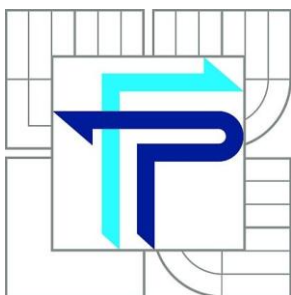


VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV FINANCÍ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF FINANCES

NÁVRH MARKETINGOVÉ STRATEGIE SPOLEČNOSTI HESTEGO S. R. O.

THE PROPOSAL OF MARKETING STRATEGY OF HESTEGO S. R. O.

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

KATEŘINA OSTRÁ

VEDOUcí PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. MARKÉTA KRUNTORÁDOVÁ

BRNO 2010

zadání

Anotace

Předmětem bakalářské práce „Návrh marketingové strategie společnosti Hestego s. r. o.“ je seznámení se současnou marketingovou strategií podniku a odvětvím, na kterém působí a následné navržení vhodných změn marketingové strategie. V první, teoretické části práce je obsažen obecný výklad marketingu spolu s hlavními metodami marketingových analýz. Druhá, praktická část je zaměřena na aplikaci této teorie a metod do praxe, analyzování současného vývoje okolí společnosti Hestego s. r. o., jejího vnitřního prostředí a navržení změn v marketingové strategii.

Annotation

The aim of this bachelor assignment “The Proposal of marketing strategy of Hestego s. r. o.” is to familiarise readers with an actual marketing strategy of a company and its entrepreneurial environment and proposition of further and suitable changes in actual marketing strategy. In the first theoretical part is contained general interpretation of marketing together with the main methods of marketing analyses. The second practical part is aimed to put the theory and methods into practise, to analyse actual progress of corporate environment of Hestego s. r. o., its internal environment and to propose new marketing strategy.

Klíčová slova

Marketing, marketingová analýza, marketingová strategie, marketingový mix

Keywords

Marketing, marketing analysis, marketing strategy, marketing mix

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že bakalářská práce Návrh marketingové strategie společnosti Hestego s. r. o. je původní a vypracovala jsem ji samostatně pod vedením Ing. Markéty Kruntorádové. Dále prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně, dne 12. června 2010

vlastnoruční podpis autora

Poděkování

Mé poděkování patří zejména panu Miroslavu Ostrému, generálnímu řediteli společnosti Hestego s. r. o., který mi poskytl spoustu cenných informací, ale především svůj čas při konzultacích, týkajících se témat mé bakalářské práce. Dále bych ráda poděkovala vedoucímu práce Ing. Markétě Kruntorádové, za její inspirující vedení, kterým přispěla k vypracování této bakalářské práce. V neposlední řadě chci poděkovat také Mgr. Jiřímu Nevečeřalovi, za zpracování oponentského posudku.

OBSAH

Úvod.....	8
1 Vymezení problému a cíle práce.....	10
2 Teoretická východiska práce.....	11
2.1 Definice marketingu.....	11
2.2 Cíle marketingu.....	11
2.3 Marketingová strategie.....	12
2.3.1 Definice marketingové strategie.....	12
2.3.2 Marketingová strategie výrobních korporací.....	13
2.4 Strategický marketingový proces.....	13
2.4.1 Definice strategického řídicího a marketingového procesu.....	13
2.4.2 Etapy strategického marketingového procesu.....	14
3 Analýza problému a současného stavu firmy Hestego s. r. o.....	26
3.1 Představení firmy.....	26
3.1.1 Poslání, vize společnosti.....	27
3.1.2 Předmět podnikání.....	27
3.1.3 Výrobní sortiment.....	28
3.2 Strategická analýza okolí firmy.....	30
3.2.1 Analýza obecného okolí firmy (SLEPTE).....	30
3.2.2 Analýza oborového okolí.....	34
3.2.3 Analýza interního okolí.....	47
3.3 SWOT analýza.....	62
4 Vlastní návrhy marketingové strategie.....	64
4.1 Strategické návrhy dle SWOT analýzy.....	64
4.2 Návrh strategických marketingových cílů a jejich přínosy.....	65
4.2.1 Návrhy strategie kooperační výroby.....	66

4.2.2	Návrhy strategie teleskopických krytů	67
4.2.3	Návrhy strategie nových finálních výrobků.....	68
4.2.4	Návrhy distribuční a propagační strategie firmy	69
4.3	Přínosy změn marketingové strategie	71
5	Závěr.....	73
	Použitá literatura.....	75
	Seznam tabulek	80
	Seznam obrázků.....	80
	Přílohy	81

Úvod

Průmyslová výroba zpracování kovů kováním, ražením nebo lisováním sleduje dlouhodobě špičkovou kvalitu v nabízených produktech, správné organizovanosti a přesnosti. Symbolem vysoké kvality se stala i vysoká úroveň poskytovaných doprovodných služeb, mezi které patří například záruční i pozáruční servis, individuální přístup k požadavkům zákazníků nebo poskytování zaškolení pracovníků.

V současné době existuje velké množství firem, které poskytují různé procesy zpracování kovů, avšak pouze některé z nich se na tuto činnost specializují. Mezi tyto firmy patří i Hestego s. r. o. Konkurenční boj mezi hlavními zpracovateli kovů je tvrdý, založený především na cenách, ale také na poskytované kvalitě a službách. Na zákazníkově zůstává rozhodnutí, pro kterou společnost se rozhodne. Charakter průmyslových trhů však nedává zákazníkům přílišnou volnost v přechodu k jinému dodavateli.

Aby společnosti zabývající se zpracováním kovů byly schopny poskytovat lepší, anebo srovnatelné produkty musí dobře znát vývoj trhu, na kterém se pohybují. Potřebují znát vývoj svého obecného okolí, sociální, legislativní, ekonomické a technologické vlivy, ale také vývoj oborového okolí. Znalost cílů konkurence, jejich strategie, přednosti či slabiny přináší firmě významné možnosti, není však snadné tyto informace získat. Nejbližšími konkurenty jsou ti, kteří se zaměřují na tentýž cílový trh a používají podobnou strategii. Cíle v průmyslovém odvětví jsou určovány mnoha faktory, např. velikostí firmy, současným vedením a především ekonomikou.

Dalším nezbytným faktorem určujícím možnosti podniku je znalost schopností vlastního podniku a jeho vizí do budoucna. Pouze na základě těchto informací je společnost schopna na trhu konkurovat a vytvářet kvalitní hodnoty pro zákazníka.

Marketing výrobních společností není většinou důkladně zpracován. Odráží se zde faktor průmyslových trhů, které nevyžadují přílišnou reklamní kampaň, ale spíše osobní kontakt s obchodními zástupci. Právě tento přístup je pro firmy klíčový a měla by mu být věnována větší pozornost. Marketing výrobních společností prostupuje všemi výrobními i obchodními operacemi a lze je v marketingové strategii zohlednit.

Návrh marketingové strategie firmy Hestego s. r. o. je práce zabývající se vymezením problému a nedostatků, spatřovaných v tomto podniku, analýzou současného stavu společnosti a jejího okolí. Strategická analýza okolí firmy prochází

obecné okolí společnosti, ve které je využita analýza SLEPTE. Podrobnější analýza okolí se zaměřuje na oborové okolí, které je v práci zhodnoceno Porterovým pětifaktorovým modelem konkurenčních sil a následně je provedena analýza konkurence společnosti. Dalším krokem je analýza interního okolí společnosti. V této části jsou hodnoceny schopnosti podniku. Pro podrobnější analýzu interního okolí byla využita portfolio analýza zaměřující se na čtyři základní produkty společnosti. Výše uvedené analýzy jsou shrnuty v analýze SWOT. Na základě zjištěných poznatků jsou v závěru práce formulovány možné změny a jejich přínosy pro společnost.

1 Vymezení problému a cíle práce

Z pohledu vedení společnosti Hestego s. r. o. jsou spatřovány nedostatky v marketingové strategii. Podniková strategie, vypracovaná v roce 2007, vytyčuje pro obchodní oddělení strategické cíle. Tyto cíle však nejsou podrobněji rozpracovány v uceleném dokumentu. Společnost si tyto nedostatky uvědomuje a pracuje na zlepšení organizace marketingového oddělení. Zároveň však vedení firmy očekává, že tato práce přispěje ke změnám, které na obchodním oddělení probíhají.

Cílem této práce je navrhnout změny ve stávající marketingové strategii firmy Hestego s. r. o. Pro zpracování těchto návrhů je nezbytné provést analýzu vývoje stávajícího prostředí, ve kterém společnost působí, i analýzu schopností podniku. Na základě informací z těchto analýz pak provést komparaci stávající marketingové strategie a současného postavení společnosti na trhu a navrhnout možné úpravy této strategie.

Úvod této práce je zaměřen, s využitím literárních rešerší, na definici základních pojmů marketingu, jeho vývoj a vymezení hlavních metod marketingových analýz. Po tomto teoretickém východisku následuje jeho praktické využití v podobě analytické části. Práce se zaměřuje především na analýzy obecného a oborového okolí společnosti a analýzu schopností podniku. Tyto analýzy vedou k závěrečné syntéze zjištěných informací formou analýzy SWOT.

2 Teoretická východiska práce

2.1 Definice marketingu

Kotler, (5, str. 43): „Marketing se zabývá zjišťováním a naplňováním lidských a společenských potřeb.“

„Naplňovat potřeby se ziskem“ je další velice důležitou definicí marketingu. Americká marketingová asociace (American marketing association) tento pohled na marketing rozvádí a říká, že: „Marketing je funkcí organizace a souborem procesů k vytváření, sdělování a poskytování hodnoty zákazníkům a k rozvíjení vztahů se zákazníky takovým způsobem, aby z nich měla prospěch firma, případně držitelé jejich akcií.“ (5, str. 43)

Z výše uvedených definic vyplývá, že marketing více než jiná oblast podnikání vychází ze vztahu se zákazníky. Vytváření hodnoty pro zákazníka a uspokojení jeho potřeb je základem marketingového myšlení a uvádění jej do praxe. (5, str. 29)

Marketing tedy není pouze věda o prodejních technikách a reklamě. Zahrnuje manažerský i společenský proces. Z hlediska společnosti uspokojuje marketingový proces potřebu jedince či skupiny získat to, co potřebují a chtějí. Manažerský pohled na marketing vychází z potřeb těchto jedinců, jejich správného poznání a uspokojení.

Předmětem marketingu se stává deset typů oblastí. Jsou jimi výrobky, služby, události, zážitky, osoby, místa, majetek firmy, informace a ideje. Ke všem těmto entitám lze vytvořit marketingovou strategii či marketingový plán, pomocí nichž lze dosáhnout marketingových cílů. (4)

2.2 Cíle marketingu

Cílem marketingu není umění prodat. Podle Druckera je nezbytné z hlediska marketingu učinit prodej nadbytečným. Hlavním cílem je podle něj poznat a pochopit zákazníka natolik dobře, aby mu výrobek nebo služba padla jako šitá na míru a prodávala se sama. V ideálním případě by měl marketing vyústit v získání zákazníka ochotného kupovat. Jediné, co je pak nezbytné, je učinit výrobek či služby dostupným.(3)

2.3 Marketingová strategie

2.3.1 Definice marketingové strategie

Aby firma mohla provádět strategické plánování na úrovni marketingu, musí dobře zvládnout formulaci strategického plánu společnosti. Za tento plán je zodpovědné vedení společnosti, a to také dále určuje, kdo se bude zabývat dalšími dílčími strategickými plány, jejich tvorbou, implementací a koordinací.

Kotler, (5, str. 98): „Celková strategie firmy a marketingová strategie mají spoustu styčných bodů.“

Marketingová strategie se zaměřuje především na část poslání firmy a jejích cílů, a to na zajištění potřeb zákazníků a jejich uspokojení. Marketingový plán je základním nástrojem pro řízení a koordinaci marketingových činností. Existují dvě úrovně plánu – strategická a taktická. Strategická část plánu rozpracovává především trhy a hodnotovou nabídku pro trhy, na které se podnik zaměřuje. Tato část je založena na analýze nejlepších tržních příležitostí. Druhá část marketingového plánu – taktická – specifikuje taktiky, kterých má být při tvorbě cen, prodejních kanálů a vlastností výrobků použito.(5)

Marketingové oddělení se následně podle stanovené strategie a plánu zaměřuje na to, jakým způsobem mají být potřeby zákazníků uspokojeny, a dále tyto činnosti deleguje na příslušná oddělení.

Michael Porter uvedl tři základní strategie, které lze obecně použít. Tyto strategie vedou k úspěšnému startu strategického myšlení, jedná se o následující typy:

1. **Celkové vedoucí postavení v nákladech** – základním cílem této strategie je dosahovat co možná nejnižších nákladů na výrobu či poskytování služeb. Firmy musejí disponovat co možná nejlepšími technologiemi, a to i na úkor marketingu.
2. **Diferenciace** – klade důraz na dosažení lepších výsledků v konkrétní oblasti. Může se jednat například o získání vedoucího postavení na trhu v oblasti kvality, perfektní kompletací či komunikaci spojenou s výrobky.
3. **Zaměření** – spočívá v zaměření na jeden či více úzkých segmentů trhu. Společnost musí tyto segmenty podrobně poznat a dále se řídit podle nákladů či diferenciací těchto segmentů. (7)

2.3.2 Marketingová strategie výrobních korporací

Každý průmyslový podnik by měl mít vytvořený strategický plán podniku jako celku (corporate strategy), který se dále člení na podnikatelské strategie SPJ pro jednotlivé podnikatelské jednotky (SPJ – SBU = Strategic Business Units).

Strategie SPJ vychází ze strategie pro celý podnik, ve které je pro každou podnikatelskou jednotku vymezen prostor působení. Hlavním cílem strategie SPJ je nalézt cesty jak nejlépe působit na trhu a konkurovat, právě ve svém oboru podnikání. Lošťáková, (6, 38 str.): „Strategie odpovídá i na to, jakým dílem se bude činnost SPJ podílet na plnění cílů celého podniku.“ Pokud by měl podnik pouze jeden obor podnikání, bude se strategie SPJ shodovat se strategií pro celý podnik. Pokud má podnik více podoborů má i rozdílné strategie.

Strategie SPJ zároveň vychází ze základní (investiční) strategie, stanovené pro tuto jednotku. Z této strategie vychází, zda bude jednotka růst a expandovat či bude jenom udržována její pozice na trhu. Činnost jednotky může být také utlumována.

V konečné fázi formulace jednotlivých strategií SPJ musí být tyto strategie rozpracovány do konkurenčních strategií SPJ a z nich vycházejících funkčních strategií SPJ pro jednotlivé činnosti v rámci dané podnikatelské jednotky. Jedná se například o marketing, výrobu a její zajištění, financování aj.

2.4 Strategický marketingový proces

2.4.1 Definice strategického řídicího a marketingového procesu

Horáková, (4, str. 18): „Strategický řídicí proces je souborem činností a rozhodnutí, která vedou k formulování plánu podniku i jeho realizaci.“ Jeho hlavním úkolem je dlouhodobě usměrňovat činnosti podniku tak, aby bylo naplněno jeho poslání a zajištěny cíle. V tomto procesu jsou zahrnuta klíčová rozhodnutí a klíčové kroky, prováděná vrcholným vedením podniku, která slouží k vyvinutí komplexní dlouhodobé strategie pro přežití podniku a hospodářský růst.

Strategické marketingové řízení je proces, který ve své podstatě přesahuje marketing a je podstatnou součástí aktivit každého podniku a týká se všech jeho činností.

Strategický marketingový proces vychází z následujících činností:

- definování poslání podniku,

- specifikace cílů a nástin strategií,
- identifikace příležitostí podniku. (4)

Výše uvedené činnosti jsou součástí řídicího procesu a slouží k nalezení časového horizontu, jak se v rámci změn v prostředí přizpůsobit situaci. Pro podnik jsou uvedené činnosti klíčové, stejně tak, jako dodržení jejich postupů. Jestliže chce podnik uspět na trhu, čili dosáhnout stanovených cílů, musí správně definovat svoje poslání, transformovat je do cílů a následně vytipovat příležitosti. Tímto postupem dosáhne podniku úspěšnosti, a to z dlouhodobější perspektivy.

Horáková, (4, str. 30): „Strategický marketingový proces respektuje cíle a omezení vyplývající ze strategického řídicího procesu a vychází ze zásadních rozhodnutí, která byla v rámci procesu na úrovni vrcholného řízení provedena.“

V dnešní době je prakticky neproveditelné definovat směr budoucích činností podniku pouze s ohledem na současné podmínky výrobků a trhů. Strategický plán podniku umožní se na změny připravit a predikovat je, a to pomocí nástrojů, které využívá.

Tvorba strategických cílů a strategií má i svá omezení. Tato omezení jsou limitována přesností informací a neurčitostí budoucnosti. Pokud dochází ke změnám ve vnitřním či vnějším prostředí podniku, ztrácí současná strategie na hodnotě. Tato změna vede k přepracování strategie, avšak jejich tvorba je pro podnik značně drahá. Podnik musí zhodnotit, v jaké míře je nová strategie potřebná. Hodnoty a parametry plánů ve strategii nesmí být brány staticky. Jednotliví výkonní pracovníci by proto měli, s ohledem na změnu situace, své činnosti a funkce v rámci strategického plánu přizpůsobit. (6, str. 30)

2.4.2 Etapy strategického marketingového procesu

Dle Horákové dělíme strategický marketingový proces do tří etap, které se uskutečňují ve specifickém kontextu, v návaznostech a propojeních. Jedná se o etapu plánovací, realizační a kontrolní. Tento proces nelze měnit. (4, str. 31)

2.4.2.1 Plánovací etapa

Kotler, (5, str. 77): „Cílem strategického plánování je vytvářet a přetvářet podnikatelské aktivity a produkty firmy tak, aby jejich kombinace zabezpečovala uspokojivé zisky a růst.“

Základem marketingového plánování je schopnost vytvořit, udržovat a rozvíjet žádoucí vazbu mezi cíli podniku stanovenými na základě jeho poslání, mezi strategiemi, volenými pro uskutečnění cílů v návaznosti na vyhrazené zdroje a v rámci měnících se podmínek. (4, str.34)

Plánovací etapa zahrnuje následující kroky:

- marketingová situační analýza,
- stanovení marketingových cílů,
- formulování marketingových strategií,
- sestavení marketingového plánu. (4)

2.4.2.1.1 Marketingová situační analýza

Horáková, (4, str. 34): „Marketingová situační analýza je kritické, nestranné, systematické i důkladné zkoumání vnitřní situace podniku a šetření postavení podniku v daném prostředí s důrazem na analýzu trhu.“

Zabývá se vývojem podniku v minulosti, současnosti a snaží se odhadnout i budoucí vývoj. Situační analýza pomáhá na základě analytických hodnocení a kvalifikovaných odhadů najít pravděpodobný budoucí vývoj podniku. Často je tento odhad využíván i pro formátování budoucí tržní pozice podniku. (4)

Existují dva typy analýzy – interní a externí. Interní podmínky (které jsou do jisté míry z pozice podniku ovlivnitelné a kontrolovatelné) vypovídají o vnitřní situaci podniku. Externí podmínky, které jsou z pozice podniku neovlivnitelné a nekontrolovatelné, silně ovlivňují podnikovou situaci.

Horáková, (4, str.35): „Aby byla situační analýza účinná, musí pokrývat všechny základní marketingové aktivity podniku, musí být komplexní.“

V rámci tvorby marketingové situační analýzy se podnik zabývá analýzou prostředí, ve kterém se nachází (mikro a makro prostředí), svými silnými a slabými stránkami, svými vnitřními přednostmi a slabinami ve vztahu k příležitostem

a ohrožením, a v neposlední řadě lze do marketingové situační analýzy zahrnout i SWOT analýzu. Ta je uvedena v práci v samostatné podkapitole 2.4.2.1.4.

Pro analýzu mikroprostředí je nejčastěji využíván Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí (viz podkapitola 2.4.2.1.2). V analýze makroprostředí nachází nejčastěji využití SLEPT (STEP, PEST, PESTLE) analýza.

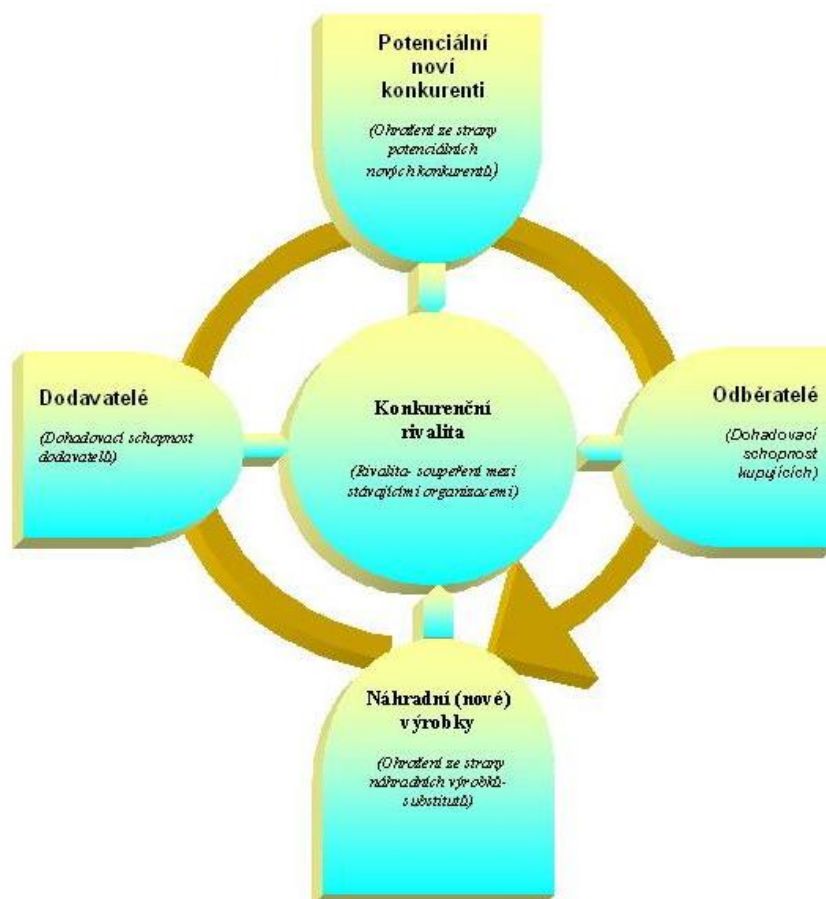
SLEPT analýza se, zabývá především faktory těchto entit: sociální (demografické a sociální), technické a technologické, ekonomické, politicko-legislativní, přírodní a ekologické. Přičemž začáteční písmena faktorů makroprostředí tvoří název analýzy. (1)

2.4.2.1.2 Poterův pětifaktorový model konkurenčního odvětví

Michael Porter z Harvard Business School vytvořil systém analýzy, který se zaměřuje na faktory ovlivňující podnikání v konkurenčním prostředí. Tato analýza není tak detailní jako SWOT analýza, ale podává pravdivý obrázek o možných ohroženích. Porter tvrdí, že podnik dříve než vstoupí na trh, musí analyzovat „pět sil“, které ohrožují vstup. Úkolem managementu je analyzovat tyto síly a navrhnout postup, jak proti těmto silám působit či jak se jim bránit.

Poterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí se využívá, jak již bylo řečeno při analýzách mikroprostředí. Podle Boučkové jsou faktory mikroprostředí nejčastěji: samotný podnik, zákazníci, dodavatelé, distribuční články a prostředníci a konkurence. (1)

Poterův model vychází z předpokladu, že strategická pozice, kterou podnik zaujímá v daném odvětví je určována pěti základními činiteli, kterými jsou: intenzita konkurence uvnitř odvětví, bariéry vstupu, vyjednávací síla dodavatelů, vyjednávací síla odběratelů a substituční produkty. Přístupy obou autorů se mírně odlišují, přičemž Poterův model je z hlediska výrobních podniků více využíván a ceněn, a to i přesto, že jej autor, pan Michael Porter, uvedl poprvé v roce 1979. Jeho model přináší podnikům přitažlivost jednotlivého odvětví a dokáže určit i pozici v odvětví v rozmezí dokonalé konkurence – monopol. V následujícím textu uvádím jednotlivé faktory modelu a jejich bližší určení, podle Portera.



Obrázek 1: Porterův pětifaktorový model konkurečního prostředí (19)

Intenzita konkurence uvnitř odvětví určuje velikost a růst odvětví, konkurence v odvětví a rozmanitost konkurentů, diferenciací produktů a podvědomí zákazníků o značce, náklady přechodu a bariéry výstupu. (8)

Bariéry vstupu se zaměřují především na tyto proměnné: úspory plynoucí z rozsahu výroby, výrobová diferenciací, investiční náročnost, přístup k distribučním kanálům, absolutní výhody nízkých nákladů nezávislých na rozsahu výroby, a to přístup k potřebným vstupům a podvědomí o značce. Dále se zaměřuje i na podmínky vyplývající z vládní politiky. Snaží se predikovat očekávaná odvetná opatření ze strany konkurentů. (8)

Vyjednávací síla dodavatelů sleduje tyto faktory: diferenciací vstupů, náklady přechodu u dodavatelů a u podniků v daném odvětví, koncentrace dodavatelů, dopad vstupů na výši nákladů nebo na diferenciací. Zjišťuje, zda existuje možnost náhradních

vstupů, jaký dopad je u vstupů na výši nákladů nebo na diferenciaci a zda existuje hrozba dopředně integrace. (8)

Vyjednávací síla odběratelů podobně jako u předchozího bodu i zde se sledují nejdůležitější faktory s ní spojené. Zjišťuje velikost koncentrace zákazníků vs. koncentrace podniků, jaký je objem nákupu zákazníků, jak jsou zákazníci citliví na ceny a jaké jsou náklady přechodu u zákazníků a u podniků v daném odvětví. Hledá také existenci substitučních produktů a hrozby zpětné integrace. (8)

Posledním faktorem Poterova modelu jsou **substituční produkty**. Tato oblast se zaměřuje na zjištění velikostí nákladů, relativních velikostí cen, a to nejčastěji poměrem cena k užtku. Významnou oblastí je i zjištění sklonu, resp. ochotě zákazníků přejít na nový produkt. (8)

2.4.2.1.3 Analýza schopností podniku

Využití zdrojů jako charakteristika schopností podniku představuje další ze základních součástí analýzy podniku vzhledem ke svému zásadnímu významu pro strategickou způsobilost podniku. Mezi zdroji, kterými podnik disponuje a jeho schopnostmi by měla existovat určitá rovnováha. Podnik může zdroje vlastnit, ale pokud nemá schopnosti k jejich využívání, ztrácí pro něj význam.

Mezi hlavní faktory, které tato analýza sleduje, patří míra využití zdrojů, míra rentability, finanční analýza, hodnototvorný řetězec a portfolio analýza. (9)

Při posuzování míry využití zdrojů je vhodné se zaměřit na co nejširší kontext. Vazby, které mohou přinést výrazné úspory v nákladech anebo se stát základem pro diferenciaci výrobku jsou zdrojem konkurenční výhody. Sedláková, (9, str. 79): „Napodobit vazby konkurence je mnohem obtížnější než napodobovat její strukturu zdrojů či jednotlivé činnosti.“

Využití zdrojů lze hodnotit z hlediska účinností zdrojů a stupně jejich využití. Pro analýzu účinnosti zdrojů se nejčastěji využívají ukazatele výnosnosti, produktivity podniku či využití aktiv nebo výrobních kapacit. Stupeň využití zdrojů zahrnuje analýzu využití lidských zdrojů, kapitálu, marketingu a distribučních zdrojů nebo výrobního systému.

Nejčastěji využívané přístupy při analýze míry využití zdrojů jsou již zmíněná míra rentability, finanční analýza, hodnototvorný řetězec a analýza portfolio. Tyto analýzy

navazují na analýzu míry využití zdrojů, avšak každá ji hodnotí z jiného pohledu. Tato skutečnost podtrhuje nezbytnost kombinace těchto přístupů a zohlednění různých prvků při analýze. (9)

Ve analytické části práce jsou uvedeny všechny tyto přístupy, pro pohled na výrobní podnik je, nejdůležitější finanční analýza a analýza portfolia.

Portfolio analýza se zaměřuje na zhodnocení jednotlivých strategických podnikových jednotek (SPJ). Jedná se o střediska, která v rámci podniku sledují svůj vlastní ziskový cíl, mají samostatné plánování i vlastní strategii. Výrobní portfolio spolu s portfoliem strategických jednotek musí podniku umožnit splnění růstových a ziskových cílů, aniž by podnik byl vystaven neúměrnému riziku. (9)

Sedláková, (9, str. 86): „Cílem analýzy portfolia je usměrňovat zdroje do takových strategických jednotek, resp. produkce výrobků, kde se očekává příznivý vývoj trhu a kde může podnik využít relativní konkurenční výhody.“

Při této analýze se nejčastěji využívá BCG matice, která byla vytvořena konzultační skupinou Boston Consulting Group. Tato matice má čtyři pole, která vyplývají z rozdělení tržního podílu a tempa růstu trhu na nízké a vysoké. Strategické podnikatelské jednotky (SPJ) jsou pak následně podle svého relativního tržního podílu a podle tempa růstu trhu do těchto čtyř kvadrantů rozděleny. Do matice se SPJ zanesou pomocí kruhů, jejichž obsah je přímo úměrný výši tržeb SPJ. Tyto kruhy jsou opatřeny směrovými vektory, které udávají i předpokládaný vývoj jednotlivé SPJ na daném trhu.

Kvadranty BCG matice mají dle své charakteristiky jednotlivá označení.

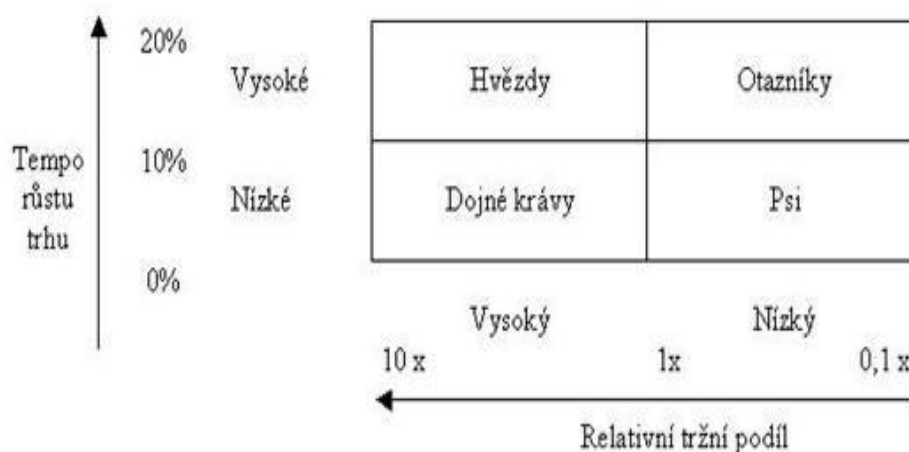
Cash Cows – Dojné krávy – mají vysoký tržní podíl na pomalu rostoucím trhu. Charakteristické pro SPJ, které patří do tohoto kvadrantu je, že generují více prostředků, než samy potřebují. Tyto prostředky je vhodné dále použít pro rozvoj například hvězd nebo otazníků. Výrobky těchto SPJ většinou představují hlavní zdroje realizovaných výnosů a zisků. Pokud má konkrétní produkt firmy i dobrou konkurenční pozici, nejlepší strategií pro „dojnou krávu“ je zachování tržní pozice, udržení podílu na trhu. (9)

Stars – Hvězdy – do této kategorie se řadí konkurenceschopné výrobky s vysokým růstem prodeje. Jedná se o výrobky, které jsou na počátku svého životního cyklu či mají předpoklad dalšího růstu. Na trhu mají vynikající postavení a firma

by se měla pro tyto produkty snažit vytvořit strategii, která je v této pozici udrží. Tato strategie však vyžaduje vyšší náklady na reklamu či distribuci. (9)

Dogs – Psy – do tohoto kvadrantu se řadí výrobky, které mají nízký podíl na trhu a nízký růst. Může se jednat o produkty, které jsou na konci svého životního cyklu a pro podnik jsou již neperspektivní. Proto je pro ně vhodné volit strategii opuštění trhu. Může se však jednat i o výrobky, které sledují strategii zabránění vstupu konkurentů do odvětví či doplňují sortiment. V takovémto případě je nutné zvážit, v jaké výši je podnik ochoten do udržení těchto produktů investovat. (9)

Question marks – Otazníky – představují výrobky, které mají v současnosti nízký podíl na trhu, přičemž tento trh sleduje rostoucí tendenci. Podnik by měl stanovit pro tyto SPJ růstovou strategii na pozici „hvězd“. Tato strategie však vyžaduje vyšší finanční zdroje, než jaké produkt přinese. Navíc je nutno počítat i s vyššími časovými zdroji, energií konstruktér, designérů apod. v počátečních vývojových fázích. (9)



Obrázek 2: BCG matice (9)

Cílem BCG matice je napomoci v rozhodování o alokaci zdrojů a formulaci strategií pro jednotlivé SPJ. Sedláková, (9, str. 88): „Podnikové portfolio by mělo být vybilancováno tak, aby se v BCG matici objevilo co nejvíce „hvězd“ a „dojných krav“, které poskytují zdroje pro podporu.“

Vnitřní analýza zdrojů a schopností podniku by měla být výchozím bodem pro posouzení strategické způsobilosti podniku. Má zhodnotit potenciál jednotlivých zdrojů, jejich kvalitu, jedinečnost a dosažitelnost pro konkurenty.

2.4.2.1.4 SWOT analýza

SWOT analýza hodnotí silné (Strenghts) a slabé (Weaknesses) stránky společnosti, hrozby (Threats) a příležitosti (Opportunities) spojené s podnikatelským záměrem, projektem, strategií nebo i restrukturalizací procesů.

Tato analýza obsahuje rozbor a hodnocení současného stavu firmy (vnitřní prostředí), kde hledá a klasifikuje silné a slabé stránky firmy, a současné situace okolí společnosti (vnější prostředí), ve kterém sleduje příležitosti a hrozby pro firmu.

SWOT analýza se využívá v hodnotovém managementu, proto bývá využit brainstorming s managementem firmy a specialisty na oblast podniku, kterých se SWOT analýza týká při specifikaci a určení jednotlivých např. silných stránek. Následuje třídění návrhů dle jejich relevantnosti s ohledem použití pro SWOT. Takto rozříděné návrhy hodnotí všichni zúčastnění. Po tomto zhodnocení jednotlivých ukazatelů, např. silných stránek se seřadí dle důležitosti. Vrcholný management z daného hodnocení musí vyvodit jasný závěr. Tedy jak s výsledky analýzy naložit a co bude realizovat. (29)

V rámci SWOT analýzy doporučuje Střelec (29) hledat vzájemné souvislosti mezi silnými a slabými stránkami, příležitostmi a silnými stránkami apod. Tyto provázanosti pak mohou být stěžejní pro stanovení strategie a rozvoje firmy.

SWOT analýza je silným nástrojem pro stanovení či optimalizaci strategie společnosti, projektu nebo zlepšování stávajícího stavu a procesů. Poskytuje logický rámec, podle kterého se manažeři mohou při hodnocení řídit. Hlavním cílem této analýzy je zlepšit výkonnost organizace. Protože obsahuje i výsledky předešlých analýz, provádí se poslední.

Na základě provedené analýzy volí podnik vhodné cíle a strategie jejich dosažení. V rámci SWOT analýzy se nabízejí čtyři strategie, kterými se může řídit:

1. **MAX-MAX, SO strategie** (Strenghts a Opportunities) – maximalizací silných stránek maximalizovat příležitosti. Silné stránky jsou v souladu s příležitostmi. Tato strategie je cílem většiny podniků.
2. **MIN-MAX, ST strategie** (Strenghts a Threats) – v tomto kvadrantu jsou silné stránky podrobeny nepřízni okolí. Cílem ST strategie je maximalizací silných stránek minimalizovat ohrožení.

3. **MAX-MIN, OW strategie** (Opportunities a Weakneses) – podniky jsou v pozici, kdy musejí čelit spoustě svých slabín, i přesto, že se jim naskytuje dostatek příležitostí. Strategií tedy je maximalizace příležitostí k překonání slabých stránek.
4. **MIN-MIN, WT strategie** (Weakneses a Threats) – jedná se o strategii minimalizace slabých stránek a hrozeb. Podniky, které jsou nuceny této strategii využít, se nacházejí v situaci, ve které převažují slabiny a současně je v okolí mnoho rizikových faktorů. (9)

2.4.2.1.5 Stanovení marketingových cílů

Stanovení marketingových cílů je jednou z nejdůležitějších fází plánovací etapy. Cíle musí být kvantifikovatelné, jasně vymezené, časově limitované a dosažitelné pro podnikání. (6)

Cíle vyjadřují vnímání vnějšího prostředí, vlastních silných a slabých stránek managementem podniku. Z tohoto důvodu je analýza prostředí velmi důležitým aspektem strategického marketingového řízení.

V podniku představují cíle určitou hierarchickou soustavu cílů, které se týkají oblastí, jako je image podniku, postavení na trhu, sociálních cílů a finančních cílů.

Cíle nesmějí být zaměňovány se strategiemi. Cíle určují, čeho má být dosaženo. Oproti tomu strategie říká, jak toho má být dosaženo. Na tento faktor si musí vrcholné vedení podniku dát velmi záležet a průběžně jej obnovovat, připomínat a kontrolovat.

Lošťáková, (6, str. 25): „Na jednotlivé cíle a strategie pak navazují programy, které definují, kdy, kde, kdo a za co naplní každý funkční plán.“

Efektivní stanovení cílů musí dodržovat určité charakteristiky. Vyjádření cíle se vztahuje ke konkrétně orientovaným výsledkům, je zaměřené na budoucí vývoj společnosti. Strategické cíle musí být realistické a zároveň musí dokázat správně motivovat pracovníky. Pokud má být dosaženo vytyčených cílů, je nezbytné umět zkoordinovat jejich funkce. Cíle by se měly tedy podporovat a doplňovat navzájem, také by měly dotvářet strategie, ale hlavně být stěžejním výstupem práce.

Cíle tvoří v rámci průmyslových podniků i druh kontrolních nástrojů. Umožňují srovnání s předem stanovenými standardy výsledků, zpětnou kontrolu s minulými obdobími a plnění plánů.

2.4.2.1.6 Formulování a sestavení marketingových strategií

Jedná se o vytyčení základních směrů postupů, vedoucích ke splnění cílových úkolů. Marketingové strategie vycházejí z celkové strategie podniku. Tato strategie musí být promítnuta do jednotlivých dílčích strategií. Konečné marketingové strategie říkají, jakými způsoby konkurovat na trhu v daném prostředí.

Tvorba marketingové strategie se opírá především o silné stránky podniku. Návrh variant strategie a výběr nejvhodnější z nich, představují jeden ze základních úkolů procesu strategického managementu. Vyžadují uplatnění strategického myšlení.

Je nezbytně nutné strategii inovovat podle měnícího se prostředí podniku. Zároveň nestálost prostředí podniku vyžaduje měnit jak strategie, tak i cesty pro naplnění cílů. Manažeři zodpovědní za návrh, tvorbu a realizaci strategie musí mít při rozhodování určitou volnost při výběru z možných variant. Tento přístup zajistí neefektivnější volbu řešení.

Z řady možných různých variant je důležitější více rozpracovávat základní a pravděpodobné varianty, které odpovídají pravděpodobnému vývoji externího a interního prostředí podniku. Kritériem pro hodnocení jednotlivých variant jsou stanovené strategické cíle podniku.

Aby mohla být strategie implementována, je zapotřebí ji zpřesnit do podoby činností a operací. K tomuto procesu slouží tvorba programů podniku. Tato činnost vyžaduje velkou pozornost managementu podniku, protože právě implementací strategie dochází k propojení taktických a operativních plánů se strategií. Programy obsahují plány z oblasti marketingu, výzkumu a vývoje, výroby, nákupu materiálů surovin, ale také řízení lidských zdrojů a financování. Zahrnují tedy činnosti napříč celým podnikem. (6)

2.4.2.2 Realizační etapa

Realizace, resp. implementace strategie je zahrnuta do plánu strategie a její naplnění má na starosti především vrcholné vedení či řídicí pracovníci uvnitř podniku.

Tato etapa podle Horákové znamená uvedení marketingového plánu, sestaveného v plánovací etapě do každodenní praxe.

Jak bylo uvedeno výše, tvorba programů zpřesňuje strategické koncepce. Tyto programy jsou nástrojem pro realizaci strategií. Strategie udávají pro tvorbu programů směry, ve kterých mají být jednotlivé taktické kroky realizovány. Programy pro jednotlivé obory v rámci podniku slouží k minimalizování konfliktů a rozporů mezi funkcemi a umožňují optimální alokaci zdrojů.

Detailní rozpracování programů do systému sekvenčních kroků a technik směřuje ke stanovení postupů a úkolů. Tyto postupy a úkoly slouží k podrobnému rozpracování základních činností, souvisejících s realizací programů. Tvorba a kontrola plnění těchto úkolů je předmětem operativního plánování a manažerů středního až liniového managementu. (6)

Lošťáková, (6, str. 28): „Konečnou fází implementace strategie je realizace činností a opatření k úplné spokojenosti zákazníků rychle a efektivně.“

Jednotlivé kroky realizace činností by měly být stanoveny tak, aby mohly být měněny v návaznosti na změny v podniku. Zároveň je nezbytné, aby manažeři dokázali pružně reagovat při změnách v okolí podniku a řešení problémů.

2.4.2.3 Kontrolní etapa

Poslední etapa marketingového procesu je rozhodující pro úspěšné marketingové fungování podniku. Kontrolní etapa strategického marketingového procesu slouží ke sledování a posuzování výsledků marketingového úsilí podniku. Zkoumá, v rámci realizace, plnění předpokladů stanovených marketingovým plánem (do jaké míry podnik dosahuje vytyčených cílů), a pokud se tak neděje, sleduje, kde tkví příčiny (má diagnostickou úlohu). Má možnost regulace jednotlivých aktivit. Tímto procesem sleduje dodržení nepřetržitosti a integrity plánovaných procesů. (3)

Vzhledem k nepřiměřeným časovým odstupům od formulace strategie po její realizace se jeví kontrolní proces jako iluziorní. Tento dojem je však pouze zdánlivý. Typy kontroly, tak jak je uvádí Lošťáková, nám tento problém eliminují.

- **Strategická kontrola** – orientuje se na strategické rozhodování v rámci formulace strategie. Je zaměřená na soustavné hodnocení a kontrolu reálnosti přijatých předpokladů, na základě nichž byla vypracována přijatá varianta strategie.

- **Taktická kontrola** – uskutečňuje se paralelně s procesem implementace strategie.

Její výsledky jsou využívány pro korekci taktických plánů.

- **Operativní kontrola** – uskutečňuje se permanentně souběžně s výkonem podnikových činností. Zabezpečují ji funkční oddělení až po nejnižší úrovni managementu podniku. (6)

3 Analýza problému a současného stavu firmy Hestego s. r. o.

3.1 Představení firmy

Název firmy: Hestego s. r. o.

Logo firmy:



Sídlo firmy: Vyškov, Na Nouzce 470/7, PSČ 68201

Právní forma: Společnost s ručením omezeným

IČO: 63475073

Datum zápisu do OR: 06.09.1995

Základní kapitál: 4 100 000,- Kč

Statutární orgán: Ing. Ivo Bezloja, jednatel

Ing. Miroslav Ostrý, jednatel

Počet zaměstnanců: 220

Organizační struktura firmy: viz příloha 4

Historie společnosti:

1995 – založení společnosti HENNIG-IDEAL s. r. o. – podnik vyrábějící ochranné komponenty pro pohyblivé součásti obráběcích strojů.

