



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV MANAGEMENTU

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF MANAGEMENT

NÁVRH STRATEGIE ROZVOJE MALÉHO PODNIKU

PROPOSAL OF SMALL COMPANY DEVELOPMENT STRATEGY

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. EVA CRHÁKOVÁ

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

prof. Ing. VOJTĚCH KORÁB, Dr., MBA

BRNO 2013

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Crháková Eva, Bc.

Řízení a ekonomika podniku (6208T097)

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

Návrh strategie rozvoje malého podniku

v anglickém jazyce:

Proposal of Small Company Development Strategy

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Vymezení problému a cíle práce

Teoretická východiska práce

Analýza problému a současné situace

Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

KORÁB, V. a M. MIHALISKO. Založení a řízení společnosti. Společnost s ručením omezeným, komanditní společnost, veřejná obchodní společnost. Praha: Computer Press, 2005. 252 s. ISBN 80-251-0592-X.

KORÁB, V., J. PETERKA a M. REŽŇÁKOVÁ. Podnikatelský plán. Praha: Computer Press, 2007. 216 s. ISBN 978-80-251-1605-0.

SRPOVÁ J., V. ŘEHOŘ a kol. Základy podnikání. Teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů. Praha: Grada, 2010. 427 s. ISBN 978-80-247-3339-5.

STAŇKOVÁ, A. Podnikáme úspěšně s malou firmou. Praha: C.H.BECK, 2007. 199 s. ISBN 978-80-7179-926-9.

VEBER, J., J. SRPOVÁ a kol. Podnikání malé a střední firmy. Praha: Grada, 2005. 304 s. ISBN 80-247-1069-2.

Vedoucí diplomové práce: prof. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA

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

L.S.

prof. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA
Ředitel ústavu

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

V Brně, dne 22.05.2013

ABSTRAKT

Diplomová práce je zaměřena na formulaci strategie rozvoje malého podniku ABC, s.r.o. Na základě strategické analýzy je určena pozice podniku na trhu a jeho konkurenční výhoda. V souladu s podnikovou vizí a strategickými cíly je navržena komplexní strategie rozvoje včetně jednotlivých funkčních strategií a časového plánu implementace.

ABSTRACT

The main focus of this thesis is to form a strategy of development of a small LLC company called ABC. The strategic analysis included in this thesis shows the company's position on the market and its main advantages. The thesis provides a complex strategy of further development according to the corporate vision and the strategic objectives of ABC including the aspects of functional strategies and a detailed schedule of its implementation.

KLÍČOVÁ SLOVA

Malý podnik ▪ Strategie ▪ Strategická analýza ▪ Hybné změnotvorní síly ▪ Klíčové faktory úspěchu ▪ SWOT ▪ Strategické řízení ▪ Implementace strategie ▪ BSC

KEY WORDS

Small company ▪ Strategy ▪ Strategy analysis ▪ Key driving forces ▪ Critical success factors ▪ SWOT analysis ▪ Strategic management ▪ Implementation of strategy ▪ BSC

BIBLIOGRAFICKÁ CITACE PRÁCE

CRHÁKOVÁ, E. *Návrh strategie rozvoje malého podniku*. Brno : Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2013. 123 s. Vedoucí diplomové práce prof. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA.

ČESTNÉ PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. 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 20. 5. 2013

.....

PODĚKOVÁNÍ

Chtěla bych tímto poděkovat vedoucímu diplomové práce panu prof. Ing. Vojtěchu Korábovi, Dr., MBA za odborné vedení, věcné rady a připomínky při vypracování diplomové práce. Dále bych chtěla poděkovat vedoucím pracovníkům analyzovaného podniku ABC, s.r.o., stejně jako řadovým zaměstnancům, za vstřícný přístup při vzájemné spolupráci a zpětnou vazbu k výsledkům diplomové práce. V neposlední řadě bych ráda poděkovala všem členům rodiny a ostatním blízkým, kteří se na výsledku podíleli minimálně svou trpělivostí.

OBSAH

Úvod	10
1 Cíl práce a použitá metodologie	12
2 Teoretická východiska	14
2.1 Teorie malých firem	14
2.1.1 Definice malého podniku	14
2.1.2 Výhody a nevýhody malých podniků	15
2.1.3 Význam malých a středních podniků	16
2.2 Strategická analýza	18
2.2.1 Analýza vnějšího okolí	19
2.2.2 Analýza vnitřních zdrojů a schopností podniku	22
2.2.3 Syntéza analýz pro formulaci strategie (SWOT)	24
2.3 Strategické řízení	26
2.3.1 Strategie	26
2.3.2 Strategická obchodní jednotka (SBU)	27
2.3.3 Hierarchie firemních strategií	28
2.3.4 Porterovy generické strategie	30
2.4 Implementace strategie	32
2.4.1 Balanced scorecard (BSC)	33
3 Analýza vybraného podniku	35
3.1 Charakteristika podniku	35
3.1.1 Základní informace	35
3.1.2 Historie podniku	37
3.2 Interní analýza	37
3.2.1 Model 7S	37
3.2.2 Marketingové a distribuční faktory	43

3.2.3	Finanční analýza	45
3.3	Externí analýza.....	56
3.3.1	Analýza obecného okolí (SLEPTE).....	56
3.3.2	Analýza oborového okolí (Porterův model pěti konkurenčních sil)	62
3.4	SWOT analýza	73
3.4.1	SWOT matice	73
4	Vlastní návrhy řešení	75
4.1	Strategická obchodní jednotka.....	75
4.2	Vymezení strategie corporate a business.....	76
4.2.1	Vize, strategické cíle	76
4.2.2	Strategie corporate a business.....	77
4.3	Vymezení jednotlivých funkčních strategií.....	78
4.3.1	Marketingová strategie	79
4.3.2	Strategie v oblasti organizační.....	88
4.3.3	Finanční strategie	90
4.4	Limity a omezení diplomové práce	102
5	Harmonogram implementace	103
5.1	Předpoklady dalšího rozvoje.....	106
	Závěr.....	109
	Seznam použitých zdrojů.....	112
	Seznam grafů	119
	Seznam obrázků	120
	Seznam tabulek	120
	Přehled zkratk.....	122
	Seznam příloh	123

Úvod

Důležitosti firemní strategie a její implementace v podobě strategického řízení v malém podniku není v praxi České republiky zatím přikládán dostatečný význam. Avšak zkušenosti z větších podniků, drobných podnikatelů v rámci mezinárodního měřítka a postupně i domácích ukazují, že strategie má zcela jistě význam při řízení firem. Každý i drobný podnikatel by měl být v prvé řadě přesvědčen o nutnosti mít strategii (CHARVÁT, 2006, s. 11).

V praxi malých a středních podniků existují určitá specifika odlišující jejich fungování od podniků velkých. Malé podniky zpravidla operují v omezeném počtu oblastí trhu nebo s omezeným množstvím produktů a služeb. To je spojeno s nepoměrně menšími finančními prostředky a možnými zdroji jejich získávání. V rámci strategie je tedy velmi důležité rozhodnutí jako specializace na určitou část trhu a obecně otázky konkurenční strategie hrají v rámci strategie velkou roli. Firma může spatřovat svůj cíl v upevňování pozice uvnitř určitého trhu, v případě, že se rozhodne pro expanzi, je velmi důležité budování strategických vztahů s investičními poskytovateli. Je pochopitelné, že malé podniky nemají specializovaná oddělení pro průzkum a analýzu trhu, proto je stěžejní osobou takovýchto rozhodnutí obvykle zkušený manažer či sám vlastník podniku na základě přímého kontaktu s trhem. (JOHNSON, SCHOLLES, 2000, s. 25)

Diplomová práce je rozčleněna na teoretickou, analytickou a návrhovou část. Obsahem teoretické části práce je vymezení základních pojmů a metod využívaných v navazující analytické a návrhové části práce. Struktura teoretické části práce v podstatě koresponduje s postupem vytváření a zavádění nové strategie rozvoje v podniku ABC, s.r.o. Nejprve jsou vysvětleny pojmy a metodika spojené se strategickou analýzou, poté návrh strategií dle podnikové hierarchie a jejich implementace.

V rámci analytické části dochází k přesvědčení podnikatele o nutnosti a potřebnosti podnikové strategie pro dlouhodobou úspěšnost podniku, jsou vysvětleny pojmy

strategie a strategické řízení. V návaznosti je zkoumána podniková vize, která je upřesněna a správně formulována. Na základě provedení strategické analýzy vnějšího makro a mikrookolí podniku a jeho vnitřních zdrojů a schopností je stanovena tržní pozice firmy a její konkurenční výhoda mimo jiné pomocí SWOT matice.

Návrhová část zahrnuje vymezení strategických cílů podniku ABC, s.r.o., formulaci podnikové strategie a její rozpracování do jednotlivých dílčích funkčních strategií. Nedílnou součástí je navázání harmonogramem implementace pro úspěšné zavedení strategie rozvoje v podniku ABC, s.r.o. V závěru jsou nastíněna doporučení ohledně průběžné kontroly úspěšnosti dosahování stanovených cílů a efektivnosti navržené strategie rozvoje.

1 Cíl práce a použitá metodologie

Cílem diplomové práce je navrhnout strategii rozvoje malého podniku ABC, s.r.o. Vzhledem k již dlouholeté tradici analyzované firmy je rozhodující správné určení fáze, v jaké se momentálně podnik nachází. Na základě tohoto určení je stanoven cíl definování podnikové strategie, která by přispěla k dalšímu rozvoji firmy. Podniková strategie bude dále rozpracována do jednotlivých funkčních strategií pro podporu strategie podnikové.

Dílčím cílem diplomové práce je vypracování kvalitní kritické analýzy podniku jako podklad pro následující návrhovou část práce. Součástí této strategické analýzy jsou jednotlivé analýzy obecného i oborového okolí podniku, analýza vnitřního prostředí podniku a jejich syntéza ve SWOT analýzu jako shrnutí stěžejních příležitostí a hrozeb podniku spolu se silnými a slabými stránkami podniku.

Důležitým dílčím cílem diplomové práce je stanovení realistického harmonogramu implementace navržené strategie. Toto je žádoucí pro praktické uplatnění diplomové práce úspěšnou implementací předmětné strategie rozvoje do analyzovaného podniku.

Jako základní metoda zpracování teoretické části diplomové práce je využita rešerše odborné literatury na zadané téma. Na jejím základě jsou shrnuty nejdůležitější teoretické poznatky (od různých autorů) nutné k vypracování a pochopení navazující analytické a návrhové části diplomové práce.

V analytické části diplomové práce je využívána pochopitelně především analýza jako vědecká metoda umožňující hodnocení jednotlivých dílčích složek podnikání, podnikatelského prostředí, okolí podniku a dalších faktorů souvisejících s činností a fungováním analyzované firmy. Jedním z výstupů této části je syntéza (sjednocování) zjištěných poznatků do tzv. SWOT matice.

V rámci analýzy a před návrhem vhodných opatření jako strategie rozvoje bylo prováděno pozorování daného podniku, jeho fungování, práce jednotlivých

zaměstnanců a dotazování, respektive rozhovor jak s řadovými pracovníky, tak s vedením společnosti.

Základní metodou v rámci návrhové části diplomové práce je bezpochyby kauzální analýza jako zkoumání příčin a následků. V případě, že se chce podnik rozvíjet na základě navržené strategie, je nutné, aby byla implementace strategie neustále monitorována a zkoumáno, zda jsou skutečně naplňovány dílčí cíle vedoucí k rozvoji podniku.

2 Teoretická východiska

V této části diplomové práce jsou shrnuty teoretické poznatky potřebné pro následující analytickou a návrhovou část diplomové práce. Z důvodu přehlednosti je následující kapitola rozčleněna na podkapitoly: teorie malých firem, strategická analýza, strategické řízení a implementace strategie.

2.1 Teorie malých firem

Teorie malých firem je důležitou součástí teoretické části diplomové práce z důvodu specifických faktorů úspěchu a naopak ohrožení podniků malé velikosti. V rámci teorie malých podniků je definován malý podnik a stěžejní výhody a nevýhody malých a středních podniků. Dále je popsán význam malých a středních podniků v ekonomice ČR a charakterizovány důležité odlišnosti v jednotlivých oblastech fungování malých a středních podniků

2.1.1 Definice malého podniku

V rámci českého zákonodárství je zakotven pojem podnikání v § 2 odst. 1 zákona č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník, ve znění pozdějších předpisů (dále jen obchodní zákoník), následovně: „Podnikáním se rozumí soustavná činnost prováděná samostatně podnikatelem vlastním jménem a na vlastní odpovědnost za účelem dosažení zisku.“

V § 2 odst. 2 téhož zákona je legalizován pojem podnikatel:

„Podnikatelem podle tohoto zákona je:

- a) osoba zapsaná v obchodním rejstříku,
- b) osoba, která podniká na základě živnostenského oprávnění,
- c) osoba, která podniká na základě jiného než živnostenského oprávnění podle zvláštních předpisů,
- d) osoba, která provozuje zemědělskou výrobu a je zapsána do evidence podle zvláštního předpisu.“

V rámci této terminologie je v podstatě ztotožněn v diplomové práci užívaný pojem podnik s osobou podnikatele dle § 2 odst. 2 písmene a), přičemž veškeré obchodní společnosti a družstva jsou obligatorně zapisovány do obchodního rejstříku na základě § 34 odst. 1 písmene a) obchodního zákoníku.

Rozlišování drobných, malých a středních podniků je prováděno na základě přílohy č. 1 Nařízení komise (ES) č. 800/2008 ze dne 6. 8. 2008 podle třech kritérií: počet zaměstnanců, velikost ročního obrátu a bilanční suma roční rozvahy, respektive velikost aktiv podniku následujícím způsobem:

- drobný podnikatel zaměstnává méně než 10 zaměstnanců a jeho roční obrat nebo aktiva nepřesahují 2 miliony EUR,
- malý podnikatel zaměstnává méně než 50 zaměstnanců a jeho roční obrat nebo aktiva nepřesahují 10 milionů EUR,
- střední podnikatel zaměstnává méně než 250 zaměstnanců a jeho roční obrat nepřesahuje 50 milionů EUR nebo aktiva nepřesahují 43 milionů EUR.

2.1.2 Výhody a nevýhody malých podniků

Výhody

Mezi hlavní výhody nebo také kritické faktory úspěchu patří schopnost malého podniku chopit se příležitosti, flexibilita, kvalita a rychlost rozhodování managementu a moderní podnikatelské metody (KORÁB, MIHALSKO, 2005, s. 219). Malach charakterizuje obdobné tři výhody malých podniků (kromě prvního chopení se příležitosti) jako pružné reagování na změny a výkyvy trhu umožněné neexistencí rozsáhlého investičního majetku, který ztěžuje u větších podniků změnu předmětu činnosti či výrobního programu. Rychlost přijímání podnikatelských rozhodnutí je podmíněna úzkým okruhem vlastníků a jejich účastí na výkonném řízení podniku. Inovační kreativita je podmínkou přežití malých podniků, zpravidla je zde více prostoru pro individuální kreativitu (MALACH, 2005, s. 32).

Malach přidává vytváření nových pracovních příležitostí díky nižším nákladům na zřízení pracovní pozice, případně zakládání podnikání propuštěnými pracovníky velkých podniků. V neposlední řadě je výhodou malých podniků jejich odolnost

proti hospodářské recesi daná jednak flexibilitou, jednak možností využití příležitostí, které jsou uvolňovány většími podniky jako pro ně málo ziskové (MALACH, 2005, s. 32).

Nevýhody

Lze jmenovat i některé nevýhody malých podniků v porovnání s podniky velkými, kam spadá bezpochyby menší finanční síla v podobě horší dostupnosti úvěrových zdrojů pro vznik samotného podniku nebo jeho další inovační záměry. S tím souvisejí omezené prostředky na propagaci a reklamu činící obtížnějším ovlivňovat potenciální budoucí zákazníky a odsuzující malé podniky k podnikání především na lokálních trzích. Omezené možnosti získávání výhod z rozsahu produkce v důsledku objednávání menšího množství materiálu a nemožnosti získat slevy či výhodné dodací podmínky a omezenými možnostmi zaměstnávání odborníků ve správě a při řídicích činnostech kladou vysoké nároky na intenzitu práce v malých podnicích ve spolupůsobení méně příznivých pracovních podmínek v porovnání s velkými korporacemi. Úspěch malých podniků často závisí na vědomostech, schopnostech a angažovanosti samotného podnikatele a je mnohdy existenčně závislé na nalezení loajálních, flexibilních pracovníků s pocitem zodpovědnosti a vlastní angažovanosti v daném podniku (BURNS, 2001, s. 9 - 11).

2.1.3 Význam malých a středních podniků

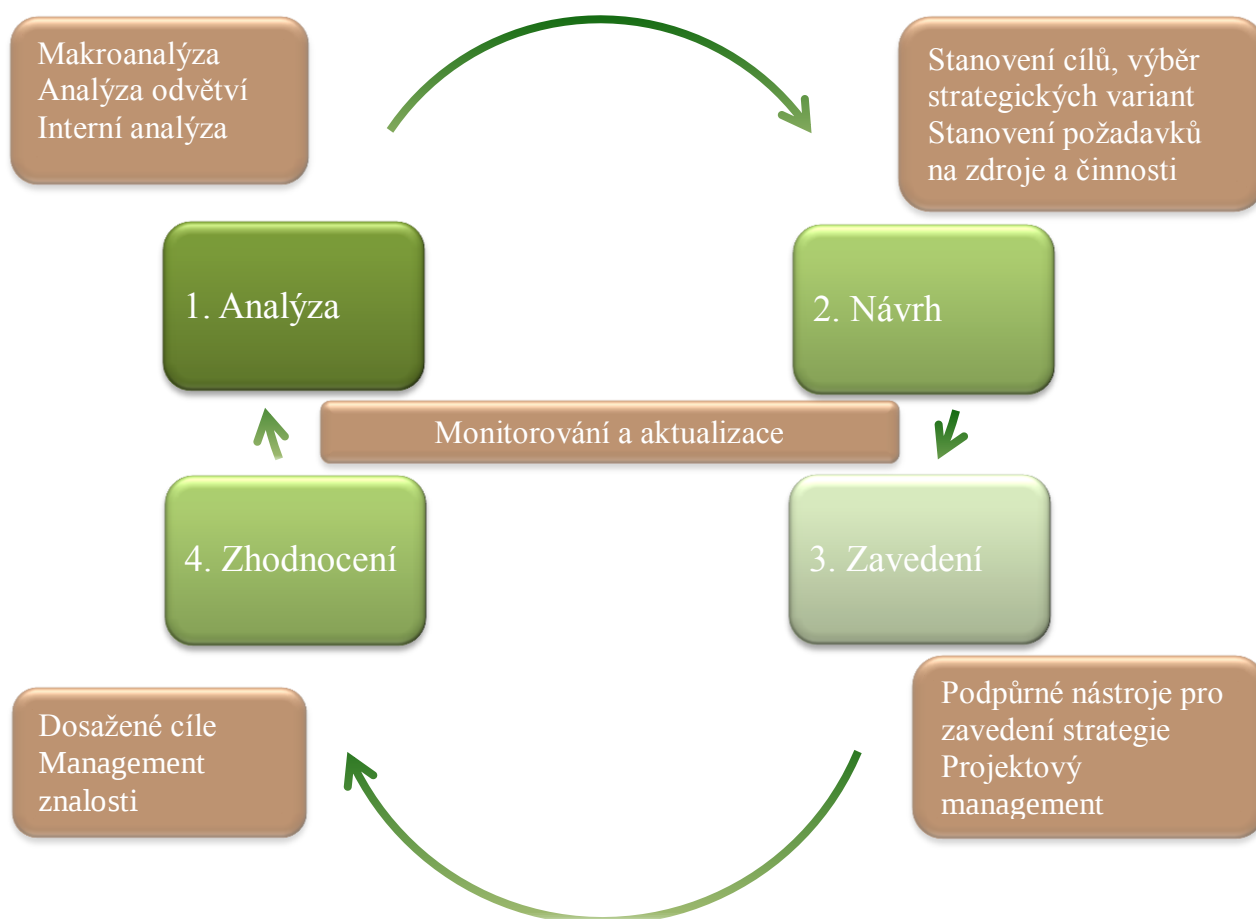
Přínos malých a středních podniků lze spatřovat jednak v ekonomické jednak v sociální oblasti. V České republice tvoří podíl malých a středních podniků na celkovém počtu podnikatelských subjektů dlouhodobě více než 99 %. To by se mohlo zdát zavádějící, neboť jeden velký podnik může vydat za 99 malých podniků co do zaměstnanců, zisku i tvorby HDP, ale i další ekonomické ukazatele hovoří pozitivně o přínosech malého a středního podnikání (dále jen MSP). V roce 2011 činil podíl zaměstnanců MSP na celkovém počtu zaměstnanců podnikatelské sféry více než 60 %, podíl přidané hodnoty MSP pak téměř 55 %, podíl MSP na celkovém dovozu byl v roce 2011 zhruba 56 % a podíl na celkovém vývozu asi 51 % (MPO, 2012b, s. 1 - 10).

Mezi zásadní společenské přínosy MSP patří naplnění jedné ze základních demokratických svobod – svobodné uplatnění občanů jako podnikatelů, samostatná realizace v produktivním procesu. Malé podniky zpravidla reprezentují místní kapitál, jsou svázány s daným regionem, přispívají často k urbanizaci měst a dle upravenosti určitých oblastí je možno usuzovat na úroveň rozvoje drobného podnikání (VEBER, SRPOVÁ, 2012, s. 20 - 23).

2.2 Strategická analýza

„Ve fázi analýzy jde především o identifikaci vnitřních schopností podniku a identifikaci a pochopení externích faktorů ovlivňujících vývoj prostředí, ve kterém se podnik pohybuje. Strategie musí být v souladu s prostředím obklopujícím podnik s ohledem na jeho postavení a vlastní předpoklady. Návaznost na výsledky strategické analýzy je tak nezbytnou podmínkou formulace úspěšné strategie“ (SEDLÁČKOVÁ, BUCHTA, 2006, s. 5).

