosáhnout v roce 2006.



Ukazatel úrokového krytí

Ukazatel informuje o tom, kolikrát převyšuje zisk placené úroky. Ukazatel udává, po kolika letech by byl podnik schopen při stávající výkonnosti splatit své dluhy.

Pokud se hodnota tohoto ukazatele pohybuje cca okolo 8, může investor analyzovaný podnik považovat z tohoto hlediska za bezproblémový. Hodnotu 4 – 6 lze považovat za dobrou. Pokud však hodnota ukazatele klesne pod 3, je již nutná značná obezřetnost. Pod 2 jde o hodnotu značně rizikovou.

Rok	Hodnota ukazatele úrokového krytí
2004	5,4
2005	11,5
2006	3,5

Ukazatele aktivity

Patří mezi výkazové poměrové ukazatele, které čerpají údaje z rozvahy i výkazu zisků a ztrát. Měří, jak efektivně firma hospodaří se svými aktivy.

Obrat celkových aktiv

Udává počet obrátek (tj. kolikrát se aktiva obrátí) za daný časový interval (za rok).

Rok	Hodnota obratu celkových aktiv
2004	0,7
2005	0,9
2006	0,8

Obrat celkových aktiv dosahuje velmi nízkých hodnot. Efektivním opatřením by bylo snížení celkových aktiv.

Obrat stálých aktiv

Ukazatel vyjadřuje, kolik jednotek tržeb připadá na jednotku stálých aktiv v zůstatkové ceně.

Nižší hodnota tohoto ukazatele v porovnání s odvětvovým průměrem signalizuje nízké využití výrobních kapacit a nutnost omezení investic. Vzhledem k tomu, že na ukazatel má vliv výše odpisů, je třeba tento ukazatel sledovat v delším časovém období. Vyšší odpisy tento ukazatel zvyšují.

Rok	Hodnota obratu stálých aktiv
2004	7,8
2005	10,8
2006	19,5

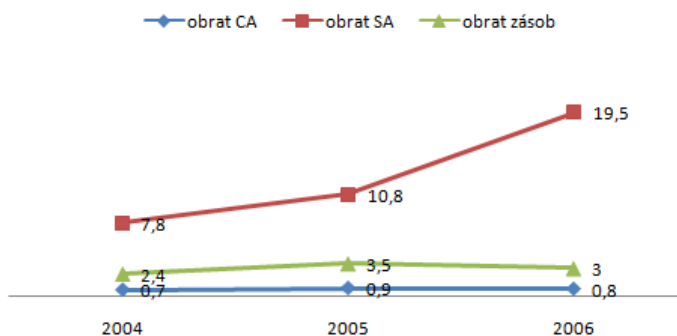
Obrat zásob

Někdy je nazýván jako ukazatel intenzity využití zásob a udává, kolikrát je v průběhu roku každá položka zásob firmy prodána a znovu uskladněna.

Rok	Hodnota obratu zásob
2004	2,4
2005	3,5
2006	3,0

Obrat zásob za rok 2006 dosáhl hodnoty 3, což znamená, že v průběhu roku je každá položka zásob 3 krát prodána a znovu uskladněna.

Ukazatele aktivity 1



Doba obratu zásob

Udává průměrný počet dnů, po něž jsou zásoby vázány v podnikání do doby jejich spotřeby.

Rok	Hodnota doby obratu zásob (ve dnech)
2004	152
2005	104
2006	123

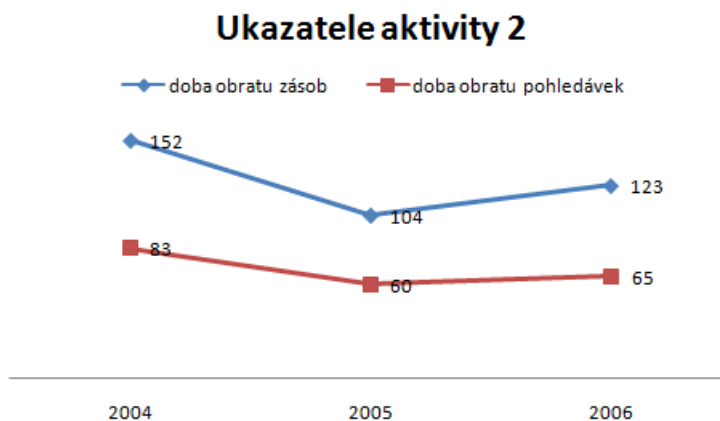
Ukazatel doby obratu zásob dosahuje poměrně vysokých hodnot, avšak je pozitivní, že se hodnoty v průběhu let snižují. Je žádoucí vykazovat co nejnižší hodnotu.

Doba obratu pohledávek

Výsledkem je počet dnů, během nichž je hodnota tržeb zadržena v pohledávkách.

Rok	Hodnota doby obratu pohledávek (ve dnech)
2004	83
2005	60
2006	65

Ukazatel je sice příliš vysoký, což lze přičíst nízké platební kázni českých odběratelů, ale pozitivní je, že dochází k poklesu.



Ukazatele rentability

Poměřují zisk dosažený podnikáním s výší zdrojů firmy, jichž bylo užito k jeho dosažení.

Rentabilita vloženého kapitálu (ROI)

Udává poměr vydělaných peněz k penězům investovaným, udává tedy zisk v procentech z utracené částky.