V letech **1995 – 2000** postupné zahájení jednotlivých činností: výroba teleskopických krytů, ocelových flexibilních kabelových nosičů. Zahájení exportu výrobků pro německý trh.

2001 - přestěhování výroby do vlastních výrobních prostor,

- zrušení firmy HENNIG-IDEAL s. r. o.,

- vznik firmy HESTEGO s. r. o..

2003 – 2007 – postupné rozšiřování o CNC centra, rozšiřování výrobních kapacit a činností.

Seznam certifikátů a používaných norem:

- ČSN EN ISO 14001:2005, viz příloha č. 1. V lednu 2008 získala společnost certifikát od TÜV International s. r. o. (ochrana životního prostředí).
- ČSN EN ISO 9001 dle certifikace firmy TÜV Rheinland, viz příloha č. 2, v roce 2007 recertifikace (systém jakosti).

Spolupráce v oblasti výzkumu a vývoje:

- ČVUT v Praze.
- VUT v Brně.
- Výzkumné centrum pro strojírenskou výrobní techniku a technologii v Praze.

Společnost Hestego s. r. o. se sídlem ve Vyškově, Na Nouzce 7, byla založena v roce 1995. Specializuje se na výrobu ochranných komponentů pro pohyblivé součásti obráběcích strojů. Jejím hlavním zaměřením je vývoj, výroba a prodej teleskopických krytů, kabelových nosičů, stěračů vodících ploch a dalších součástí pro obráběcí stroje. Na českém i evropském trhu se řadí k nejvýznamnějším společnostem.

V oboru strojírenství poskytuje také komplexní služby pro dodávky zákaznických dílců (výrobků) využívajících technologií řezání, sekání, ohýbání, sváření, broušení a lakování.

3.1.1 Poslání, vize společnosti

Výroba teleskopických krytů, kovových komponentů pro obráběcí stroje a výroba kovových skříní pro různé účely.

Cílem společnosti je stát se spolehlivým partnerem v oblasti zpracování plechů. Tohoto cíle dosahuje podporou trvalého růstu a úspěchu svých zákazníků. Díky promyšleným návrhům, pečlivému vyrobení a spolehlivým dodáním výrobků z plechu v přesně požadovaném čase a kvalitě, přispívá k maximálnímu uspokojení požadavků koncových odběratelů na nejnáročnějších trzích.

Usiluje o to být poctivým partnerem svých zákazníků, dodavatelům i svým spolupracovníkům.

3.1.2 Předmět podnikání

Výčet předmětů podnikání firmy Hestego s. r. o. je obsáhlý vzhledem k produktům i k cílovým trhům, které firma obsluhuje. Níže je uveden zkrácený přehled předmětů podnikání firmy:

- zámečnictví,
- specializovaný maloobchod,
- činnost technických poradců v oblasti strojírenství,

- povrchové úpravy a svařování kovů a dalších materiálů,
- výroba strojů a zařízení pro všeobecné účely,
- výroba strojů a zařízení pro určitá hospodářská odvětví,
- projektování elektrických zařízení,
- výroba, instalace a opravy elektrických strojů a přístrojů,
- kovoobráběčství. (24)

3.1.3 Výrobní sortiment

Firma poskytuje široké spektrum produktů, které nabízí na českých i zahraničních trzích. Cílové trhy firmy jsou velice rozmanité. Velká část zákazníků Hestega s. r. o. je z průmyslového odvětví, především ze strojírenské výroby. Jejich výroba si vyžaduje ze strany Hestega s. r. o. individuální přístup k požadavkům na zakázky a vysoce kvalitní produkty.

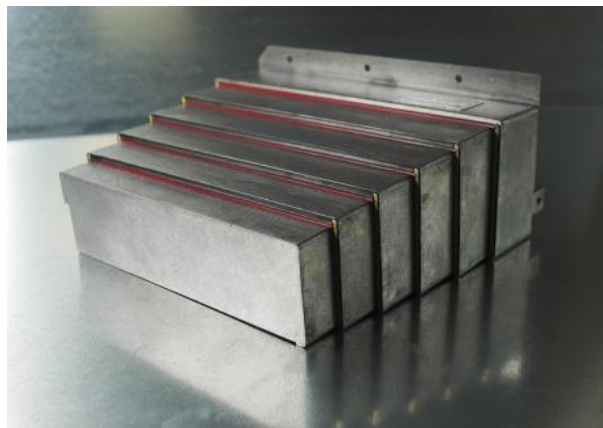
V minulém roce (2009) vyvinulo Hestego s. r. o. nové výrobky. Jedná se především o infokiosky a mincovní automaty. Tyto produkty rozšiřují firmě i její cílové trhy. Společnost nabízí tyto produkty zejména do státního sektoru, především pro úřady veřejné správy v okresních městech a obcích. Firma stále hledá nové zákazníky a mapuje jejich požadavky na produkty. Níže jsou uvedeny základní produkty firmy. Oblast výzkumu a vývoje firmy pracuje na nových projektech, proto je tento výčet pouze částečný:

- teleskopické kryty,
- nosiče kabelů,
- stírací systémy,
- otočná okna,
- infokiosky,
- upínací systémy
- rozvaděčové a speciální skříně pro elektroprůmysl
- kapotáže strojů
- trezory,
- skříně pro výdejní automaty,
- krycí měchy – obchodní zboží,
- teleskopické pružiny – obchodní zboží,



Obrázek 3: Nosiče kabelů (24)

- roletové kryty – obchodní zboží,
- článkové zástěny – obchodní zboží. (24)



Obrázek 4: Teleskopický kryt (24)



Obrázek 5: Příprava lakování (24)

3.2 Strategická analýza okolí firmy

Analýza okolí firmy začíná zhodnocením obecného okolí podniku, dále se zabývá oborovým okolím, ve kterém se zaměřuje na působení konkurence na trhu a určením stupně rivality. V této kapitole je podrobně rozpracována i analýza nejvýznamnějších konkurentů firmy a vývoj trhu v čase. Následuje interní analýza podniku, která zahrnuje analýzu schopností podniku a analýzu současného stavu.

Výše uvedené analýzy uzavírá a zahrnuje analýza SWOT.

3.2.1 Analýza obecného okolí firmy (SLEPTE)

Tato kapitola se zaměřuje na zhodnocení změn, které nastaly za poslední dva roky na sledovaném trhu. Pro zmapování makroprostředí firmy bylo využito analýzy SLEPTE, která podrobně prochází jednotlivé faktory ovlivňující chod firmy. Největší důraz je v analýze kladen na socio-ekonomický sektor. Jedná se právě o změny ekonomických faktorů, které mají na trend vývoje průmyslového trhu drtivý dopad.

V použité SLEPTE analýze je zmapováno šest základních faktorů, jejichž pořadí určuje název analýzy.

1. Sociální a kulturní faktory (S)

Hestego s. r. o. neprodává konečnému spotřebiteli, ale právě konečný spotřebitel a jeho potřeby jsou pro firmu klíčovým faktorem pro odvození poptávky na průmyslovém trhu. Mezi sociální faktory, které jsou vzhledem k marketingové analýze Hestega s. r. o. podstatné, patří hodnotové stupnice a postoje lidí, společensko-politický systém a životní úroveň.

Poslední z uvedených faktorů má bezesporu největší vliv na produkci podniku. V oblastech s nižší životní úrovní je většinou rychlejší vývoj. Jedná se například o státy asijského kontinentu, které se snaží dosáhnout stejné životní úrovně jako západní vyspělé země. Státy jako je například Čína se zásadně liší od Evropských států i velikostí své populace. Z těchto důvodů i zpracovatelský průmysl vyžaduje vyšší produkci. Na Čínském trhu práce je v porovnání s českým či evropským trhem větší dostupnost pracovní síly. Tato dostupnost je navíc podpořena větší ochotou pracovníků i vzdělávacích institucí získat potřebné vzdělání pro práci v průmyslu. Z tohoto důvodu

se Hestego s. r. o. orientuje na Čínu a uvažuje o rozšíření části své výroby do tohoto státu.

Na českém trhu je společnost Hestego s. r. o. nucena více bojovat o své zaměstnance. V regionu firmy působí několik kovo zpracujících firem, proto je zde nedostatek odborných pracovníků, zejména svářečů, zámečníků a brusičů.

2. Legislativní faktory (L)

Marketing a jeho strategie musí být také v souladu s aktuálním zněním právních předpisů, které jej upravují. Jedná se např. o:

- zákon č. 46/2000 o právech a povinnostech při vydávání periodického tisku (vztahuje se na Hestegoviny, které podnik vydává),
- zákon č. 101/2000 o ochraně osobních údajů a o změně některých zákonů,
- zákon č. 121/2000 o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (nejdůležitější zákon, kterému marketing podléhá),
- zákon č. 127/2005 o elektronických komunikacích a o změně některých zákonů, a to ve znění pozdějších předpisů.

3. Ekonomické a ekologické faktory (E)

Mezi hlavní ekonomické faktory patří především ekonomický růst, nezaměstnanost, inflace a vnější rovnováha. Tyto faktory tvoří tzv. magický čtyřúhelník. Ekonomika České republiky se v minulém roce nacházela ve stádiu recese hospodářského cyklu, stejně tak, jako celosvětová ekonomika. Na přelomu září a října loňského roku (2009) dosáhla ekonomika svého dna. V říjnu 2009 již celosvětová ekonomika dosáhla růstu. Výkon české ekonomiky se v 1. čtvrtletí roku 2009 snížil více než o 5 %, ve 2. čtvrtletí 2009 se propad zastavil. (17)

Recese hospodářského cyklu vedla k poklesu investičních aktivit napříč celou ekonomickou činností. Tento faktor velmi citelně pocítil i český průmysl, i odvětví výroby kovových konstrukcí a kovodělných výrobků. Recese má na vývoj podniku nejpodstatnější vliv. Zpomalila, až zmrazila veškerý rostoucí vývoj v rámci sledovaného odvětví. V odvětví poklesl odbyt i investiční aktivity a prudce vzrostla nezaměstnanost.

Podle Mezinárodního měnového fondu se celkový výhled na světovou ekonomiku zlepšuje a v letošním roce (2010) se počítá s růstem 3,9 %. (11)

Růst ekonomiky České republiky se v prvním čtvrtletí tohoto roku (2010) oproti prognózám zpomalil. Ekonomika ČR dosáhla 6 %-tního růstu. (16)

Recese však byla natolik rozsáhlá, že se její negativní důsledky i nadále projeví v rámci magického čtyřúhelníku. A tím je především růst nezaměstnanosti, který se v evropských zemích v letech 2010 a 2011 bude pohybovat kolem 10,2 %. V České republice vzrostla nezaměstnanost v únoru r. 2010 na 9,9 %. (13)

Neblahým faktorem byl i vyšší kurz koruny oproti zahraničním měnám, který znevýhodňoval export. Negativní vliv má i daňové zatížení podniků, které stále roste. V plánovaných opatřeních jednotlivých politických stran se objevuje možnost zvýšení zdanění podniků o 2 % a zvýšení sociálního pojištění u zaměstnavatelů o 1 %. Tyto návrhy nejsou stále konečné a v průběhu času se vyvíjejí. Pokud by však byly na podzim tohoto roku schváleny, jedná se o další hrozbu, se kterou se společnost musí vyrovnat. (31)

Inflační tlaky společnost Hestego s. r. o. nevnímá. Firma se pohybuje na průmyslovém trhu a je pouhým dodavatelem výrobků, které slouží k dosažení zisku jejich odběratelů. Konkurence a soutěživost na tomto trhu se vyostřila natolik, že firma si nemůže dovolit zvyšovat cenu. Pokud chce firma na trhu uspět či si udržet stálou pozici, je nutné, aby svým odběratelům co nejvíce vycházela vstříc a hledala možná řešení, jak jít s cenou svých výrobků dolů.

Otázka nákladovosti cizích zdrojů financování je z pohledu Hestega s. r. o. více než příznivá. Společnost splatila poskytnutý investiční úvěr, nevyužívá žádný provozní úvěr a o dalším zatím neuvažuje. Bankovní rating této společnosti dosahuje nejvyšších příček. Společnost patří mezi nejdůvěryhodnější klienty své banky, proto by neměla problém se získáním finančních prostředků formou úvěru či půjčky, a to za výhodnou cenu. Na trhu průmyslových výrobců převládá trend financování cizími zdroji, a to především úvěrováním. Financování vlastním kapitálem je pro firmu přínosem a silnou stránkou, kterou může využít v boji s konkurencí.

4. Politické faktory (P)

Pro marketingové účely je důležité zmapovat i faktory politické. Změny v politice mohou mít na marketing nepřímý vliv, a to zejména formou legislativy. V aktuálním předvolebním čase lze hodnotit pouze stávající legislativu, která byla tvořena za pravicové vlády. Jedná se o regulaci reklamy, která je v současné době spíše otevřená, za předpokladu převzetí vlády levicovou garniturou lze očekávat její utužení. Dalším vlivem, projevujícím se na marketingových plánech, je do jisté míry i změna zdanění či pojistného zaměstnanců, která může výrazně snížit či zvýšit náklady na marketing.

Souhrnně lze však politickou situaci v České republice hodnotit jako stabilní s pozitivním postojem jak k soukromým, tak zahraničním investicím. Vláda ČR dlouhodobě sleduje vývoj a podporu českého průmyslu. Touto oblastí se zabývá především Ministerstvo průmyslu a obchodu, které zakládá společnosti na podporu rozvoje průmyslu, jeho inovací a oboru vědy a výzkumu. Jedná se například o agenturu pro podporu podnikání a investic Czechinvest.

5. Technologické faktory (T)

V technologickém sektoru je pro firmu významný především vliv technického rozvoje. Firmy, které sledují diferenciací obchodní strategii, jako je i Hestego s. r. o., mohou díky zařazení této strategie získat hlavní konkurenční zbraň a inkasovat i vyšší zisky. Proto je vhodné sledovat technický vývoj se zaměřením na zvyšující se produktivitu práce. Pro tento aspekt hovoří i snižování počtu lidí v produktivním věku, ke kterému na českém trhu dochází.

Nezanedbatelným faktorem je i trend snižování nákladů na výrobu a dosahování nižších cen pro zákazníky, který sleduje český i celoevropský trh. I z tohoto pohledu je pro společnost nezbytné hledat cesty pro zvyšování produktivity, a to především díky novým technologiím. Tlak na cenu je pro společnost ohrožujícím faktorem.

6. Ekologické faktory (E)

Z ekologických a klimatických faktorů mají na odvětví výroby kovových konstrukcí a kovodělných výrobků vliv především požadavky na ekologičnost produkce. Respektování ekologických aspektů má vliv především na výběr technologií,

racionalizaci spotřeby energie a využívání alternativních zdrojů. Požadavky Evropského společenství se poněkud liší od požadavků, které jsou na toto odvětví kladeny na americkém či asijském kontinentu. Tamější standardy jsou podstatně nižší, náklady na výrobu nedosahují srovnatelných hodnot se zdejší produkcí. Z pohledu evropských výrobců patří tento faktor mezi významné při rozhodování o přesunu či rozšíření výroby na tyto kontinenty a dosažení tak nižších cen.

3.2.2 Analýza oborového okolí

3.2.2.1 Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí

V dalším textu je vypracována analýza oborového prostředí podniku dle Porterova pětifaktorového modelu konkurenčního prostředí. Tvoří je především zákazníci a konkurence.

1. Vyjednávací síla zákazníků

Zákaznické prostředí průmyslových trhů se poněkud liší od trhů spotřebních. Základní hlediska úspěchu průmyslového podniku můžeme klasifikovat právě v poznání a porozumění průmyslových nákupů.

Mezi hlavní rozdíly, kterými by se Hestego s. r. o. mělo ve své strategii řídit, patří :

- Systémový přístup k nákupu – rozhodnutí odběratelů není impulsivní nebo emotivní. Vychází z logické analýzy potřeb, možností, požadovaných přínosů a přesně vymezených zdrojů. (30)
- Průmyslové nákupy jsou často velice specializované, zákazníci omezují svá obchodní jednání na konkrétní subjekty. Tyto subjekty si vybírají dle již zmíněné analýzy či jiných potřebných kritérií (např. použité technologie, kvality, aj.). Pozice zákazníků je tedy velice silná. (30)

Dva výše uvedené faktory vycházejí ze stupně diferenciací produktu. Zákazník průmyslového trhu je závislý na specializovaném produktu. Je také velice vázán kvalitou produktu. Lze říci, že ve výrobě kovových konstrukcí je velice nízký stupeň zpětné integrace zákazníka. Zákazníci Hestega s. r. o. často využijí možnosti outsourcingu. Nákup speciálních kovových výrobků v jimi požadované kvalitě od této firmy je pro ně mnohem výhodnější než vlastní výroba.

- Uzavírané kontrakty na průmyslových trzích mají dlouhodobější charakter. Jedná se většinou o zakázky větších objemů a hodnot než je tomu na spotřebitelských trzích. Velice často odběratelé preferují oddanost a opětovný nákup. Proto již při výběru dodavatele hodnotí nejen kvalitu, ale i jeho dobré jméno a dobu působnosti na trhu. (30)
- Dalším faktorem, který by měl být určující pro volbu marketingové strategie je význam, který je nákupu na B2B trzích (business-to-business) určen. Výrobky, které Hestego s. r. o. prodává, nejsou určeny ke konečné spotřebě, ale jsou to prostředky, kterými dosahují jejich odběratelé zisku, úspory či zajištění kontinuity výroby. Na těchto hodnotách by měla být postavena základní myšlenka obchodních zástupců firmy při ovlivňování zákazníka. (30)
- Společnost by měla být také dobře připravena na analýzy, které její zákazníci připravují pro své rozhodování. Jedná se především o hodnotovou vícekritériální analýzu jednotlivých dodavatelů. Hestego s. r. o. by mělo odpovídat na veškeré dotazy týkající se nejen cen, ale i kvality, životnosti, servisu aj. Nejlepším marketingovým tahem je vytvořit prezentaci jednotlivých svých výrobků, která odpovídá na nejčastěji kladené dotazy. Další analýzou, kterou je společnost často podrobena, je hodnocení dodavatelů. Jedná se o implementaci řízení kvality, jehož je hodnocení dodavatelů součástí. Toto hodnocení je opět multikritériální a vztahuje se na delší časový horizont. Hestego s. r. o. má zaveden systém řízení kvality i normu ČSN ISO 9001:2000.

Hodnocení výše uvedených faktorů je spíše omezující až negativní. Pokud společnost tyto vlivy u svých zákazníků podceňuje a nevnímá, nemůže dobře konkurovat, v horším případě to může vést ke špatnému hodnocení firmy ze strany zákazníků.

Dalším významným faktorem, který do chování zákazníků vstupuje, je forma nákupu. Může se jednat o rutinní, pozměněný či úplně nový, první nákup. Prodejci Hestega s. r. o. by měli umět tyto formy nákupu rozpoznat, a přistupovat k jednotlivým zakázkám individuálně. (30)

Spíše pozitivním faktorem je nízká cenová elasticita, kdy objem průmyslových nákupů nezávisí na ceně tak těsně, jako u spotřebitelských nákupů. Pozitivně lze své zákazníky ovlivnit i díky vzájemnosti (reciprocitou) obchodních vztahů. Průmysloví

odběratelé velice oceňují, když jejich dodavatelé kupují jejich hotové výrobky. Více se upevňuje obchodní vazba a zvyšuje se bariera pro vstup konkurentů.

Pokud firma zahrne tyto faktory do své marketingové strategie, může se stát její taktika i konkurenční výhodou.

2. Vyjednávací síla dodavatelů

Vyjednávací síla dodavatelů sledovaného trhu je poměrně nestálá. Podniky působící v oboru kovových konstrukcí a kovových výrobků se pohybují na velice tenkém ledě. Podniky po ekonomické krizi čekají další ekonomické zásahy, a to v podobě úpravy daňových a zaměstnaneckých povinností. Na základě těchto informací se nepředpokládá zvýšení koncentrace a vstupu nových dodavatelů na trh. Dodavatelské firmy se snaží udržet si stávající zákazníky a tlačí na kvalitu, jakost a cenu svých výrobků. Tyto faktory jsou však srovnatelné u většiny dodavatelů. Proto se management dodavatelských společností snaží diferencovat své produkty alespoň díky službám poskytovaným k zakázkám. Jedná se například o propojení při řízení zásob.

Jak již bylo uvedeno, zákazníci průmyslových trhů kladou vysoké požadavky na kvalitativní parametry produktů. Proto společnost, která tyto parametry nedokáže poskytnout, nemá šanci obstát ve výběrovém řízení zákazníka. Proto i dodavatelé materiálu musí tyto požadavky sledovat a brát je v úvahu, aby si udrželi svoji pozici. Na druhé straně, stávající zákazník dodavatelské firmy velice silně zvažuje, zda přejde ke konkurenci. Impulzem pro přechod k jinému dodavateli je většinou o několik úrovní vyšší kvalita a doba výroby zakázky.

Hestego s. r. o. si nemůže vzhledem k nasmlouvaným objednávkám od zákazníků dovolit udělat zásadní chyby v logistice a zásobování. Z těchto důvodů uzavírá se svými nejvýznamnějšími dodavateli rámcové smlouvy na delší časové období. V těchto smlouvách jsou zahrnuty nejen sjednané ceny, za které bude firma materiál nakupovat, ale také sankce či postihy, které mohou nastat při nedodržení podmínek či odstoupení jednoho z partnerů od smlouvy. Aby firma předešla možným nepříjemnostem, nakupuje materiál od více dodavatelů. Případné neplnění smluv ze strany dodavatelů nemá na zásobování výrazný vliv. Firma dokáže pokrýt svou potřebu od ostatních dodavatelů.