Strategická analýza představuje první krok v rámci tzv. životního cyklu strategického řízení, viz následující obrázek.

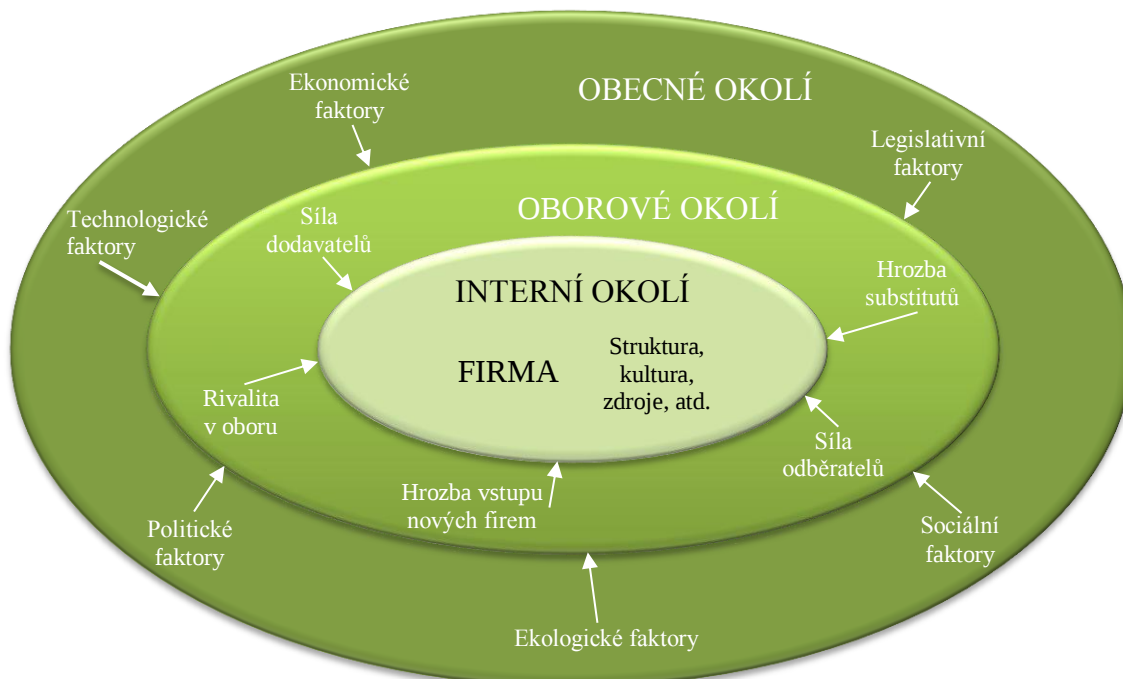


Obrázek 1: Životní cyklus strategického řízení (SEDLÁČKOVÁ, BUCHTA, 2006, s. 5)

V rámci strategické analýzy probíhá obvykle analýza vnějšího prostředí, analýza vnitřních zdrojů podniku a následně jejich syntéza pomocí SWOT matice a dalších metod, která je základem pro formulaci strategie.

2.2.1 Analýza vnějšího okolí

Pro lepší představu o vzájemné provázanosti jednotlivých analýz je na následujícím obrázku znázorněno podnikatelské okolí firmy.



Obrázek 2: Podnikatelské okolí podniku (MALLYA, 2007, s. 40)

Při strategické analýze se postupuje zpravidla zvenčí a dochází tak k prozkoumání vnějšího prostředí organizace, které podnik nemůže příliš ovlivnit: mezinárodní, národní okolí, podnikatelské odvětví. Nakonec se zabývá vnitřním prostředím organizace (MALLYA, 2007, s. 40).

Obecné okolí (makrookolí)

V rámci analýzy vnějšího okolí je nejdříve zkoumáno **obecné okolí**, nejširší mezinárodní okolí, neboť všechny domácí sektory mohou být ovlivňovány mezinárodními událostmi. K analýze národního obecného okolí se přistupuje na základě hodnocení S-ociálního, L-egislativního, E-ekonomického, P-olitického, T-chnologického a E-kologického sektoru a hlavních vývojových trendů v těchto oblastech, přičemž počáteční písmena jednotlivých oblastí dávají dohromady název této metody - **SLEPTE analýza**. (MALLYA, 2007, s. 41 - 42) Stupeň nejistoty v rámci

obecného okolí je zpravidla značně vysoký a úkolem jeho analýzy je snaha odhalit někdy i odhadnout nejdůležitější oblasti, jejichž změna by mohla mít značný dopad na podnik (SEDLÁČKOVÁ, BUCHTA, 2006, s. 20).

Oborové okolí (mikrookolí)

Stěžejní pro formulaci strategie je **analýza oborového okolí** podniku, tzn. jeho mikrookolí. Prvním krokem je vymezení relevantního odvětví a trhu, na kterém podnik působí, přičemž určení hranic odvětví nemusí být v dnešní době jednoduché. Proto je možné vymežit trh např. na základě skupiny podniků nabízejících na trhu stejný výrobek. Cílem analýzy je opět identifikovat hybné síly a odhadnout budoucí vývojové trendy (SEDLÁČKOVÁ, BUCHTA, 2006, s. 30-31).

Dalším krokem analýzy mikrookolí je stanovení základních charakteristik odvětví, určení jeho struktury např. na základě hodnotového řetězce odvětví, vytvoření mapy konkurenčních skupin a stanovení životního cyklu odvětví. V rámci životního cyklu odvětví nastává po vzniku odvětví jeho růst, poté ustálení, dospělost či dozrání a poněkud čase přichází úpadek. Každá z fází přitom naznačuje podnikateli jak se bude odvětví do budoucna vyvíjet a ten má možnost reflektovat to ve strategii podniku stejně jako identifikované hybné změnotvorné síly odvětví:

- změny v dlouhodobé míře růstu odvětví,
- noví zákazníci a způsob užívání výrobku,
- změny technologie,
- nové formy marketingu,
- vstup nebo odchod velké společnosti,
- rozšíření technologického know-how,
- rostoucí globalizace odvětví,
- změny nákladové efektivnosti,
- hybné síly vyplývající z působení faktorů makrookolí (SEDLÁČKOVÁ, BUCHTA, 2006, s. 31-46).

Dále je hodnoceno **oborové okolí** (odvětví) podniku nejčastěji na základě **Porterova pětifaktorového modelu konkurenčního prostředí**, jehož schéma je zachyceno na následujícím obrázku.



Obrázek 3: Porterův model pěti sil (DEDOUCHOVÁ, 2001, s. 18)

Riziko vstupu nových konkurentů je závislé na bariérách vstupu, jejichž překonání zpravidla zvyšuje náklady. Mezi základní bariéry vstupu do odvětví je možné zařadit výši fixních nákladů, úspory z rozsahu a zkušenostní efekt, přístup k distribučním kanálům, technologie a speciální know-how, znalost značky a oddanost zákazníků, absolutní nákladové výhody nevztahující se k objemu výroby, legislativní opatření a státní zásahy (SEDLÁČKOVÁ, BUCHTA, 2006, s. 51-53).

Rivalita podniků uvnitř mikrookolí se zvyšuje v případě málo rostoucího odvětví, nebo dokonce zmenšujícího se trhu. Totéž lze očekávat v případě malé ziskovosti odvětví, kdy konkurenti musí sledovat strategii přežití. Dále lze vysokou rivalitu předpokládat v opačném případě, tedy nového lukrativního odvětví. Rivalitu mezi konkurenty může zvyšovat vysoký počet konkurentů v odvětví, vysoké fixní náklady nutící k maximálnímu využití výrobních kapacit, v odvětví existující nadbytek výrobních kapacit. Rivalita mezi konkurenty roste pokud jsou nabízené výrobky málo diferencované a zákazníci nejsou schopni vnímat rozdíly mezi výrobky různých firem.

Posledním faktorem zostřujícím konkurenční boj jsou případné vysoké bariéry odchodu z odvětví (KEŘKOVSKÝ, VYKYPĚL, 2002, s. 49).

Hrozba substitučních výrobků je významnější pokud firmy nabízející substituty vyrábějí s nižšími náklady a mohou tak vytvářet na cenu tlak směrem dolů. Dále pokud firmy nabízející substituční výrobky mají četnější zdroje, případně lepší přístup k distribučním kanálům a mohou tak snadněji zvyšovat svoji nabídku. Také fakt, kdy jsou minimální náklady přestupu na substitut z hlediska zákazníka, případně žádné další komplikace s tímto spojené, umocňuje hrozbu substitutů (KEŘKOVSKÝ, VYKYPĚL, 2002, s. 49).

Smluvní síla dodavatelů dává to smysl tento odstavec? stoupá, pokud výrobek, který dodavatel dodává, má málo substitutů, pokud odvětví analyzovaného podniku je pro dodavatele nedůležité, tedy není na něm existenčně závislý a nenutí ho to snižovat cenu. Pokud jsou dodavatelé diferencovaní a existují náklady přechodu od jednoho dodavatele ke druhému, posiluje to dodavatelovu smluvní sílu. Dalším faktorem je možnost vertikální integrace¹ ze strany dodavatele a naopak neschopnost vertikální integrace ze strany analyzovaného podniku (DEDOUCHOVÁ, 2001, s. 22).

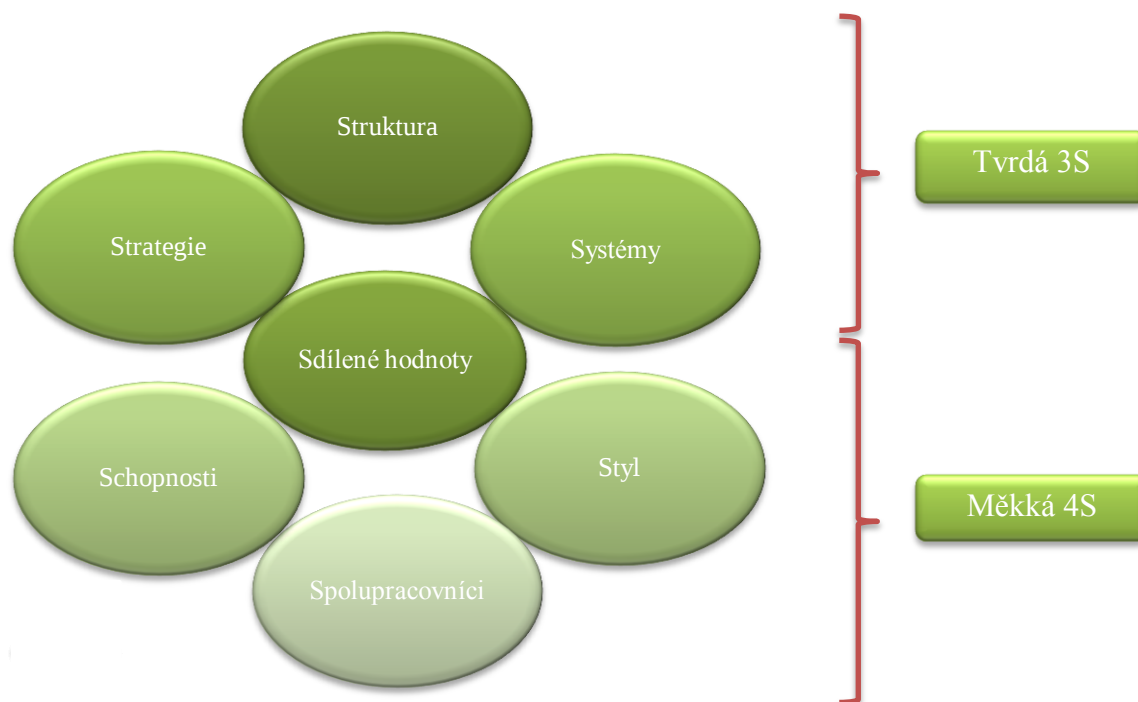
Smluvní síla kupujících se zvětšuje, pokud nakupují kupující ve větším množství a mají tak větší šanci tlačit cenu dolů. Dále je schopnost snížení ceny ze strany kupujících dána v případě, že si mohou vybírat z většího množství menších podniků, které si cenově konkurují. Obdobně jako u dodavatelů je tu také negativní dopad v případě možnosti vertikální integrace ze strany kupujícího, tzv. že by si výrobek místo koupě od analyzovaného podniku vyrobil sám. Zákazníci kromě tlaku na cenu mohou dále vyvíjet nátlak na vysokou kvalitu výrobku, případně lepší služby (DEDOUCHOVÁ, 2001, s. 22).

2.2.2 Analýza vnitřních zdrojů a schopností podniku

Důležité oblasti v rámci vnitřního prostředí firmy, kde je třeba hledat silné i slabé stránky podniku jsou faktory vědecko-technického rozvoje, marketingové a distribuční faktory, faktory výroby a řízení výroby, faktory podnikových a pracovních zdrojů

¹ Více o vertikální integraci pojednává JAKUBÍKOVÁ, 2008, s. 104, ZAMAZALOVÁ, 2009, s. 105.

a faktory finanční a rozpočtové. Užitečnou pomůckou pro odhalení kritických faktorů úspěchu při realizaci firemní strategie je „7 S model“ firmy McKinsey, jehož struktura je zachycena na následujícím obrázku.



Obrázek 4: Model „7S“ firmy McKinsey (MALLYA, 2007, s. 73)

Pro implementaci strategie je důležité, aby firma brala v potaz všech 7 faktorů modelu. Základní skutečnosti, ideje a principy respektované zaměstnanci i vedením představují sdílené hodnoty firmy, které jsou druhou nejdůležitější složkou po vytvoření strategie a klíčovým faktorem při tvorbě ostatních faktorů. Do struktury se počítají vztahy nadřízenosti a podřízenosti, vztahy mezi podnikatelskými jednotkami. Systémy zahrnují kromě informačních systémů i systémy komunikační, kontrolní, inovační, alokace zdrojů a další. Schopnosti jsou představovány profesionálními znalostmi a kompetencemi pracovníků organizace. Spolupracovníci jsou jiným názvem pro lidské zdroje v podniku. Styl řízení z hlediska materiálního i formálního pojetí se může odlišovat a patří sem i organizační kultura (MALLYA, 2007, s. 73-75).

2.2.3 Syntéza analýz pro formulaci strategie (SWOT)

Nástrojem pro neustálou konfrontaci vnitřních zdrojů a schopností podniku se změnami v jeho okolí je **SWOT analýza** jako koncepční rámec pro systematickou analýzu charakterizující klíčové faktory ovlivňující strategické postavení podniku. V rámci SWOT analýzy jsou tedy hodnoceny silné (strenghts) a slabé stránky (weaknesses) zjištěné při analýze vnitřního prostředí podniku při působení příležitostí (opportunities) a hrozeb (threats) zjištěných na základě analýzy mikro a makrookolí. Uplatnění SWOT analýzy je poté v rozvíjení silných stránek a eliminaci stránek slabých a v současné připravenosti využít příležitosti ku svému prospěchu a vyhnout se nebo alespoň zmírnit účinky hrozeb (SEDLÁČKOVÁ, BUCHTA, 2006, s. 91-93).

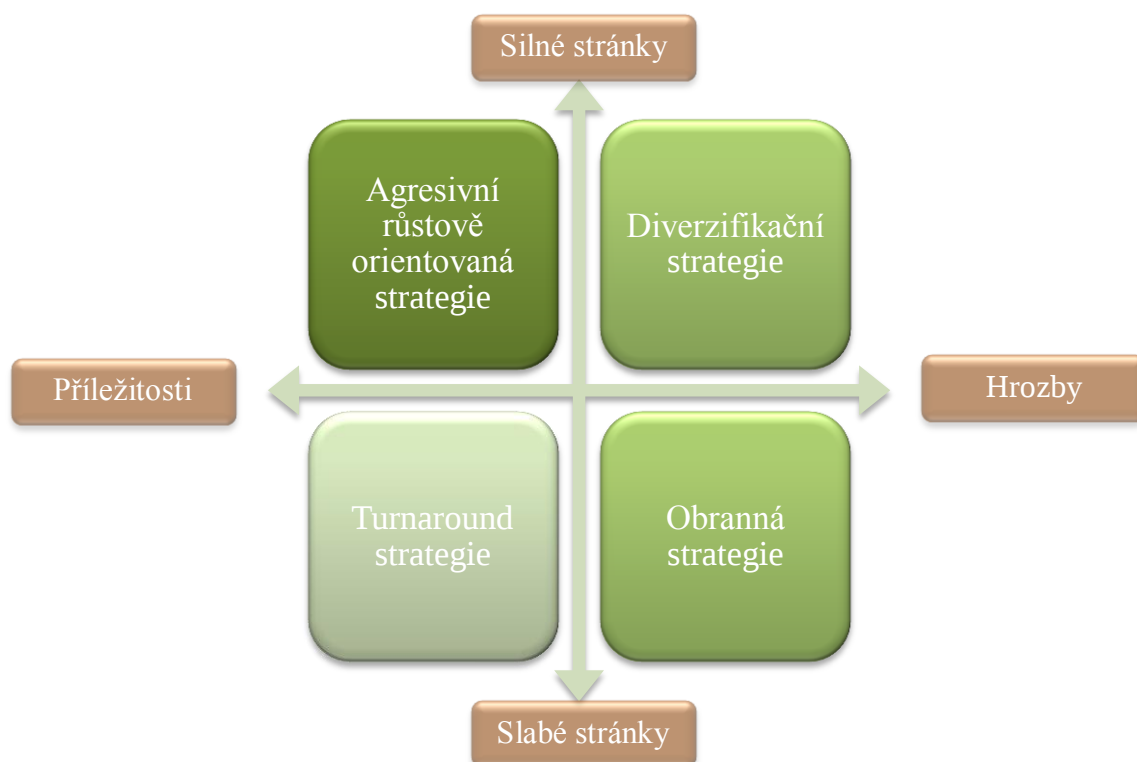
Jednotlivé faktory je nutné posuzovat v souvislostech (viz následující tabulka), přičemž je také důležité hodnotit důležitost každého faktoru z hlediska jeho vlivu na firmu a závažnosti pro firmu (BLAŽKOVÁ, 2007, s. 158).

Tabulka 1: SWOT - posouzení silných a slabých stránek v souvislosti s příležitostmi a hrozbami (BLAŽKOVÁ, 2007, s. 158)

	Silné stránky (S)	Slabé stránky (W)
Příležitosti (O)	S-O	W-O
Hrozby (T)	S-T	W-T

Na základě spolupůsobení zkoumaných faktorů ve SWOT matici je možno volit ze čtyř rozdílných strategií, jejichž rozložení je zřejmé z následujícího obrázku. První nejpríznivější agresivní růstová strategie („max-max“) je možná v případě existence příležitostí, jejichž využití je podporováno silnými stránkami podniku, které jsou s příležitostmi v souladu. Toto je žádoucí strategie, a podniky proto usilují o pohyb z jiné pozice právě do tohoto kvadrantu. Další je strategie diverzifikační („min-max“) při střetu silných stránek s hrozbami je důležitá včasná identifikace hrozeb a pokus o jejich přeměnu pomocí silných stránek v příležitosti. Tzv. turnaround strategie („max-min“) je charakteristická snahou o maximální využití příležitostí, čímž dojde k eliminaci slabých stránek. Poslední obranná strategie („min-min“) se orientuje pochopitelně na minimalizaci slabých stránek i minimalizaci hrozeb. V rámci

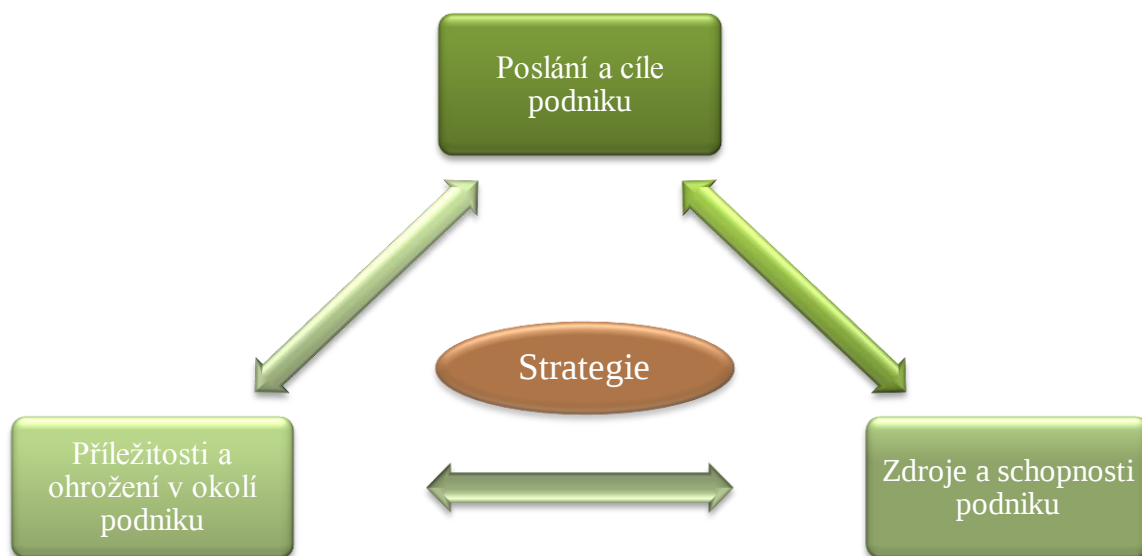
této defenzivní strategie se uplatňuje uzavírání kompromisů, případně opouštění určitých pozic.