Rok	Hodnota ROI (v %)
2004	9
2005	30
2006	7

Rentabilita celkových aktiv (ROA)

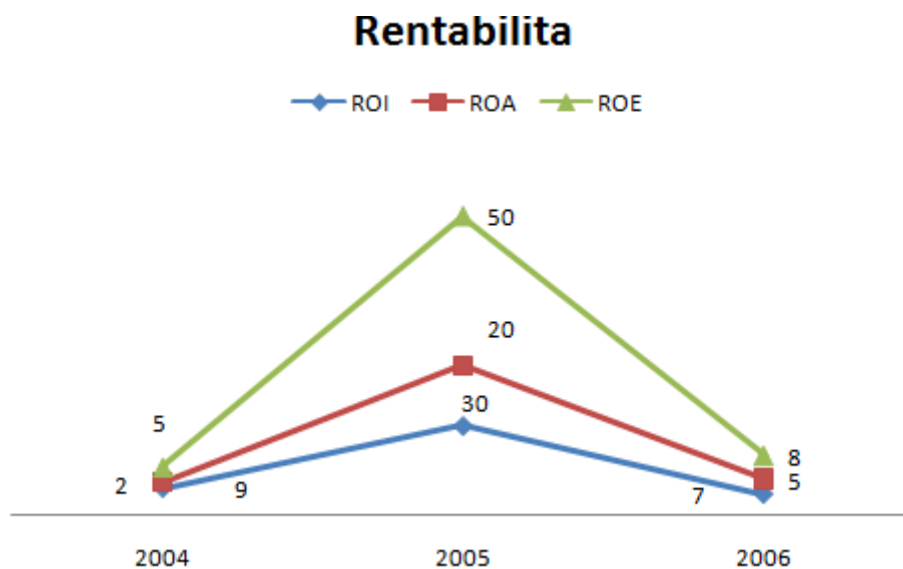
Ukazatel poměruje zisk s celkovými aktivy investovanými do podnikání bez ohledu na to, z jakých zdrojů jsou financována (vlastních, cizích, krátkodobých, dlouhodobých). Čím je hodnota tohoto ukazatele vyšší, tím je situace sledovaného podniku příznivější.

Rok	Hodnota ROA (v %)
2004	2
2005	20
2006	5

Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)

Míra ziskovosti z vlastního kapitálu je ukazatelem, jímž vlastníci (akcionáři, společníci a další investoři) zjišťují, zda jejich kapitál přináší dostatečný výnos, zda se využívá s intenzitou odpovídající velikosti jejich investičního rizika.

Rok	Hodnota ROE (v %)
2004	5
2005	50
2006	8



Finanční páka

Je ukazatel, který hodnotí zapojení cizího kapitálu do financování společnosti, jelikož ten je častokrát „levnější“ v porovnání s vlastním kapitálem.

Rok	Hodnota finanční páky
2004	2,3
2005	2,4
2006	1,8

3.4.5. Souhrn analýz metodou SWOT

3.4.5.1. S – W Analýza – Analýza silných a slabých stránek

Analýza S – W je analýza vnitřních silných a slabých stránek firmy. Na základě této analýzy lze identifikovat faktory významné pro budoucí možné úspěchy nebo neúspěchy firmy. Silné stránky jsou pozitivní faktory přispívající k úspěšné činnosti firmy a ovlivňující její prosperitu.

Jednotlivé slabé a silné stránky mají pro firmu různou důležitost. Nelze říci, že každá silná stránka znamená pro podnik konkurenční výhodu. V mnoha případech se dá zlepšit i to, co dělá podnik dobře. Pro firmu je důležité zmírnit či zneutralizovat vliv slabých stránek a naopak maximálně využívat silných stránek.

Po konzultacích s majitelem firmy jsem identifikovala silné a slabé stránky firmy. Pro zpřehlednění jsem spolu s majitelem firmy stanovila důležitost jednotlivých faktorů na bodové stupnici 1 – 10 (1 – nejdůležitější, 10 – nejméně důležitý).

Silné stránky	Důležitost
Kvalitní výrobky	1
Zpracování internetového monitoringu	2
Kvalitní technické zázemí firmy	3
Dobrá pracovní morálka, ochota zaměstnanců se dále zdokonalovat	4

Z tabulky lze vyčíst, že největší předností analyzované firmy jsou kvalitní výrobky a dobře odvedená práce zaměstnanců firmy. V neposlední řadě také kvalitní zpracování internetového monitoringu, který firma vynalezla a jako první poskytla svým zákazníkům.

Za nejslabší stránku firmy považuje majitel absenci strategie a vize firmy. Další slabou stránkou, se kterou se firma v minulosti potýkala, byly personální neshody majitele se služebně nejstaršími pracovníky

Slabé stránky	Důležitost
Absence strategie firmy	1
Není definována vize firmy	2
Personální neshody	3

3.4.5.2. O – T Analýza – Analýza příležitostí a hrozeb

Analýza O – T, je analýza vnějších příležitostí a hrozeb pro firmu.

Příležitosti představují další možnosti pro podnik, jejich realizací se zvyšují možnosti splnění vytyčených cílů. Tyto příležitosti jsou představovány oblastmi, ve kterých má podnik předpoklady pro úspěšné uskutečnění marketingové činnosti a pro získání konkurenční výhody.

Hrozby mohou pro podnik znamenat zhoršenou pozici vůči konkurentům, vystavují firmu nebezpečí neúspěchu. Jde o situace, které mohou negativně ovlivnit vývoj podniku.

Příležitosti	Důležitost
Zaměření na zvýšení propagace vyhřívaných podložek	1
Rozšíření zákazníků na východním Slovensku	2
Koupě domu, změna sídla firmy	3
Rostoucí potřeba zákazníků mít kvalitní přístroje i za vyšší cenu	4
Dobré dodavatelsko-odběratelské vztahy	5

Majitel firmy vidí největší příležitost v zaměření na propagaci vyhřívaných podložek, jehož prodeji se věnuje obchodní zástupce. Jako další příležitost se jeví sektor východního Slovenska, kde by firma mohla zaměřit prodej například repasovaných sterilizátorů, které jsou levnější. Pokud by se firmě dařilo vymoci pohledávky od zákazníků, jeví se jako další příležitost koupě vlastního domu jako sídla.

Největší hrozbou pro firmu je v tuto chvíli platební neschopnost zákazníků, firma musí zaplatit velké daně za prodej výrobků, avšak tyto výrobky ještě nebyly splaceny. Další a velkou hrozbou do budoucna je nevyřešená reforma zdravotnictví a s ní související legislativa.