3. Konkurence v odvětví

Soutěž mezi firmami v odvětví ovlivňuje nejvíce stupeň koncentrace a míra diferenciací výrobků. Trh kovových konstrukcí a kovových výrobků v České republice vykazuje vysokou míru koncentrace. Na tento malý prostor je zde relativně vysoký počet konkurentů nabízejících vysoce kvalitní výrobky. Tato koncentrace se snížila vstupem do Evropské unie, kdy většina firem začala více vyvážet. Ani zde však situace není příznivá. V posledních dvou letech je vyvíjen vysoký tlak na snižování nákladů výroby. Tyto požadavky nutí výrobce kovových produktů hledat alternativní řešení, a to formou přesunu závodů do oblastí levnější pracovní síly či restrukturalizací nákladů.

Výrobky, které jsou schopny české firmy vyrábět ve stávajících podmínkách, jsou si velice podobné. Firmy nabízejí vysokou kvalitu i velice shodnou dobu dodání, odvíjející se od stávajících technologií. Cena, za kterou je možno výrobky pořídit, je také velice podobná. Konkurence na trhu je natolik silná, že výrobce, který není schopen specifické požadavky zákazníka splnit za shodnou cenovou nabídku, je okamžitě z výběrového řízení vyřazen.

V momentě expanze na zahraniční trhy je Hestego s. r. o. vystaveno ještě vyšším konkurenčním tlakům, než je tomu na tuzemském trhu. Míra diferenciací výrobku např. na německém trhu je o několik úrovní vyšší než u nás. Z těchto důvodů se firma Hestego s. r. o. snaží získat lepší postavení a kvalitu. Kvůli stále se zostřující konkurenci společnost neustále pracuje na zlepšení struktury nákladů a objemu výrobních kapacit.

Vzhledem ke zpomalení ekonomiky mají tyto kroky mnohem větší váhu a jsou patrnější. Spousta tuzemských firem nedosahuje vytížení stávajících kapacit, proto nemohou strategie růstu a expanze Hestega s. r. o. následovat. Nejen ekonomická krize zostřuje konkurenci v odvětví. Pro zavedené firmy je obtížné a nákladné klesající sektor opustit.

4. Hrozba substitutů

Hrozba substitutů nastává v momentě, kdy dané výrobky jednotlivých konkurentů lze vzájemně nahradit. Výrobky, které firma Hestego s. r. o. dodává na trh, jsou vysoce zaměnitelné. Zákazníci mají širokou možnost volby při zadávání své

objednávky i při výběru z nabídek dodavatelů. Avšak charakter průmyslových nákupů neumožňuje snadný přechod zákazníka k jinému dodavateli v průběhu plnění zakázky.

Jak již bylo řečeno v podkapitole 3. *Konkurence v odvětví*, výrobky, které jsou na trhu kovových výrobků dodávány, jsou si velice podobné. V tomto srovnání je přihlíženo pouze k zásadním konkurentům Hestega s. r. o. Společnosti se snaží neustále dodržovat technologický pokrok a inovovat svoje výrobky. Hestego s. r. o. a jeho hlavní rivalové si nejvíce konkurují v přidružených službách a v přístupu k zákazníkovi. Jedná se např. o individuální přístup a služby zákazníkům před sjednáním kontraktu, o záruční a pozáruční servis, zavádění specifických metod řízení zásob výrobků pro konkrétní zákazníky aj.

Zákazníci jsou tedy při výběru dodavatele flexibilní, avšak náklady na přechod k jinému dodavateli jsou následně nezanedbatelné. Zde se projevuje vliv dlouhodobosti, na kterou jsou kontrakty na tomto trhu sjednávány. Smlouvy, které jsou uzavírány, obsahují sankce a postihy za nedodržení sjednaných podmínek, a to nejen ze strany dodavatelských firem, jako je Hestego s. r. o., ale i z pozice zákazníků. Tyto sankce jsou navíc přímo úměrné velikosti zakázky, které bývají zpravidla na průmyslových trzích finančně objemné. Zákazníkům se proto ve většině případů nevyplatí od již uzavřených kontraktů odstupovat, a to i v případě, že jiný dodavatel v průběhu zakázky zvýhodní svoji nabídku. Ztráty zákazníků jsou menší v případě setrvání u kontraktu.

Tento faktor může být pro firmu jak ohrožením, tak příležitostí. V případě kvalitní produkce, bezchybného plnění smluv a dobrého jména na trhu, je ve sledovaném odvětví velká pravděpodobnost, že zákazníci společnosti Hestego s. r. o. nebudou o změně dodavatele uvažovat.

5. Nově vstupující firmy

Možnost vstupu nového konkurenta do tohoto sektoru zpracovatelského průmyslu je velice náročný a složitý. Jedná se o společnosti, které vyžadují vysoký základní kapitál, vysoký počet zaměstnanců, dostatek dodavatelů, výrobních ploch a zařízení. Z tohoto hlediska není obor výroby kovových konstrukcí a kovových výrobků dostupný. Navíc jedná se o sektor, ve kterém není dlouhodobě jistý zisk či jeho růst.

Pro zavedenou firmu jako je Hestego s. r. o. je tento poslední faktor příležitostí.

3.2.2.2 Analýza konkurence

Analýza konkurenčního prostředí firmy Hestego s. r. o. je zaměřena na produkty, které firmě přinášejí největší objem tržeb, resp. zisku. Největší tržby firma dosahuje ve své produkci kooperační výroby. Do tohoto oboru řadí i výrobu zástěn, kapotáží aj. Vesměs jsou v dalším textu nazývány tyto přidružené produkty mechanickými díly či ocelovou ochranou strojů. V následujícím textu jsou rozlišeni konkurenti pro oblast kooperační výroby a výroby teleskopických krytů dle svého hlavního zaměření.

a) Konkurence ve výrobě teleskopických krytů

Hennig CZ



Je to jeden z největších konkurentů Hestego s. r. o. na českém trhu, ale hlavně německém trhu. Hestegu s. r. o. konkuruje především ve výrobě teleskopických krytů. V Německu působí firma Hennig GMBH, má na trhu dlouhodobou tradici a širší nabídku než Hennig CZ. Na německém trhu zastává firma cca 60 % veškerých zakázek, v České republice se pohybuje v rozmezí 12 - 13 %. Firma Hennig dodává také do Indie a do Brazílie.

Od roku 2003, ve kterém byla firma Hennig CZ restrukturalizována, stále sleduje růstovou strategii. Jejím hlavním cílem je zvyšování a rozšiřování výrobních kapacit, a to především ve výrobě teleskopických krytů a mechanických dílů. Do roku 2009 lze sledovat vysoký odliv investic na výstavbu či koupi nových výrobních prostor a strojů, které umožnily dosažení nabídky vysoké kvality, jak technických parametrů jejich výrobků, tak příznivých dodacích podmínek. Firma neustále pracuje na zlepšení technické podpory v oblasti konstrukce a zefektivnění logistických operací. Posláním firmy Hennig CZ je poskytování perfektní ochrany strojů. (18)

Při hodnocení srovnatelnosti či zaměnitelnosti výrobků firmy Hennig CZ s produkty firmy Hestego s. r. o. lze říci, že tyto dvě firmy jsou si svou nabídkou velmi blízké. Pokud chce firma Hestego s. r. o. získat větší podíl na trhu a odlišit svou nabídku od této firmy, měla by nejen sledovat technologické pokroky ve výrobě, ale zavést i jiné podpory prodeje, které její výrobky a nabídku diferencují. Jedná se především o preferenci individuálního přístupu k zákazníkovi, kapacitu konstrukčních možností pro něj a doprovodné služby (servis).

Současné cíle firmy Hennig GMBH, od kterých se odvíjí i cíle ostatních jejích dceřiných společností, se týkají především zvýšení kvality, rozšíření a zjednodušení produkce a rozvoje výzkumu a vývoje a konstrukce. Dále firma klade důraz na spolehlivost, dobu dodání a přezkoušení produktu. Firma touto strategií sleduje zlepšení poskytování svých služeb a produktů, vylepšení svého dobrého jména a utužení vztahů se zákazníky i svoji pozici na trhu. Firma Hennig si tedy chce udržet dominantnost na trhu, a to jak v kvalitě, tak v technologii. Progresivní strategie firmy se zaměřuje na zlepšení, inovace a kvalitu. Vedle silného obchodního jména a historie jsou to nejsilnější faktory v rozhodovacím procesu zákazníků. Spolu s cílenou marketingovou strategií firmy jsou tyto faktory z pohledu exportu Hestega s. r. o. na německý trh velkou překážkou a silnou výzvou.

Kabelschlepp GMBH



Je firmou, jejíž nabídka produktů je podobná s nabídkou Hestega s. r. o. Kabelschlepp je německou firmou, která má již 50-ti letou tradici. Hestego s. r. o. se orientuje i na německý a slovenský trh, kde tato firma také působí, proto je tato firma hodnocena i z pohledu zahraniční konkurence. Dlouhá historie a známost firmy Kabelschlepp hraje pro odběratele důležitou roli. Srovnatelnost a kvalita výrobků je stejná jako u předchozí firmy Hennig. Kabelschlepp GmbH se však více zaměřuje na dopravníky třísek (mechanické stroje), které Hestego s. r. o. nevyrábí. Kvalita jeho teleskopických krytů je ve srovnání s firmou Hestego s. r. o. nižší. Zákazník, který preferuje vysokou kvalitu a své konečné výrobky dodává na náročné trhy, tento faktor zohlední při svém výběru a je ochoten přistoupit i na vyšší cenu.

Na německém trhu dosahuje pouze 16 % podílu zakázek, v ČR 9 %, což je srovnatelná pozice. Na Slovensku, kde Hestego s. r. o. zaujímá 70 % trhu, má firma Kabelschlepp 30 %-tní podíl. (20)

Firma Kabelschlepp GMBH neustále pracuje na nabídce nových produktů a technologických možností. Podle požadavků svých zákazníků je firma schopna poskytnout nejnovější metody i materiály. Tento trend činí z Kabelschlepu velmi silného rivala. Touto strategií firma sleduje získání, či spíše „přetažení“, zákazníků na německém trhu. Pro Hestego tento faktor hraje bezmála stejně důležitou roli jako

důvěryhodnost a zavedenost u Hennigu GMBH. Pokud chce firma v Německu získat nové akvizice, musí poskytovat minimálně stejnou nabídku.

Z hlediska českého trhu má Hestego s. r. o. výhodnější postavení. Firma Kabelschlepp má ve své nabídce pro tuzemský trh velice srovnatelné produkty, které je schopna společnost Hestego nabídnout. Pro firmu je to výrazná příležitost.

Podle zpráv, které proběhly tiskem na konci letošního března (2010) koupila firmu Kabelschlepp japonská společnost. Firma se již dlouhou dobu potýkala s finančními problémy. V roce 2008, kdy většina výrobců kovových komponentů a ochranných produktů pro obráběcí stroje dosahovala vysokých tržeb a zisku, firma Kabelschlepp dosáhla tržeb ve výši 73,5 mil € a zisku 0,912 mil €. V roce 2009, kdy se začala projevovat ekonomická krize, dosáhly tržby společnosti Kabelschlepp pouze 40 % a zisk se propadl o 990 % (- 8,14 mil. €). (25)

Tecnimetal – CZ a. s.



Je posledním velkým konkurentem firmy Hestego s. r. o. Zde na českém trhu působí firma od roku 2001, domovským trhem je pro tuto firmu Itálie, na kterém má tržní podíl cca 40 %. Firma se zaměřuje jako Kabelschlepp GmbH na dopravníky třisek (mechanické stroje). V její nabídce můžeme najít i jiné mechanické dílce a výrobu teleskopických krytů. Kvalita teleskopických krytů této firmy je na nižší úrovni než u předchozích výrobců. Hlavním mottem firmy je být dodavatel, který spojí kvalitu s cenou. Avšak ani tohoto konkurenta Hestego s. r. o. nesmí podcenit, právě kvalita, která nedosahuje stejných hodnot, může v budoucnu znamenat příležitosti, kterých firma Tecnimetal může využít pro získání vyššího tržního podílu.

Hlavním cílem firmy Tecnimetal CZ je poskytování produktů ocelové ochrany strojů v nejvyšší kvalitě za příznivou cenu. Cenová konkurenceschopnost firmy za předpokladu poskytování nejvyšší možné kvality použitých materiálů i přes růst jejich cen se stává obchodní značkou firmy. Je na vedení společnosti Hestego s. r. o. zvážit možné důsledky této taktiky a jejich řešení. Jsou to již zmíněné tlaky na cenu, které v posledním roce nejvíce hrají roli v získání vyšších podílů na trhu. Tato strategie firmy Tecnimetal CZ může znamenat potenciální hrozbu pro Hestego s. r. o.. (27)

Heinrich Cremer GmbH (HCR)



Mezi další konkurenty, působící na českém a německém trhu, patří firma HCR (Heinrich Cremer GmbH). Jedná se o německou firmu působící na trhu od roku 1990, která zaujímá podíl 10 % německého a 2 % českého trhu. Její nabídka není již tak široká jako u předchozích konkurentů. Jejím hlavní produktem jsou především kapotáže strojů a následně teleskopické kryty. Cíl této firmy je poskytovat kvalitu a spolehlivost jejich produktů. Firma Hestego s. r. o. by tuto firmu neměla ve svém hodnocení konkurentů podcenit. Zákazníci si oblíbily dodávky kompletního krytování svých strojů. HCR tuto službu nabízí a v budoucnu ji může rozvíjet snáz než Hestego s. r. o., které je ve fázi pokus-omyl.

Dalšími konkurenty jsou:

- **Keyarrow Co. Ltd.** – taiwanská firma, specializace - teleskopické kryty a kapotáže; (21)
- **P.E.I. GMBH** – německá firma, na českém trhu získala výhradní zastoupení firma Veem trading s. r. o. Produkty firmy P. E. I. GMBH zahrnují především teleskopické kryty a mechanické příslušenství pro stroje;
- **Eitec GMBH** – německá firma, specializace - teleskopické kryty, ochrana strojů;
- **Sermento Equipement Industriel** – francouzská firma, poskytující teleskopické kryty a ocelovou ochranu strojů. Firmu Sermento Equipement Industriel vlastní cca 2 roky firma Hennig GMBH. (27)

Vedení firmy Hestego s. r. o. by mělo klást na mapování vývoje svých konkurentů vysokou váhu. Je důležité všimnout si finančních zdrojů či tržních pozic konkurentů. Není vhodné přehlížet malé konkurenty a přeceňovat význam současných největších rivalů. Z mnoha strategických změn či taktik, které konkurenti sledují, lze vyčíst jejich budoucí vývoj a připravit se na možné změny.

Za zmínku při hodnocení konkurence jistě stojí i produktivita práce napříč celosvětovým spektrem rivalů ve srovnání s Hestegem s. r. o. Firma Hennig GMBH má vyšší produktivitu práce než sledovaná firma. Pro srovnání produktivity práce japonské firmy Enomoto je vyšší 4x než Hestega s. r. o. Na základě těchto srovnání je cílem Hestega s. r. o. dosáhnout stejně vysoké produktivity práce. Na výrobě teleskopických krytů se již za poslední dva roky zvýšila produktivita práce 2,2 krát.

b) Konkurence pro kooperační výrobu – český trh

Atona s. r. o.



Je tuzemským rivalem společnosti. Posláním firmy je poskytovat výrobky, sloužící k maximalizaci užitku, a to včetně doprovodných služeb. Jejím hlavním cílem je přiblížení se co nejvíce zákazníkovi a jeho požadavkům. Její technologické vybavení je velice podobné vybavení Hestega s. r. o.. Je to právě individuální přístup a konstrukční řešení, které je pro Hestego s. r. o. výzvou. Schopnost vyhovět potřebám zákazníka je vysoce ceněna a mnoho odběratelů dává této nabídce přednost například před cenou. (10)

VHN-kovo s. r. o.



Jedná se opět o tuzemského konkurenta specializujícího se na laserové opracování plechů. Firma používá technologie, na kterých pracuje i Hestego s. r. o.. Její diferenciativní strategií je zvyšování kvalifikace jejich pracovníků a dosažení tak vyšší kvality. (32)

Mezi další konkurenty v oblasti kooperační výroby patří např. Lasmetal s. r. o., Ventos s. r. o., MRB Sazovice s. r. o., JM Kappa s. r. o., Vaněk strojírenská výroba, Romotop s. r. o., Spojmont, aj. Všichni výše uvedení konkurenti jsou z tuzemska a zastávají stejnou strategii prodeje. Jejich hlavním cílem je dodávat produkty v precizní kvalitě, a to dle potřeb jednotlivých zákazníků. (22, 23, 33)

Konkurence v oboru zpracování kovů je velmi silná. Zákazníci mají nízké náklady na přechod k jinému dodavateli, produkty jsou vysoce zaměnitelné, protože jsou vyráběny na stejných či velice blízkých technologiích. Firma, která chce svou výrobu odlišit, musí využívat jiné než cenové či kvalitativní hodnoty. Vývoj v tomto odvětví je tak rychlý, že za předpokladu nové technologie či postupu výroby nebude mít konkurenční výhoda pro průkopnickou firmu dlouhé trvání. Zákazníci nejvýše hodnotí individuální přístup a rychlost dodání.

Firmy proto volí zavádění systémů jakosti a trvalé dosahování určitého stupně kvality. Dále se zaměřují na zlepšování systémů řízení jakosti, a to dle výsledku přezkoumávání jeho výkonnosti a účinnosti.

3.2.2.3 Analýza vývoje trhu

Tato kapitola se věnuje minulému, současnému a především budoucímu vývoji trhu, na kterém Hestego s. r. o. působí. Pro formování návrhů na změny v marketingové strategii firmy je nezbytné nejdříve uvést analýzu vývoje okolí podniku, v němž byla strategie zformulována.

V roce 2007, kdy byla strategie formulována, byl vývoj ekonomiky i prostředí ve zpracovatelském průmyslu ČR pozitivní až nadprůměrný. Většina ekonomických ukazatelů sledovala rostoucí trend minulých let. Podle strukturované analýzy Ministerstva průmyslu a obchodu ČR (MPO) dosahovalo tohoto trendu i odvětví výroby kovů, hutních a kovodělných výrobků (sektor DJ, označení dle OKEČ), a to konkrétně subsektoru 28 – výroba kovových konstrukcí a kovodělných výrobků, do které se Hestego s. r. o. svými produkty i službami řadí. (15)

V dalším textu je uvedeno shrnutí faktorů, ze kterých vedení firmy při tvorbě strategie vycházelo.

Ve sledovaném odvětví došlo v roce 2007 k nárůstu tržeb, a to o 18,3 %, účetní přidané hodnotě (o 17 %), cen výrobku (průměrný nárůst o 6,7 %), výrazně vzrostla i zaměstnanost (o 3,9 %, tj. o 8 593 pracovníků). Do kladného vývoje odvětví lze zahrnout i mírný pokles růstu nákladů. Pozitivní vliv měl i nárůst zahraničního obchodu. Sektor výroby kovových, hutních a kovodělných výrobků, vykazoval v roce 2007 jedny z největších objemů jak vývozu, tak dovozu daného odvětví. Významným faktorem byly i přímé zahraniční investice, které v období činily 62,7 mld. Kč. (15)

Již v průběhu roku 2008 se začaly projevovat v českém průmyslu neblahé vlivy celosvětové ekonomické krize. Vedení firmy bylo nuceno již na konci roku 2008 a v celém následujícím roce činit závažná opatření, která nekorespondovala se strategickým záměrem společnosti a výrazně odsunovala vytyčené cíle.

I přes nepříznivý vývoj ekonomiky v průběhu roku 2008, který měl neblahý dopad pro zpracovatelský průmysl ČR, vykazoval odvětví výroby kovových konstrukcí a kovodělných výrobků v České republice (sektor 28 dle OKEČ) rostoucí trend. Pozitivní vývoj způsobily především dlouhodobě nasmlouvané kontrakty na zakázky. Odvětví zpracování kovů, kovových a hutních výrobků mělo největší vliv na vytvoření kladné přidané hodnoty.

Podle PROGNÓZ V OBORU OBRÁBĚCÍCH STROJŮ, které uveřejnilo CECIMO na sklonku roku 2008 se očekával největší pokles produkce v roce 2009 o 6,7 % a v roce 2010 o 9 %. (12)

Hlavním důvodem těchto závěrů byl předpokládaný pokles evropské poptávky. V posledních měsících roku 2008 se značně zpomalila průmyslová aktivita v západní Evropě. Výrazně se snížily investice, které ovlivňují poptávku po strojích.

Z hlediska Hestega s. r.o. a jeho strategie byl nejvýznamnějším aspektem roku 2009 pokles české i německé poptávky. Na německém trhu došlo v roce 2009 k prudkému poklesu spotřeby. Podle očekávání setrvává klesající trend i tento rok (2010), avšak s podstatně nižší intenzitou. Snížení spotřeby vede ke snižování investičních očekávání, a tedy k poklesu investičních výdajů.

Ze zprávy Českého statistického úřadu z loňského prosince (2009) vyplývá, že zakázky na výrobu kovových konstrukcí a kovodělných výrobků meziročně poklesly o 32,8 %. (26)

Firma čelila nejen výraznému poklesu odbytu svých obchodních partnerů, ale i legislativním požadavkům Evropského společenství. Tyto výzvy se promítly do denního chodu společnosti, vedení firmy bylo nuceno přistoupit i k nepopulárnímu snižování stavu zaměstnanců a snížení produkce. Tyto kroky však nebyly ve srovnání s konkurencí radikální. Zásadním rozhodnutím managementu firmy bylo odstoupení od vytyčeného cíle zvyšování zisku. Novým cílem pro roky 2009 a 2010 se stalo dosahovat zisku, který se podařilo vždy naplnit. Celkový růstový trend společnosti se za rok 2009 zpomalil. Nyní se začíná ekonomika pomalu probouzet a na tento podnět musí Hestego s. r.o. včas a rychle reagovat, přizpůsobit se mu. Je proto nezbytné neustále monitorovat situaci, ve které se podnik nachází.