Obrázek 5: Specifikace strategií v návaznosti na diagram SWOT (SEDLÁČKOVÁ, BUCHTA, 2006, s. 91-93)

2.3 Strategické řízení

Strategické řízení charakterizuje SEDLÁČKOVÁ A BUCHTA (2006, s. 1) jako „proces, ve kterém vrcholoví manažeři formulují a zavádějí strategie směřující k dosažení stanovených cílů, k souladu mezi vnitřními zdroji podniku a vnějším prostředím a k zajištění celkové prosperity a úspěšnosti podniku“. Tomu odpovídá znázornění vztahu poslání, vnitřního, vnějšího prostředí podniku a strategie na následujícím obrázku dle DEDOUCHOVÉ (2001, s. 2)



Obrázek 6: Vztah mezi posláním, podnikovým vnitřním, vnějším prostředím a strategií (DEDOUCHOVÁ, 2001, s. 2)

Řízení strategie má zásadní význam pro úspěšnost podniku stejně jako řízení provozních činností, a proto musí být obě v podniku správně implementovány. Je důležité propojení procesního řízení podniku s jeho strategickým řízením např. s pomocí modelu Balanced scorecard (dále BSC), kterému je věnována podkapitola 2.4.1 v rámci implementace strategie (KAPLAN, NORTON, 2010, s. 15-17).

2.3.1 Strategie

Dle Dedouchové (2001, s. VII) je „kvalitní podniková strategie jedním ze základních nástrojů strategického řízení k zajištění úspěšného dlouhodobého rozvoje podniku“.

Nejčastějším přístupem v rámci strategického řízení je hierarchický postup, kdy dochází postupně k formulaci:

- poslání,
- vize,
- strategických cílů,
- strategie (SEDLÁČKOVÁ, BUCHTA, 2006, s. 1).

Základní funkce podniku nebo také smysl existence podniku je popsán pomocí poslání (respektive mise) podniku. Vize je jakýmsi obrazem budoucnosti, kdy vyjasňuje v dlouhodobém měřítku představu o budoucím stavu podniku. Od poslání a vize podniku se odvíjí formulace strategických cílů, které jsou chápány jako očekávané budoucí výsledky. Při formulaci strategických cílů je důležité dodržení několika kritérií – **metoda SMART**. Cíle by měly být stimulující (S-timulating), měřitelné (M-easurable), přijatelné pro ty, kdo je budou naplňovat (A-acceptable), reálné (R-ealistic) a vymezené v čase (T-imed) (SEDLÁČKOVÁ, BUCHTA, 2006, s. 2-3).

Strategie dle SEDLÁČKOVÉ A BUCHTY (2006, s. 2-3) „stanoví cesty, jak dosáhnout naplnění poslání, vize a cílů“ nebo je také „neustále se vyvíjející proces vedoucí k dosažení strategických cílů podniku“. Obdobně KEŘKOVSKÝ A VYKYPĚL (2002, s. 7) hovoří o cílech podniku jako o „žádoucích budoucích stavech, kterých má být dosaženo“ a o strategii jako „základních představách o tom, jakou cestou budou firemní cíle dosaženy“.

2.3.2 Strategická obchodní jednotka (SBU)

Organizační struktura dle jednotlivých SBU byla zavedena z důvodu kvalitního, iniciativního a rychlého autonomního zjišťování podnikatelské činnosti v oddělených podnikatelských polích. SBU představuje autonomnost podnikatelských činností v jednotlivých výrobních i nevýrobních oborech a následnou decentralizaci řízení (CEJTHAMR, 2010, s. 223-224). Jednotlivá SBU je definována skupinou zákazníků a jejich potřeb, které má uspokojovat a k tomu využívanými technologiemi. Zpravidla má odděleno strategické plánování (KEŘKOVSKÝ, VYKYPĚL, 2002, s. 20-21).

Dle Dedouchové (2001, s. 7): „podnikatelská jednotka je organizační jednotka, která se orientuje na jednu podnikatelskou aktivitu nebo na několik podobných podnikatelských aktivit“. V rámci strategie na úrovni podnikatelských jednotek je důležité uspokojování potřeb zákazníka ve vybraném mikrookolí. Pro podnikatelskou jednotku jsou charakteristické vlastní útvary typu finanční, nákupní, výrobní či marketingový útvar (DEDOUCHOVÁ, 2001, s. 7).

V praxi je častý výskyt podniků, kde není nutné ani vhodné vyčleňovat SBU a firma je tvořena jedinou SBU. V tomto případě dochází ke ztotožnění první a druhé hierarchické vrstvy strategického řízení viz následující podkapitola, kdy dojde ke splynutí podnikové a obchodní strategie v jednu strategii, která je dále rozpracovávána do několika funkčních strategií (KEŘKOVSKÝ, VYKYPĚL, 2002, s. 21).

2.3.3 Hierarchie firemních strategií

Je možné rozlišit čtyři druhy strategií podle úrovně řízení, pro kterou jsou určeny. Jejich hierarchie je znázorněna na následujícím obrázku. Pro úspěšné strategické řízení podniku se předpokládá, že na sebe tyto strategie navazují a s procesem tvorby se postupuje shora dolů (MALLYA, 2007, s. 36).



Obrázek 7: Hierarchie firemních strategií (MALLYA, 2007, s. 36)

Podnikatelská strategie

Někteří autoři tuto strategii vypouštějí a obecně se uplatňuje spíše při zakládání a formování nového podniku. Majitelé, případně vrcholové vedení formuluje odpovědi na otázky týkající se odpovědnosti organizace vůči společnosti, její role v této společnosti, jaké role nebo principy organizace uznává a reprezentuje, jak je organizace chápána všemi zainteresovanými skupinami v daném prostředí...(MALLYA, 2007, s. 35-36)

Podniková strategie (corporate)

Podniková strategie musí být smysluplná a konzistentní s maximalizací hodnoty pro vlastníky podniku, zahrnuje všeobecnou alokaci zdrojů a řízení diverzifikačních a akvizičních procesů, nerozvíjí již strategie v jednotlivých SBU (DEDOUCHOVÁ, 2001, s. 7). Strategie na podnikové úrovni musí zohledňovat dodržování strategických cílů a zachování volného prostoru podnikatelských jednotkám SBU (MALLYA, 2007, s. 36).

Podniková strategie zpravidla vyčleňuje SBU, určuje jejich základní strategické cíle a vymezuje směry a cesty naplnění vytyčených strategických cílů pro jednotlivé SBU. To znamená, že pro každou SBU musí být zvolena vhodná generická strategie (viz podkapitola 2.3.4). V rámci podnikové strategie je důležité rozhodnutí o strategických cílech jednotlivých SBU, kde se může jednat o budoucí růst/rozvoj aktivit SBU, stagnaci jejích aktivit nebo pokles/útlum až ukončení činnosti SBU (KEŘKOVSKÝ, VYKYPĚL, 2002, s. 22-26).

Obchodní strategie (business)

Dle Keřkovského a Vykypěla (2002, s. 26). se základ obchodní strategie dá charakterizovat jako „*rozpracování strategických cílů vytyčených pro konkrétní SBU v nadřazené corporate strategii*“. Obsahově by se mohla překrývat se strategickými cíly pro prvky rozšířeného marketingového mixu:

- product (soubor výrobků, služeb dané SBU),
- price (cenová politika),
- place (vymezení trhu),

- promotion (distribuční kanály),
- people (lidské zdroje, pracovníci),
- process (vývojové, zásobovací, výrobní, distribuční, informační, popř. další procesy nezbytné pro uspokojení potřeb zákazníků SBU),
- planning (plánování, řízení, organizace a firemní kultura dané SBU) (KEŘKOVSKÝ, VYKYPĚL, 2002, s. 26).

Funkční strategie

Z obrázku 7 jsou patrné základní funkční strategie, které je možné v rámci strategického řízení podniku uplatňovat. Tyto operativní strategie by měly opět rozpracovávat nadřazenou obchodní strategii dané SBU, měly by ji podporovat a konkretizovat ve svých specifických oblastech, kterými mohou být:

- marketing,
- řízení lidských zdrojů,
- finance,
- výroba,
- výzkum a vývoj,
- IS/IT nebo také informační strategie (MALLYA, 2007, s. 37)

2.3.4 Porterovy generické strategie

Dle Portera se základní strategie směřující k dosažení konkurenční výhody dělí na strategii vůdčího postavení v nízkých nákladech, diferenciaci neboli odlišení a fokus resp. úzkého zaměření (SRPOVÁ, ŘEHOŘ, 2010, s. 134).



Obrázek 8: Struktura generických strategií dle Portera (ZUZÁK, 2011, s. 93)

Strategie nákladového vedení je uplatnitelná v případě masového výrobku, u kterého není možná diferenciacie a firmy jsou tak nuceny tlačit dolů své náklady úspory ve výrobě, nákupu, distribuci, marketingu apod., aby dosáhly nejnižších nákladů a možnosti nabídnout výrobek za nejnižší cenu (BLAŽKOVÁ, 2007, s. 136 – 138).

Diferenciacie, odlišení výrobku či služby je proveditelná, pokud mají zákazníci různorodé potřeby, které jsou naplňovány odlišnými a odlišitelnými výrobky bez možnosti je příliš napodobit. Zákazníci musí takovou diferenciaci ocenit a zaplatit za ni. Firma si tak může dovolit účtovat vyšší cenu za dokonalejší výrobek, u něhož nejsou náklady prioritní proměnnou (BLAŽKOVÁ, 2007, s. 136 – 138).

Zaměření, fokus, koncentrace zahrnuje vyhledání jednoho či více atraktivních segmentů trhu, úzkého trhu, skupiny na trhu neboli nízké segmentu a pokus o absolutní uspokojení takto zvoleného segmentu trhu opět na základě strategie nákladového vedení či diferenciacie (BLAŽKOVÁ, 2007, s. 136 – 138).

Pokud chce podnik uspět v podmínkách hyperkonkurence nesmí tyto strategie užívat izolovaně, např. pouze strategii diferenciacie, neboť by firmě mohl „dojít dech“ při dosahování a především udržování konkurenční výhody. Odlišení nezaznamenají jen zákazníci, ale samozřejmě i konkurenti, kteří odlišení napodobí² (ZUZÁK, 2011, s. 92-99).

² Podrobněji o generických strategiích pojednává HUFF, 2009, s. 143 – 155.

2.4 Implementace strategie

„Strategická analýza a výběr by pro organizaci měly malý význam, pokud by nebyly implementované. Strategická změna nenastane proto, že je považována za žádoucí: nastane tehdy, až je ji možno realizovat a uvést v platnost prostřednictvím členů organizace,“ Johnson, Scholes (2000, s. 331). Pro implementaci je důležitá vhodná struktura organizace, rozmístění zdrojů a způsob řízení strategické změny. V jednotlivých strukturálních formách organizace je různě rozmístěna pravomoc k činění strategických a operativních rozhodnutí – záležitost centralizace/postoupení pravomocí. Úspěch implementace dále závisí na skutečnosti, zda má firma jasno ohledně zdrojů a kvalifikací potřebných pro budoucnost, jakým způsobem je tyto možné rozvíjet a udržet. Řízení rozmístění a kontroly zdrojů je závislé na rozsahu potřebné změny a na stylu řízení organizace. Řízení strategické změny je závislé na angažovanosti firmy, firemních zaměstnanců v oblasti změny, musí panovat jasný názor na strategii. Dále je důležité o jaký typ strategické změny se jedná – reaktivní (adaptace) nebo proaktivní (sladění) inkrementální změna, reaktivní (vynucená) nebo proaktivní (plánovaná) transformační změna ³ (JOHNSON, SCHOLES, 2000, s. 331-454).

Jiný pohled na implementaci projektu strategické změny zaujímá Charvát (2006, s. 177) který ji rozděluje na: „účast klienta, rizika, konkretizace řešení. Poslední část se dále dělí na plánování procesu a plánování obsahu – zajišťování zdrojů“. V rámci účasti klientů, respektive lidí se jedná o období řízení zdrojů viz výše, rizika projektu jsou shrnuta především jako nepochopení projektu, jeho důležitosti (CHARVÁT, 2006, s. 177-194)

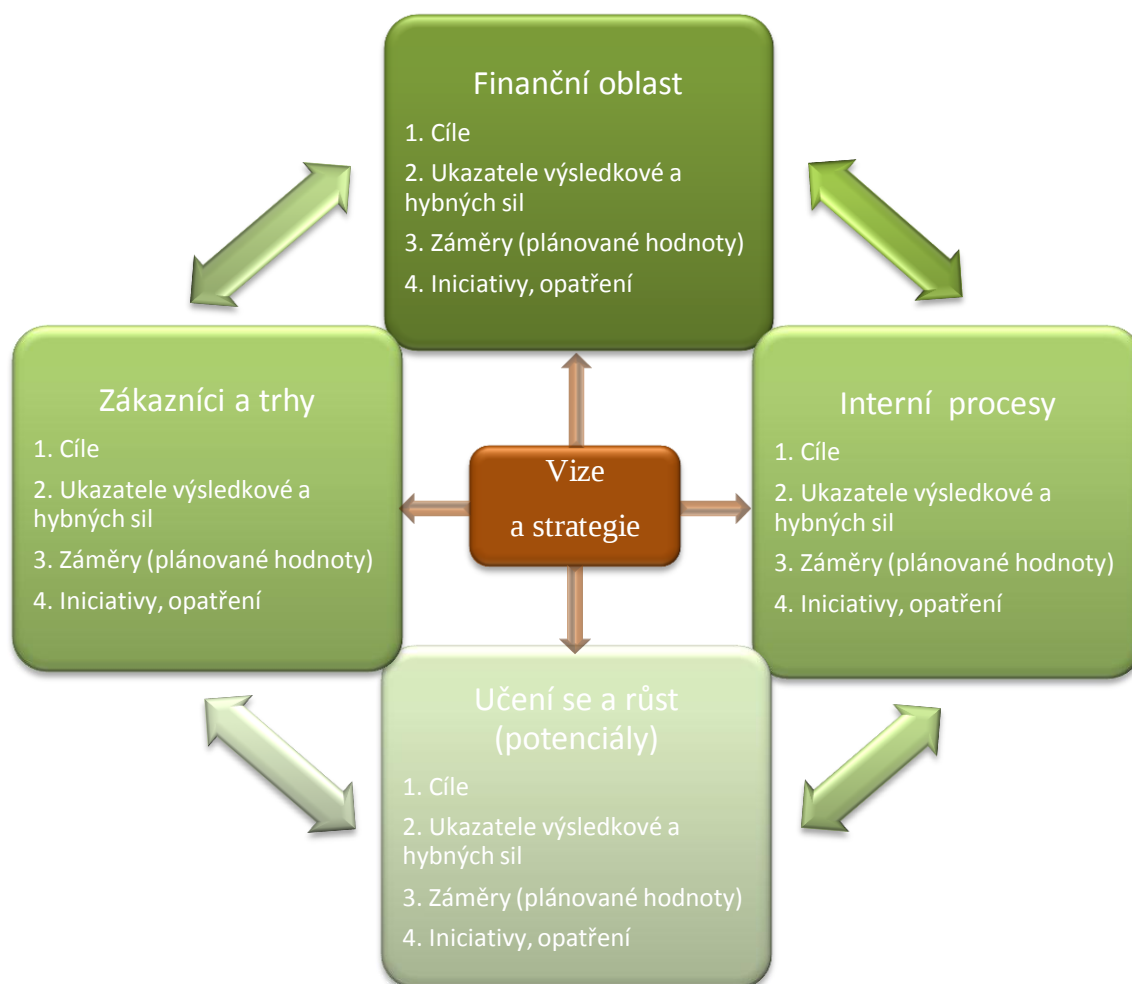
Dle Courdiho (2011, s. 133): „při tvorbě strategie je nutno zvážit, jakým způsobem se bude zavádět. To vyžaduje vedení, angažovanost zaměstnanců, využití metod, jako je balanced scorecard, a vyhýbání se běžným nástrahám“. Opět je zde patrná paralela z předchozími pohledy ve většině jmenovaných bodů. Metodě Balanced scorecard je věnována podkapitola 2.4.1 z důvodu efektivní možnosti zavádění a řízení podniku

³ Více o jednotlivých typech změn viz JOHNSON, SCHOLES, 2000, s. 407- 454.

na základě strategie implementované ve všech úrovních řízení podniku (KOURDI, 2011, s. 133-156).

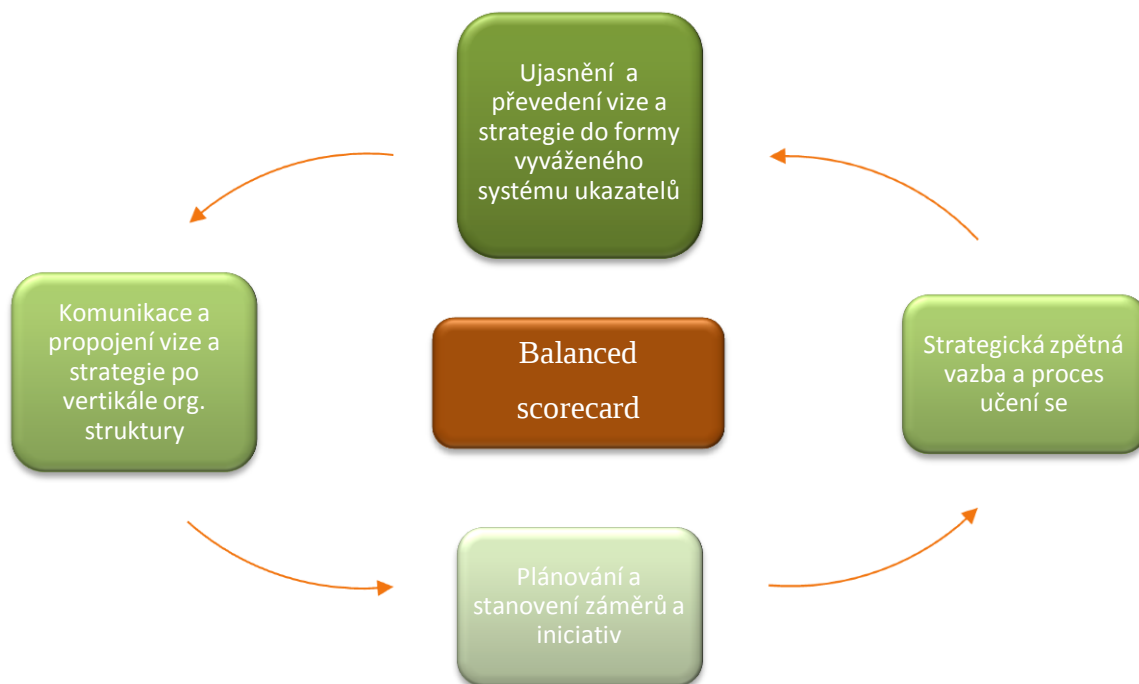
2.4.1 Balanced scorecard (BSC)

Metoda Balanced scorecard vytvořená v 90. letech američany Kaplanem a Nortonem se osvědčila při implementaci a hodnocení úspěšnosti strategie v protikladu k do té doby využívaným systémům finančních ukazatelů (SRPOVÁ, 2011, s. 187). Metoda BSC zahrnuje kombinaci nejdůležitějších faktorů ze čtyř perspektiv: finance, zákazníci a trhy, učení se a růst, interní procesy viz následující obrázek. Je tak zajištěna vyvážená kombinace tvrdých a měkkých faktorů v metodě BSC (KAPLAN, NORTON, 1996, s. 7 - 19).



Obrázek 9: Schéma Balanced scorecard (upraveno dle KAPLAN, NORTON, 1996, s. 9)

BSC v první řadě napomáhá soustředit se na strategické otázky podmiňující budoucí firemní úspěch. Dále jak již název napovídá je to metoda vyvážená, která zamezuje kladení přílišného důrazu na finanční ukazatele. Za třetí napomáhá BSC učení se a růstu, v dynamickém tržním prostředí je třeba investovat do svých lidí a jejich kompetencí pro tvorbu či udržení konkurenční výhody (HUFF, 2009, s. 315).



Obrázek 10: Balanced scorecard jako rámec systému strategického řízení (upraveno dle KAPLAN, NORTON, 1996, s. 11)

Obrázek zachycuje využití BSC jako rámce systému strategického řízení podniku. Napomáhá tak propojení vize a strategie s činností organizace vertikálně napříč celou organizací (KAPLAN, NORTON, 1996, s. 10 - 19).

3 Analýza vybraného podniku

V analytické části diplomové práce je provedena kompletní strategická analýza vybraného podniku ABC, s.r.o. Nejdříve je podána stručná charakteristika s uvedením předmětu podnikání a krátké historie společnosti, následně je provedena vnitřní analýza pomocí metody 7S, analýza marketingových a distribučních faktorů a stručná finanční analýza. Součástí analýzy vnějšího prostředí je analýza obecného okolí pomocí metody SLEPTE, analýza oborového okolí s určením relevantního odvětví, životního cyklu odvětví a analýza pomocí Porterova modelu pěti konkurenčních sil. Výsledkem analytické části diplomové práce je SWOT matice, která sumarizuje informace z předchozích analýz a pomocí níž jsou určeny stěžejní silné stránky, příležitosti a nejzávažnější slabé stránky a hrozby.

3.1 Charakteristika podniku

Vzhledem k tomu, že si společnost nepřeje uveřejnit svoji pravou obchodní firmu, v celém textu diplomové práce je hovořeno o podniku ABC, s.r.o., což je samozřejmě fiktivní obchodní firma společnosti. Mezi nejdůležitější informace spadající do základní charakteristiky podniku patří základní informace o podniku (které jsou zpravidla k nalezení v elektronické podobě v obchodním rejstříku) a krátká historie podniku⁴.

3.1.1 Základní informace

Z důvodu lepší přehlednosti jsou základní informace o analyzovaném podniku ABC, s.r.o. zpracovány v následující tabulce.

⁴ Historie podniku podniku ABC s.r.o. byla zpracována na základě informací získaných v průběhu osobních setkání s jedním ze společníků analyzovaného podniku, dále bylo čerpáno z obchodního rejstříku a z webových stránek společnosti.