Hrozby	Důležitost
Platební neschopnost zákazníků	1
Reforma zdravotnictví	2
Legislativa, zpřísnění ekologických norem	3
Velké náklady na přepravu	4
Devizové kurzy vůči koruně a velká cla	5
Náklady na nájem kancelářských prostor	6

Zpracování SWOT analýzy a vyhodnocení

Celkový počet vyhodnocených ukazatelů:

Počet silných stránek: 4

Počet slabých stránek: 3

Počet příležitostí: 5

Počet hrozeb: 6

3.4.5.3. Shrnutí a doporučení

Ze SWOT analýzy vyplývá, že firma AB CZ s.r.o. má větší počet silných stránek oproti slabým stránkám. Má však větší počet hrozeb oproti příležitostem. Měla by se tedy snažit hrozby mírnit svými silnými stránkami. Měla by se také snažit využít příležitostí, které jí trh poskytuje.

4. Návrh strategie firmy

Tato kapitola je věnována konkrétním návrhům a doporučením, týkajícím se vytvoření nové strategie firmy AB CZ s.r.o. Tyto návrhy a doporučení jsem vytvořila na základě provedené strategické analýzy, včetně SWOT analýzy této firmy.

Na základě těchto poznatků jsem vyhodnotila silné stránky, které by firma mohla použít při boji s konkurencí, a naopak slabé stránky, které by konkurence mohla zneužít. Po zjištění příležitostí a hrozeb jsem vypracovala následující návrhy.

Předpokládám, že trh se bude i nadále neustále rozrůstat, proto i analyzovaná firma by měla na tento růst zareagovat.

4.1. Corporate strategie

V rámci corporate strategie se zaměřím na její alternativní druh a to strategii stability.

Tato strategie je méně riziková a pro firmu AB CZ vhodnější.

Firma AB CZ bude pokračovat v prodeji stejných produktů jako doposud, tedy sterilizátorů, mycích a dezinfekčních automatů, vyhřívaných podložek pro tepelnou podporu pacienta a indikátorů.

Firma se bude snažit udržovat popřípadě zvětšovat svůj podíl na českém a slovenském trhu. Okolí firmy je poměrně stálé.

4.2. Definování cílů firmy

Cíle jak už bylo řečeno v teoretické části diplomové práce, by měly být SMART, čili specifické, měřitelné, akceptovatelné, reálné a časově určené.

Hlavním cílem firmy AB CZ je udržení si pozice na trhu, zvýšení počtu prodaných přístrojů, zvýšení výnosů ze servisní činnosti, zvýšení prodeje systému pro IT monitoring.

- Zvýšit prodej systému pro internetový monitoring o 50% oproti roku 2007
- Udržet nebo zvýšit objem prodeje ve srovnání s r. 2007

- Zvýšit podíl na trhu s chemickými indikátory o 20% oproti roku 2007
- Přijetí nového servisního technika do půl roku

4.3. Poslání (mise) firmy

Firma AB CZ byla založena v r. 1996 na základě provedené analýzy trhu, kde absentovala schopnost dodávky sterilizačních přístrojů spojená s profesionálním servisním zabezpečením. Existujícím firmám dominovala neprofesionalita a arogantní jednání.

Firma AB CZ postavila svoji strategii na profesionalitě, úctě k zákazníkům, ochotě, vstřícnosti, odbornosti a spolehlivosti. V průběhu let 1996 – 2007 se dostala ve svém oboru na 3. místo na trhu v ČR a SR.

4.4. Business strategie

4.4.1. Product

Firma AB CZ se soustřeďuje na prodej zdravotnické techniky v České a Slovenské republice. V segmentu zdravotnictví se soustřeďuje na zákazníky, jako jsou státní a soukromé nemocnice, privátní kliniky a ordinace privátních lékařů.

Rozčlenění výrobků je následující:

- sterilizátory maloobjemové; nabízí firma zejména ordinacím privátních lékařů, stomatologům, gynekologiím, ale také privátním klinikám
- sterilizátory velkoobjemové; jsou určeny zejména pro privátní kliniky a státní a soukromé nemocnice
- vyhřívané podložky pro tepelnou podporu pacientů na operačních stolech; jsou určeny pro zákazníky z řad nemocnic, zejména z oddělení chirurgie, ARO a JIP
- mycí a dezinfekční automaty, prodávají se do všech zdravotnických zařízení, odlišují se objemem mycí komory a aplikátory pro různé nástroje

- internetový monitoring, je dodáván jako součást každého nově instalovaného sterilizátoru či mycího automatu a prodáván zákazníkům s dříve instalovanými přístroji, rovněž exportován

4.4.2. Price

Ceny za výrobky jsou definovány konkrétní nabídkou vždy pro každého zákazníka individuálně. Zde jsou zohledněny konfigurace zařízení včetně doplňkového příslušenství, aktuální kurz, zda se jedná o individuální nabídku nebo účast ve výběrovém řízení.

Ceny za služby, zejména servisní prohlídky, jsou stanovovány každý rok tak, aby kryly veškeré náklady s nimi spojené a vytvářely přiměřený zisk. Ceny za služby zahrnují práci technika, náhradní díly, spotřební materiál a dopravní náklady.

4.4.3. Place

Firma má exkluzivitu pro prodej a servis produktů pro Českou a Slovenskou republiku. Exkluzivita je stvrzena certifikátem od výrobce. I přesto, že byla výchozí situace obou států v době rozdělení podobná, úroveň vybavenosti zdravotnických zařízení v obou regionech je rozdílná. Zatímco v České republice převládá prodej přístrojů pro lokální použití - substerilizace, na Slovensku teprve nyní dochází k obměně klíčových přístrojů pro celou nemocnici. Tomu je podřízena strategie prodeje.

Zvláštním typem zákazníka je česká vojenská polní nemocnice, která je dislokována v místech, jako Afghánistán, Irán, Irák, Kosovo, tedy oblast prodeje, kde dominantním faktorem je spolehlivost zařízení s ohledem na ztížené klimatické podmínky.