Po zhodnocení minulých let následuje hodnocení současného stavu trhu a předpovědi vývoje okolí.

Svaz průmyslu a dopravy ČR uveřejnil výsledky, které se zabývají výhledem na letošní rok (2010). 70 % českých členských firem (z 1600) v letošním roce neočekává nárůst zakázek nebo počítá s neměnným stavem. Celá čtvrtina firem očekává propad i v prvním čtvrtletí roku 2010. Na tomto očekávání se podílí i výrazná diferenciací a vícerychlostní vývoj, ke kterému na tuzemském trhu mezi podniky dochází. (28)

Podle odhadů uveřejněných v prognóze CECIMA se očekává oživení až v roce 2011. Avšak aktuální informace, zveřejněné v listopadu 2009 Svazem průmyslu ČR, hovoří již mnohem pozitivněji. Průmyslová produkce Německa za září roku 2009 vzrostla o 2,7 %. Tato skutečnost by znamenala příznivý stimul pro exportní zaměření českého průmyslu. (28)

Čtvrtletník Svazu strojírenské technologie uvádí ve svých statistikách výsledky oboru obráběcích a tvářecích strojů za 1. pololetí roku 2009. Z pohledu Hestega s. r. o. je nejdůležitější obor tvářecích strojů ke zpracování kovů kování, ražením nebo lisováním, stroje k tváření kovů ohýbáním, ohraňováním, rovnáním, děrováním (nomenklatura dle celního sazebníku 8462). Produkce v tomto oboru dosahovala pouze 41 % původních objemů ve srovnání s 1. pololetím roku 2008. Výroba obráběcích a tvářecích strojů celkem dosáhla 80,9 % produkce 1. poloviny roku 2008. Trendy ve vývozu těchto produktů kopírují jejich produkci. Výrazný pokles se čeká i tento rok. Je dán především dlouhodobostí objednávek. Minulý rok (2009) většina největších producentů pracovala na zakázkách smluvených v roce 2007 nebo 2008. Pro tento rok (2010) počítají s výrazným poklesem své výroby. (2)

Další vývoj na trzích zpracovatelského průmyslu bude ovlivňovat především ožívání ekonomik hlavních exportních trhů, na které ČR dodává. Hlavním trhem je Německo, a to i z hlediska Hestega s. r. o. Veliký potenciál je i ve východních trzích, ale zde jsou možnosti exportu zatím v jednání. Hestego s. r. o. má vypracovaný projekt Čína, který pojednává o výběru lokalit, obchodních vztazích a způsobu průniku na čínský trh (především prostřednictvím Joint Ventures). V projektu je možno nalézt i jednotlivé analýzy okolí a prostředí čínského trhu, včetně analýz konkurence a vizí do budoucnosti.

Ze stávající situace na českém trhu jasně vyplývá, že dřívější názory na krizi jako krátkodobý výkyv trhu jsou mylné. Podniky, včetně Hestega s. r. o., by měly tuto situaci bedlivě sledovat a vytvářet neustále nové strategie a cíle, jak v této situaci „přežít“.

3.2.3 Analýza interního okolí

3.2.3.1 Analýza schopností podniku

Prvním krokem pro analýzu schopností podniku je identifikace zdrojů, kterými podnik disponuje. Pro přehlednost jsou zdroje rozděleny do čtyř základních kategorií, a to na hmotné, nehmotné, lidské a finanční zdroje.

Mezi **hmotné zdroje**, které podnik vlastní, patří především stroje, zařízení, stavby a budovy. Pro Hestego s. r. o., jako výrobní podnik, jsou právě tyto zdroje hlavním zdrojem jeho konkurenčních možností. Vedení společnosti si tuto situaci uvědomuje, a proto vynakládá většinu volných prostředků do inovací, rozšiřování a správy těchto zdrojů. V meziročním srovnání let 2007 a 2008 došlo k navýšení souboru movitých věcí o 7 mil. Kč, staveb o 1 mil. Kč, pozemků o 3,5 mil. Kč a softwaru o 176 tis. Kč. Tyto meziroční nárůstky potvrzují, že vedení firmy sleduje udržení tempa vývoje technologií a zajištění moderní výroby ve svém oboru.

Mezi **nehmotné zdroje** firmy se řadí know-how, obchodní tajemství, patenty a licence. Bohužel firma ve své rozvaze nemá svůj goodwill ohodnocen. Vrcholový management uvedl, že obchodní tajemství hraje v oboru strojírenství a v aktuální nepříznivé situaci klíčovou roli. K získání nových zákazníků či dodavatelů a jejich udržení je třeba znát i strategie konkurentů a jejich pozici či vybavení. Vedení společnosti si je toho vědomo, a proto si do klíčových manažerských pozic vybírá velmi zodpovědné - adaptabilní pracovníky, kteří si jsou této pozice a svých povinností vědomi. Budování dobrého týmu vedení firmy však na úspěch nestačí. Společnost by měla klást důraz na budování svého dobrého jména, a to napříč celou organizací. Nejen vystupování obchodních zástupců firmy před zákazníky tvoří dobré jméno firmy. Je to právě kvalita zboží a schopnost jej dodat včas, která u zákazníků průmyslového trhu rozhoduje. Na těchto faktorech se podílejí nejvíce řadoví zaměstnanci firmy, kteří tak zastávají pro firmu nenahraditelnou funkci.

Klíčovým zdrojem firmy jsou **lidské zdroje**. Firma v letech 2007 a 2008 vykazovala vysokou míru fluktuace svých pracovníků. V roce 2009, kdy čelila hospodářské recesi a útlumu zakázek, bylo vedení společnosti nuceno propustit některé své pracovníky. Nadále však pracuje na zlepšení kvalifikace svých zaměstnanců. Snaží se vyvarovat zvýšené fluktuaci a bedlivě sleduje přínos zaměstnance pro firmu

z časového hlediska. Např. zaměstnanec, který pracuje ve firmě na pozici svářeče, začíná být pro firmu z pohledu nákladů přínosným až po jednom roce.

Posledními neméně důležitými zdroji, které firma využívá k dosažení své podnikatelské činnosti, jsou **finanční zdroje**. Ty představují především vlastní a cizí kapitál. Hestego s. r. o. má podíl vlastního k cizímu kapitálu v poměru 60 : 40. V porovnání s konkurencí je to velice výhodná pozice. Navíc během let 2007 a 2008 firma výrazně snížila podíl bankovních úvěrů i krátkodobých závazků z obchodního styku. Míra její zadluženosti v roce 2008 činila 37,68 %. Cizí zdroje představovaly především dlouhodobé závazky od sesterské firmy IDEAL TRADE SERVICE s. r. o. (necelých 64 %), dále krátkodobé závazky z obchodních vztahů a bankovní úvěry (asi 6,5 %). Vlastní kapitál firma získává především z nerozděleného výsledku hospodaření minulých let a z výsledku hospodaření z běžného období. I v tomto rozložení finančních zdrojů podniku spatřuji vysoký potenciál a konkurenční výhodu. Většina firem v tomto oboru využívá dlouhodobých bankovních úvěrů, které však podléhají přísným bankovním kritériím. Zhoršující se ekonomická situace omezila přístup k těmto bankovním úvěrům. Proto financování ze zisku je znak velmi zdravé společnosti.

Míra využití zdrojů

Při hodnocení schopnosti podniku je využita především následující finanční analýza, která vychází z let 2006, 2007 a 2008 a jejich porovnání.

Pro určení stupně využití výrobních kapacit je hodnoceno především využití kapitálu, které je na vysoké úrovni. V roce 2008 měla firma nasmlouváno spoustu zakázek a její výrobní kapacity byly nedostačující. Firma se snaží dále rozšiřovat, proto jednala o nákupu nových výrobních ploch, zajistila si pomocný montážní závod při Středním odborném učilišti ve Vyškově, a také pracuje na zefektivnění výrobního procesu.

Vyšší efektivnosti výroby firma dosáhla především restrukturalizací některých pracovišť. Jednalo se o změnu organizace práce, kdy každý pracovník je zodpovědný za určitý proces v rámci pracoviště a ne za výsledný produkt. Práce je rychlejší, bezproblémovější s možností lepší kontroly. Významnou pomocí ve zlepšení organizace práce a její kontroly bylo zavedení čipového systému pro jednotlivé pracovníky i pracoviště.

Na toto hodnocení navazuje využití výrobního systému i lidských zdrojů. Díky nově zavedeným pracovním procesům a kvality dle ISO 9001:2000 jsou stroje lépe využívány. Došlo k odstranění dřívějších prostojů i snížení zmetkovitosti.

Se změnou struktury zakázek se výrazně zvýšila potřeba konstrukčních prací. Společnost začala v této situaci nejdříve využívat služeb externích konstruktérů, později, aby dostala svým závazkům, přijala nové konstruktéry. Kapacity konstrukčního oddělení jsou vytíženy na maximum, proto výzkum či vývoj nových technik je v současné době značně omezen.

Finanční analýza

Uvedená finanční analýza je zaměřená především na poměrové ukazatele a na horizontální a vertikální analýzu aktuálních účetních výkazů, tedy meziroční srovnání let 2006, 2007 a 2008. (37, 38)

Tabulka 1: Vertikální analýza VZZ [vlastní tvorba]

	Položka	č. ř.	2008	2007	2006
II.	Výkony	04	100,4%	100,1%	101,8%
1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	05	100,0%	100,0%	100,0%
2.	Změna stavu zásob vlastní výroby	06	0,3%	0,1%	1,4%
3.	Aktivace	07	0,0%	0,0%	0,4%
B.	Výkonová spotřeba	08	51,7%	50,2%	53,6%
1.	Spotřeba materiálu	09	41,3%	37,3%	38,4%
2.	Služby	10	10,4%	12,9%	15,2%
+	PŘIDANÁ HODNOTA	11	50,5%	51,6%	50,6%
C.	Osobní náklady	12	32,3%	30,4%	34,9%
1.	Mzdové náklady	13	23,6%	22,0%	25,1%
E.	Odpisy dl. nehmot. a hmot. majetku	18	4,1%	4,4%	5,5%
*	PROVOZNÍ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ	30	16,0%	19,3%	11,7%
*	FINANČNÍ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ	48	0,3%	-1,2%	-1,5%
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	49	3,5%	4,2%	2,5%
1.	splatná	50	3,4%	4,4%	1,5%
2.	odložená	51	0,1%	-0,2%	1,0%
**	VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ ZA BĚŽNOU ČINNOST	52	12,8%	13,9%	7,8%
*	MIMOŘÁDNÝ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ	59	-	-	-
***	Výsledek hospodaření za účetní období	61	12,8%	13,9%	7,8%
	Výsledek hospodaření před zdaněním	62	16,3%	18,1%	10,2%

Z tabulky vertikální analýzy je patrné, že vztažná veličina, která byla použita, jsou tržby za prodej vlastních výrobků a služeb. Tato veličina umožňuje vidět, jak je která položka ve vztahu k tržbám podniku. Z analýzy lze vypožorovat, že vývoj

jednotlivých položek ve sledovaných letech 2008, 2007 a 2006 je kolísavý. Srovnání roku 2007 s rokem 2006 vykazuje ve většině položek příznivý vývoj. Klesají osobní náklady, roste přidaná hodnota. Vzhledem k vývoji nákladů roste i rentabilita tržeb měřená provozním výsledkem hospodaření, výsledkem hospodaření za účetní období před i po zdanění.

Rok 2008 vykazuje zabrzdění tohoto slibného vývoje. Ukazatel přidané hodnoty klesl, navýšily se osobní náklady. Vlivem nárůstu nákladů se snížila i rentabilita tržeb, opět měřená provozním výsledkem hospodaření, výsledkem hospodaření za účetní období před i po zdanění. Na negativní vývoj klíčových ukazatelů v roce 2008 můžou patrně již první náznaky ekonomické krize, která se začínala na sklonku tohoto roku na českém průmyslovém trhu projevovat. Propad ukazatelů však není markantní, a jak následující finanční ukazatele vyjádří, nebyla firma v roce 2008 ve finanční tísní. Aktuální vývoj firmy nebylo možné vyjádřit vzhledem k nedostupnosti potřebných podkladů.

Z hlediska hodnocení horizontální analýzy rozvahy, která je uvedena pod textem, dosáhl dlouhodobý majetek růstu, zhruba o 7 %. V tomto meziročním srovnání je vhodné přihlídnout k horizontální analýze předchozích dvou let, ve které je patrné, že dlouhodobý majetek poklesl asi o 10 %. Je tedy zjevné, že v roce 2008 nedosáhl původních hodnot. Oběžná aktiva vzrostly v roce 2008 o pouhé 3 %. Ve srovnání s meziročním růstem předchozích let, kdy vzrostly o 62 %, se jedná téměř o zastavení. Tento vývoj udávají především hodnoty krátkodobých pohledávek a krátkodobého finančního majetku, které v meziročním srovnání vykázaly pokles či minimální růst. Tyto změny odrážejí důraz, který je kladen na řízení cash-flow v podniku. Vedení firmy dosáhlo v návratnosti krátkodobých pohledávek velkého pokroku.

Vlastní kapitál společnosti dosahuje v obou meziročních srovnáních stálého růstu. V meziročním srovnání let 2007 a 2008 je však možné ve všech položkách vlastního kapitálu vysledovat pokles tempa růstu. Nejvýraznější je položka výsledku hospodaření, která dosáhla meziročního nárůstu v roce 2008 pouhých 18 %. V předchozím srovnání (roky 2006 a 2007) dosahuje růstu 171 %. Položky cizích zdrojů vykazují klesající trend, který je naopak oproti položkám vlastního kapitálu dodržován i v roce 2008. Z položek cizího kapitálu je nejzajímavější položka

krátkodobých závazků. Ta v roce 2008 ve srovnání s rokem 2007 poklesla o cca 50 %. V meziročním srovnání z let 2006 a 2007 vykazovaly krátkodobé závazky stále ještě růstový trend. Opět zde hraje významnou roli váha, kterou vedení firmy přisuzuje řízení cash-flow.

Tabulka 2: Horizontální analýza – Rozvaha [vlastní tvorba]

Aktiva [mil. Kč]	2008/2007	(08-07)	Pasiva [mil. Kč]	2008/2007	(08-07)
Dlouhodobý majetek	7,28%	7,30	Vlastní kapitál	43,69%	45,00
Dlouhodobý hmotný majetek	7,57%	7,50	Základní kapitál	0,00%	0,00
Oprávkový k DHM	35,60%	13,60	Fondy ze zisku	0,00%	0,00
			Nerozdělený zisk	70,19%	40,60
			Výsledek hospodaření	10,80%	4,40
Oběžná aktiva	3,03%	3,80	Cizí zdroje	-27,25%	-33,60
Zásoby	19,65%	5,60	Dlouhodobé závazky	-2,25%	-1,30
Krátkodobé pohledávky	-7,90%	-6,00	Krátkodobé závazky	-48,69%	-25,40
Krátkodobý finanční majetek	21,60%	4,20	Bankovní úvěry a půjčky	-54,76%	-6,90
Ostatní aktiva	19,40%	0,50	Ostatní pasiva	61,20%	0,80
Celková aktiva	5,10%	11,50	Celková pasiva	5,10%	11,50

Aktiva [mil. Kč]	2007/2006	(07-06)	Pasiva [mil. Kč]	2007/2006	(07-06)
Dlouhodobý majetek	-9,99%	-11,60	Vlastní kapitál	65,08%	40,60
Dlouhodobý hmotný majetek	-10,32%	-11,40	Základní kapitál	0,00%	0,00
Oprávkový k DHM	45,70%	12,00	Fondy ze zisku	0,00%	0,00
			Nerozdělený zisk	34,90%	15,00
			Výsledek hospodaření	171,20%	25,70
Oběžná aktiva	62,30%	47,60	Cizí zdroje	-2,04%	-2,60
Zásoby	23,90%	5,50	Dlouhodobé závazky	-7,73%	-4,90
Krátkodobé pohledávky	69,86%	31,30	Krátkodobé závazky	50,62%	17,50
Krátkodobý finanční majetek	125,40%	10,80	Bankovní úvěry a půjčky	-54,58%	-15,20
Ostatní aktiva	-27,70%	-1,00	Ostatní pasiva	-94,90%	-2,50
Celková aktiva	18,63%	3,56	Celková pasiva	18,63%	3,56

Vertikální analýza (viz níže) potvrdila změny uvedené v analýze horizontální. Hodnoty však nedosahují tak vysokých procentních rozdílů. Nejvýraznější změna, která nebyla z horizontální analýzy tolik patrná, se objevuje ve struktuře zdrojů podniku. Firma v roce 2008 dosahuje poměru vlastního k cizímu kapitálu 60 : 40. V roce předešlém byl tento poměr obrácený. Ukazatele krátkodobých závazků a krátkodobých pohledávek, které dosahovaly v horizontální analýze vysokých rozdílů, si v analýze vertikální udržují mírně klesající trend. Bohužel tempo splácení krátkodobých závazků firmy je progresivnější než doba úhrad od zákazníků.

Znamená to odliv peněžních prostředků firmy, které má společnost vázány u svých odběratelů. Společnost by se měla snažit dosáhnout stejného tempa zkrácení splátek svých pohledávek, tedy minimálně stejného klesajícího tempa těchto dvou ukazatelů.

Tabulka 3: Vertikální analýza – Rozvaha [vlastní tvorba]

Aktiva [mil. Kč]	2007	2008	Pasiva [mil. Kč]	2007	2008
Dlouhodobý majetek	44,16%	45,08%	Vlastní kapitál	45,51%	62,22%
Dlouhodobý nehm. majetek	0,60%	0,48%	Základní kapitál	1,81%	1,72%
Dlouhodobý hmotný majetek	43,56%	44,60%	Fondy ze zisku	0,18%	0,17%
			Nerozdělený zisk	25,56%	41,39%
			Výsledek hospodaření	17,94%	18,92%
Oběžná aktiva	54,73%	53,60%	Cizí zdroje	54,43%	37,68%
Zásoby	12,73%	14,30%	Dlouhodobé závazky	25,86%	24,06%
Krátkodobé pohledávky	33,63%	29,47%	Krátkodobé závazky	23,00%	11,23%
Krátkodobý finanční majetek	8,55%	9,90%	Bankovní úvěry a půjčky	5,57%	2,40%
Ostatní aktiva	1,10%	1,25%	Ostatní pasiva	0,06%	0,09%
Celková aktiva	100,00%	100,00%	Celková pasiva	100,00%	100,00%

Pozitivním ukazatelem v oborovém srovnání je dlouhodobě klesající trend cizích zdrojů a bankovních úvěrů. Společnost se zbavuje svých dřívějších úvěrů a struktura její zadluženosti dosahuje pouhých 38 %. Pro výrobní, kapitálově těžkou společnost, je tento ukazatel vysoce ceněn z pohledu investorů, odběratelů i zaměstnanců.

Z hlediska výrobní společnosti jsou ještě důležité ukazatele vývoje majetku. Majetek společnosti dosahuje mírného růstu. Vedení společnosti se snaží neustále inovovat a obnovovat svoje výrobní zařízení i své prostory.

Z **ukazatelů rentability** firmy je zdůrazněna rentabilita vloženého kapitálu (ROI), která dosahuje v roce 2008 14,28 %. Pro stakeholders (zájmové skupiny – investoři, zaměstnanci, vlastníci, odběratelé, aj.) je tento ukazatel více než přínosný, dosahuje horní doporučené hranice, ve které se vyplatí do firmy investovat. Rentabilita tržeb (ROS) v meziročním srovnání mírně poklesla z 12,8 % na 11,94 %, stále však dosahuje výborných výsledků. Rentabilita vlastního kapitálu (ROE) a rentabilita celkových aktiv (ROA) dosahují také vyšších hodnot, než jsou obecně doporučovány. (37, 38)

Nestandardní hodnoty vykazují pouze **ukazatele likvidity**. Všechny stupně likvidity dosahují vyšších než doporučených hodnot. (37, 38)

Tabulka 4: Poměrové ukazatele - Likvidita [vlastní tvorba]

Ukazatel	2008	2007
3. stupeň - Běžná	4,78	2,38
2. stupeň - Pohotová	3,50	1,83
1- stupeň - Peněžní	0,88	0,37

Firma je schopna krýt svými pohledávkami a peněžními prostředky svoje běžné potřeby a krátkodobé dluhy. Ve sledovaném období let 2007 a 2008 je možno spatřit výrazný nárůst likvidních hodnot firmy. Výsledky všech stupňů likvidity se v roce 2008 pohybují nad doporučenými hodnotami. Příliš vysoká hodnota ukazatele ukazuje na neproduktivní využití vložených prostředků. Vysoké stavy peněžních prostředků snižují rentabilitu podniku.

Shrnutí finanční analýzy

Hestego s. r. o. hospodaří se svými prostředky dobře. Společnost by se měla zaměřit na ukazatele likvidity a na dobu obratu krátkodobých závazků a pohledávek z obchodního styku. Jedná se o ukazatele, které váží finanční majetek firmy, se kterým lze dále hospodařit, a které snižují výnosnost firmy.

Významnější vliv na její tržby měl odchod klíčových zákazníků či snížení objednávek odběratelů. Zákazník, pro kterého firma v roce 2007 produkovala největší objem svých zakázek, byl nucen v roce 2009 omezit svoji výrobu, jeho tržby klesly na 20 % původních hodnot. Toto snížení zakázek však není ve stávající finanční analýze patrné díky nepřístupnosti potřebných dokumentů.