Tabulka 2: Základní informace o podniku ABC, s.r.o. (Zdroj Ministerstvo spravedlnosti České republiky, 2012)

Obchodní firma	ABC, s.r.o.
Zápis do obch. rejstříku	18. 12. 1991
Právní forma	společnost s ručením omezeným
Základní kapitál	1 050 000 Kč
Předmět podnikání	▪ obchodní živnost - koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje
	▪ zprostředkovatelská činnost
	▪ montáž a opravy kancelářské a reprodukční elektroniky
	▪ výroba, montáž a opravy výrobků zařízení spotřební elektroniky
	▪ vydávání neperiodických publikací
	▪ kopírovací práce

Předmět činnosti podniku ABC s.r.o. je klasifikován dle CZ – NACE⁵ následujícím způsobem:

- 58.11 a 58.19 vydávání knih a ostatní vydavatelské činnosti,
- 82.19 kopírování, příprava dokumentů a ostatní specializované kancelářské podpůrné činnosti,
- 47.41 a 47.78 maloobchod s počítači, počítačovým periferním zařízením a softwarem, ostatní maloobchod s novým zbožím ve specializovaných prodejnách,
- 77.33 pronájem a leasing kancelářských strojů a zařízení jako hlavní ekonomické činnosti,
- 46.51 velkoobchod s počítači, počítačovým periferním zařízením a softwarem
- 74.20 fotografické činnosti,
- 74.30 překladatelské a tlumočnické činnosti jako vedlejší ekonomické činnosti (BUREAU VAN DIJK, 2013).

⁵ Více o klasifikaci CZ – NACE a jejím využití viz MPO, 2009.

3.1.2 Historie podniku

Společnost ABC s.r.o. byla založena v roce 1991. Z počátku se zabývala pouze dovozem, servisem a prodejem kancelářské techniky, v roce 1997 rozšířila svoji činnost na oblast kopírování a tisk dokumentů a publikací. Od počátku se jedná o ryze českou společnost, v současnosti nabízí prodej a servis kancelářské techniky, především kopírovacích strojů zn. Konica-Minolta, Canon, Sharp, Brother a HP. V rámci kopírovacích a tiskařských služeb rozšířila dále svůj sortiment na velkoformátové kopírování a tisk, tisk brožur, publikací a nakladatelskou činnost (ABC, s.r.o., 2013).

3.2 Interní analýza

Interní analýza je provedena na základě modelu „7S“⁶ a rozčleněna do kategorií strategie společnosti, organizační struktury, informační systém, styl řízení, sdílené hodnoty, spolupracovníci a schopnosti⁷. Další součástí je analýza marketingových a distribučních faktorů a finanční analýza. Teoretická východiska jsou popsána v podkapitole 2.2.2.

3.2.1 Model 7S

Strategie společnosti

ABC, s.r.o. se soustředí na poskytování kvalitních služeb v oblasti kopírování, tisku a malonákladového vydavatelství v oblasti Brna, prodej a servis tiskových řešení v rámci Jihomoravského kraje. To je pochopitelné vzhledem k narůstajícím nákladům se zvyšující se vzdáleností dodávky, potažmo servisu.

⁶ Více o metodě „7S“ viz

(KORÁB, PETERKA, REŽŇÁKOVÁ, 2007).

⁷ V rámci celé interní analýzy podniku ABC s.r.o. byly kromě v průběhu textu řádně citovaných zdrojů využívány informace získané v průběhu osobních setkání s jedním ze společníků analyzovaného podniku stejně jako z rozhovorů s řadovými zaměstnanci podniku.

Podnik je spokojen se stávající výkonností, velikostí podniku. Do budoucna neuvažuje o rozšiřování v podobě investic z důvodu riskantnosti každé investice. Zadlužování se nepřichází v úvahu, není jistota návratnosti investic.

Součástí podnikové strategie je dosahování určité výše obratu souhrnně za obě oblasti podnikání – konkrétně 1 milion Kč měsíčně. To je kontrolováno a pokud dojde ke snížení výkonnosti v jednom měsíci, firma se toto snaží dohnat v měsíci následujícím.

Organizační struktura

Společnost je tvořena dvěma společníky. Jeden vede část podnikání týkající se prodeje a servisu tiskařských strojů, jeho podíl na základním kapitálu je 1/3. Druhý společník je vedoucím v oblasti kopírovací, tiskařské a nakladatelské činnosti. Jeho podíl na základním kapitálu činí 2/3 a stará se zároveň o ekonomické aspekty podnikání i v oblasti managementu a plánování a bylo s ním jednáno v průběhu zpracovávání diplomové práce. Oba jednatelé vystupují v rámci společnosti jako zaměstnanci z důvodu výhodnějších podmínek v souvislosti se zdaňováním zisku společnosti.

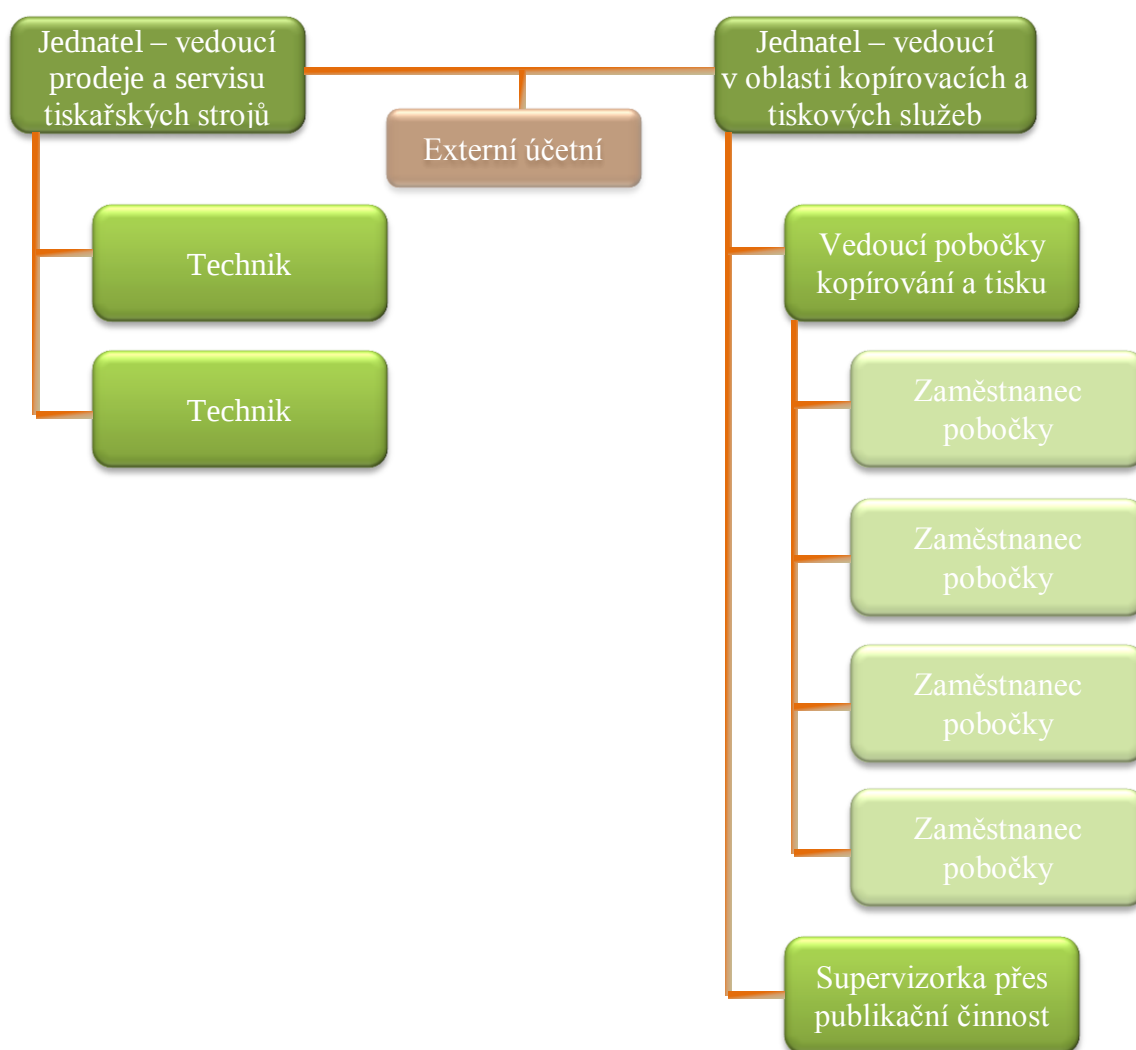
Prodej a servis tiskařských strojů zajišťují pouze 2 technici pod vedením oprávněného jednatele. Dříve bylo experimentováno se zaměstnáváním obchodníků pro nabízení tiskařských strojů potenciálním zákazníkům. To se ukázalo jako neefektivní z důvodu, že zákazník důvěřuje spíše technikovi než jakémusi obchodníkovi, proto získávání dalších zakázek v této oblasti obstarávají sami technici.

Služby v oblasti kopírování a tiskařiny zajišťuje 5 pracovníků pobočky pod vedením druhého jednatele, přičemž jeden ze zaměstnanců má rozšířené kompetence a odpovědnost vůči ostatním – vedoucí. Ta zajišťuje chod provozovny, rozpis směn, koordinace prací apod. Dále je v oblasti tiskařiny zaměstnána supervizorka pro publikační činnost, která navíc vypomáhá v knihárně, když je to dle odpovědného jednatele žádoucí.

Společnost zaměstnává externě na půl úvazku účetní, mzdové účetnictví je zajišťováno také externě – společností Gingo.

Schéma organizační struktury podniku ABC s.r.o. je pro lepší přehlednost zachyceno na následujícím obrázku.

Ze schématu a předchozího vyplývá, že podnik ABC, s.r.o. má nyní 10 stálých zaměstnanců (včetně dvou jednatelů), externí účetní a mzdovou účetní na půl úvazku. Podnik navíc spolupracuje s dalšími 20 – 30 osobami na dohodu o provedení práce. Do této skupiny patří studenti na kopírovací/tiskařské pobočce, korektoři, typografictví korektoři. Několik grafiků pracuje pro společnost na základě smlouvy o dílo.



Obrázek 11: Organizační struktura společnosti (Zdroj vlastní zpracování)

Informační systém

Mezi dvěma provozovnami podniku funguje komunikace formou propojených počítačů pomocí vnitřní sítě LAN, takže jsou důležitá data přenášena relativně bezpečně. Firemní email (viz oblast spolupracovníci) funguje nikoliv na veřejné síti.

Mzdové účetnictví je zajišťováno externí společností, přičemž docházka je evidována v papírové podobě. Příprava je prováděna společníky, mzda má pevnou a pohyblivou složku (viz oblast spolupracovníci) Ostatní účetnictví je vykonáváno externí účetní, která píše faktury, sestavuje závěrky atd. Roční závěrky a externí audit zajišťuje další externí společnost.

Pro kopírovnu je střežních několik počítačů umístěných v této provozovně. U těchto počítačů je velice důležité programové vybavení, je třeba neustále dokupovat aktuální verze jednak grafických programů typu Autocad pro finální úpravy a tisk technické dokumentace a dalších i planografických prací jednak antivirového programu, protože při přenosu podkladů pro tisk fyzicky pomocí flashky dochází často k atakování počítačů nejrůznějšími viry. Samozřejmostí je vždy aktuální balík Microsoft Office pro standartní úpravu dokumentů, i když je zákazníkům doporučováno odevzdávat vše k tisku ve formátu PDF.

Styl řízení

Podnik je řízen na základě spolurozhodování majitelů, kteří pak případně dále konzultují se svými podřízenými. V rámci firmy je upřednostňována osobní komunikace, což je vzhledem k velikosti podniku ideální. Každá z podnikatelských oblastí má svoji provozovnu, kde jsou zaměstnanci v bezprostředním kontaktu.

Zakázky jsou přijímány emailem, případně osobně z flash-disků. Zakázky zpracovávané pro školy se objevují ve dvou alternativách – zpracování kompletně dokončené publikace předané ve formátu PDF. Nebo je zakázka předána ve formátu WORD a dále upravována grafikem, jazykovým a topografickým korektorem, přičemž v každé fázi dochází ke znovuschválení autorem.

Pro podnik je důležitá pravidelná kontrola na výstupu, aby se netvořily zmetky, snaha o rozšiřování klientely na základě doporučení.

Sdílené hodnoty

Vzhled, vystupování zaměstnanců a jejich chování k zákazníkovi vyjadřuje jeden z možných pohledů na podnikovou kulturu. Zaměstnanci, kteří by porušovali etiku chování, poškozují dobré jméno podniku a snižují tak jeho hodnotu. Musí si být vědomi, že pak nemají místo v pracovním kolektivu. Přání zákazníka je alfou a omegou úspěšnosti podnikání, osobní přístup a zainteresovanost do zákaznickových potřeb může být základní konkurenční výhodou, kdy se zákazníci cítí důležití, pochopení a jejich požadavky jsou vyřizovány s maximálním nasazením.

Další sdílenou hodnotu je prvotřídní kvalita poskytovaných výrobků a služeb. Podnik staví na dlouholeté zkušenosti zaměstnanců, odborné kvalifikaci a sledování nejnovějších technologií jak v oblasti kopírování a tisku tak v oblasti prodeje a leasingu kancelářské techniky.

Spolupracovníci

Všichni spolupracovníci v rámci podniku se znají, dochází k pravidelnému osobnímu kontaktu a především osobní komunikaci. V zaměstnancích je podněcována loajalita k podniku, jsou informováni o jeho úspěšnosti a dalších důležitých skutečnostech, aby se mohla vyvinout osobní zainteresovanost každého na dobrých výsledcích hospodaření podniku.

V kopírovně probíhá provoz ve směnách, proto se komunikace pracovního zaměření řeší firemním e-mailem. Každý, kdo přijde do práce, nejdříve zkontroluje firemní složku (oddělenou od e-mailů od zákazníků), zda v ní není něco nového. Tímto způsobem probíhá předávání informací nejen o nedokončených zakázkách, ale také o řešení technických problémů, změnách nově nainstalovaných driverů k tiskárnám, změnách cen apod.

Z důvodu stmelování kolektivu a prohlubování vzájemných vztahů i mimo pracovní prostředí je zhruba jednou ročně majiteli pořádána společná akce typu prodloužený víkend na horách.

Samozřejmě se ve firmě uplatňuje systém finančních prémieí. Finanční motivace se tak uplatňuje konkrétně u techniků měsíčně dle výsledku hospodaření. U všech ostatních pak pololetně, před prázdninami a před Vánoci. Je evidentní, že měsíční cyklus motivací by byl méně efektivní, neboť výkon v této oblasti je často závislý na jiných příčinách než mohou zaměstnanci ovlivnit, proto např. o prázdninách dochází k úbytku tržeb ze zřejmých důvodů.

Schopnosti

V průběhu podnikání bylo zjištěno, že najímání obchodních zástupců pro zajišťování nových zakázek v oblasti malonákladového vydavatelství se zhruba po roce trvání pracovního poměru přestává vyplácet. Proto ABC, s.r.o. ustoupila od zaměstnávání takovýchto osob. V oblasti prodeje a servisu kancelářské techniky se ukázalo, že nejlepším obchodním zástupcem je technik zajišťující servis, kterému zákazníci spíše důvěřují a funguje to tak k oboustranné spokojenosti. Technikům je průběžně proplácen systém školení a zvyšování kvalifikace. Školení zahrnují seznámení s novými produkty a pak školení na řešení speciálních problémů a jsou pořádány distributory jednotlivých značek. Díky těmto školením mají technici licenci na autorizované opravy.

Jeden z majitelů – specialista na IT – provádí občasná školení pro zaměstnance v prostorách kopírovny. V případě potřeby např. instalace nového programu z důvodu lepšího pokrytí přání zákazníků dostávají zaměstnanci základní instrukce od školitele osobně, drobnosti se pak doladují e-mailem.

Znalosti cizích jazyků majitelů a starších zaměstnanců podniku nejsou na moc vysoké úrovni, avšak v kopírovně je neustále přítomno několik studentů – brigádníků, kteří s cizími jazyky nemají problém.

Dříve majitelé absolvovali různé manažerské kurzy za horentní sumy, avšak v současnosti v tomto nevidí žádný potenciál. Talent pro strategické řízení spočívá především v osobnosti člověka.

3.2.2 Marketingové a distribuční faktory

Pro lepší představu o podniku jsou analyzovány ještě jednotlivé prvky základního marketingového mixu 4P, P-product, P-price, P-promotion, P-place.

Výrobky, zboží, služby (P-product)

Mezi základní služby poskytované v kopírovně patří:

- samoobslužné černobílé kopírování do formátu A3,
- kvalitní černobílé i barevné kopírování všech formátů, jednostranné i oboustranné,
- barevný tisk ve výborné kvalitě s dodržáním barevné shody,
- rychlý černobílý tisk i ve větším nákladu,
- planografie,
- velkoformátový tisk grafiky, plakáty, prezentace, výtisky odolné proti UV záření,
- malonákladový tisk publikací, registrace publikace a přidělení čísla ISBN,
- výroba razítek technologie značky Brother,
- zvětšování, zmenšování, ořez, skládání, vazby, lamina, výroba vizitek,
- potisk textilií, výroba puzzle, podložky pod myš, polštářek s potiskem,
- papírenské zboží, spotřební materiál do tiskáren, kopírek, multifunkcí, faxů, renovace tonerových kazet, plnicí sady do inkoustových kazet.

Druhou lehce oddělenou oblastí, v níž podnik ABC, s.r.o. podniká je prodej kancelářské techniky značek Konica Minolta, Sharp, Brother, HP, Canon a servisní služby v podobě záručního a pozáručního servisu všech těchto značek.

Cena (P-price)

ABC, s.r.o. má pevně stanovený ceník co se týče kopírovacích a tiskových služeb, renovací tonerových kazet a spotřebního materiálu, stejně jako kancelářské techniky. Cena zboží je stanovena s určitou marží, aby podnik generoval zisk. Samozřejmě u hůře prodejného naskladněného zboží je nutné jít s cenou dolů, aby nedošlo k naprosté neprodejnosti zapříčiněné vysokou cenou. Dále jsou odhadovány ceny pro veřejné zakázky na základě kalkulace nákladů opět s minimální požadovanou marží,

avšak právě u veřejných zakázek je na cenu tlačeno takovým způsobem, že podnik musí sjednávat speciální výhodnější ceny s dodavateli a marže je v podstatě nulová. Z tohoto důvodu začíná podnik pomalu ustupovat od účasti na výběrových řízeních veřejných zakázek. Ceny tiskových a kopírovacích služeb jsou stanoveny opět na základě kalkulace nákladů s minimální požadovanou marží, avšak zde je kalkulace složitější vzhledem k vysokým režijním nákladům (někdy i přímé náklady v podobě mezd zaměstnanců), kde je problém s efektivností přepočtu např. na jednu kopii. Proto je pečlivě sledována konkurence a její ceníky a tato skutečnost reflektována do ceníků společnosti ABC, s.r.o.

Ceníky jsou dostupné na webových stránkách společnosti. Zdůraznila bych nedostatky ceníků: ceny doplňkových služeb typu puzzle, podložky pod myš, kalendáře nejsou v cenících vůbec uvedeny. Dále se zákazník nedozví o možnosti dlouhodobější spolupráce, o výhodách v podobě slev poskytovaných stálým a větším zákazníkům co se týče objemu zakázek.

Propagace (P-romotion)

V podniku se uplatňuje základní online marketingový nástroj – webové stránky – jako jakási samozřejmost dnešní doby. Webové stránky jsou relativně přehledně strukturovány, avšak chybí zde nějaké informace jako kompletní sortiment doplňkových tiskových služeb vhodných jako dárky (např. tisk kalendářů) a jejich ceník.

Jinak jednatele společnosti využívají vlastních vizitek jako základního kontaktního a informačního média pro styk s novým i stávajícím zákazníkem. Žádné další marketingové nástroje nejsou využívány. Podnik si zakládá na dobré pověsti a ústní slovesnosti – tzv. osobní doporučení spokojených zákazníků dalších potenciálních zákazníků. Spokojený zákazník je bezpochyby nejlepší reklamou, ale je evidentní, že dosah tohoto „marketingového nástroje“ není příliš velký.

Místo, distribuce (P-lacement)

Podnik je rozmístěn do dvou sídel. Sídlo kopírovny je v blízkosti zastávky tramvají č. 1 a 6 v centru Brna, avšak s možností relativně bezproblémového parkování na omezenou dobu, kdy si zákazník vyřídí na prodejně vše potřebné. Druhé sídlo

je umístěno také na trase tramvají č. 1 a 6, avšak o něco dále od centra města, kde je lepší možnost parkování. Jsou zde další stroje hlavně pro výrobu publikací v rámci malonákladového vydavatelství, centrála techniků pro prodej a servis tiskových zařízení a hlavní sklad podniku.

Předání probíhá u zakázek na počkání zpravidla na místě. U prodeje a servisu tiskových zařízení záleží na smluvních podmínkách, ale obvykle je zařízení doručeno a nainstalováno v místě požadovaném zákazníkem, stejně jako servis je následně poskytován v tomto místě na náklady společnosti. Co se týče malonákladového vydavatelství a dalších větších zakázek z oblasti tisku a kopírování nabízí firma doručení do požadovaného místa zdarma u zakázek s hodnotou vyšší než 1500 Kč.