4.4.4. Promotion

Struktura produktů firmy AB CZ spadá do kategorie investic a investičních celků. Po zjištění stavu potřeb zákazníka u nižšího zdravotního personálu jsou produkty včetně návrhu řešení a kapacitních propočtů, prezentovány managementu nemocnice. Osobní kontakt a prezentace produktů u vedení nemocnice je nejúčinnější formou propagace.

Účast na veletrzích, přednášková činnost na seminářích, důkladné a aktuální zpracování webových stránek patří mezi podpůrné formy propagace.

Další formou propagace jsou návštěvy potenciálních zákazníků ve zdravotnických zařízeních, kde firma již realizovala obdobné projekty.

4.4.5. People

Na výběr spolupracovníků je kladen velký důraz. Specifikum prodeje klade vysoké nároky na odborné znalosti obchodních zástupců, zejména pak po vstupu ČR do Evropské unie a s ní související harmonizaci evropských norem s českými právními předpisy. Předpokládá se vysoká profesionalita v oblasti znalostí hygienických norem, znalosti konkurenčního prostředí, obchodních znalostí, úrovně jednání a všeobecným přehledem, jazyková výbava a schopnost permanentního vzdělávání.

Nezbytnou součástí prodeje je dokonalé servisní zabezpečení. S ohledem na charakter zboží – zdravotnické prostředky třídy I, IIa, IIb, musí být základními vlastnostmi servisního technika pečlivost, spolehlivost, profesionalita. Servisní technici jsou pravidelně školeni a přezkušováni ze znalostí hygienických postupů platné legislativy a konstrukce přístrojů. Školení jsou realizována zejména v zahraničí u výrobců, jsou tedy na ně kladeny i jazykové nároky. Technici mají k dispozici služební vozidla i soukromým účelům, neomezený mobilní přístup na internet pro výkon své práce u zákazníka, mobilní telefon, notebook.

Servisní technik zůstává po prodeji přístroje „styčným důstojníkem“ mezi firmou a zákazníkem, ovlivňuje tedy zásadně další vztah po dobu životnosti přístroje – 10 – 15 let. Firma AB CZ disponuje dvěma vysokoškolsky a dvěma středoškolsky vzdělanými servisními technikami. Základní filozofií firmy ve vztahu k servisním technikům je poskytnutí časového i hmotného komfortu pro výkon své práce.

4.4.6. Process

Firma aplikuje následující čtyři procesy distribuce.

- Přímá dodávka

Dodávka přístrojů nebo investičních celků od výrobce přímo k odběrateli prostřednictvím spediční firmy

- Nákup na „sklad“

Jedná se o nákup zboží a přístrojů s vyšší obrátkovostí prodeje, zejména menší sterilizátory a mycí automaty.

- Nákup náhradních dílů

Díly určené k opravě již nainstalovaných přístrojů. Firma preferuje systém servisu „identifikace závady – oprava“ během jednoho dne, což předpokládá důkladné předzásobení každého servisního vozidla náhradními díly. Tento systém zatěžuje ekonomiku firmy vyššími skladovými zásobami, na druhé straně však přináší benefit pro zákazníka v rychlosti opravy, nižších nákladech a minimalizaci ztrátových časů.

- Vývoj, výroba a distribuce internetového monitorovacího systému

Dodávka systému je vždy individuální, dle instalovaného typu zařízení, s ohledem na možnosti a bezpečnostní požadavky klienta na počítačovou síť.

4.4.7. Planning

Plánování ve firmě je orientováno dvěma směry.

Vně firmy

Zde plánování zahrnuje prodej výrobků, servisní činnost, předpokládaný vývoj legislativy.

Plánování prodeje

Spadá do kompetence ředitele firmy. Prodej výrobků je plánován s ohledem na předchozí akviziční činnosti obchodních zástupců, definované potřeby zákazníků, politickou a ekonomickou situaci. (Management nemocnice je jmenován zřizovateli, kterými jsou ve většině případů statutární orgány krajů nebo měst). Prodej je plánován a ovlivňován také legislativní činností, zejména vstupem do platnosti technických a hygienických norem. Plánování prodeje je též

ovlivněno konkurenčním prostředím, zejména pak pozitivním či negativním povědomím zákazníků o konkurenci a konkurenčních produktech.

Plánování servisu

Spadá do kompetence vedoucího servisu. Podle zákona o zdravotnických prostředcích, kterými jsou též sterilizátory a mycí automaty, podléhají tyto pravidelným kontrolám a revizím. Za prokazatelné provedení servisní prohlídky je zodpovědný poskytovatel zdravotní péče. Firma AB CZ nabízí zákazníkovi standardně automatické ohlášení povinnosti provést servisní prohlídku, na základě počítačového programu. Rozložení servisních prohlídek v čase, určení servisního technika pro konkrétní zdravotnické zařízení a rozsah prací definuje vedoucí servisu s přihlédnutím na servisní manuál pro konkrétní přístroj.

Uvnitř firmy

Plánování zahrnuje mzdy, nákup náhradních dílů, inovace vozového parku a výbava pro servisní techniky.

Mzdy zaměstnanců firmy jsou průběžně valorizovány s ohledem na ekonomické výsledky hospodaření firmy s přihlédnutím na předpokládaný budoucí vývoj trhu. Firma preferuje filozofii vyššího vytížení zaměstnanců s vyšším mzdovým ohodnocením, před zvýšením počtu techniků na úkor jejich mzdy. Vyšší výkon je pravidelně kompenzován prémie v 6. a 12. měsíci roku.

Nákup náhradních dílů se realizuje průběžně dle potřeby s ohledem na aktuální stav zásob na centrálním skladě a v jednotlivých servisních vozidlech.

Nákup vozidel je realizován po cca 3 – 4 letech provozu s přihlédnutím na aktuální finanční možnosti firmy a je řešen zpravidla formou operativního leasingu s následným odkupem použitého vozu.