Index důvěryhodnosti českého podniku (Index IN(05)) pro rok 2008 vykazuje hodnotu 2,5737. Hestego s. r. o. se tedy dle tohoto roku nachází mimo šedou zónu a jedná se o zdravý podnik, kterému nehrozí žádné nebezpečí.

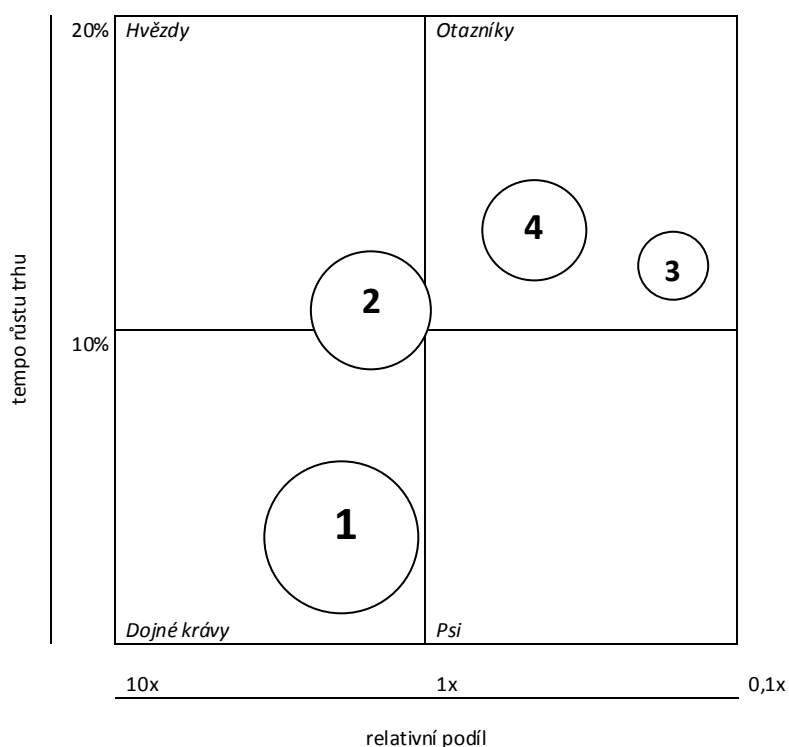
Dalším pozitivním ukazatelem je rating banky, který si banka nechává každoročně zpracovat a výsledky svého hodnocení společnosti Hestego s. r. o. zpřístupňuje. Kmenová banka firmy hodnotí společnost nejvyšším ratingem, hodnota 3. Toto hodnocení se odvíjí od hodnocení veškerých klientů banky. V dobách, kdy většina firem prosperovala a ekonomika nebyla zasažena recesí, se firma Hestego s. r. o. řadila mezi nejlepší klienty banky. V roce 2009 se její pozice utužila. Finanční ukazatele firmy jsou nadále v kladných či doporučených hodnotách, firma dokáže nadále dostát svým zakázkám. Její bankovní rating patří stále mezi nejvyšší.

3.2.3.2 Portfolio analýza

Na základě spolupráce s vrcholným vedením firmy Hestego s. r. o., využitím analýz konkurence a průzkumu trhu, který byl ve firmě proveden pro nově nabízené produkty, byla vytvořena matice pro produkty firmy. Pro tuto analýzu byla zvolena matice BCG (Boston Consulting Group).

Největší tržby firma dosahuje ve výrobě ochranných dílců – kooperační výrobě, následně pak v prodeji teleskopických krytů. Nové produkty, které firma nabízí, jsou infokiosky a kapotáže. Před uvedením těchto výrobků firma provedla průzkum trhu, aby zvažila jejich výhodnost.

Tabulka 5: BCG matice - Hestego s. r. o. [vlastní tvorba]



Legenda:	
1	Kooperační výroba
2	Teleskopické kryty
3	Kapotáže
4	Infokiosky

Velikost kruhů v BCG matici zastupuje výši tržeb uvedených produktů, jejich umístění se vztahuje na relativní tržní podíl oproti nejbližším konkurentům.

Z matice je patrné, že firma vykazuje největší tržby z produktů kooperační výroby. Do budoucna předpokládá relativní nárůst tohoto produktu a růst svého podílu na trhu. To by znamenalo vyšší přísun finančních zdrojů pro financování otazníků.

Ve výhledu lze očekávat, že firma dosáhne vyššího podílu na trhu informačních kiosků. Vzhledem k tomu, že se na českém trhu tyto produkty nevyskytovaly, očekává se i strmější růst tohoto odvětví. Trh kapotází je také velmi lukrativní, a to především objemem tržeb, které lze získat. Jedná se o dodávání celých ochranných celků pro stroje, které vyžadují zákazníci. V případě konkurence, která má stejné technologické vybavení a rychle reaguje na změny na trhu, se dá předpovědět vysoký růst trhu. Hestego s. r. o. pracuje na zvýšení svého tržního podílu na tomto trhu především získáním zákazníků a zkvalitněním konstrukčních řešení.

3.2.3.3 Interní analýza podniku

Současná strategie firmy Hestego s. r. o. byla zformulována na sklonku roku 2007. Časový horizont, ke kterému se tato strategie vztahuje, je v rozmezí let 2008-2013.

Tato strategie udává cíle pro podnik jako celek, ale větší pozornost věnuje rozpracování cílů pro jednotlivá oddělení společnosti. Hlavní strategické cíle, které jsou v dokumentu zmíněny, se týkají především růstu tržeb, rozšíření výrobních kapacit, vývoje nových produktů, zkvalitnění a rozšíření informačních systémů ve firmě. Tyto hlavní cíle byly dále použity pro nižší strategii na úrovni oddělení firmy. V dokumentu jsou blíže definovány strategie pro obchod, plánování, logistiku, kvalitu, personalistiku, finance, výzkum a vývoj.

Jednotlivé body a cíle, které byly použity ve strategii firmy, byly dále podrobně zpracovány do samostatných plánů. Tyto obsahují termíny splnění, formy kontroly i určení zodpovědného pracovníka. Během prvních dvou let života této strategie, byly některé cíle již splněny nebo jsou ve fázi plnění. V následujícím textu jsou jednotlivé cíle rozvedeny. Avšak pro účely této práce byla použita metoda marketingového mixu. Na tuto metodu navazují i návrhy, které jsou uvedeny v kapitole 8.2.

Klasický marketingový mix obsahující čtyři marketingové nástroje, čtyři „P“, byl rozšířen o páté „P“ – lidé (people). Toto rozhodnutí o rozšíření základního marketingového mixu vychází z přesvědčení, že lidské zdroje, jsou pro výrobní firmu nezanedbatelné a jsou významným faktorem dotvářejícím konkurenční výhodu společnosti.

1. Výrobek (Product)

Do prvního „P“ – výrobku, lze zahrnout veškeré strategické cíle, které se v původní strategii firmy Hestego s. r. o., váží nejen ke konečnému produktu, ale i k výrobě jako takové.

Společnost Hestego s. r.o. sleduje dlouhodobý cíl, a to rozšíření výrobních kapacit. Ze stanovených cílů bylo dosaženo nákupu pozemku pro výstavbu nové části závodu ve Vyškově. Firma spolupracuje se Střední odbornou školou a Středním odborným učilištěm Vyškov. V prostorách školy, na cca 1000m², se montují mechanické dílce pro firmu. (35)

Otázka pronájmu jiných výrobních ploch je stále v jednání, stejně tak jako výstavba závodu mimo stávající region.

Významnou změnu v plánování a organizaci práce přineslo zavedení výrobních příkazů po operacích. Tento systém zjednodušil možnost kontroly práce, jednotlivé operace jsou transparentnější. (34)

Kvalitu výroby zvyšují i zaváděné normy ČSN ISO, to konkrétně ISO 9001 a ISO 14000. V průběhu roku 2008 se ve společnosti začal používat nástroj pro řízení rizik (systém FMEA), který slouží jako pomocný nástroj pro řízení jakosti. V důsledku těchto změn firma sleduje jediný cíl, a to snížit náklady na zmetkovitost na polovinu nákladů roku 2007. Od roku 2007 snížila firma svou zmetkovitost o 20 %. (35)

V inovacích i ve snížení interní zmetkovitosti jsou neustále spatřovány mezery.(35)

Konstruktéři, zodpovědní za část inovačních cílů, byli celý rok 2009 pod obrovským tlakem. Konstrukteři pracovali na nových produktech a také na malosériových zakázkách, které vyžadují více jejich práce. Bylo nutné využít i externích pracovníků, aby firma dosáhla požadovaných výsledků a dostala svým závazkům. Bohužel, ne všechny projekty byly úspěšné. I přes dostatečnou vybavenost a výrobní kapacitu podniku dochází k chybám, které vycházejí z konstrukčního nebo vývojového oddělení. Tento faktor, je hodnocen jako slabina firmy. Cílem odpovědných vedoucích je na těchto nedostacích zapracovat a najít možná řešení.

V květnu roku 2009 byl definován projekt ROZVOJ ICT VE SPOLEČNOSTI HESTEGO S.R.O. Hlavním cílem projektu ICT je podpořit konkurenceschopnost společnosti HESTEGO s. r. o. prostřednictvím vyššího využití potenciálu v oblasti

pořizování a rozšiřování informačních systémů. Jde především o metody a nástroje k efektivnímu plánování, realizaci, zefektivnění a vyhodnocování výrobních procesů. Část projektu se podařilo financovat z dotací EU, program OPPI. (34)

Úkolem obchodních zástupců firmy je také neustále mapovat cílové trhy, eventuelně nalézt nové trhy, na které by mohla firma proniknout. Cílem této činnosti je nalézt nové tržní segmenty, rozvíjet aktuální nabídku nabízených produktů a tím zvyšovat podíl na trhu. Z nových finálních produktů byl již realizován infokiosek a automat na pamětní mince. Další výrobky, které lze sériově vyrábět a dodávat, procházejí vývojem. Byly realizovány i jiné finální produkty, tyto byly vyrobeny pouze v několika málo kusech, jako zakázková výroba.

Od roku 2008 se nepodařilo zvýšit výrobu na stávajících plochách. Důvodem je nepříznivá situace na trhu. Společnosti se však podařilo rozběhnout změnu výrobního procesu. V letošním roce (2010), byla zavedena výroba kapotáží. Tento druh výroby vyžaduje mnohem větší výrobní plochu k dosažení 1 mil. tržeb. Dále se podařilo zajistit zakázkovou, malosériovou výrobu skříní pro zákazníky. Firma dokáže pružně reagovat na jejich požadavky.

Veškeré výše uvedené dílčí cíle slouží k podpoření hlavního záměru výroby, a to dosáhnout takové produktivity práce, která bude převyšovat konkurenci podniku na obsluhovaných trzích.

2. Cena (Price)

Ve společnosti je cena stanovována kalkulací nákladové ceny. Pokud není určeno jinak, k takto stanovené ceně se připočítává marže (ve výši cca 15 %). Při procesu stanovování ceny je však vždy nezbytná součinnost kalkulantů s obchodním zástupcem. V určitých případech může firma obdržet od zákazníka např. limitní cenu nebo se rozhoduje podle konkrétního zákazníka či druhu výrobku. Pokud dojde k „přecenění“ nad cenu limitní, je firma ochotna cenu i upravit. Vždy jsou však zapotřebí jistá opatření ve výrobě (pokud tak lze učinit). Rozhodujícím faktorem v takovýchto případech je i trh, na který daná zakázka či produkt směřuje.

V oblasti celkových tržeb nejsou od roku 2008 stávající vytyčené cíle dosahovány. Naopak tržby firmy se snížily cca o 40 %. Opět je to důsledkem nepříznivé hospodářské situace. V porovnání s konkurenty je to však nízké číslo. Tržby většiny konkurentů dosahují od roku 2008 pouze 30 - 40 % původních hodnot. Tyto hodnoty

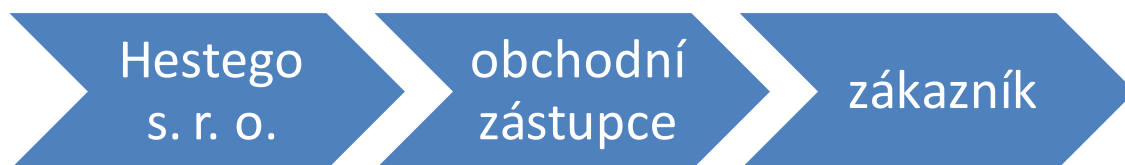
se však výrazně odvíjejí od pozice zákazníků a vývoje jejich tržeb. Hestego s. r. o. si zajistila tento relativně nízký propad změnou výroby a poskytováním nových produktů.

Společnost Hestego s. r. o. nezdůrazňuje význam konečné ceny pro zákazníka. Jejím cílem, jak je patrné ze stávající strategie, jsou především tržby a jejich objem. Proto zadává spíše kvalitativní cíle pro dosažení nárůstu tržeb, jako je například zvýšení podílu na českém i německém trhu, zvýšení podílu dodávek stávajícím zákazníkům aj.

Do cenové taktiky lze zařadit i cíle finančního oddělení, jehož hlavním cílem je dosáhnout co nejpřesnějšího přiřazování nákladů dle místa vzniku. Díky této dovednosti lze získat přesnější nástroje pro řízení společnosti a tím snížení nákladů na výkony. Již v roce 2008 byl ve firmě zaveden podrobný sběr dat. Nyní se zavádí řízení nákladů způsobem ABC a externí firma provádí pro Hestego s. r. o. analýzu dat z minulosti. Hlavním přínosem této metody je evidence režijních nákladů ke konkrétní činnosti a následně lepší plánování kapacit, odměňování, měření výkonu, odhalení rezerv atd. Tento cíl úzce souvisí i s cíly marketingového produktu. (35)

3. Distribuce (Placement)

Firma Hestego s. r. o. distribuuje svoje produkty především následujícím způsobem.



Obrázek 6: Proces distribuce ve firmě[vlastní tvorba]

Firma oslovuje potenciální zákazníky prostřednictvím svých obchodních zástupců při mapování trhů a hledání nových zákazníků či cílových trhů. Potenciální zákazníci také vyhledávají a oslovují společnost sami.

Ve strategii firmy platné pro roky 2008-2013 byly definovány pouze cíle týkající se zvýšení podílu dodávek stávajícím zákazníkům, nalezení nových tržních segmentů a nových zákazníků a zvýšení podílu dodávek na německý a ruský trh. Vzhledem k nepříznivé situaci na průmyslových trzích v loňském roce, bylo velice obtížné, těchto cílů dosáhnout. Významným přínosem pro firmu na začátku roku 2010 - bylo získání většího podílu dodávek pro některé stávající odběratele.

Strategie však neurčuje způsoby, jak má být těchto cílů dosaženo a nezmiňuje žádné změny či pokrok v dostupnosti distribuční sítě, prodejního sortimentu, zásobování či dopravy nabízených produktů.

4. Propagace (Promotion)

Ve stávající strategii podniku Hestego s. r. o. nejsou definovány žádné cíle pro propagaci. Plán či postup komunikace nebo komunikačního mixu nemá firma vůbec zpracován. Z tohoto důvodu nelze zhodnotit strategické cíle a jejich případné plnění či neplnění. Podle typu komunikačních prostředků využívá firma následující:

- **prostředky přímé komunikace**

Firma se účastní veletrhů a výstav. Mezi nejprestižnější a zároveň tradiční výstavy strojírenské techniky, na kterých Hestego s. r. o. vystavuje, patří MSV (Mezinárodní strojírenský veletrh) v Brně, EMO v Miláně a METALOOBRABOTKA v Moskvě.

Školení či informační schůzky firma prakticky nevyužívá. Při realizaci zakázky jsou běžně pracovníci odběratelů Hestega s. r. o. proškolení a získávají základní informace jak s produkty pracovat. Tato činnost je však firmou vnímána spíše jako doprovodná služba.

Prezentace či předvádění výrobků je zastoupená především na veletrzích. Samozřejmě je společnost Hestego s. r. o. schopna kdykoliv své standardně vyráběné produkty potenciálním zákazníkům předvést. Pokud se jedná o malosériovou či zakázkovou výrobu, je běžná výroba prototypů, které jsou nejdříve zkoušeny a podrobeny zátěžovým testům, a to i přímo v prostorách zákazníků.

- **vlastní nepřímé publicitní prostředky**

Společnost Hestego s. r. o. publikuje vlastní noviny pod názvem „Hestegoviny“. Tyto noviny jsou vydávány pravidelně pro zaměstnance firmy, všechna vydání těchto novin jsou veřejně dostupná i na webových stránkách firmy. Noviny poskytují informace o důležitých událostech společnosti, nových trendech ve vývoji a konstrukci, ekonomii a kvalitě výrobků, ale také o aktivitách zaměstnanců.

Na veletrzích a výstavách jsou volně k dispozici brožury, které pojednávají o jednotlivých produktech, které firma vyrábí včetně jejich technických

parametrů. Mezi tímto specializovaným informačním tiskem je také možno najít všeobecnou brožuru, která v krátkosti představuje firmu a její hlavní nabídku produktů.

Do propagačních nástrojů rozesílaných potencionálním zákazníkům lze zařadit interaktivní prezentaci společnosti Hestego s. r. o., kterou pro firmu vytvořila společnost Omega Design. Jedná se o CD-ROM, který firma zájemcům na přání zasílá.

- **doplňkové komunikační prostředky**

Do této kategorie prostředků spadá opět podnikový tisk, další prodejní dokumentace, návštěvy zařízení, továren a akce otevřených dveří. Většina těchto prostředků není firmou dotována tak, jako prostředky předchozích dvou kategorií. Výjimku tvoří akce otevřených dveří, které se konají každoročně v letním období. Vedení společnosti se téměř neúčastní kongresů či konferencí. Příspěvky do technického tisku společnost využívá velmi sporadicky.

Celkově lze zhodnotit propagaci firmy jako průměrnou. Firma věnuje do propagace velké finanční prostředky, avšak velká část jich je věnována na veletrhy a výstavy a k tomu potřebné propagační prostředky. Významným krokem kupředu je multimediální prezentace formou CD-ROMu a uveřejňování Hestegovin na firemním webu.

5. Lidské zdroje (People)

Hlavním strategickým bodem, který byl v oblasti lidských zdrojů pro roky 2008-2013 vytyčen, je mít dobře vybrané, zaškolené a efektivní spolupracovníky na všech úrovních podniku. Tento cíl je velmi náročné splnit. Při náboru nových pracovníků firma využívá především psychologických testů, doporučení, personálních agentur, aj. (35)

Dalším cílem strategie bylo snížit fluktuaci pracovníků pod republikový průměr. Zde se vedení Hestega s. r. o. snaží vytvořit v podniku příjemnou atmosféru, možnost otevřené komunikace, pracovního růstu a v neposlední řadě motivace ve formě peněžních i nepeněžních odměn. Tento faktor byl již splněn. Firma má minimální fluktuaci pracovníků. Do tohoto vlivu se zajisté promítla i nepříznivá situace na trhu

a nutnost snížit stav zaměstnanců. Z těchto důvodů nemá tento ukazatel přesnou vypovídací schopnost.

Výrazných úspěchů bylo dosaženo v oblasti plánování, kdy byl stanoven denní úkol jednotlivých dílen kooperační výroby. Pracovníci dosahují i vyšších, než stanovených denních limitů. Tento trend je dán především lepším uspořádáním a organizací pracovních sil na pracovišti a také zavedením nového systému odměn. (35)

Z analýzy stávající strategie firmy vyplývá, že veškerá její činnost vede k dalšímu rozšiřování výroby, získávání nových zákazníků a zvyšování podílu na trhu. Absence jasně definovaných marketingových postupů v rámci jednotlivých oddělení je znatelná. Po doplnění těchto postupů lze uvažovat o výrazném posunu firmy na průmyslovém trhu.

3.3 SWOT analýza

SWOT analýza vychází ze stávající SWOT analýzy společnosti, která byla vytvořena v listopadu roku 2008 a dále jsou využity výše provedené analýzy. (36)

Tabulka 6: SWOT analýza Hestego s. r. o. [vlastní tvorba]

Silné stránky = Strengths	Slabé stránky = Weaknesses
jeden český majitel volné výrobní kapacity dodací termíny kusová i sériová výroba záruční i pozáruční servis kvalita technického vybavení patentované systémy řízení cash-flow dostatek kvalifikované pracovní síly obchodní kontakty v ČR i zahraničí softwarové a hardwarové vybavení zkušenosti, know-how kvalita dlouhodobý růst finanční stabilita firmy	vysoké mzdové náklady provozní náklady nedostatek času na zákazníky inzerce doplňkové komunikační prostředky technické články
Příležitosti = Opportunities	Hrozby = Threats
využití nových výrobních kapacit nákup moderní techniky využití moderní práškové lakovny upevnění pozice na zahraničních trzích stabilizace pracovního týmu nové výrobky pro stávající zákazníky rozšíření výrobního sortimentu noví zákazníci opravy a servis dotace využití nových materiálů zjednodušení konstrukčních řešení	zvýšení materiálových výdajů snižování potřeb zákazníků vývoj trhu obráběcích strojů a příslušenství měnová politika - kurz EUR konkurence na zahraničních trzích (jejich vývoj a kvalita) složitost výrobků změna legislativy, politický systém navýšení sociálních odvodů

Ve výše uvedené tabulce jsou shrnuty veškeré silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby, kterým je firma vystavena. Jednotlivé body jsou seřazeny dle důležitosti, která je jim přisuzována.

Velkým přínosem pro firmu je její dobrá pověst spolehlivého partnera, dobré hodnocení odběratelů a její technické vybavení. Firma, i navzdor nepříznivé

ekonomické situaci v oboru, stále investuje do nových výrobních ploch a expanduje na nové trhy. Její obrovskou výhodou je možnost jak kusové, tak sériové výroby. Firmě to umožňuje získat širší spektrum zákazníků, než je tomu tak u jejích konkurentů.