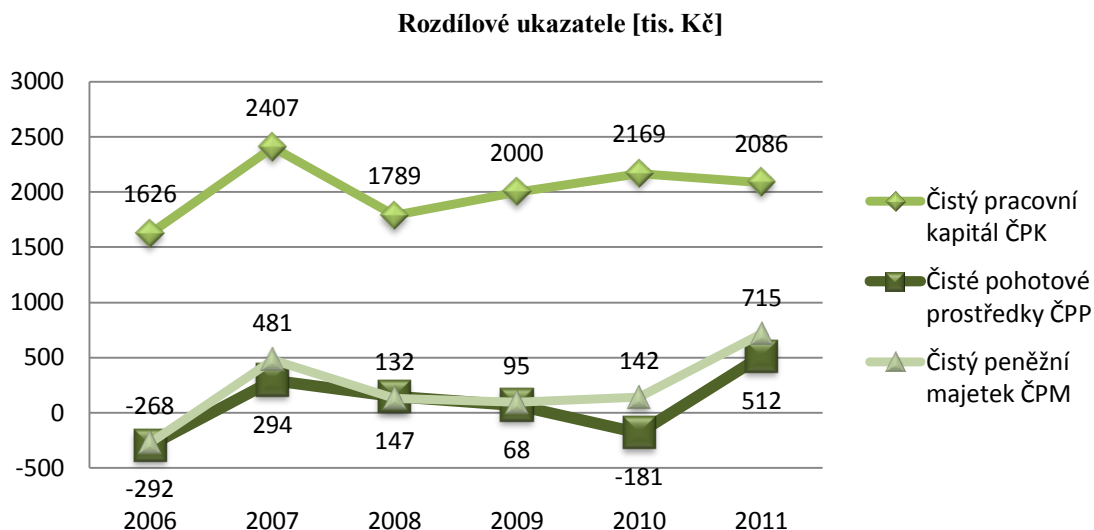
3.2.3 Finanční analýza

Z důvodu lepší představy o hospodaření podniku je v následující části provedena základní finanční analýza podniku ABC, s.r.o.^{8,9}. Východiskem pro finanční analýzu jsou účetní výkazy společnosti za období let 2006 – 2011.

V rámci rozdílových ukazatelů (viz následující graf) se pohybují hodnoty čistého pracovního kapitálu jako nejméně likvidního ukazatele řádově v kladných hodnotách okolo 2 mil. Kč. Problémem tohoto ukazatele mohou být špatně prodejné zásoby, ve kterých má analyzovaný podnik vázáno velké množství majetku. Čisté pohotové prostředky a čistý peněžní majetek zaznamenaly výrazné zlepšení v roce 2011 a po vyloučení nelikvidních aktiv (zásob a nelikvidních pohledávek) je tak společnost schopna hradit okamžitě splatné závazky prostřednictvím peněz v hotovosti a na běžných účtech naprosto bez problému a s relativně velkou finanční rezervou.

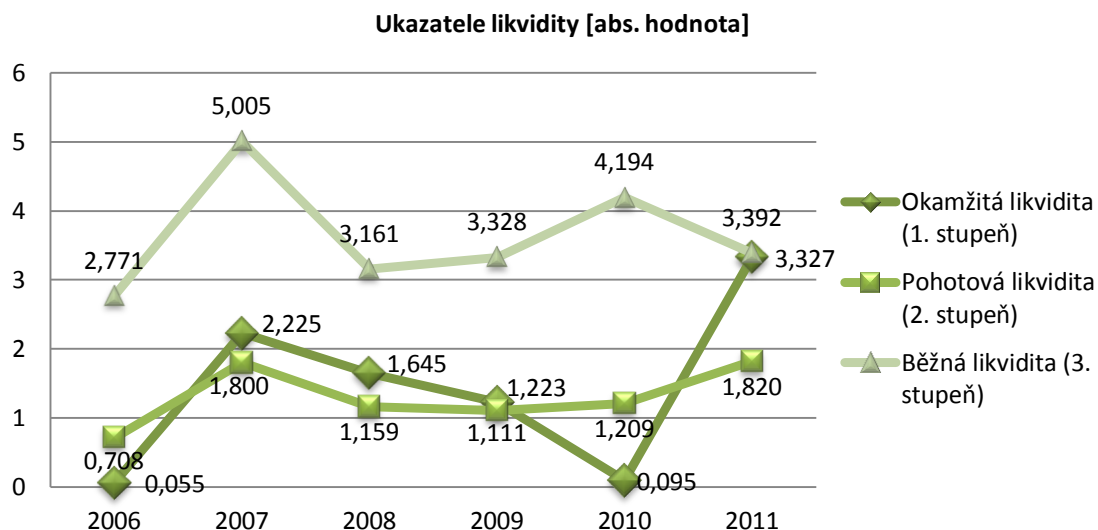
⁸ Výkazy využitě pro výpočet finančních ukazatelů jsou vloženy jako příloha č. 1,2,3 diplomové práce.

⁹ Vzorce použité pro výpočet finanční analýzy jsou obsahem přílohy č. 4 diplomové práce.



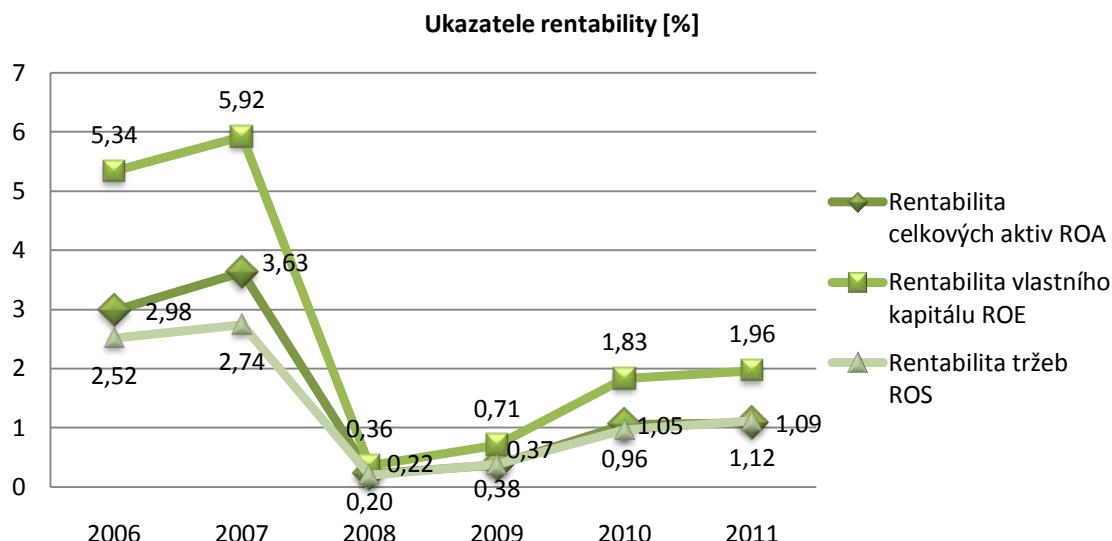
Graf 1: Rozdílové ukazatele (Zdroj vlastní zpracování)

Ukazatele likvidity (viz následující graf) svědčí o velkém množství aktiv v podobě hotovosti a na běžných účtech, pomocí nichž je podnik schopen několikanásobně uhradit dluhy s okamžitou splatností - s výjimkou roku 2006 a 2010, kdy okamžitá likvidita klesla pod doporučenou hodnotu 0,2 – 0,6. Hodnoty pohotové likvidity mají od roku 2007 v podstatě rostoucí tendenci nad doporučenou hodnotou 1. Podnik je tak schopen hradit krátkodobé závazky bez nutnosti rozprodávat zásoby. Běžná aktiva pokrývají krátkodobé závazky více než 5 x v roce 2007, 4 x v roce 2010, jinak více než 3 x po většinu sledovaného období. To je vyšší hodnota než doporučená (1,5 – 2,5), možná by podnik mohl uvažovat o nějakém hodnotnějším využití takto vázaného majetku. Zajímavý je dost podobný výsledek běžné likvidity a okamžité likvidity v roce 2011. Vzhledem k tomu, že podnik disponuje relativně velkým množstvím zásob spotřebního materiálu je logický relativně velký rozdíl těchto dvou ukazatelů. Nárůst okamžité likvidity v roce 2011 je zapříčiněn několikanásobným nárůstem krátkodobého finančního majetku, který je v tomto roce s velkým rozdílem nejvyšší za celé sledované období.



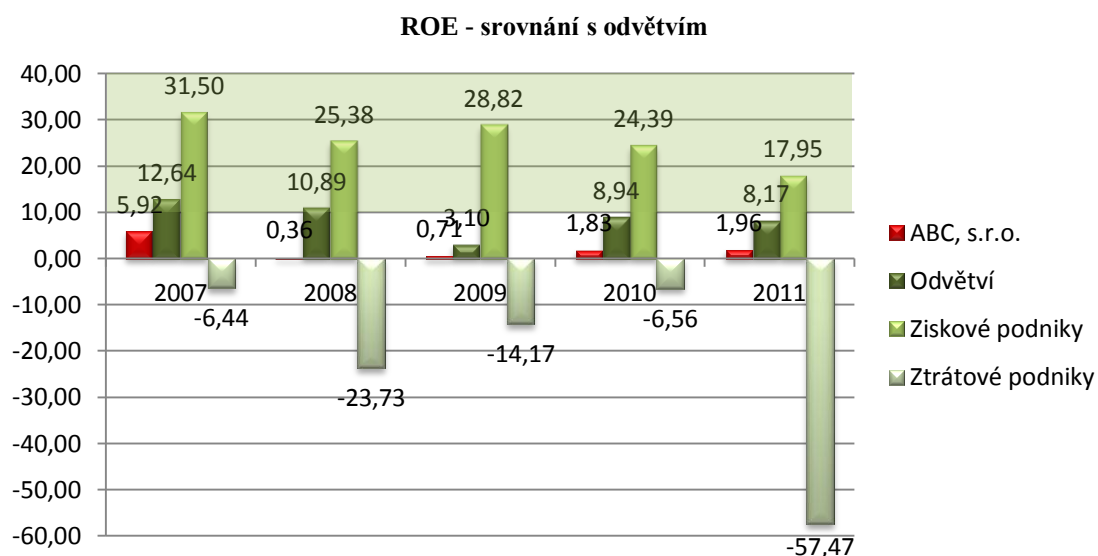
Graf 2: Ukazatele likvidity (Zdroj vlastní zpracování)

Ukazatele rentability (viz následující graf) vykazují dlouhodobě velice špatné hodnoty vzhledem k doporučeným hodnotám. I v nejlepších letech sledovaného období 2006, 2007 podnik získával z jedné koruny aktiv něco přes 5 haléřů zisku, přičemž ideálně by měla být hodnota ukazatele větší než 10 % nebo co největší. Stejně tak rentabilita vlastního kapitálu byla v letech 2006 a 2007 okolo 3 %, rentabilita tržeb pak něco přes 2,5 %. V roce 2008 došlo k obrovskému propadu veškerých ukazatelů rentability pod hodnotu 1%, což je odůvodnitelné velkým propadem výsledku hospodaření za účetní období v tomto roce konkrétně na méně než 1/10 hodnoty. Od tohoto roku mají ukazatele rostoucí tendenci, avšak ziskovost v roce 2011 nepřesahuje 2 %, což je opravdu špatný výsledek vzhledem k doporučeným hodnotám více než 10 %, respektive více než 6 % u rentability tržeb.



Graf 3: Ukazatele rentability (Zdroj vlastní zpracování)

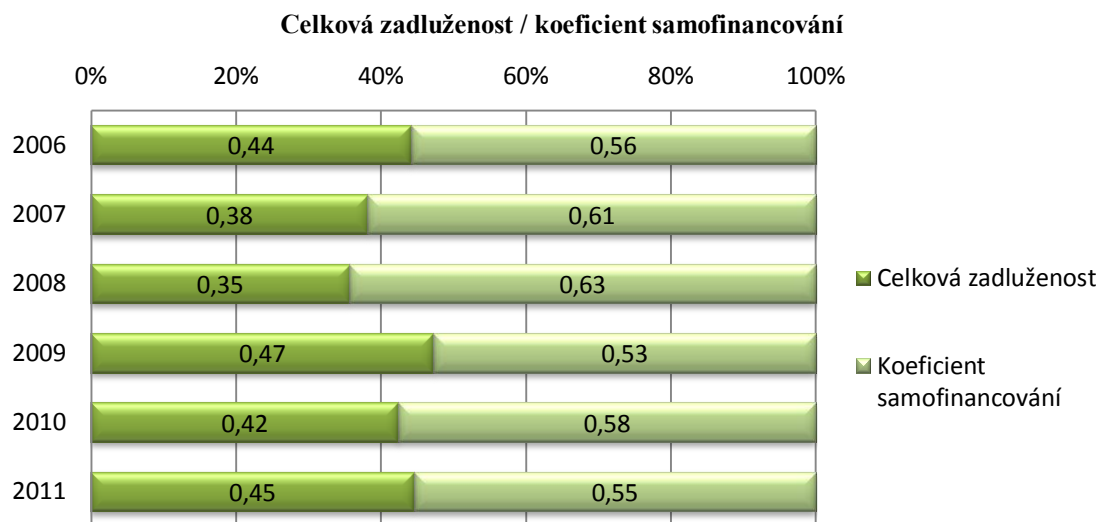
Ve srovnání s konkurenčními podniky (viz kap. 3.2.2 Analýza oborového okolí) je podnik ABC, s.r.o. průměrný, tzv. existují několikanásobně rentabilnější podniky, avšak také velké množství podniků, jejichž ukazatel rentability se pohybuje v záporných číslech. Tento fakt je potvrzen i benchmarkingovým systémem finančních indikátorů INFRA (na stránkách MPO), jehož výsledky jsou znázorněny na následujícím grafu.



Graf 4: ROE – srovnání s odvětvím (Zdroj upraveno dle MPO, 2012a)

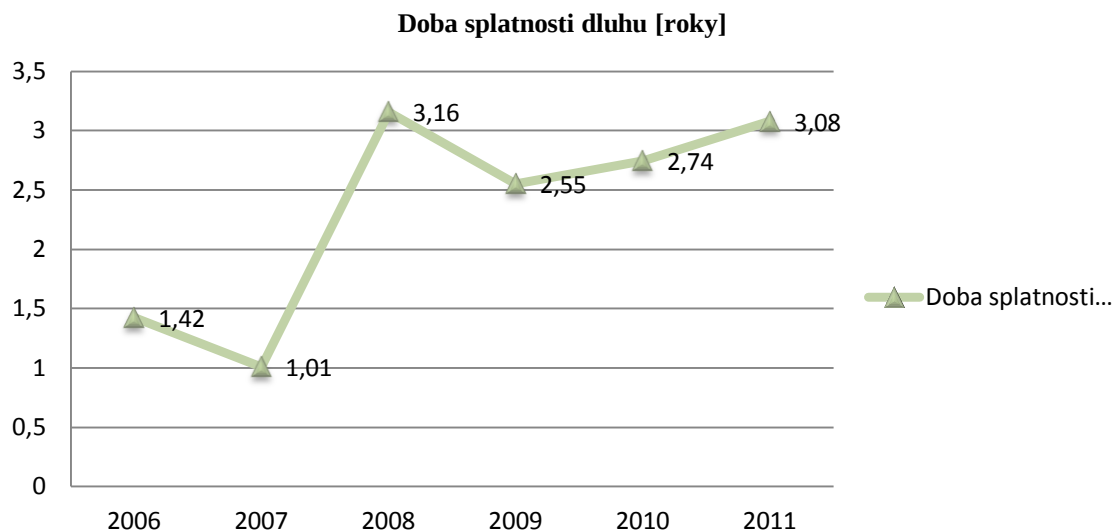
Celková zadluženost / koeficient samofinancování (viz následující graf) se pohybuje v rozmezí 35 – 50 % na 50 – 65 %, po většinu sledovaného období v doporučených

hodnotách 40 – 60 % na 60 – 40 %. Podnik má tedy optimální rozložení vlastních a cizích zdrojů a dokáže tak využívat veškerých výhod z toho plynoucích v podobě daňového štítu jako efektu zvyšujícího rentabilitu vlastního kapitálu zároveň s udržením dostatečné nezávislosti podniku.



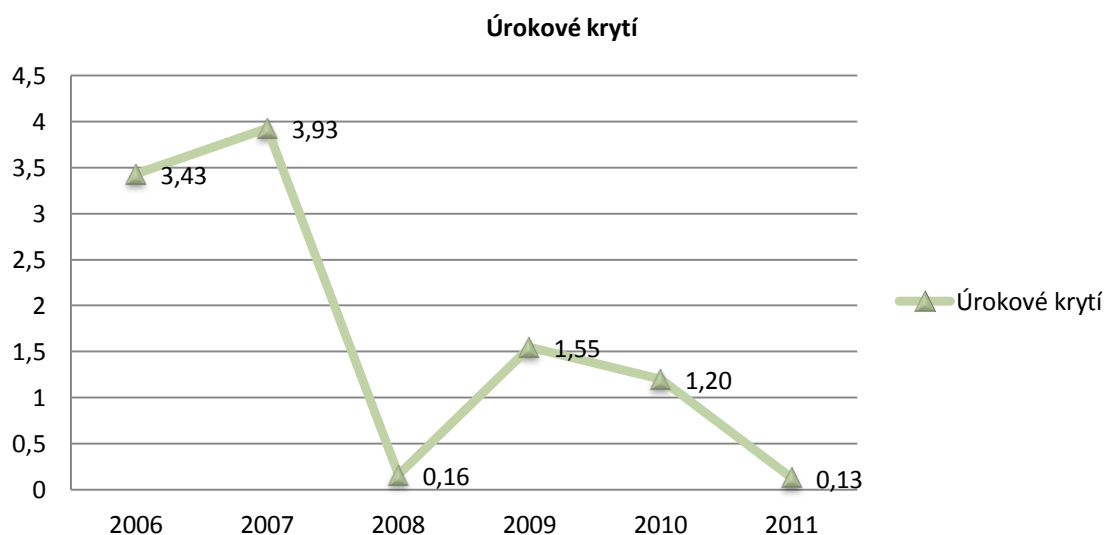
Graf 5: Celková zadluženost / koeficient samofinancování (Zdroj vlastní zpracování)

Doba splatnosti dluhu (viz následující graf) jako počet let potřebných ke splacení dluhů podniku při stávající výkonnosti vzrostl v roce 2008 na trojnásobek vzhledem k poklesu provozního cash-flow v návaznosti na snížený výsledek hospodaření účetního období. Dále se pohybovala kolem hranice 3 let, což je akceptovatelná střednědobá hodnota splatnosti.



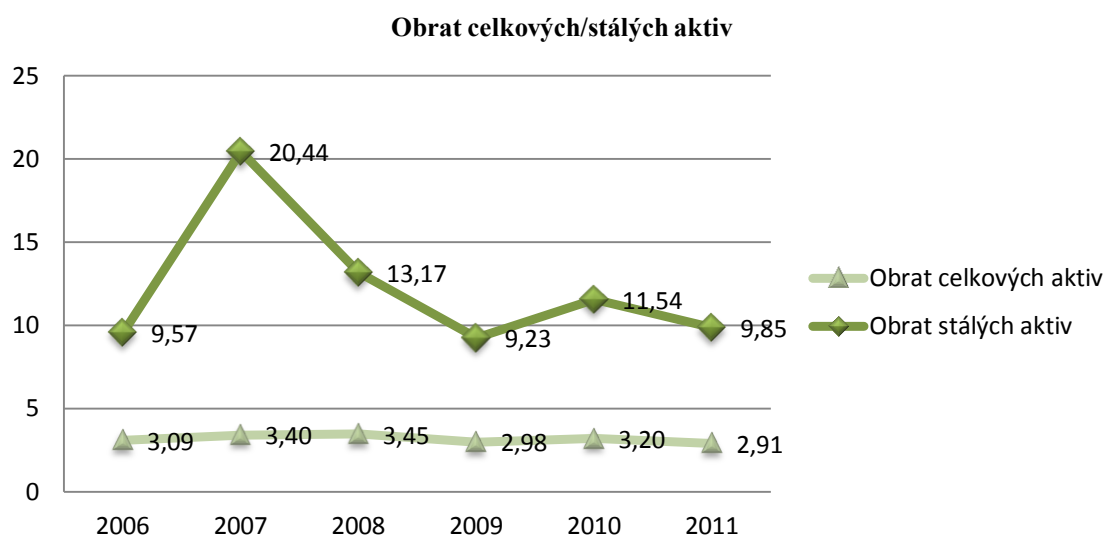
Graf 6: Doba splatnosti dluhu (Zdroj vlastní zpracování)

Úrokové krytí (viz následující graf) v letech 2006 a 2007 spadá do doporučených hodnot 3 – 6, avšak v roce 2008 došlo opět k propadu ukazatele zapříčiněného propadem provozního výsledku hospodaření. Stejně jako v roce 2011, kdy výsledek hospodaření za účetní období sice vzrostl, avšak pouze díky vysokému finančnímu výsledku hospodaření, provozní výsledek hospodaření oproti předchozímu roku prudce poklesl. Úrokové krytí se dále využívá v rámci výpočtu indexu důvěryhodnosti (viz níže), kde je možné sledovat určitou podobnost vývojového trendu.