Veškeré plánování je podřízeno finanční situaci firmy. Za dobu existence firmy nebylo nutno sáhnout na rezervní zdroje ani financovat provoz firmy úvěry.

4.4.8. Diferenciační strategie

V praxi je používáno mnoho metod, které mohou u zákazníka zvýšit atraktivitu podniku. Například vytvořením jedinečného výrobku. Firma AB CZ

jako první v České a Slovenské republice představila systém pro dálkový internetový monitoring sterilizátorů a mycích automatů. Průzkumem trhu bylo zjištěno, že rozsah funkcí je jedinečný a konkurenční produkty umožňují pouze zlomek možností tohoto systému. Firma AB CZ má tento program vyvinutý tak, že může sledovat průběh sterilizace v reálném čase, což se záhy projevilo jako konkurenční výhoda oproti konkurenci. Na tento výrobek konkurence zareagovala vytvořením svého monitorovacího systému. Konkurence však nedokázala vytvořit tento produkt tak, aby poskytoval průběh sterilizace v reálném čase, umožňuje pouze stažení dat a jejich zpětnou kontrolu. Unikátnost řešení akceptoval i výrobce sterilizátorů a myček a ve Švýcarsku nechal nainstalovat vzorové zařízení. O dalších dodávkách do tuzemska i do zahraničí se jedná.

4.5. Funkční strategie

V návaznosti na obchodní strategii by měly na hierarchicky o jeden stupeň nižší úrovni existovat dílčí strategie a strategická řízení jednotlivých specifických oblastí. Role těchto strategických řízení spočívá v zajišťování strategického rozvoje důležitých specifických oblastí v souladu s celkovým strategickým rozvojem firmy. [5]

S ohledem na charakter firmy se jedná o firmu malého rozsahu, bez poboček

Funkční strategie se dělí na několik dílčích strategií: strategie výzkumu a vývoje, strategie personální, strategie marketingová – těmi se zde budu zabývat, a dále strategie výrobní a strategie IS/IT, které vynechám, jelikož je to malá obchodní firma a tyto dvě strategie se pro ni nehodí.

4.5.1. Strategie marketingová

V odborné literatuře bývá marketingová strategie vymezena marketingovým mixem 4P, kde jsou specifikovány strategické cíle pro Produkt, Place, Price a Promotion.

4.5.1.1. Produkt

Vlastnosti produktu definuje produktový manažer výrobce na základě průzkumu trhu, informací od zákazníků a požadavků regionálních zástupců. Produkt je proto ovlivňován zejména výrobcem, který zohledňuje aktuální trendy a legislativní požadavky. Mimoto jsou do konstrukcí přístrojů promítány „nejnovější poznatky vědy a techniky“. V současné době je velmi aktuálním tématem penetrace sterilizačního média do dlouhých dutých nástrojů (laparoskopie, endoskopie). Totéž platí pro strojové mytí a dezinfekci uvedených chirurgických nástrojů. Dalším tématem je využití nízkoteplotní sterilizace – formaldehydová, etylenoxidová, plazmová. Jednorázové materiály. Zapojení IT technologií do servisních procesů a monitoringu.

Firma AB CZ se spolupodílí na vývoji produktů poznatky ze svého regionu a aktivní spolupráci na vývoji monitorovacího systému.

Výrobce zastává charakter strategie stability, neboť portfolio produktů zůstává stejné. Výrobce jde cestou zvyšování kvality a zdokonalování vlastností, udržování podílů na trhu a zlepšení efektivnosti výroby. Což pro rok 2008 má za následek snížení cen některých výrobků.

4.5.1.2. Place

Pod pojmem strategie místa lze chápat v segmentu sterilizace a dezinfekce umístění přístrojové techniky – hygienických jednotek. Obecně jsou akceptovány dle charakteru zdravotnického zařízení dvě varianty:

Pavilónový typ zdravotnického zařízení (lokální sterilizace) – v tomto uspořádání je obecně preferováno více menších hygienických center nebo jednotek. Nevýhodou jsou však větší personální nároky a nižší využití.

Ve zdravotnických zařízeních s centrálními operačními sály v jedné budově je efektivnější jedno hygienické centrum s větším množstvím techniky, efektivnějším hospodařením a jednoznačnými kompetencemi a zodpovědností.

Regionálně jsou však zjišťovány velké rozdíly. V západní Evropě převažuje trend jednoho hygienického centra – centrální sterilizace. Na Slovensku

a v menších nemocnicích v ČR jsou však z ekonomických důvodů upřednostňovány postupné nákupy jednotlivých přístrojů.

Strategii místa ve výše uvedeném pojetí nelze firmou AB CZ ovlivnit, neboť podléhají zejména ekonomickým limitům zdravotnických zařízení. Při prodeji jsou zákazníci informováni o výhodách a nevýhodách jednotlivých řešení, obvykle však změnu dispozic odmítají.

4.5.1.3. Price

Umístění sterilizátorů a mycích automatů bývá s ohledem na jejich velikost a hmotnost směřováno do spodních pater zdravotnických zařízení. Lékařským personálem bývají tato suterénní pracoviště vnímána s despektem, jako prostory pro očistu, nikoli jako specializovaná, sofistikovaná pracoviště. Při nákupu bývá upřednostňováno instrumentarium a přístroje pro lékaře, na úkor hygienické techniky. Od tohoto pohledu se odvíjí i vnímání vynakládaných finančních prostředků.

Podle zákona č. 137/2006 Sb. o veřejných zakázkách, nákup sterilizační a mycí techniky podléhá výběrovému řízení. Jedním z nejdůležitějších kritérií je uváděna cena. Zdravotnická zařízení zpravidla neupřednostňují kvalitu před cenou a mnohdy dochází k nákupům neznačkové techniky.

Strategie ceny při prodeji bude hrát stále důležitější roli a bude jedním z klíčových faktorů při výběru dodavatele. To je třeba zohlednit již při zadávání požadavků na vývoj přístroje a jeho konstrukci.