Dalšími silnými stránkami, které ovlivňují rozhodování zákazníků na českém trhu, jsou: krátké dodací termíny, kvalita produkce a technického vybavení, které je stále inovováno, kvalifikovaná pracovní síla s vysokou produktivitou práce a dlouholeté zkušenosti v oboru.

Rozhodujícím nástrojem ve finančním sektoru firmy je řízení cash-flow. Díky pečlivému vedení cash-flow v minulých letech je firma dostatečně silná na to, aby čelila stávající krizi. Síla cash-flow se projevila především v dlouhodobé likviditě a dostání vlastních závazků podniku.

Naopak slabinami, se kterými se firma již dlouhou dobu potýká, jsou vysoké mzdové náklady. Díky těmto faktorům nemůže být firma flexibilní a způsobuje to zbrzdění jejího růstu. Z hlediska rivality v odvětví by měla firma věnovat více prostředků na vývoj a kvalitu produktů. Konstrukteři firmy jsou velmi vytížení, firma však spolupracuje s vědeckými a výzkumnými institucemi, které jí v této oblasti mohou být nápomocny. Další slabinu představuje rozvržení času, který firma věnuje jednotlivým zákazníkům. Celkově slabší je hodnocena i distribuce firmy. Z distribuce však tvoří výjimku veletrhy a výstavy, na kterých se Hestego s. r. o. významně angažuje v rámci celé Evropy.

Příležitostí firmy je neustálé rozšiřování výrobního sortimentu, hledání nových zákazníků a využití nových výrobních kapacit. Jsou to právě nové produkty a nově získaní zákazníci, díky kterým se firmě Hestego s. r. o. podařilo dosáhnout vyšších tržeb v porovnání s konkurenty a zákazníky a udržení výroby na 5 dnů v týdnu.

Z hrozeb firmy je nejvýznamnější především nárůst materiálových nákladů a snižování potřeb zákazníků. Oba tyto faktory mají přímý vliv na výši dosahovaných tržeb.

4 Vlastní návrhy marketingové strategie

4.1 Strategické návrhy dle SWOT analýzy

V následující podkapitole jsou nastíněny návrhy veškerých strategií, které se mohou v analýze SWOT vyskytovat. Jedná se o návrhy, které simulují příznivou i nepříznivou situaci pro společnost.

SO (Strenghts a Opportunities) strategie – tuto strategii může firma využít především pro své nové výrobky či v poskytování výrobků kooperační výroby, a to na českém trhu. Lze ji však využít pro všechny svoje nabízené produkty. Hlavní myšlenkou je využít svých silných stránek a „chytout se“ příležitostí. Hestego s. r.o. může využít svého postavení na trhu, svého dobrého jména a historie a využít je v získání nových zákazníků či nových tržních segmentů (Infokiosek). K tomu může využít i nevyužitých výrobních kapacit, svého technického vybavení a zejména dobrých dodacích termínů, kvality a poskytovaných doprovodných služeb. Především u stálých zákazníků, kteří jsou spokojeni s poskytovanou kvalitou, může firma využít svých výhod pro přechod na poskytování kompletních kapotází strojů.

ST (Strenghts a Threats) strategie – tuto strategii může firma využít jak na českém trhu, tak při pronikání na cizí trhy. Tuto strategii by měla firma využít hlavně u výrobků, které jsou již zavedené, dosahují vysoké úrovně kvality i důvěry ze strany zákazníků. Tedy především teleskopické kryty a kooperační výroba. Hestego . s. r. o. může eliminovat případné zvýšení svých cen v důsledku zvyšování materiálových nákladů či snížení potřeb ze strany zákazníků nabídkou kusové i sériové výroby, poskytovanou kvalitou a příznivými dodacími termíny. Pomocí výše uvedených silných stránek může konkurovat ostatním dodavatelům, jak na českém, tak na zahraničním trhu. Svým know-how, patentovanými systémy a zkušenostmi je firma schopna si udržet zákazníky, ale především lze tyto dovednosti využít pro udržení tempa vývoje na trhu s obráběcími stroji.

OW (Opportunities a Weakneses) – jedná se opět o strategii, kterou lze použít, jak na českém, tak zahraničním trhu. Firma může využít svých příležitostí, nabídky nových produktů, doprovodných služeb, využitím moderní techniky či kvalifikované pracovní síly, aby čelila konkurenci a nedostatku času na zákazníky. Pro snížení provozních nákladů by firma měla více zaměstnat konstruktéry, pro nalezení

jednodušších a levnějších konstrukčních řešení či nakoupit moderní technologii, která zvýší produktivitu práce a umožní snížit náklady práce. Jedním z nejsilnějších nástrojů, který v této strategii lze využít, je získání dotací na výzkum a vývoj a tím udržovat minimálně stejné tempo inovací jako konkurenti.

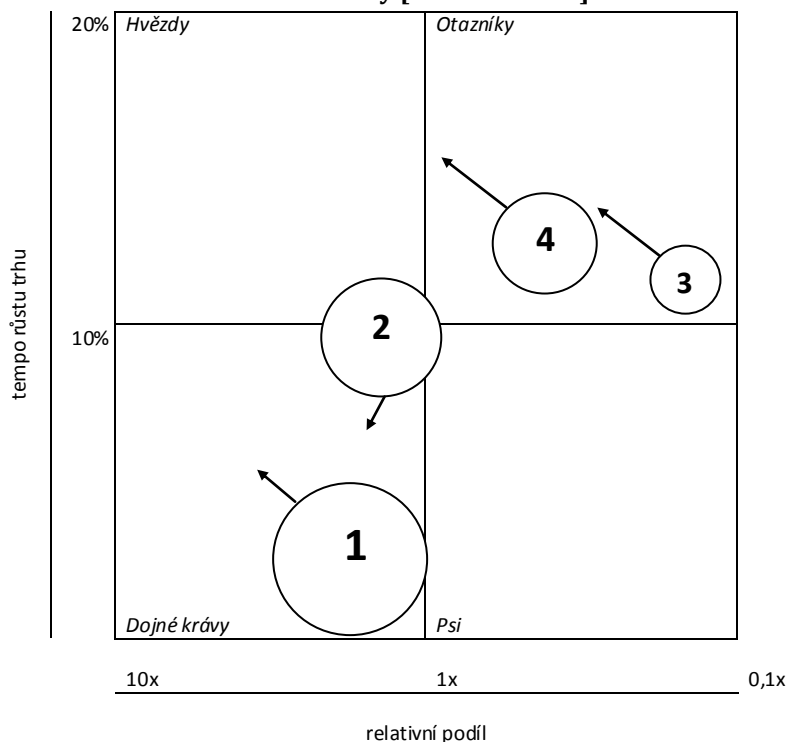
WT (Weakneses a Threats) strategie je nouzová strategie, kterou by měla firma využít v případě, že dojde k veškerým hrozbám, které byly v analýzách uvedeny, jako možné. Hestego s. r. o. by se v takovémto případě mělo snažit minimalizovat svoje vysoké provozní a mzdové náklady, udržovat krok s vývojem a rostoucí kvalitou konkurence, přehodnotit čas věnovaný jednotlivým zákazníkům či vylepšit inzerci. Dále by se mělo připravit na možné snížení zakázek zajištěním dalších odběratelů, eliminovat složitost svých výrobků například lepším konstrukčním řešením. A v neposlední řadě dopředu počítat s možnými změnami v legislativě, daňovými či zaměstnaneckými výdaji.

4.2 Návrh strategických marketingových cílů a jejich přínosy

Následující návrh marketingové strategie vychází z podnikové strategie, resp. z vize organizace. Jak již bylo v interní analýze řečeno, stávající strategie firmy byla zkonstruována pro roky 2008-2013, je tedy poněkud zastaralá. Koncepce této strategie byla pro potřeby této práce nevyhovující, a proto byly jednotlivé cíle přepracovány podle taktického nástroje, a tím je marketingový mix. Tento nástroj bude pro návrh marketingových strategií využit, avšak bude navázán na jednotlivé produkty firmy, které jsou obsaženy v analýze portfolia.

Prvním návrhem je níže uvedená modifikace BCG matice (Boston Consulting Group), která na rozdíl od analytické části obsahuje vektory. Tyto vektory vyjadřují doporučený strategický vývoj, kam by měly jednotlivé produkty směřovat.

Tabulka 7: BCG matice s vektory [vlastní tvorba]



Legenda:	
1	Kooperační výroba
2	Teleskopické kryty
3	Kapotáže
4	Infokiosek

4.2.1 Návrhy strategie kooperační výroby

Z výše uvedené BCG matice je zřejmé, že kooperační výroba má pro firmu největší finanční přínosy. Jedná se o „dojnou krávu“. Negativní vlastností dojných krav je bezesporu obtížné zvýšení jejich tržního podílu. Jedná se většinou o produkty, s minimální nadějí na přijatelné přírůstky poptávky. Velice podobně je na tom i kooperační výroba. Navíc v loňském roce se výrazně v tomto odvětví projevila hospodářská krize, která snížila potřebu i největších zákazníků Hestega s. r. o. I přesto je u tohoto odvětví produktů firmy doporučován růst směrem k vyššímu tržnímu podílu.

Z pohledu plánování marketingového mixu se tento výrobek řadí mezi komponenty, součástky a materiály.

Výrobek (P-produkt): cílem kooperační výroby by mělo být zvýšení produktivity práce na stávajících výrobních kapacitách a snížení zmetkovitosti. Tato opatření povedou ke snížení nákladů výkonu. Nová konstrukční řešení a zavádění norem kvality povedou ke zvýšení konkurenceschopnosti.

Cena (P-Price): na základě splnění cílů produktu bude možné kalkulovat nižší cenu, avšak za předpokladu, že nevzniknou jiné tíživé okolnosti. Jedná se například o zvýšení daní, sociálních odvodů, ale také pohyb měnových kurzů v neprospěch vývozu. Mezi zásadní cíl, který je na kooperační výrobu kladen, je navýšení tržeb. Tento cíl je sledován z důvodu většího přísunu finančních prostředků na pro financování jiných produktů a jejich vývoje.

Distribuce (P-place): hlavním cílem v této oblasti je mít dostatečně vyškolené obchodní zástupce, kteří budou schopni poskytovat zákazníkům technicky přesné informace. Tohoto cíle lze dosáhnout nejen proškolením obchodníků, ale také poskytováním podrobných plánů či konstrukčních řešení. Při tomto postupu se však jedná většinou o první nákup, který zahrnuje ze strany zákazníka i hledání dodavatele a posuzování nabídek. Technicky vyškolený zástupce činí distribuci snazší a dostupnější.

Propagace (P-promotion): v propagaci by se měla firma více zaměřit na poskytované materiály, nabízet školení či prezentace daného výrobku. Může se jednat například o technické brožury, krátká filmová prezentace výroby produktu aj.

Lidské zdroje (P-people): nejvyšší důraz by měl být kladen na výrobní dělníky, kteří zodpovídají na kvalitu produktu. Hlavní cíl se shoduje s cílem produktu, a tím je snížení zmetkovitosti.

4.2.2 Návrhy strategie teleskopických krytů

V BCG matici dosahují teleskopické kryty vyššího tržního podílu než je tomu u kooperační výroby. Zároveň ale představují nižší finanční přínosy pro společnost. Teleskopické kryty se pohybují spíše v sektoru hvězd, pro podnik to stále znamená zvýšené investice. Jedná se především o investice do inovací nového technologického vybavení, zaškolení pracovníků, zvýšenou propagaci. Strategická vize tohoto produktu je dostat se na pozici dojných krav, tedy zvýšit relativní podíl na trhu a přinášet více financí.

Výrobek (P-produkt): cílem by se mělo stát dosažení určitého stupně technologického vybavení, jeho bezproblémového fungování a tím i zvýšení produktivity.

Cena (P-Price): kalkulace ceny by měla dosahovat standardních postupů zavedených v podniku, a to bez zásadních problémů, které mohlo způsobovat zavedení nových technologií. Tyto technologie slibují vysokou produktivitu práce, která vede k výraznému snížení nákladů. Z těchto důvodů klade vedení společnosti veliký důraz na zvýšení relativního podílu na trhu teleskopických krytů a tím i významnému nárůstu tržeb.

Distribuce (P-place): hlavní cíl distribuce teleskopických krytů je velmi podobný kooperační výrobě. Z pohledu zařazení v kategoriích průmyslových výrobků se teleskopické kryty řadí mezi základní výrobky, a to zakázkové. Je proto opět nezbytné dobrá připravenost obchodních zástupců po technické stránce. Využít lze také předběžných konstrukčních návrhů přibližujících požadavky odběratelů. Cílem je zjednodušit distribuci, přiblížit se zákazníkovi.

Propagace (P-promotion): zde by měla společnost zacílit na poskytované tištěné materiály. Je možné využít obrázkových prezentací, na kterých budou ukázány možnosti, které je společnost schopna poskytnout.

Lidské zdroje (P-people): hlavním cílem by se mělo stát precizní zvládnutí technologií na pracovištích teleskopických krytů. Zavedení systému řízení rizik a zadávání příkazů po operacích tento cíl již dlouhodobě sleduje a mělo by se stát vodítkem i do budoucna.

4.2.3 Návrhy strategie nových finálních výrobků

Nové finální produkty, uvedené v BCG matici, se pohybují v oblasti otazníků. Navíc strategická vize obou produktů směřuje na pozici hvězd. Z těchto důvodů jsou oba výrobky hodnoceny souhrnně. Infokiosek má v matici BCG větší podíl, je tomu tak proto, že byl uveden na trh podstatně dříve. Proto je u něj v blízké době předpokládán strmější růst. Na druhé straně kapotáže, které byly uvedeny na trh později, mohou přinést firmě v budoucnosti větší zisky. Jejich charakter je však mnohem složitější, nejen z výrobního hlediska, ale i z hlediska zákazníků. U kapotáží, které jsou opět základním prostředkem v klasifikaci průmyslových výrobků, je potřeba, aby si získaly větší důvěryhodnost a dosáhly stejných kvalit jako srovnatelné výrobky konkurence.

Výrobek (P-produkt): cílem obou produktů by se měla stát bezproblémová, plynulá výroba. Vzhledem k novosti výrobků je potřeba zajistit i nové výrobní kapacity,

určené výhradně pro tyto výrobky. Dalším strategickým cílem by měla být bezesporu kvalita produkce, která umožní posun do „hvězd“.

Cena (P-Price): kapotáže i infokiosky by měly být schopny cenově konkurovat podobným produktům hlavních konkurentů společnosti. Tento cíl se váže na předchozí nástroj marketingového mixu - výrobu, ale také distribuci.

Distribuce (P-place): oba výrobky vyžadují technické kontakty s lidmi, kteří jsou schopni dokonale vysvětlit a ztvárnit návrhy na toto zařízení. Cílem Hestega s. r. o. je tedy jakýmkoliv prostředky tento kontakt umožnit a zjednodušit.

Propagace (P-promotion): v propagaci výrobků má firma mnohem větší pole působnosti než tomu bylo u kooperační výroby či teleskopických krytů. Jedná se o nově zaváděné výrobky, které zvýšenou pozornost na propagaci přímo vyžadují. Pro infokiosky lze využít i širšího podvědomí veřejnosti, vzhledem k tomu, že jsou tyto výrobky využívány na krajských úřadech, informačních centrech a jiných veřejných místech. Je to také možnost, jak se firma může prezentovat i obyčejným občanům. U kapotáží by měla firma využít klasické nástroje přímé komunikace, například veletrhy i prezentaci výrobků. Vzhledem ke slabému hodnocení doplňkových prostředků by bylo vhodné pro oba nové výrobky využít i některých nástrojů této oblasti, např. prodejní dokumentace, technické články v odborných časopisech aj.

Lidské zdroje (P-people): tento nástroj hraje opět klíčovou roli, která se váže na kvalitu poskytovaných produktů. Hlavním cílem je snížit zmetkovitost vyráběných produktů, respektive v co možná nejkratším čase zaškolit pracovníky pro novou výrobu.

Díky BCG matici jsou jasnější příležitosti, které se společnosti nabízí pro jednotlivé produkty. Na to, aby však mohly kapotáže a infokiosky růst do pozic hvězd je potřeba z počátku vyšších prostředků, uvolněných především na jejich reklamu a získání zákazníka. Proto firma musí vyvíjet i obor kooperační výroby a získat co možná nejvyšší tržní podíl i zde. Pro obor teleskopických trhů platí tatáž strategie či alespoň strategie udržení si tržního podílu na trhu. Pak bude mít firma dostatek financí na rozvoj nejen uvedených ale i nových produktů.

4.2.4 Návrhy distribuční a propagační strategie firmy

Aby byla společnost schopna dosáhnout navržených cílů pro jednotlivé výrobky, měla by věnovat větší pozornost svým zákazníkům. Bližší kontakt se zákazníkem

je příležitostí, která firmě může napomoci při získávání nových zákazníků i udržení si stávajících. Tento strategický cíl je vhodný pro tuzemský i zahraniční trh i pro trh, do kterého chce firma proniknout. Vždy je však nutné, aby obchodní zástupci znali chování zákazníků na průmyslovém trhu.

Je proto nezbytné, aby společnost Hestego s. r. o. přizpůsobila svoje jednání s potencionálním klientem kupní situaci. Na průmyslovém trhu se může jednat o přímý opakovaný nákup, modifikovaný opakovaný nákup nebo první nákup. Tyto typy situací obsahují až osm fází kupního procesu, kterými zákazník průmyslového trhu prochází. Ne všech osm fází je obsaženo v každé kupní situaci (viz tabulka 8: Nákupní proces). Obchodní zástupce firmy by měl však umět rozpoznat i ty to fáze a umět na ně správně reagovat.

Tabulka 8: Nákupní proces (zpracováno dle (5))

Kupní fáze	Kupní situace		
	První nákup	Modifikovaný nákup	Přímý opakovaný nákup
Zjištění problému	Ano	Možná	Ne
Základní údaje o potřebě	Ano	Možná	Ne
Specifikace produktu	Ano	Ano	Ano
Hledání dodavatele	Ano	Možná	Ne
Posuzování nabídek	Ano	Možná	Ne
Výběr dodavatele	Ano	Možná	Ne
Objednávka	Ano	Možná	Ne
Zhodnocení	Ano	Ano	Ano

Dále by měla firma přehodnotit důležitost jednotlivých zákazníků pro podnik a přizpůsobit tomu i čas, který jim věnuje. Pro vylepšení vztahů se zákazníky a hodnocení jejich přínosů pro firmu lze využít metodu ABC. Tato metoda se běžně využívá pro hodnocení nákladů firmy. Společnost Hestego s. r. o. tuto firmu zavedlo na začátku tohoto roku (2010). Správnou znalostí a využitím lze touto metodou dosáhnout efektivnějších výsledků ve vztahu k zákazníkům a jejich spokojenosti. Jak bylo uvedeno v Porterovém pětifaktorovém modelu konkurenčního prostředí, zákazníci průmyslových trhů hodnotí nejen kvalitu a cenu, ale také přístup, know-how a dlouhodobost obchodních vztahů.

Vedení firmy uvažuje o proniknutí na čínský trh. Tato strategie s sebou přináší nezbytnou znalost nejen chování zákazníka na průmyslových trzích, jeho potřeb

a požadavků, ale i tamní zvyky a vlastnosti trhu. Čínský trh je naprosto odlišný od tuzemského či evropského trhu. Čínské odvětví strojního průmyslu hledá firmy, které jsou adaptabilní a mají know-how. Čínské společnosti hledají nové technologie a technologické postupy, které jim umožní sledovat progresivní prorůstovou strategii. Co se týče adaptability, nejedná se pouze o přijetí výrobních systémů, organizace práce či vysokých požadavků na kvalitu a objem. Firmy, které přijmou výzvu proniknout na čínský trh, musí přijmout i jinou obchodní etiku a obchodní systém.

Mezi strategické marketingové cíle se řadí i změna v myšlení a vnímání zákazníka, a to nejen vrcholovými manažery či obchodními zástupci, ale každým pracovníkem firmy. Jedná se především o zdůraznění vyšší hodnoty poskytované zákazníkovi. Firma již dnes dlouhodobě poskytuje zaměstnancům semináře, které jsou na toto téma zaměřeny. Přínosy, které tento cíl sleduje, lze spatřovat ve zvýšené kvalitě výrobků, snížení zmetkovitosti či v nových náparech a konstrukčních řešeních.

Veškeré uvedené návrhy na zlepšení distribuce a propagace, slouží k podpoře podnikových cílů. K získání vyššího tržního podílu či proniknutí na nové trhy nestačí pouze prorůstová strategie, dosahování vyšší kvality produktu či sledování technologického a výrobního procesu. Je to právě komunikace a přístup k zákazníkům, který může být v mnoha případech rozhodující.

Firma, která vnímá potřeby svých zákazníků jako prvořadé a dokáže tuto vlastnost předvést svojí kvalitou, cenou či dodacími podmínkami, je pro zákazníky neocenitelná. Jakákoliv diferenciací či konkurenční výhoda firmy nemusí být vůbec patrná, pokud ji nedovede obchodní zástupce dobře předvést. Navíc dlouhodobé partnerství v oboru strojírenství je pro firmu významným faktorem, kterého si má nejen vážit, ale o něj i pečovat.

4.3 Přínosy změn marketingové strategie

Hlavní cíl, který navržené změny v marketingové strategii sledují, je změna v dosavadním přístupu firmy k marketingu. Požadavkem ze strany vedení firmy, který byl při zadávání této bakalářské práce preferován, byl návrh nových myšlenek či oblastí, na které by se firma měla ve svém marketingu zaměřit.

Současný stav na průmyslovém trhu kovových výrobků neumožňuje firmě zvyšovat objem finančních prostředků na prezentaci firmy. Pracovníci obchodního

oddělení naopak čelí stálému snižování těchto prostředků. Návrhy uvedené v kapitole 6.2, nabízí nové přístupy k naplnění požadovaných cílů, při stávajícím rozpočtu marketingových výdajů. Jedná se o taktické postupy, které nejsou finančně náročné, například pozorování chování a potřeb zákazníka či odhadnutí kupní situace. Pro firmu je mnohem více finančně náročné získat nové zákazníky, než udržet si ty stávající. Proto je v návrzích kladen důraz na péči o zákazníka.