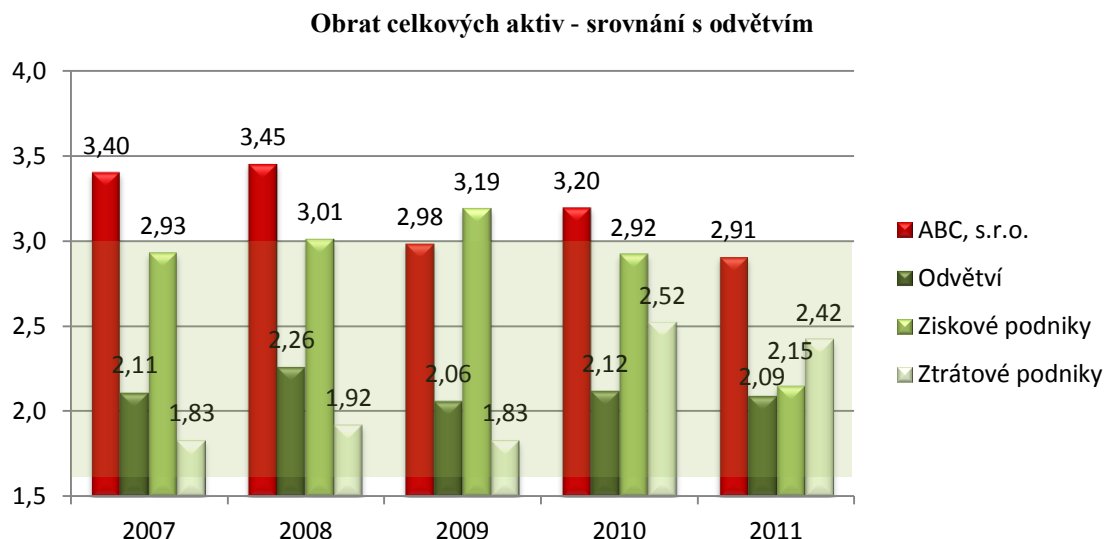
Graf 7: Úrokové krytí (Zdroj vlastní zpracování)

Obrat celkových a stálých aktiv (viz následující graf) je provázán s ukazateli rentability a jeho hodnota záleží na předmětu podnikání a je tedy vhodné porovnávat s oborovým průměrem. V roce 2007 došlo k obratu stálých aktiv dokonce 20 x, tedy doba obratu byla okolo 18-ti dní. Jinak se obrat stálých aktiv pohybuje okolo hodnoty 10, tedy doba obratu čítá něco přes měsíc. Jak již bylo řečeno firma poskytující především kopírovací a vydavatelské služby disponuje velkým množstvím oběžného majetku (spotřebního materiálu) v porovnání se stálými aktivy, proto jsou takto vysoká čísla obratu stálých aktiv pochopitelná.



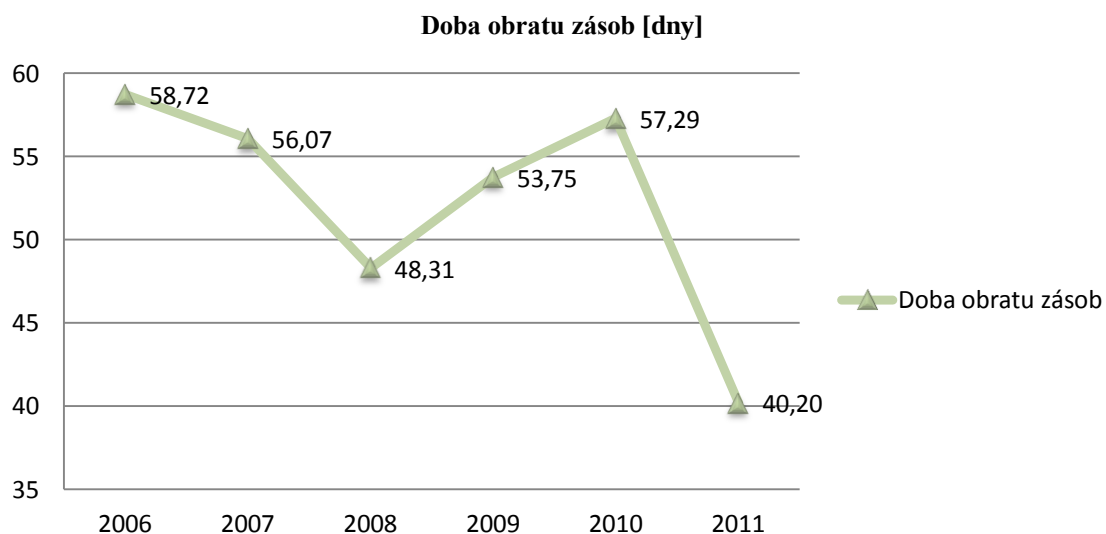
Graf 8: Obrat celkových aktiv (Zdroj vlastní zpracování)

Následující graf zachycuje hodnoty obratu celkových aktiv odvětví, ziskových podniků odvětví a ztrátových podniků odvětví, konkrétně v oblasti maloobchodu kromě mot. vozidel dle CZ-NACE 47. ABC, s.r.o. s výjimkou roku 2009 obracela aktiva vícekrát než veškeré odvětvové průměry, zpravidla více než 3 x ročně, přičemž standartní doporučené hodnoty jsou 1,6 – 3. V některých letech tak mohly vznikat náklady z nedostatku majetku, avšak je patrné, že ziskové podniky odvětví obracely celkový majetek vícekrát než průměr či ztrátové podniky, proto bych tento výkyv ABC, s.r.o. nehodnotila jako negativní. V roce 2011 došlo k obratu celkového majetku 2,9 x, což už je dokonce v intervalu doporučených hodnot.



Graf 9: Obrat celkových aktiv – srovnání s odvětvím (Zdroj upraveno dle MPO, 2012a)

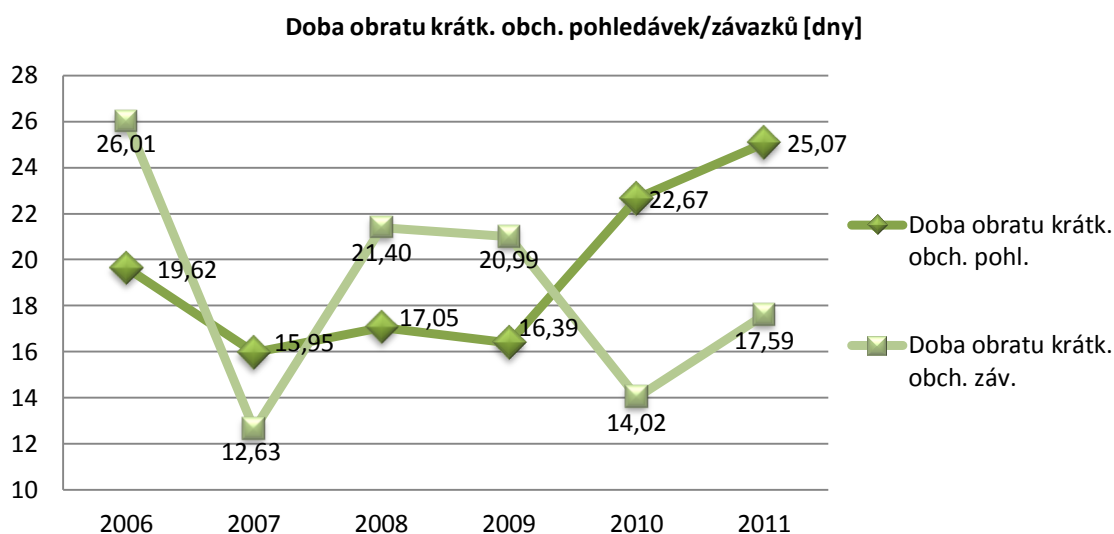
Doba obratu zásob (viz následující graf) jako počet dnů než jsou zásoby spotřebovány nebo prodány se pohybuje do 2 měsíců, což je relativně krátká doba, v roce 2011 došlo dokonce ke snížení na 40 dnů. Důvodem je pokles hodnoty zásob v tomto roce.



Graf 10: Doba obratu zásob (Zdroj vlastní zpracování)

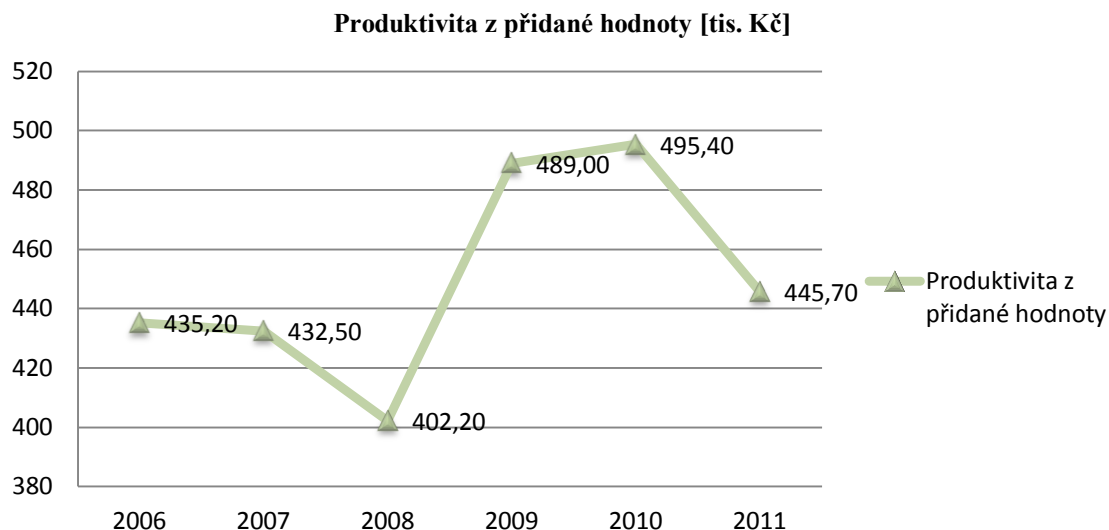
Doba obratu krátkodobých obchodních pohledávek / závazků (viz následující graf) se hodnotí ve vzájemné souvislosti. Je žádoucí, aby podnik dostal nejdříve zaplacen od svých zákazníků (doba obratu pohledávek) a až poté platil svým dodavatelům (doba obratu závazků). Toto pravidlo je respektováno pouze v letech 2006, 2008 a 2009. V letech 2010 a 2011 je vidět rostoucí tendence obou kazatelů, přičemž zákazníci

zaplatili za odebrané zboží a služby zpravidla za 23, respektive 27 dnů, tedy necelé 4 týdny. Společnost splácela své zakázky za 14 respektive 18 dnů, tedy za 2 – 3 týdny. Důvodem je nižší hodnota krátkodobých obchodních závazků než pohledávek. ABC, s.r.o. poskytuje z velké části služby, proto se pohledávky jako platba za ně mohou vyšplhat na vyšší hodnotu než mají závazky jako takové. Obecně je doba obratu v obou případech relativně krátká – vždy do jednoho měsíce, takže není třeba žádných změn ani co se týče nové regulace EU v oblasti splatnosti faktur (viz kap. 3.3.1 Analýza obecného okolí – Legislativní faktory).



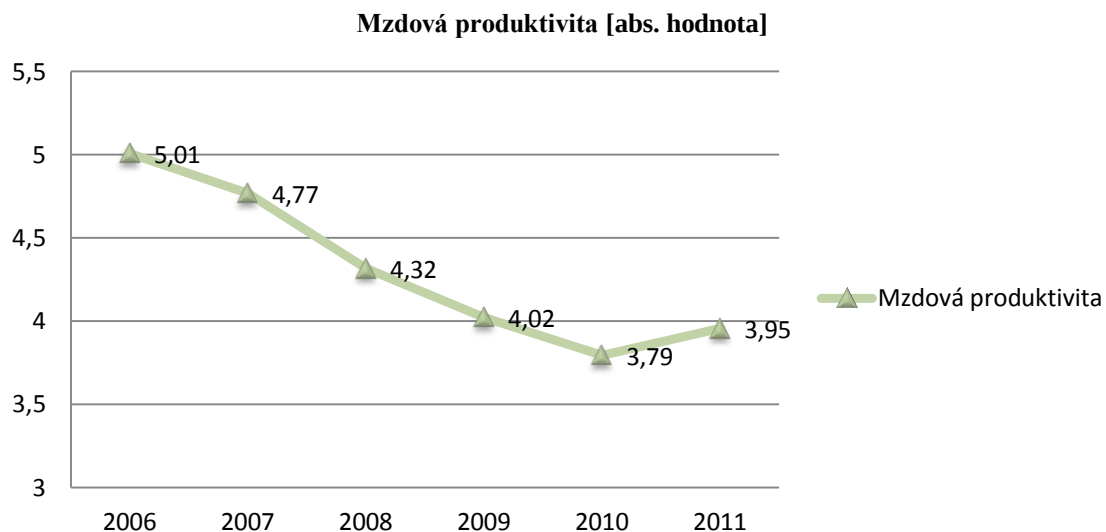
Graf 11: Doba obratu krátk. obch. pohl. / záv. (Zdroj vlastní zpracování)

Produktivita z přidané hodnoty (viz následující graf) zohledňující tokové veličiny výkazu zisku a ztráty se pohybuje v rozmezí 400 – 500 tis. Kč, které firmě vydělá ročně jeden zaměstnanec. Vývojový trend koresponduje s vývojem přidané hodnoty, neboť ve sledovaném období se neměnil počet zaměstnanců podniku.



Graf 12: Produktivita z přidané hodnoty (Zdroj vlastní zpracování)

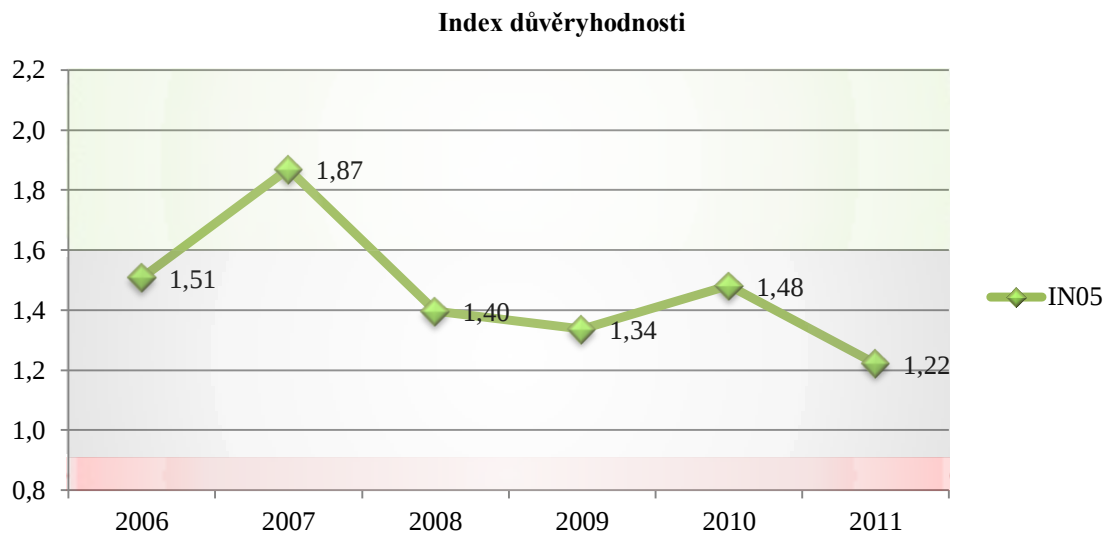
Vývojový trend mzdové produktivity (viz následující graf) jako zisk z vyplacené koruny mezd kopíruje vývoj mzdových nákladů podniku. Do roku 2010 došlo k pravidelnému navyšování mezd a tím pádem k poklesu mzdové produktivity, v roce 2011 mzdové náklady mírně klesly a mzdová produktivita tedy stoupla na hodnotu 3,95.



Graf 13: Mzdová produktivita (Zdroj vlastní zpracování)

Index důvěryhodnosti českého podniku manželů Neumaierových zvolený jako nejvhodnější pro analyzovaný podnik vystupující v rámci českého podnikatelského prostředí vychází v šedé zóně doporučených hodnot po většinu sledovaného období. Výjimka směrem k lepšímu v roce 2007 svědčí o úspěšnosti finančního hospodaření

podniku v tomto roce. Jinak je šedá zóna charakteristická určitými problémy v hospodaření podniku, avšak v zásadě se podniku (i podle výsledků předchozích ukazatelů) vede dobře.



Graf 14: Index důvěryhodnosti českého podniku (Zdroj vlastní zpracování)

Hlavní silné a slabé stránky podniku ABC s.r.o. zjištěné na základě interní a finanční analýzy jsou zachyceny v následující tabulce.

Tabulka 3: Silné a slabé stránky ABC, s.r.o. (Zdroj vlastní zpracování)

+	Silné stránky	Slabé stránky
	• Dlouholetá tradice podniku • Výborná lokace kopírovny • Poskytování služeb vysoké kvality • Osobní zainteresovanost zaměstnanců • Odborná kvalifikace zaměstnanců • Malé procento reklamací zakázek • Rychlá a pružná reakce na zakázky • Výborná likvidita podniku • Optimální zadluženost • Dobrá technická vybavenost	• Slabší webová prezentace • Podnikání v malém horizontálním měřítku • Velká závislost na stálých klientech • Absence marketingových nástrojů • Absence obchodních zástupců • Absence strategického řízení • Malá rentabilita podniku, vysoké náklady • Nesoulad doby obratu krátk. obch. pohl. a záv.

3.3 Externí analýza

Externí analýza je provedena ve dvou krocích, analýza obecného okolí metodou SLEPTE a analýza oborového okolí pomocí mimo jiné Porterova modelu pěti konkurenčních sil¹⁰. Teoretická východiska externí analýzy jsou popsány v podkapitole 2.2.1.

3.3.1 Analýza obecného okolí (SLEPTE)

S-ociální faktory

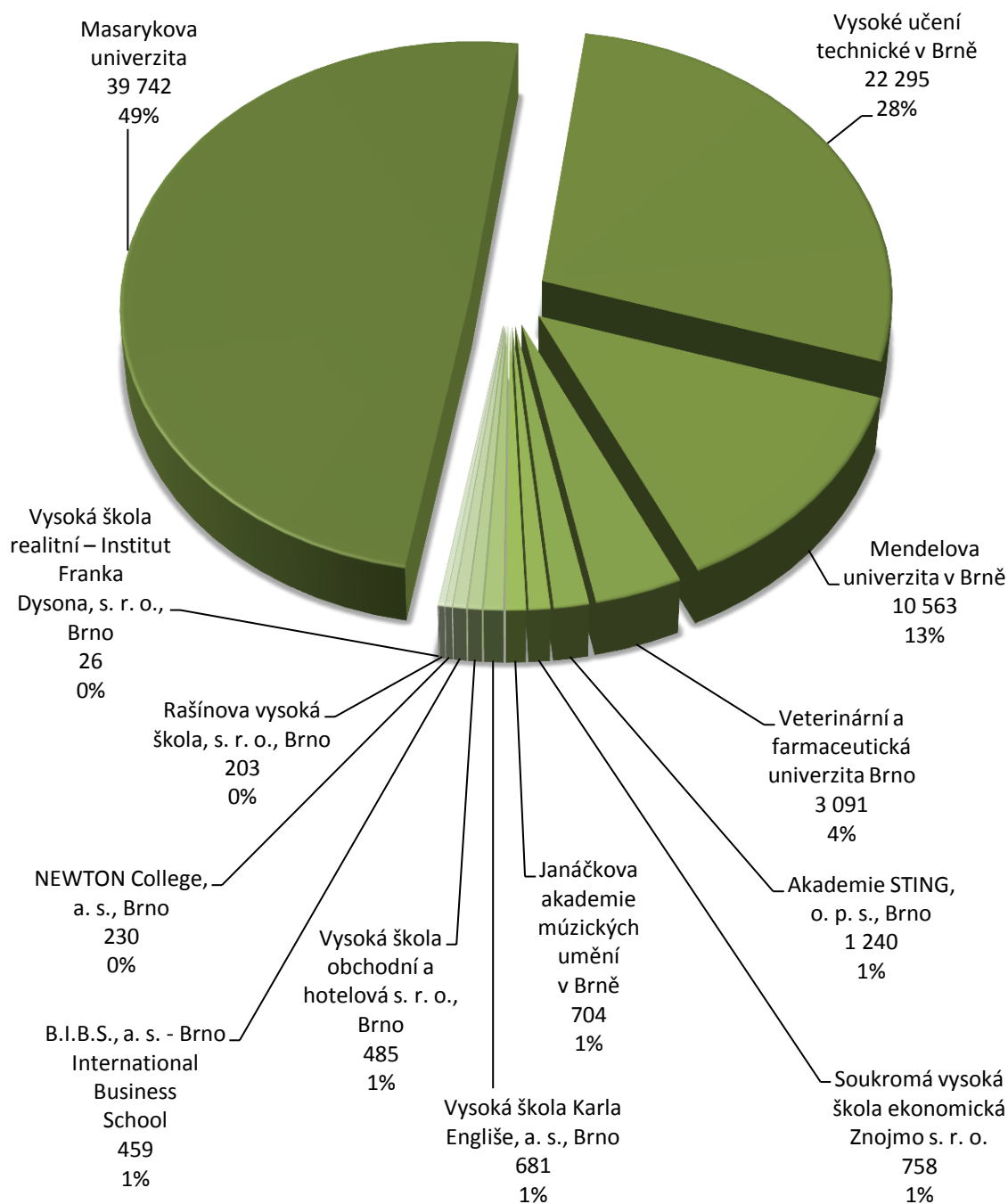
Sociální faktory jsou zkoumány pouze na území jihomoravského kraje, s důrazem na město Brno, na které se zaměřuje obchodní činnost analyzovaného podniku. Co se týče počtu obyvatel v roce 2012 je evidován přírůstek 2 337, z toho 2 166 obyvatel se přistěhovalo do okresu Brno-venkov, v okrese Brno – město naopak došlo k úbytku 638 obyvatel (ADAM, 2013). Dlouhodobě se projevuje trend zvyšujícího se počtu obyvatel kraje, nejvíce v okrese Brno – venkov díky rozvoji obytných satelitů v okolí krajského města. Tito obyvatelé však zpravidla jezdí za prací každodenně do centra města Brna (KRATOCHVÍLOVÁ, MATÝŠKOVÁ, 2012).

Nezaměstnanost patří dlouhodobě k nejvyšším v ČR, v roce 2011 byla míra registrované nezaměstnanosti 9,81 %. O jedno pracovní místo se v průměru v kraji uchází 22,6 zájemců (ČSÚ, 2012b, Charakteristika Jihomoravského kraje). V jihomoravském kraji, konkrétně v Brně je vysoká koncentrace studentů vysokých škol, na následujícím grafu je zobrazeno rozdělení vysokých škol dle počtu studentů na nich studujících v roce 2011. Obecně je Brno charakteristické navýšením počtu obyvatel v průběhu semestrů a zkouškového období v rámci vysokoškolského vzdělávání o více než 80 000 obyvatel. (ČSÚ, 2012b, 20. Vzdělávání).