4.5.1.4. Promotion

Primárním nástrojem prodeje jsou akvizice na pracovištích hygienických center a u managementu nemocnic. Je nutno zdůraznit, že z pohledu zákazníka se jedná o nákup produktu v řádech milionů Kč (Sk) a zákazník obvykle nezíská důvěru v dodavatele jedinou návštěvou.

Účast na veletrzích deklaruje úroveň a stabilitu firmy na trhu, není však zásadním nástrojem pro prodej. Je však nezbytná. Prezentace na seminářích a přednášková činnost prezentuje firmu jako aktivního partnera zejména střednímu

zdravotnickému personálu a dává informaci o odborné zdatnosti potenciálního dodavatele. Prezentace firmy na webových stránkách je nezbytností.

4.6. Hodnotový řetězec

Hodnotový řetězec sestává s hlavních a podpůrných činností. Hlavní činnosti zahrnují vstupní logistiku, výrobní operace, výstupní logistiky, marketingu a prodeje a služeb.

Vstupní logistika

Vstupní logistika jak už bylo řečeno, ve firmě nefunguje. Je to z důvodů toho, že firma ve většině případů zadá vyrobení produktu do Švýcarska a následně tento výrobek nechá převézt přímo k zákazníkovi spediční firmou. V některých případech je však nutné dopravit výrobek nejdříve do firmy a poté k zákazníkovi. Firma nemá dostatečně velké prostory pro uskladnění, v případě, že by byla realizována větší zakázka, bude mít firma problém.

Zde bych navrhovala firmě vyčlenit určité prostory k uskladnění těchto výrobků. Tohoto lze dosáhnout například přestavením tzv. „showroomu“, který byl dříve určen pro obchodní schůzky. Ty v současnosti probíhají v kanceláři ředitele firmy.

Výrobní operace

Jako výrobní operace mohou v tomto případě být přezkoušení uskladněného výrobku. Tato operace je však závislá na dodávce produktu, zda bude dodán přímo zákazníkovi nebo do skladu firmy.

Výstupní logistika

Zde je zahrnuto zabalení produktu do původního obalu. Je nutné zajištění přepravy ze sídla firmy k zákazníkovi a pojištění produktu pro nenadálé situace, apod.

Marketing a prodej

Firma poskytuje zákazníkovi produkt podle jeho potřeb a představ. Zákazník má možnost vidět přístroj v některém zdravotnickém zařízení, v němž už byla provedena realizace.

Prezentace firmy spočívá v akviziční činnosti u zákazníka. Další formou jsou návštěvy veletrhů a seminářů. V neposlední řadě také pravidelná aktualizace webových stránek. Příprava na veletrhy a semináře zahrnuje několika měsíční práci zainteresovaných osob. Webové stránky jsou zpracovávány externí firmou, které ředitel firmy zadá požadavky a podklady pro její vypracování.

Prodej sestává z několika činností – důsledné přípravy, vyhledání zákazníků, akviziční činnosti a poprodejních služeb. Důsledná příprava prodejce spočívá v neustálém vzdělávání a vyhledávání nových informací. Vyhledávání zákazníků je realizováno pomocí internetu. Akviziční činnost je uskutečňována formou několika návštěv u potenciálního zákazníka, představení firemních produktů a služeb, dohodnutí zakázky. Poprodejní služby zahrnují půlroční a roční servis, který je dán zákonem, nonstop 24/7 servisní pohotovost.

Služby

Služby zahrnují instalaci přístrojů u zákazníka, přezkoušení funkčnosti přístroje. Zaškolení obsluhy přístroje je uskutečňováno tak jako celá instalace přímo u zákazníka. Zde by firma měla přijmout nového servisního technika neboť současné vytížení servisu je již na hranici únosnosti.

Podpůrné činnosti zahrnují firemní infrastrukturu, lidské zdroje, technologický rozvoj a zajišťování zdrojů.

Firemní infrastruktura

Firma má plochou organizační strukturu. Na vrcholu je ředitel firmy, který má pod sebou zaměstnance. Zaměstnanci jsou rozděleni do několika sektorů – administrativa, prodej a servis. Účetnictví firmy obstarává externí firma, stejně jako tvorbu webových stránek. Plánování ve firmě spočívá v plánování prodeje,

servisu, mezd, náhradních dílů apod. Právní záležitosti má na starosti externí právník, kterého firma oslovuje v případě nutnosti.

Lidské zdroje

Všichni zaměstnanci byli do firmy vybráni formou výběrového řízení. Byli zaškoleni na svou pozici, v případě servisních techniků a obchodních zástupců se jednalo o zaškolení ve Švýcarsku. Pracovníci ve firmě navštěvují kurz angličtiny a každého půl roku podstupují školení řidičů. Firma by měla nadále pokračovat v těchto vzdělávacích činnostech.

Zajišťování zdrojů

Veškeré aktivity firmy jsou financovány z jejích vlastních zdrojů. Firma v minulosti nebyla nucena použít ke svému financování žádného úvěru.

4.7. Shrnutí návrhů

Firma se v současnosti svým řízením a přístupem blíží ke strategii stability. Proto si myslím, že by následování této strategie mělo pro firmu pozitivní dopad. Tato strategie je méně riziková a jednodušší než jiné strategie, což je plus. Firma se navíc může při této strategii zaměřit na zdokonalování kvality a zlepšení efektivnosti zejména služeb.

Firemní cíle jsou:

- Zvýšit prodej systému pro internetový monitoring o 50% oproti roku 2007

Tento cíl je pro firmu hlavní a nejdůležitější, jelikož je tento systém konkurenční výhodou před konkurencí a firma díky němu může získat důležité zákazníky nejen v České a Slovenské republice, ale především v zahraničí, kde je po tomto produktu poměrně velká poptávka.