Návrhy směřují také ke změnám v oblasti zaměření stávající marketingové strategie. Úspěšnou firmu tvoří její zaměstnanci a jejich vnímání zákazníka. Toto motto sledují navržená školení a rekvalifikační kurzy, které by měla firma systematicky poskytovat svým zaměstnancům. S výdaji na školení zaměstnanců firma již počítá, výše je uvedeno pouze doporučení, na které témata by měly být kurzy zaměřeny. V marketingových rozpočtech firmy jsou rovněž rozpracovány náklady na propagaci firmy na veletrzích či v tisku. Tuto oblast doplňují nízkonákladové prezentace a krátké filmy, které lze pouštět jak na veletrzích, tak při individuálních jednáních s klientem.

Přínosy těchto změn se projeví především v udržení si stávajících zákazníků a upevnění si pozice na trhu, u vybraných výrobků lze předpokládat i v získání nových klientů.

5 Závěr

Cílem této práce bylo navrhnout změny v přístupu k marketingu ve společnosti. Prvním krokem bylo seznámení se se současnou marketingovou strategií Hestega s. r. o., která vycházela ze strategie společnosti. Tato strategie byla zformulována v roce 2007, a z hlediska marketingu vykazovala značné mezery. Pro firmu Hestego s. r. o. je nezbytné, aby se pro dosažení svých korporátních cílů více zaměřila na cíle marketingové a zařadila je mezi přístupy, jak svých vizí dosáhnout.

Vzhledem k zastaralosti strategie bylo nezbytné analyzovat obecné, oborové i interní okolí společnosti. Jak bylo zjištěno, v situaci, která na trhu kovových výrobků panuje letošní rok, je stále obtížné prorůstové strategie firmy dosáhnout.

Podle odhadů expertů a uveřejněných průzkumů trhu dosáhla ekonomika svého dna v loňském říjnu (2009). Situace v tuzemsku je velmi výrazně ovlivňována německým trhem. I zde je patrný mírný nárůst ekonomiky. Tamní ekonomika je však ovlivňována pozvolna a i tento faktor má pro sledovaný průmysl výrazný vliv. Hestego s. r. o. na tento stav reaguje penetrační strategií na čínský trh. Vedení firmy chce využít příležitosti k získání významného podílu v oblasti dodávek teleskopických krytů na strmě rostoucím asijském trhu obráběcích strojů. Je však nezbytné vybudovat nové výrobní kapacity v místě spotřeby a současně využít výhod, které skýtá nízkonákladová země (tj. levná pracovní síla, levné polotovary apod.).

Tato strategie je pro podnik velmi výhodná. Na celoevropském trhu je stále více kladen důraz na snižování cen produktů a zároveň jsou zvyšovány mzdové náklady. Pro výrobní firmu, jakou je Hestego s. r. o., je proto velice výhodné využít levného pracovního kapitálu v Číně a některé produkty pro vlastní výrobu dovážet. Lze také předpokládat, že kvalita asijských produktů se ve střednědobém horizontu zlepší natolik, že by asijscí výrobci mohli firmě Hestego s. r. o. konkurovat nízkou cenou na evropském trhu. Na to musí být společnost připravena a být schopna zásobit svou stávající obchodní síť v Evropě výrobky z vlastních nízkonákladových zdrojů.

V České republice hrozí na podzim tohoto roku (2010) zvýšení zdanění podnikům, a to o 2 %, a zvýšení sociálního pojištění u zaměstnavatelů o 1 %. Firmy budou nuceny restrukturalizovat či přerozdělit svoje náklady, aby těmto požadavkům vyhověly. Dalším požadavkem, který se výrobní firmy týká, je i dodržování ekologické výroby, které se nadále zpříšňuje.

Na základě těchto zjištění bylo možné formulovat návrhy změn a marketingové cíle. Jedná se zejména o návrhy na zlepšení distribuce a propagace firmy. Jedním z nejdůležitějších cílů, který byl v práci vytyčen, je zdůraznění role zaměstnance a jeho úloha ve společnosti. Tohoto úmyslu lze dosáhnout cíleně zaměřenými semináři či školeními a vytvářením zázemí pro pracovníky, které je bude motivovat. Ze strany vedení společnosti byla preferována nízká finanční náročnost těchto návrhů. Jedná se proto vesměs o přístupy, kterými může firma zdůraznit své silné stránky. Výjimku tvoří získání nových výrobních prostor pro výrobu nových produktů. Přístup k zákazníkům se stává stále více rozhodujícím při jejich volbě dodavatele.

Použitá literatura

- (1) BOUČKOVÁ, Jana. *Marketing*. 1. vyd. Praha : C. H. Beck, 2003. 432 s. ISBN 80-7179-577-1.
- (2) DOKTOROVÁ, Irena. Výsledky oboru obráběcích a tvářecích strojů za svazové podniky za 1. pololetí roku 2009. *Svět strojírenské techniky*. 2009, 3, s. 4-6. ISSN 1803-5736.
- (3) EDERSHEIM, Elizabeth, DRUCKER, Peter Ferdinand. *Management podle Druckera : Odkaz zakladatele moderního managementu*. 1. vyd. Praha : Management Press, 2008. 239 s. ISBN 978-80-7261-181-2.
- (4) HORÁKOVÁ, Helena. *Strategický marketing*. 1. vyd. Praha : Grada, 2001. 150 s. ISBN 80-7169-996-9.
- (5) KOTLER, Philip. *Marketing management*. 12. aktualiz. vyd. Praha : Grada, 2007. 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.
- (6) LOŠŤÁKOVÁ, Hana. *B-to-B marketing : strategická marketingová analýza pro vytváření tržních příležitostí*. 1. vyd. Praha : Profesional Publishing, 2005. 186 s. ISBN 80-86419-94-0.
- (7) PORTER, Michael. *Competitive strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. 1. vyd. New York: The Free Press 1980.
- (8) PORTER, Michael. *Konkurenční výhoda*. 1. vyd. Praha : Victoria Publishing, 1994. 626 s. ISBN 80-85605-12-0.
- (9) SEDLÁČKOVÁ, Helena; BUCHTA, Karel. *Strategická analýza*. 2. přepr, a dopl. vyd. Praha : C. H. Beck, 2006. 121 s. ISBN 80-7179-367-1.

Internetové zdroje

- (10) ATONA s.r.o. *ATONA s.r.o. : Kompletní řešení ve strojírenství* [online]. 20. 1. 2010 [cit. 2010-03-28]. Dostupné z WWW: <<http://www.atona.cz/cz.php>>.

- (11) ČTK. MMF výrazně zvýšil odhad letošního růstu světové ekonomiky. *Finanční noviny* [online]. 26. 1. 2010, [cit. 2010-03-27]. Dostupný z WWW: <http://www.financninoviny.cz/tema/zpravy/mmf-vyrazne-zvysil-odhad-letosniho-rustu-svetove-ekonomiky/426128&id_seznam=1002>. ISSN 1213-4996.

- (12) DOKTOROVÁ, Irena. *Cecimo : PROGNÓZY TRENDŮ V OBORU OBRÁBĚCÍCH STROJŮ* [online]. Praha : Prosinec 2008 [cit. 2010-03-27]. Dostupné z WWW: <<http://www.sst.cz/download/pdf/OEFautumn08.pdf>>.

- (13) DRBALOVÁ, Vladimíra. *Společná zpráva Komise Radě EU o zaměstnanosti 2009/2010 – Svaz průmyslu a dopravy ČR* [online]. 12. 1. 2010, [cit. 2010-03-27]. Dostupný z WWW: <<http://www.spcr.cz/evropska-komise/spolecna-zprava-komise-rade-eu-o-zamestnanosti-2009-2010>>.

- (14) *Drahá ocel může zabrzdit oživení evropské ekonomiky.* [online] Hospodářské noviny. 1. 4. 2010 [cit. 2010-04-03]. Dostupný z WWW: <http://hn.ihned.cz/c1-42109340-draha-ocel-muze-zabrzdit-oziveni-evropske-ekonomiky>

- (15) DŘÁŽDIL, Milan, et al. *PANORAMA ZPRACOVATELSKÉHO PRŮMYSLU ČR 2008* [online]. Praha : 2008 [cit. 2010-03-27]. VÝROBA ZÁKLADNÍCH KOVŮ, HUTNÍCH A KOVODĚLNÝCH VÝROBKŮ DJ, s. 257. Dostupné z WWW: <http://www.businessinfo.cz/files/dokumenty/mpo_panorama_zprac_prum_2008_okec_15_37.pdf>.

- (16) *Ekonomický růst zpomalil na šest procent - HKCR / Hospodářská komora České republiky.* Hospodářská komora České republiky [online]. 30. 4. 2010, [cit. 2010-05-03]. Dostupný z WWW: <http://www.komora.cz/hk-cr/hlavni-zpravy/art_23017/ekonomicky-rust-zpomalil-na-sest-procent.aspx>.

- (17) *Fiskální výhled ČR - říjen 2009 - část I*. Ministerstvo financí České republiky [online]. Říjen 2009, [cit. 2010-05-03]. Dostupný z WWW: <http://www.zavedenieura.cz/cps/rde/xbcr/mfcr/FiskalniVyhled_2009Q2_1_pdf.pdf>.
- (18) *Hennig GmbH – perfekt machine protection* [online]. 2010, 17. 3. 2010 [cit. 2010-03-27]. Dostupné z WWW: <<http://www.hennig-cz.com/index.php?id=25>>.
- (19) HORÁČEK, Vladimír. *Vlastní cesta cz* [online]. 2010, 20. 4. 2010 [cit. 2010-04-27]. Analýza konkurečních hrozeb a tlaků v prostředí trhu. Dostupné z WWW: <<http://www.vlastnicesta.cz/akademie/marketing/analyza-konkurencnich-hrozeb-a-tlaku-v-prostredi-trhu/>>.
- (20) KABELSCHLEPP GMBH. *CZ Kabelschlepp GmbH, Siegen - Úvod* [online]. 1997 - 2002, 19. 3. 2010 [cit. 2010-03-27]. Dostupné z WWW: <<http://www.kabelschlepp.cz/>>.
- (21) *Keyarrow Taiwan Co.,Ltd.* [online]. 2009, 14. 2. 2010 [cit. 2010-03-28]. Dostupné z WWW: <http://www.keyarrow.com/product/p_profile.htm>.
- (22) Lasmetal s. r. o. *Lasmetal s. r. o.* [online]. 2008 [cit. 2010-03-28]. Dostupné z WWW: <http://www.lasmetal.cz/lang_cz/index.html>.
- (23) MRB Sazovice, spol. s r.o. *MRB* [online]. 2006, 25. 3. 2010 [cit. 2010-03-28]. Dostupné z WWW: <<http://www.mrb.cz/>>.
- (24) Omega Design, s. r. o. *Hestego s. r. o. – výrobce ochranných komponentů a pohyblivých částí strojů* [online]. 2008-2010, 22. 3. 2010 [cit. 2010-03-28]. Dostupné z WWW: <<http://www.hestego.cz/>>.
- (25) POLL, Dietmar. *Japaner schlucken kabelschlepp. Produktion.de* [online]. 12. 3. 2010, [cit. 2010-03-31]. Dostupný z WWW: <<http://www.produktion.de/unternehmen-branchen/japaner-kaufen-kabelschlepp/>>.

- (26) Průmysl, stavebnictví - říjen 2009 : Meziročně: průmysl -7,2 %, stavebnictví +0,1 %. ČSÚ: *Rychlé informace*[online]. 14.12.2009, [cit. 2010-03-27]. Dostupný z WWW: <<http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/cpst121409.doc>>.
- (27) *Tecnimetal International Machine Tools way covers* [online]. 19. 3. 2010 [cit. 2010-03-27]. Dostupné z WWW: <<http://www.tecnimetal.com/>>.
- (28) *SP ČR k zářiovému vývoji průmyslové výroby : PRŮMYSLOVÁ VÝROBA V ZÁŘÍ – SETRVALÝ STAV POHYBU PO DNĚ*. Svaz průmyslu a dopravy ČR [online]. 11.11.2009, [cit. 2010-03-27]. Dostupný z WWW: <<http://www.spcr.cz/tiskove-zpravy/sp-cr-k-zarijovemu-vyvoji-prumyslove-vyroby>>.
- (29) STŘELEČ, Jiří. *Swot analýza. Vlastní cesta cz* [online]. 2008 [cit. 2009-10-29], Dostupný z WWW: <<http://www.vlastnicesta.cz/akademie/marketing/marketing-metody/swot-analyza/>>.
- (30) *Synext - Analýza nákupního chování při průmyslových nákupech (B2B)* [online]. 1. březen 2010 [cit. 2010-03-27]. Dostupné z WWW: <<http://www.synext.cz/analyza-nakupniho-chovani-pri-prumyslovych-nakupech-b2b.html>>.
- (31) VAŠEK, Petr. *ČSSD: Vyšší pojištění je prostě nutné*. Hospodářské noviny [online]. 9. 2. 2010, [cit. 2010-04-27]. Dostupný z WWW: <<http://hn.ihned.cz/c1-40430320-cssd-vyssi-pojisteni-je-proste-nutne>>.
- (32) VHN-kovo. *VHN-kovo – zpracování plechu – řezání, ohýbání, svařování* [online]. 2009, 22. 3. 2010 [cit. 2010-03-28]. Dostupné z WWW: <<http://www.vhn-kovo.cz/>>.
- (33) WebActive. *VENTOS - Představení* [online]. 2002, 19. 3. 2010 [cit. 2010-03-28]. Dostupné z WWW: <http://www.ventos.cz/cz-vyr/fir_predstaveni.htm>.

Interní zdroje společnosti HESTEGO s. r. o.

- (34) *ROZVOJ ICT VE SPOLEČNOSTI HESTEGO S.R.O. : OPPI – ICT V PODNICÍCH - VÝZVA II.* Vyškov : Hestego s. r. o., 2009. 30 s.
- (35) *Strategie rozvoje společnosti HESTEGO s. r. o. 2008 - 2013.* Vyškov : Hestego s. r. o., 2007. 21 s.
- (36) *SWOT analýza Hestego s. r. o..* Vyškov : Hestego s. r. o., 6. 11. 2008. 1 s.
- (37) *Výroční zpráva 2007 : společnosti Hestego s. r. o..* Krajský soud v Brně, 20. 3. 2008. 26 s. Dostupné z WWW:
<<http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/index?sysinf.@typ=sbirka&sysinf.@strana=documentDetail&vypisListiny.@slCis=700267825&vypisListin.@cEkSub=197872>>. C 20341/SL 18.
- (38) *Zpráva auditora 2008 : Zpráva nezávislého auditora o ověření účetní uzávěrky, výroční zprávy a zprávy o propojených osobách za období od 1. 1. 2008 do 31. 12. 2008 pro společníka společnosti.* 23. 5. 2009. 18 s.
Dostupné z WWW:
<<http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/index?sysinf.@typ=sbirka&sysinf.@strana=documentDetail&vypisListiny.@slCis=700395905&vypisListin.@cEkSub=197872>>. C 20341/SL 23.

Seznam tabulek

Tabulka 1: Vertikální analýza VZZ.....	49
Tabulka 2: Horizontální analýza – Rozvaha.....	51
Tabulka 3: Vertikální analýza – Rozvaha	52
Tabulka 4: Likvidita.....	53
Tabulka 5: BCG matice - Hestego s. r. o.	54
Tabulka 7: SWOT analýza Hestego s. r. o.	62
Tabulka 8: BCG matice s vektory	66
Tabulka 6: Nákupní proces	70

Seznam obrázků

Obrázek 1: Porterův pětifaktorový model konkurečního prostředí	17
Obrázek 2: BCG matice	20
Obrázek 3: Nosiče kabelů.....	28
Obrázek 4: Teleskopický kryt.....	29
Obrázek 5: Příprava lakování.....	29
Obrázek 6: Proces distribuce ve firmě	58

Přílohy

Příloha 1: Certifikát ČSN EN ISO 14001:2005	82
Příloha 2: Certifikát ČSN EN ISO 9001:2009.....	83
Příloha 3 :Etický kodex firmy Hestego s. r. o.	84
Příloha 4: Organizační struktura firmy Hestego s. r. o.	88



TÜVRheinland[®]

CERTIFIKÁT

COTI - certifikační orgán TÜV International s.r.o.

Unternehmensgruppe TÜV Rheinland / Berlin-Brandenburg
potvrzuje, že společnost



HESTEGO s.r.o.
Na Nouzce 470/7
682 01 Vyškov

zavedla a používá systém environmentálního managementu v oboru

**vývoj a výroba komponentů pro obráběcí stroje,
výroba kovových dílů a práškové lakování.**

Auditem (zpráva č. 528 CZ 475)
bylo prokázáno splnění požadavků normy

ČSN EN ISO 14001:2005

Tento certifikát je platný do 17. ledna 2011.
Registrační číslo certifikátu 01 104 528 050179



V Praze, dne 20. února 2008


Ing. Oldřich Kazda CSc.
vedoucí certifikačního orgánu

CERTIFIKÁT

Norma
Reg. číslo certifikátu

ČSN EN ISO 9001:2009
01 100 528 050179

Certifikační orgán TÜV International s.r.o. - COTI
Unternehmensgruppe TÜV Rheinland / Berlin-Brandenburg
potvrzuje:

Držitel certifikátu:



HESTEGO s.r.o.
Na Nouzce 470/7
682 01 Vyškov

Oblast platnosti:

Vývoj a výroba komponentů pro obráběcí stroje, výroba kovových dílů
a práškové lakování

Auditem, zpráva č. 528 CZ 047, bylo prokázáno splnění požadavků
normy ČSN EN ISO 9001:2009.

Platnost:

Tento certifikát je platný od 15.1.2010 do 14.1.2013.

Praha, 5.3.2010

Ing. Zuzana Kubínová

Certifikační orgán TÜV International s.r.o.
Washingtonova 5 · 110 00 Praha 1
Česká republika



TÜVRheinland®
Precisely Right.

www.tuv.com



ETICKÝ KODEX

je seznam základních pravidel, která když budeme všichni dodržovat, dosáhneme lepších mezilidských vztahů a vybudujeme stabilní společnost, která bude poctivým partnerem pro všechny zákazníky, zaměstnance i dodavatele.

Naše týmová práce je základem úspěchu u zákazníka

Vztahy k zákazníkovi

- Nás a naše rodiny živí zákazník. Dívám se na výsledek své práce jeho očima.
- Zákazník je pro nás na prvním místě, usiluji o naplnění jeho očekávání; při všech jednáních uplatňuji korektnost, zdvořilost a vstřícnost.
- Co slíbím, to dodržím.
- Nepřijímám dary, služby a jiná zvýhodnění, které ovlivňují moje rozhodování.

Hlavní zásady

- Kvalitní produkce je to jediné, co nás všechny živí.

- Pracuji tak, jako bych pracoval pro sebe, zákazník i spolupracovníci to ocení.
- Žiji jen tehdy, když žije tým, podporuji tým, tým podpoří mne.
- Jsem ochoten udělat něco navíc.
- Pracuji ve shodě se zákony, předpisy a vnitřními normami firmy.
- Chráním majetek firmy a zajišťuji jeho účelné používání.
- Činnosti, které poškozují firmu, poškozují nás všechny, toho jsem si vědom.

Komunikace

- Respektuji své spolupracovníky. Komunikaci s nimi vedu vždy tak, abych napomohl řešit konkrétní situace ve prospěch celého týmu a zákazníka. (Náš společný zájem je výš než můj momentální osobní prospěch. Nikdy nenapadnu svého partnera v komunikaci osobně)
- Podporuji otevřenou komunikaci. Vím, že naslouchání partnerovi v komunikaci je minimálně tak důležité jako vyjadřování vlastních názorů.
- Nepřipouštím chování odporující pravidlům etického chování a udržuji jasné pracovní vztahy.

- Nebojím se přiznat svou chybu. (Přiznání chyby vždy uspoří mnoho energie při hledání její příčiny.

Vždy si vážím toho, kdo to dokáže. Spolupracovníci rychle rozpoznají, kdo má tendenci své chyby skrývat

různými výmluvami.)

- Ochotně předávám informace a své zkušenosti spolupracovníkům. Partnera neuvádím v omyl.

Kvalita

- Zákazníky a dodavateli jsme si navzájem, svěřené činnosti plním bez vyzvání, včas a předávám práci hotovou napoprvé na 100 %. (jestliže nepředám svou práci hotovou, neodvedl jsem svůj díl

práce, tedy nesplnil svou zodpovědnost. Mí spolupracovníci se na splnění mého úkolu spoléhali a několik kolegů musí pak operativně

řešit, jak napravit a dohnat nesplněný úkol. Vzniká chaos.)

- Nepředám nekvalitní práci k dalšímu zpracování a také, v zájmu kolektivu, vždy upozorním

na nekvalitní práci, kterou vidím. (pokud se pokračuje dalšími operacemi na zmetku, výrazně

se zvyšuje naše škoda a současně snižuje šance dodat kvalitní výrobek včas)

- Jsem si vědom toho, že každá reklamáce poškozuje našeho zákazníka i naši společnost finančně, ale také kazí naše jméno u zákazníků a ohrožuje pracovní místo mé i mých kolegů.

Konkurence

Konkurenční výhodou je stále kvalitnější výkon, svědomitost a odpovědnější přístup.

Životní prostředí

Dodržuji pravidla bezpečnosti práce a ochrany zdraví při práci a ochrany životního prostředí.

I při práci mám na paměti ochranu přírody.

Ve Vyškově dne 14.9.2009

Příloha 4: Organizační struktura firmy Hestego s. r. o.