¹⁰ Více o metodě SLEPT a Porterově modelu pěti konkurenčních sil lze nalézt v publikaci:

(KORÁB, PETERKA, REŽŇÁKOVÁ, Podnikatelský plán, 2007).

Rozdělení VŠ podle počtu studentů



Graf 15: Rozdělení VŠ podle počtu studentů (Zdroj upraveno dle ČSÚ, 2012b, 20. Vzdělávání)

L-egislativní faktory

Legislativní úprava podnikatelské činnosti v ČR, její znalost a dodržování je nezbytnou podmínkou úspěšného podnikání. V rámci českého právního řádu je pro společnost relevantní:

- zákon č. 40/1962 Sb., občanský zákoník, ve znění pozdějších předpisů,
- zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník, ve znění pozdějších předpisů,
- zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník, ve znění pozdějších předpisů,
- zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů,
- prováděcí vyhláška k zákonu o účetnictví č. 500/2002 Sb., ve znění pozdějších předpisů,
- zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, ve znění pozdějších předpisů,
- zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty, ve znění pozdějších předpisů,
- zákon č. 137/2006 Sb., o veřejných zakázkách, ve znění pozdějších předpisů,
- zákon č. 143/2001 Sb., o ochraně hospodářské soutěže, ve znění pozdějších předpisů,
- zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů,
- zákon č. 634/1992 Sb., o ochraně spotřebitele, ve znění pozdějších předpisů,
- zákon č. 101/2000 Sb. o ochraně osobních údajů, ve znění pozdějších předpisů,
- a další.

V současnosti je důležitý nový občanský zákoník, který již je platný a jeho účinnost nastane k datu 1.1.2014. Jedná se o velkou kodifikaci čítající přes 3000 § a 500 stran, která sdružuje v jedno více než 200 dosud platných zákonů. Mimo jiné zakotvuje pro podnikatele přívětivé odstranění dualismu závazkové části občanského a obchodního práva (HANÁK, 2013), nicméně jedním z dopadů nové kodifikace bude velká a všudypřítomná nejistota mezi podnikateli (HÜLLE, 2011).

Z aktuálního legislativního vývoje je pro společnost relevantní novela obchodního zákoníku, která zakotvuje zkrácení lhůty pro splatnost faktur na maximálně 60 dní a zvýšení úroků z prodlení jako reakce na směrnici Evropského parlamentu a Rady 2011/7/EU ze dne 16. února 2011 o postupu proti opožděným platbám v obchodních transakcích (RIEDL, BŘÍZA, 2013).

E-konomické faktory

Ekonomický vývoj je obecně charakterizován pomalu rostoucím HDP/obyvatele, konkrétně z 338 928 Kč/obyvatele na 340 093 Kč/obyvatele v Jihomoravském kraji. Tento kraj je v tomto ohledu na druhém místě za Prahou, kde je však HDP/obyvatele více než dvojnásobný – 786 057 Kč/obyvatele (ČSÚ, 2012b, 5. Makroekonomické ukazatele). Pro obchodní společnost jako je v práci analyzovaná je bezpochyby důležitý čistý disponibilní důchod domácností jako částka, kterou domácnost přerozděluje a může ji tedy mimo jiné obětovat na služby či výrobky podniku ABC, s.r.o. Čistý disponibilní důchod v hodnotě 185 617 Kč/obyvatele byl v roce 2011 pod celorepublikovým průměrem 191 305 Kč/obyvatele, nicméně dlouhodobý trend je převážně rostoucí (161 100 Kč/obyvatele v roce 2007, 76 600 Kč/obyvatele v roce 1995) (ČSÚ, 2012a). Stejně tak vývoj cen za služby v rámci spotřebitelského koše v ČR i v jihomoravském kraji má rostoucí tendenci.

Nejnovější zprávy hovoří o budoucí stagnaci ekonomiky ČR, konkrétně ministerstvo financí odhaduje stagnaci HDP v roce 2013, v roce 2014 pak mírný nárůst o 1,2 %. Tempo růstu inflace by se mělo zpomalit, z 3,3 % v roce 2012 na 2,1 % v roce 2013 a 1,7 % v roce 2014. Spotřeba domácností by se měla v budoucnu dostat ze záporných čísel vývoje -3,5 % v roce 2012 na -1,2 % v roce 2013 a 1 % v roce 2014. Nezaměstnanost má mít i nadále lehce rostoucí tendenci ze 7 % v roce 2012, na 7,6 % v roce 2013 a 7,7 % v roce 2014 (ČTK, 2013).

P-olitické faktory

Politická situace se vyrovnává s historicky první přímou volbou prezidenta ČR, díky níž byl zvolen prezidentem Miloš Zeman. Prezident nemá v oblasti malého a středního podnikání příliš velké pravomoce, nicméně může vetovat přijetí zákonů. Politický směr udává vláda ČR jako hlavní orgán výkonné moci ve státě. Ta je aktuálně pod vedením Petra Nečase spíše pravicově orientovaná (hlavní koaliční strany vlády tvoří ODS, TOP 09 a LIDEM). Mezi hlavní body programového prohlášení patří neustálé snižování státního dluhu, omezování výdajů státního rozpočtu a obecně rozpočtová zodpovědnost jako základní předpoklad kladného hodnocení ratingových agentur (VLÁDA ČESKÉ REPUBLIKY, 2010).

V programovém prohlášení vlády ze dne 4.8.2010 bylo jako další priorita stanoveno snižování administrativní zátěže MSP, změny realizované k 31. 12. 2011 zapříčinily 16,38 %, respektive 12,079 mld. Kč ročně z celkové zátěže naměřené v roce 2005. Do konce roku 2012 byla plánována úspora podnikatelů v administrativní oblasti ve výši 25 % (MPO, 2012b, s. 13).

Od začátku roku 2013 platí nová 15-ti procentní sazba DPH u zboží spadajícího do snížené sazby, kam patří dle přílohy 3 zákona č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty, i knihy, brožury, prospekty a letáky, jejichž tisk tvoří nemalé procento zisku společnosti. Již v roce 2012 došlo k navýšení této sazby na 14%. Základní sazba také vzrostla v roce 2013 o 1%, tedy na 21%. Navýšení DPH v roce 2012 nepřineslo takové zisky jak vláda očekávala, příjmy rozpočtu z DPH narostly pouze o 4%, ačkoliv se počítalo s růstem více než 10%. To by se dalo zdůvodnit opatrnostním chováním spotřebitelů – domácností – kdy odkládají spotřebu zbytných statků a služeb v důsledku obav z budoucího ekonomického vývoje (PONCAROVÁ, 2013).

T-technologické faktory

Technologické faktory a jejich vývoj je třeba reflektovat ve dvou rovinách. V oblasti tisku a malonákladového vydavatelství hraje technologický vývoj velkou roli, konkrétně v podobě dynamicky se vyvíjejících programů využívaných pro otevírání planografických souborů a souborů pro velkoformátový tisk grafiky, stejně jako standardních kancelářských balíků pro tvorbu a úpravu textu, v neposlední řadě antivirových systémů pro ochranu firemních počítačů před viry z přenosných médií klientů. Nejvíce využívaný produkt AutoCAD je od března roku 2013 v prodeji v nové verzi Autodesk AutoCAD 2014 (CADSTUDIO, 2013), z kancelářského balíku MS Office pak nová verze 2013 (MICROSOFT CORPORATION, 2013).

Druhá oblast prodeje a servisu tiskových řešení s sebou přináší také nutnost sledování technologických novinek a trendů ve vývoji tiskových a kopírovacích zařízení, metod tisku. Často je největší důraz kladen na cenu, ale kvalita jde samozřejmě ruku v ruce se spokojeností zákazníka. Novinky v této oblasti jsou pokryty distributory, od kterých společnost stroje nakupuje, konkrétně KONICA MINOLTA, SHARP, Brother, HP a Canon.

Dále je pro podnik důležitý probíhající boom v podobě čteček elektronických knih a tabletů, který nastoluje otázku do budoucna, zda tato a další zařízení nenahradí tištěné materiály obecně. Tento fakt by mohly podpořit rychle se ztenčující zásoby dřeva na zeměkouli, využívané mimo jiné k výrobě papíru (viz níže – ekologické faktory). Obecně by došlo k omezení zákaznické základny společnosti jak v oblasti tisku a vydavatelství, tak v oblasti prodeje a servisu tiskových řešení (KRATOCHVÍL, HOFERER, 2013).

E-ekologické faktory

Ekologické dopady využívání papíru charakterizují jeho výrobci a distributoři jako nepatrné, označují papír za trvale udržitelnou surovinu. Jsou tak protipólem lobbistů, bojovníků za ochranu životního prostředí v tom ohledu, že charakterizují papír jako více než z 60% recyklovanou surovinu, vyráběnou v oblasti Evropy z pravidla z jehličnatých lesů rostoucích na území Evropy vysazených za tímto účelem, případně ze zbytků nábytkářského průmyslu (HUDSKÝ, 2010).

Jinak jsou ekologické faktory v oblasti výpočetní a kancelářské techniky charakterizovatelné požadavkem uživatelů na ekologickou likvidaci zařízení ze strany podniků, jakýsi standard nabízený podniky prodávajícími kancelářskou techniku ve formě zpětného výkupu používaných strojů k ekologické likvidaci, případně recyklaci a dalšímu využití. V oblasti Brna operuje podnik REMA systém a.s., který zajišťuje zdarma ekologickou likvidaci elektroodpadu.

3.3.2 Analýza oborového okolí (Porterův model pěti konkurenčních sil)

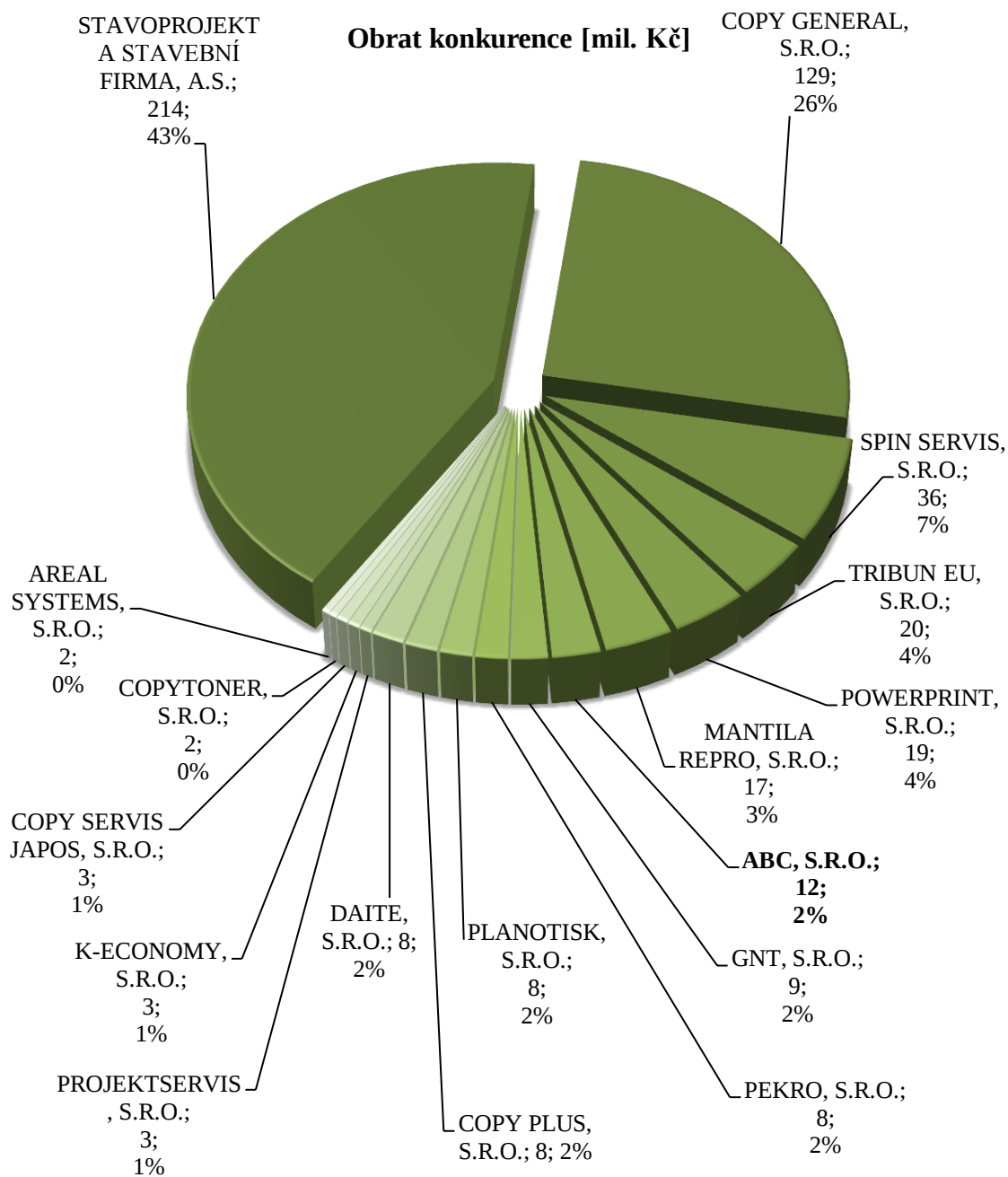
Pro úspěšnou analýzu oborového okolí je rozhodující **vymezení relevantního odvětví** a trhu. V případě analyzovaného podniku je toto třeba rozdělit na tři části:

1. Kopírování a tisk
2. Malonákladové vydavatelství
3. Prodej a servis tiskových řešení.

Následující analýzy jsou provedeny odděleně pro tyto jednotlivé oblasti, často však je bod 1 a 2 shrnut jako jedna oblast (Kopírování a tisk, malonákladové vydavatelství) a druhou oblast potom tvoří bod 3 (Prodej a servis tiskových řešení).

Kromě oborového vymezení relevantního trhu je důležité geografické vymezení. U všech tří oblastí se společnost soustředí na Brno – město, případně Brno – venkov, maximálně však Jihomoravský kraj. To je z důvodu rostoucích nákladů spojených s dopravou, např. v oblasti prodeje a servisu tiskových řešení existují firmy, které se uchází o veřejné zakázky celorepublikově, ale dle propočtů a zkušeností analyzovaného podniku se toto vůbec nevyplatí právě z důvodu nutného dojezdu do místa samého v případě nutnosti opravy či jiného servisu stroje.

Na následujícím grafu je rozdělení brněnského konkurenčního prostředí ve všech třech oblastech souhrnně dle obratu dosaženého jednotlivými vytipovanými podniky v roce 2011. Pro následující analýzy a srovnávání byly vyloučeny podniky STAVOPROJEKTA stavební firma a.s. a Copy General s.r.o., protože se nejedná o malé podniky. Stavoprojekta je akciovou společností se 150 zaměstnanci, Copy General sice odpovídá analyzovanému podniku, co se typu obchodní společnosti týče, ale počet zaměstnanců se pohybuje v řádech několik set, stejně jako obrat je nepoměrně vysoký a nejsou to tedy subjekty příliš vhodné pro srovnávání s analyzovaným podnikem ABC, s.r.o.



Graf 16: Obrat konkurence v roce 2011 [mil. Kč.] (Zdroj upraveno dle BUREAU VAN DIJK, 2013)

Dále je každý tržní segment popsán podrobněji pomocí **základních charakteristik odvětví**, případně mapy konkurenčních skupin, stanoveného **životního cyklu odvětví**, hybných změnotvorných sil odvětví apod. První a druhá oblast je analyzována společně z důvodu maximální provázanosti předmětu podnikání, tzv. firmy podnikající v Brně v oblasti kopírování a tisku zpravidla nabízejí i služby malonákladového vydavatelství.

1. Kopírování a tisk, malonákladové vydavatelství

V oblasti Brna figuruje bezpočet malých kopycenter a tiskáren, z konkurence v této oblasti bylo vytipováno několik podniků dle velice podobné oblasti podnikání a strategie. Základní charakteristiky nejbližších konkurentů za rok 2011 jsou shrnuty v následující tabulce.

Tabulka 4: Kopírování, tisk, malonákladové vydavatelství - zákl. char. konkurence (Zdroj upraveno dle BUREAU VAN DIJK, 2013)

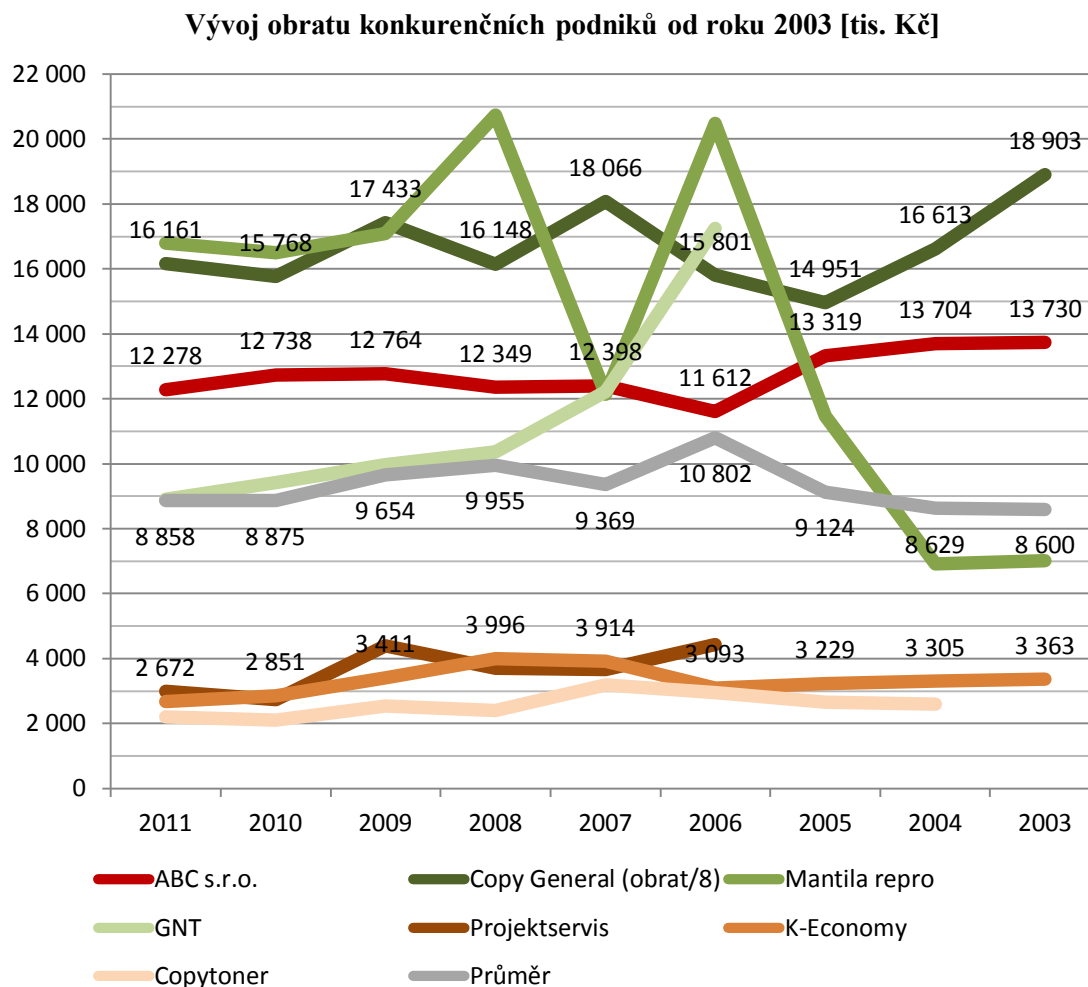
Poř.	Název	Obrát [mil Kč]	Čistý zisk [mil Kč]		Celková aktiva [mil Kč]		Počet zaměstnanců	
		Hodnota	Hodn.	Poř.	Hodn.	Poř.	Hodn.	Poř.
1	TRIBUN EU, S.R.O.	20					7	3
2	POWERPRINT, S.R.O.	19	2	1	8	2	15	1
3	MANTILA REPRO, S.R.O.	17	0	4	14	1	7	3
4	ABC, S.R.O.	12	0	2	4	5	15	1
5	GNT, S.R.O.	9	-1	8	5	4	3	7
6	PLANOTISK, S.R.O.	8					7	3
7	PROJEKTSERVIS, S.R.O.	3	0	5	6	3	3	7
8	K-ECONOMY, S.R.O.	3	-1	7	1	7	3	7
9	COPY SERVIS JAPOS, S.R.O.	3	-1	6	2	6	7	3
10	COPYTONER, S.R.O.	2	0	3	1	8	3	7
11	AREAL SYSTEMS, S.R.O.	2					3	7
12	UMAREČKA.CZ, S.R.O.							

Co se obratu týče, je analyzovaný podnik na 4. místě pokud jsou zahrnuty malé podniky vystupující na brněnském trhu v oblasti podnikání kopírování, tisk, malonákladové vydavatelství. Toto hodnocení je relativní, neboť nebyly dohledány relevantní informace o všech konkurenčních podnicích, neboť ty neplní svoji povinnost pravidelné publikace účetní závěrky v obchodním rejstříku. K následujícím finančně-ekonomickým analýzám jsou tedy využity pouze podniky, které mají potřebné informace řádně zpřístupněny. Ziskovost odvětví je diskutabilní z toho pohledu, že pouze jeden malý podnik vykázal v roce 2011 zisk, 4 malé podniky včetně analyzovaného vykázaly nulový zisk/ztrátu a 3 podniky byly v roce 2011 dokonce ve ztrátě. Dle velikosti celkových aktiv se ABC, s.r.o. řadí na 5. místo mezi analyzovanými podniky, dle počtu zaměstnanců dokonce na první místo společně s Powerprint, s.r.o.