Dosažení tohoto cíle vyžaduje kvalitní přípravu na jednání se zákazníky, což zahrnuje i jazykový kurz, jelikož se firma snaží o uspokojení požadavků

zákazníků ze zahraničí. Dále je zapotřebí vést aktivně akviziční činnost, tzn. vyhledávat a oslovovat potenciální zákazníky.

- Udržet nebo zvýšit objem prodeje stávajících produktů ve srovnání s r. 2007

Další firemní cíl, který je možno opět dosáhnout především zvýšením akviziční činnosti. Tuto akviziční činnost chce firma zaměřit zejména na Slovenskou republiku, kde ještě není poptávka po těchto výrobcích zcela uspokojena.

- Zvýšit podíl na trhu s chemickými indikátory o 20% oproti roku 2007

Zde by se chtěla firma zaměřit zejména na trh České republiky, jelikož není ještě zcela nasycen těmito produkty. Opět to vyžaduje perfektní připravenost obchodních zástupců při jejich akviziční činnosti.

- Přijetí nového servisního technika

Aby se usnadnila práce stávajícím servisním technikům, avšak byly splněny veškeré servisní práce, bude nutné přijmout nového servisního technika, který po zaškolení bude rovnocenným partnerem a pomocníkem pro ostatní servisní pracovníky.

5. Analýza rizik, harmonogram implementace

5.1. Analýza rizik

Rizika můžeme rozdělit na ovlivnitelná (částečně ovlivnitelná) a neovlivnitelná.

Ovlivnitelná či částečně ovlivnitelná

- ochota a spolupráce zaměstnanců na implementaci strategie
- neshody mezi zaměstnanci
- přijetí nového servisního technika

Tato rizika je možné částečně eliminovat vhodnou komunikací se zaměstnanci. Vysvětlením a zdůrazněním nezbytnosti navrhovaných změn pro firmu.

Neovlivnitelná rizika

- legislativní a politická rizika (zákony, normy, nedorozumění reforma zdravotnictví)
- ekonomické (růst inflace, růst úrokových měr)
- přírodní katastrofy, teroristické útoky

Návrhy, které jsou zde popisovány, nemají na firmu v podstatě žádný dopad v případě, že budou neúspěšné. V případě úspěšnosti mohou firmě přinést více zákazníků, větší zisky a vyšší podíl na trhu.

5.2. Harmonogram implementace

Harmonogram implementace začíná až v dubnu 2008, a to z důvodu, aby se mohl majitel soustředit na akviziční přípravu a rozšíření svého týmu, jelikož do poloviny března má práci, kterou je potřeba dokončit.

Duben 2008

- vyhlášení výběrového řízení na pozici servisního technika
- příprava na veletrh Pragomedica
- vyhledání a kontaktování potenciálních zákazníků, dohodnutí schůzek

Květen 2008

- účast na veletrhu Pragomedica
- počátek akviziční činnosti

Červen 2008

- příprava kanceláře na umístění dalšího pracovního místa
- nákup kancelářského vybavení
- návštěva prodejce aut
- koupě auta, telefonu, notebooku

Červenec 2008

- výběr nového pracovníka, vyřizování dokumentů
- zaškolení nového pracovníka v ČR

Srpen 2008

- zaškolení nového pracovníka ve Švýcarsku
- počátek akviziční činnosti na zahraničním trhu

Leden 2009

- vyhodnocení přínosů a nákladů nové strategie

6. Vyhodnocení návrhů

V této části jsou zhodnoceny přínosy navrhovaných opatření a nákladů vynaložených na jejich zavedení. Zaměřila jsem se na strategii stability.

6.1. Přínosy navrhovaných opatření

Přínosy strategie stability v tuto chvíli nebude možné vyčíslit, neboť v současnosti ještě nejsou známy výsledky pro rok 2007.

Pokud by se však firmě podařilo dosáhnout svých cílů, vzrostl by prodej internetového monitoringu minimálně o 50%, v čemž by předběhla konkurenci, z důvodu již řečených – firma má jedinečný produkt, který konkurence není schopna napodobit.

Přijetí nového servisního technika bude dalším přínosem pro firmu, vytížení servisních techniků se sníží, a plně pokryje požadované servisní zásahy.

6.2. Náklady navrhovaných opatření

Co se týče nákladů na zvýšení prodeje a podílu na trhu, bude se jednat zejména o náklady na školení před akviziční činností. Tato školení budou prováděna ve švýcarské firmě, proto se tyto náklady budou skládat z ubytování dvou osob po dobu 3 dnů, dopravného a stravného. Samotné školení je výhradním prodejcům poskytováno zdarma. Náklady na toto zaškolení jsou vyčíslena na 15.000 Kč.

Položka	Cena (v Kč)
Doprava	6.000
Strava	1.500
Ubytování	7.500
Celkem	15.000

Další nákladovou položkou bude vytvoření nového pracovního místa pro servisního technika. Inzerát bude bezplatně vystaven na webových stránkách www.jobs.cz a www.prace.cz. Automobil je pořizován formou operativního leasingu s následným odkupem vozu.

Položka	Cena (v Kč)
Vložení inzerátu	zdarma
Kancelářské vybavení	5.000
Notebook Acer 5220	14.450
Mobilní telefon Nokia 6230i	4.500
Automobil Škoda Fabia Combi	310.000
GPS navigace Garmin Nuvi 250	7.000
Zaškolení ve Švýcarsku	15.000*
Hrubý plat servisního technika	20.000
Celkem	375.950

* Školení ve Švýcarsku – zdarma, platí se ubytování, benzín a strava

Celkové náklady na realizaci této strategie jsou 390.950 Kč.

7. Závěr

Cílem této diplomové práce bylo navrhnout vhodnou strategii pro malou obchodní firmu. Strategii můžeme stručně charakterizovat jako prostředek, který firma používá k dosažení svých cílů. Způsob zpracování práce byl založen na základech strategické analýzy firmy, kde jsem se snažila objektivně popsat její současný stav, ohodnotit jej a na základě tohoto ohodnocení navrhnout možné strategie.

Diplomovou práci jsem rozdělila do několika částí. Úvodní část se věnuje vymezení problému a cílů diplomové práce. Druhá část se zabývá teoretickými východisky. Třetí část se zabývá samotnou analýzou dané firmy a jejího okolí, tedy jejím současným stavem. Ve čtvrté části se zabývám možnými návrhy strategie. V poslední části tyto návrhy vyhodnocuji a zjišťuji, jaké přínosy navržená strategie přinesla.

Pro posouzení současného stavu firmy jsem použila jak vnějších analýz obecného a oborového okolí, tak i vnitřních analýz jako jsou 7S, hodnotový řetězec a finanční analýza. Celkové zhodnocení současného stavu firmy bylo provedeno metodou SWOT analýzy, z níž vyplynuly silné a slabé stránky, hrozby a příležitosti.

Z této strategické analýzy vyplynulo, že klíčovým faktorem úspěchu jsou kvalitní výrobky a služby, kvalitně vyvinutý internetový monitoring a kvalitně odvedená práce zaměstnanců firmy. Za nejslabší stránku firmy je považována absence strategie.

V návrhové části práce jsem se snažila popsat veškeré vhodné strategie, které by bylo vhodné implementovat do firmy. Nejlépe firemním požadavkům odpovídala strategie stability, která je charakteristická zejména v pokračování v dosavadních službách a výrobcích. Tyto služby je pak vhodné zdokonalovat a zvyšovat jejich efektivitu.

8. Literatura

- [1] DEDOUCHOVÁ, M. *Strategie podniku*. 1. vyd. Praha: C.H.Beck, 2001. 256 s. ISBN 80-7179-603-4.
- [2] DE WITT, B. a MEYER, R. *Strategy (Proces, Content, Context)*. 2.vyd. London (Anglie): Services Thomson Business Press, 1998. 1252 s. ISBN 1-86152-139-1.
- [3] D. J. a MONTGOMERY, C. A. *Corporate Strategy: Resources and the Scope of the Firm*. Chicago (USA, Illinois): Irwin, 1997. 764 s. ISBN 0-256-17894-1.
- [4] HRON, J. a TICHÁ, I. *Strategické řízení*. 1.vyd. Praha: Česká zemědělská univerzita. Provozně ekonomická fakulta, 2003. 240 s. ISBN 80-213-0922-9.
- [5] KEŘKOVSKÝ, M. a VYKYPĚL, O. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 1.vyd. Praha: C.H.Beck, 2002. 172 s. ISBN 80-7179-578-X.
- [6] KOŠŤAN, P. a ŠULEŘ, O. *Firemní strategie plánování a realizace*. 1.vyd. Praha: Computer Press, 2002. 124 s. ISBN 80-7226-657-8.
- [7] KOTLER, P. *Marketing, Management, analýza, plánování, využití, kontrola*. 9. vyd. Praha: Grada, 1998. 710 s. ISBN 80-7169-600-5.
- [8] MALACH, A. a kol. *Jak podnikat po vstupu do EU*. 1.vyd. Praha: Grada, 2005. 524 s. ISBN 80-247-0906-6.
- [9] MALLYA, T. *Strategické řízení*. 2.vyd. Brno: Vysoké učení technické v Brně, 2005. 64 s. ISBN 80-214-2895-3.

- [10] PRAHALAD, C. K. a RAMASWAMY, V. *Budoucnost konkurence: Spoluvytváření jedinečné hodnoty se zákazníkem*. 1.vyd. Praha: Management Press, 2005. 277 s. ISBN 80-7261-126-7.
- [11] QUINN, J. B. *Leveraging Intellect. Academy of Management Executive*. 1996, Vol. 10, No 3, s 7 – 25. ISSN 1079-5545.
- [12] SOUČEK, Z. Nové zaměření podnikové strategie. *Moderní řízení*, 7/2002, s. 13 – 17. ISSN 0026-8720.
- [13] VEBER, J., SRPOVÁ, J. a kol. *Podnikání malé a střední firmy*. 1.vyd. Praha: Grada, 2005. 304 s. ISBN 80-247-1069-2.
- [14] VONDERREMBSE, M. A. a WHITE, G.P. *Operations management*. 2. vyd. New York (USA, New York): West Publishing Company, 1990. ISBN 0-473-54393-4.
- [15] VYSUŠIL, J. a DEDOUCHOVÁ, M. *Kvalitní strategie – předpoklad úspěchu firmy*. 1. vyd. Praha: Profess, 1998. 108 s. ISBN 80-85253-25-0.

Ostatní zdroje

- [16] Český statistický úřad [online], 2008, (cit. 4.1.2008), dostupné z:
<http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/aktualniinformace>
- [17] Finanční analýza [online], 2008, (cit. 4.1.2008), dostupné z:
<http://zff.matluk.com/zff.pdf>

Obrázky

Obr. 1 Proces strategického řízení

Obr. 2 Hierarchie firemních strategií

Obr. 3 Porterův pěti –faktorový model konkurenčního prostředí

Obr. 4 Model 7S

Obr. 5 Hodnotový řetězec

Obr. 6 Hlavní sídlo ve Švýcarské společnosti

Obr. 7 Operační stoly

Obr. 8 Sterilizátory

Obr. 9 Vývoj kurzu švýcarského franku

Obr. 10 Celkové výdaje na výzkum a vývoj v ČR

Obr. 11 Rozložení prodeje v ČR a SR

Obr. 12 Rozhodující faktory nákupu

Obr. 13 Vývoj cen dopravy

Obr. 14 Maloobjemový sterilizátor a mycí automat

Obr. 15 Indikátory a vyhřívané podložky pro tepelnou podporu pacienta

Obr. 16 Internetový monitoring a jeho princip

Obr. 17 Organizační struktura společnosti

Tabulky

Tab. 1 – Výdaje na zdravotnická zařízení a služby pro zdravotnictví z roku 2005

Tab. 2 - Porovnání výrobků firem AB CZ s.r.o., Beta a.s. a Gama s.r.o.