Tabulka 5: Kopírování, tisk, malonákladové vydavatelství - fin. ukaz. konkurence (Zdroj upraveno dle BUREAU VAN DIJK, 2013)

Poř.	Název	Běžná likvidita	Ziskové rozpětí		ROE	
		Hodnota	Hodn.	Poř.	Hodn.	Poř.
1	COPYTONER, S.R.O.	9,14	0,05	3	0,08	3
2	POWERPRINT, S.R.O.	2,80	13,05	1	41,70	1
3	ABC, S.R.O.	1,82	0,38	2	1,96	2
4	GNT, S.R.O.	1,33	-6,36	5	-122,00	5
5	COPY SERVIS JAPOS, S.R.O.	1,24	-21,05	7	-130,14	6
6	MANTILA REPRO, S.R.O.	0,68	-0,25	4	-18,83	4
7	K-ECONOMY, S.R.O.	0,45	-26,09	8		
8	PROJEKTSERVIS, S.R.O.	0,07	-13,08	6		
9	AREAL SYSTEMS, S.R.O.					
10	TRIBUN EU, S.R.O.					
11	UMAREČKA.CZ, S.R.O.					
12	PLANOTISK, S.R.O.					

Hodnoty základních finančních ukazatelů viz předcházející tabulka vykazuje ABC, s.r.o. v roce 2011 ve srovnání s konkurencí velice dobré. Třetí místo u běžné likvidity s hodnotou 1,58 je v doporučeném rozmezí 1,5 – 2,5. Oběžná aktiva společnosti ABC, s.r.o. 1,58 x pokrývají krátkodobé závazky společnosti. Většina konkurenčních společností vykazuje záporné hodnoty ziskového rozpětí a ROE (rentabilita vlastního kapitálu), což indikuje špatné finanční hospodaření. ABC, s.r.o. se pohybuje v kladných hodnotách, vlastníky vložený kapitál se tedy každoročně zhodnocuje. (V roce 2011 každá vlastníky vložená Kč vydělala 1,96 Kč zisku.) Více viz kap. 3.2.3 Finanční analýza – ukazatele rentability.



Graf 17: Vývoj obrátu od roku 2003 – kopírování a tisk (Zdroj upraveno dle BUREAU VAN DIJK, 2013)

Pro určení životního cyklu odvětví je relevantních více faktorů. Z předcházejícího grafu je patrný vývoj obrátu u konkurenčních podniků (včetně ABC, s.r.o.) odvětví, které figurují na trhu dostatečně dlouho. Za vznik odvětví je možné označit uvolnění podnikatelského prostředí v ČR po pádu komunistického režimu v roce 1989. Na počátku 90. let tak vznikalo velké množství soukromých podnikatelských subjektů mimo jiné i v oblasti kopírování, tisku a malonákladového vydavatelství - ABC, s.r.o. vznikla také v roce 1991. V průběhu let vznikaly relativně postupně konkurenční podniky, viz následující tabulka.

Tabulka 6: Vznik konkurenčních podniků (Zdroj upraveno dle BUREAU VAN DIJK, 2013)

Rok	2002	2005	2006	2007	2010	2012
Podnik	Mantila Repro	Tribun EU	Powerprint	Copy plus, Areal systems	Planotisk	U Marečka

V roce 2005 – 2007 vznikly velice významné konkurenční podniky Tribun Eu, Powerprint a Areal systems. (Více viz níže Porterův model pěti konkurenčních sil – Konkurenční prostředí.) Nejpozději v roce 2008 s nastupující ekonomickou krizí došlo k ustálení trhu ve fázi dozrání. Vzhledem ke klesajícímu trendu obrátů (šedá průměrná hodnota viz předcházející graf) je možné usuzovat na klesající poptávku, nicméně klesající tržby mohou být způsobeny právě zostřeným konkurenčním bojem v podobě klesajících cen, což je charakteristické pro fázi dozrání trhu.

2. Prodej a servis tiskových řešení.

V oblasti prodeje a servisu tiskových řešení figuruje v oblasti Brna relativně málo společností. Nejbližší konkurenti jsou zachyceni v následující tabulce společně s nejdůležitějšími charakteristikami z roku 2011.

Tabulka 7: Prodej a servis tiskových řešení - zákl. char. konkurence (Zdroj upraveno dle BUREAU VAN DIJK, 2013)

Poř.	Název	Obrat [mil Kč]	Čistý zisk [mil Kč]		Celková aktiva [mil Kč]		Počet zaměstnanců	
		Hodnota	Hodn.	Poř.	Hodn.	Poř.	Hodn.	Poř.
1	SPIN SERVIS, S.R.O.	36	3	1	17	1	15	1
2	ABC, S.R.O.	4/12	0	2	4	2	3/15	1
3	PEKRO, S.R.O.	8					3	3
3	DAITE, S.R.O.	8					3	3
3	COPY PLUS, S.R.O.	8					3	3

Největším konkurentem (obrat, počet zaměstnanců) z oblasti prodeje a servisu kancelářské techniky je Spin servis, s.r.o., který se zaměřuje na distribuci techniky značky Xerox, Kyocera, Nashuatec, což je naprosto odlišné od značek nabízených podnikem ABC, s.r.o. Nicméně v poslední době i analyzovaný podnik přechází na prodej zařízení značky Xerox (viz níže Porterův model pěti konkurenčních sil – Vyjednávací síla dodavatelů). Další jmenovaní konkurenti jsou na tom obdobně co do počtu zaměstnanců – v podniku ABC, s.r.o. zajišťují tuto oblast podnikání také

3 osoby - avšak obrat generující prodej a servis tiskových řešení je u ABC, s.r.o. poloviční než u těchto konkurentů 4 versus 8 mil. Kč.

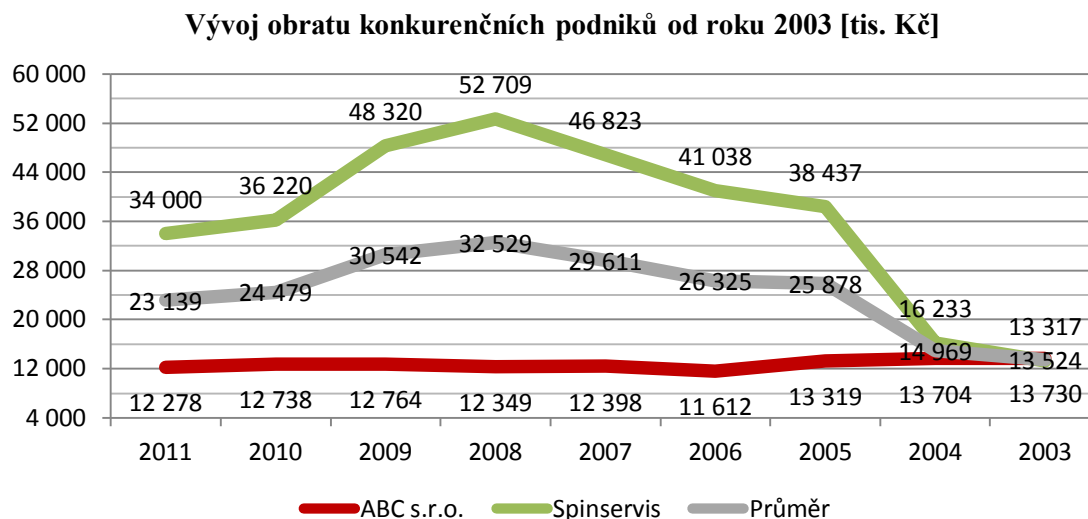
Z následující tabulky charakterizující základní finanční ukazatele vychází podnik ABC, s.r.o. v pozitivních číslech, avšak v porovnání se Spin servis je např. rentabilita vlastního kapitálu dosti nízká.

Tabulka 8: Prodej a servis tiskových řešení - fin. ukaz. konkurence (Zdroj upraveno dle BUREAU VAN DIJK, 2013)

Poř.	Název	Běžná likvidita	Ziskové rozpětí		ROE	
		Hodnota	Hodn.	Poř.	Hodn.	Poř.
1	SPIN SERVIS, S.R.O.	1,89	10,57	1	40,61	1
2	ABC, S.R.O.	1,82	0,38	2	1,96	2
3	COPY PLUS, S.R.O.					
4	DAITE, S.R.O.					
5	PEKRO, S.R.O.					

Kromě výše jmenované konkurence tvoří konkurenci samotní distributoři kancelářské techniky jednotlivých značek. Dříve byl pouze jeden distributor pro ČR a značku (např. Konica Minolta), který vytvářel systém dealerů prodávajících koncovým zákazníkům. Nyní již několik let prodávají distributoři přímo zákazníkům, avšak ABC, s.r.o. má se spolupracujícími distributory sepsány dohody, že si vzájemně nebudou „přetahovat“ zákazníky. Tzn. pokud má ABC, s.r.o. zákazníka, distributor mu ho nepřebere a naopak. V oblasti např. bank, kde jsou odběry vysoké, však distributoři mají navrch a dealeři obecně nemají šanci konkurovat. U dalších značek (Sharp, Canon, HP, Brother) je distributorů více, tito však distribuují pouze do dealerské sítě.

Je evidentní, že v oblasti prodeje a servisu kancelářské techniky došlo několik let zpět k určitému propadu poptávky způsobené poklesem cen kancelářské techniky, společně s možností nákupu např. v obchodech s elektronikou či supermarketech. V ceně těchto prodejců není reflektován následný servis, který není z jejich strany poskytován, nižší cena v době nákupu je však často hlavním faktorem rozhodování spotřebitele.



Graf 18: Vývoj obratu od roku 2003 – prodej tisk. zařízení (Zdroj upraveno dle BUREAU VAN DIJK, 2013)

Životní cyklus odvětví se tak dostává na přelom dozrání a úpadku. (Vývoj obratu konkurence v odvětví viz předcházející graf tento fakt potvrzuje.) Pokud bude uvažován pouze segment institucí, je pro něj charakteristická fáze dozrání – opět snaha o snižování nákladů, udržení tržních pozic, ostrý konkurenční boj.

Poptávku tak v této oblasti tvoří především firmy, školy a další instituce, které upřednostňují komplexní řešení, instalaci, a následný servis kancelářské techniky a zadávají to proto společnostem, někdy v podobě veřejných zakázek:

- EZAK – informační systém, kde jsou zadávány zakázky mimo jiné Masarykovou univerzitou a analyzovaná společnost je zde registrována a dostává tak emailem informace o aktuálních zakázkách
- Eoptávka – celorepublikový portál, kde není žádná registrace, firma si vybírá lukrativní lokální zakázky.

Co se týče meziročního vývoje (2011/2012) došlo k poklesu prodeje kancelářské techniky tempem -16,5 %. To bylo zapříčiněno poklesem prodeje inkoustových tiskových zařízení, naopak poptávka po laserových multifunkčních zařízeních se projevila mírným nárůstem prodeje ve srovnání s předchozím rokem 2011 (GFK CZECH, 2013). Tato charakteristika zahrnuje jak prodeje zařízení do domácností, tak právě prodej komplexních tiskových řešení podnikům a jiným institucím.

Porterův model pěti konkurenčních silHrozba vstupu nových konkurentů

1. v oblasti kopírování a malonákladového vydavatelství je mírně omezena jistou potřebou vysokého počátečního kapitálu na pořízení strojů pro tisk a další činnosti. Je zde možnost pronájmu či leasingu strojů, což je však spojeno s nárůstem nákladů ve finálním součtu. Další položky zvyšující vstupní náklady jsou grafické a jiné specializované programy, jejichž legální vlastnictví je podmínkou úspěšného podnikání v tomto oboru. Vzhledem k neustále vznikajícím podnikům v odvětví v brněnské lokalitě (viz tabulka 7) je však evidentní, že se jedná o relativně lukrativní trh, který i přes relativní nasycení láká stále nové konkurenty. Není výjimkou, že zaměstnanec společnosti ABC, s.r.o., jakmile se naučí vše potřebné podá výpověď, najde si vlastní prostory a založí vlastní podnikání.
2. v oblasti prodeje a servisu kancelářských zařízení je dána nová konkurence v rámci restrukturalizace odvětví v podobě samotných distributorů jednotlivých značek. V této oblasti v podstatě nejsou vstupní bariéry v podobě finančních nákladů. Avšak v dnešní době podomních prodejců je každý opatrný na to, co kupuje, proto se podnik ABC, s.r.o. setkal s větší důvěrou u stávajících i potenciálních zákazníků v kvalifikované zaměstnance typu technik. Proto jsou zde určité vstupní bariéry v podobě nutného vzdělání a dostatečné kvalifikovanosti zaměstnanců, případně podnikatelů samotných.

Vyjednávací síla odběratelů je relativně vysoká. Největší zbraní velkých odběratelů typu univerzity jsou výběrová řízení v podobě e-zakázek, které subjekty zadávají a tlačí touto cestou na cenu, neboť jediným rozhodovacím kritériem pro vítězství je zpravidla nejnižší cena. Touto cestou univerzity zadávají zakázky nejen na kancelářskou techniku, ale také pro malonákladový tisk publikací jak s potřebou korektur v rámci komplexní zakázky, tak pouze pro finální tiskařské zpracování. Při komplexních zakázkách toto navíc přináší problém správného nacenění, podnik ABC, s.r.o. zde pocítuje znatelný nedostatek informací pro správné stanovení ceny výsledné zakázky včetně grafických, jazykových a topografických korektur.

Vyjednávací síla dodavatelů závisí na jejich velikosti, kvalitě poskytovaných strojů a obecně konkurenční pozici v rámci sítě distributorů kancelářské techniky. Dominantní firma poskytující tiskařské stroje na velkoformát Canon a OC v podstatě nemá konkurenci, co se týče kvality. Svoje dominantní postavení si uvědomuje a její postavení v rámci vyjednávání je velice dobré. Nicméně podnik ABC, s.r.o. má od této firmy již několik strojů za nezanedbatelné částky, proto zde funguje budování dlouholetých oboustranně výhodných vztahů, ABC s.r.o. je upozorňována na speciální akce apod. Jinak v rámci zajišťování kvality analyzovaný podnik nahrazuje Minoltu firmou Xerox, a to hned z několika důvodů. Xerox stroje jsou kvalitnější (vlastní zkušenost) za příznivější ceny a jsou poskytovány výhodné podmínky nákupu. V případě, že se tedy dodavatel z nějakého důvodu přestává snažit, nebo má zkrátka neadekvátní ceny, výrobky či služby, firma má vždy možnost najít si jiného dodavatele, jinou značku.

Hrozba substitutů v této oblasti podnikání není příliš relevantní. K zamyšlení je nastoupivší fakt oblíbenosti elektronických čteček knih a tabletů (viz kap. 3.3.1 Analýza obecného okolí – Technologické faktory). Je předpokladatelné, že dojde k omezení velkonákladů (několikatisícových nákladů světových klasik, bestsellerů apod.), které má smysl převádět do elektronické podoby. Malonáklad však zůstane bezpochyby i nadále potřebný ve fyzické papírové podobě, ať už pro univerzity, další instituce, či jako forma firemního tisku či propagačních materiálů.

Konkurenční prostředí a konkurenční boj je veden především prostřednictvím snižování cen, což je nejhorší možná alternativa a nefunguje to do nekonečna. Firma ABC, s.r.o. registruje převis nabídky nad poptávkou, firmy si konkurují v rámci celé ČR, zakázky vyhrávají podniky za v podstatě směšné ceny. Analyzovaný podnik nechápe, jak se jim to může vyplatit – pravděpodobně nevyplatí a podniky dlouho na trhu nekonkurují. Nicméně aktuální konkurenci představují a přebírají tak potenciální tržby analyzovanému podniku. ABC, s.r.o. v poslední době eviduje snižování tržeb, které stěží pokryjí provozní a mzdové náklady, nezbyvá na tvorbu rezerv. Proto podnik vážně uvažuje o 5% navýšení cen, avšak zatím se monitoruje konkurence a propočítávají jednotlivé alternativy, protože zpětné získání zákazníka přeběhnuvšího ke konkurenci by s sebou přineslo daleko větší náklady s nejistotou úspěchu.

Tabulka vzniku konkurenčních podniků a vývoj jejich obratu viz výše Vymezení relevantního odvětví – 1. Kopírování a tisk, malonákladové vydavatelství.

Z provedených externích analýz vyplynuly příležitosti a hrozby podniku ABC s.r.o., které jsou shrnuty v následující tabulce.

Tabulka 9: Příležitosti a hrozby ABC, s.r.o. (Zdroj vlastní zpracování)

 Příležitosti • Využití studentského potenciálu • Rozšíření portfolia služeb • Zvýšení cen poskytovaných služeb • Využití nových technologií • Investice do rozvoje • Optimalizace internetové prezentace • E-shop • Outsourcing služeb, budování smluvních partnerství	 Hrozby • Vyšší kvalita konkurence • Nižší ceny konkurence • Inflace, rostoucí DPH • Růst cen spotřebního zboží • Rostoucí oblíbenost e-čteček, tabletů • Konkurence založená bývalými zaměstnanci • Konkurence středních a velkých podniků • Konkurence offsetů • Konkurence distributorů • Odchod důležitých zaměstnanců • Dlouhodobý trend snižujících se tržeb, výkonů
--	--

3.4 SWOT analýza

SWOT analýza identifikuje ve své finální fázi nejdůležitější silné a slabé stránky z vnitřního prostředí a největší hrozby a nejlépe využitelné příležitosti z externího okolí podniku.¹¹ V předcházejících částech diplomové práce je provedena interní analýza podniku ABC s.r.o., externí analýzy obecného a oborového okolí a v následující části jsou shrnuty stěžejní silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby ve zjednodušené SWOT matici.

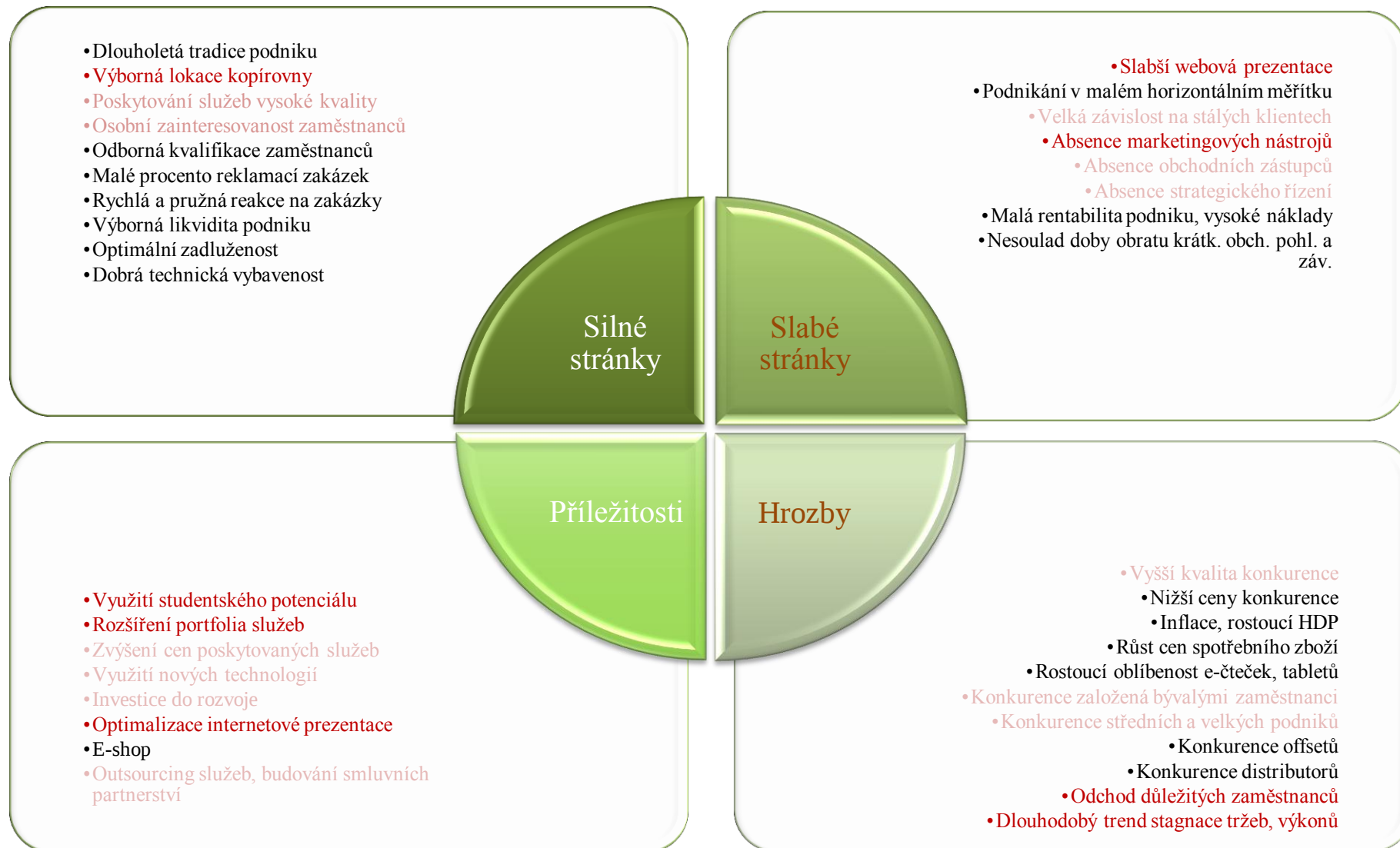
3.4.1 SWOT matice

V následující SWOT matici jsou barevně odlišeny ty silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby, které při kvantifikaci SWOT matice vyšly jako stěžejní, případně kritické. V návrhové části diplomové práce budou tyto reflektovány v rámci navrhovaných strategií.

Z provedené SWOT analýzy vyplynulo, že nejdůležitější silnou stránkou je výborná lokace kopírovny, dále poskytování služeb vysoké kvality a osobní zainteresovanost zaměstnanců. Nejlépe odstranitelnou slabou stránkou podniku je slabší webová prezentace a absence marketingových nástrojů, dále velká závislost na stálých klientech a absence obchodních zástupců. Nejlépe využitelnou příležitostí je využití studentského potenciálu, rozšíření portfolia služeb a optimalizace internetové prezentace, pak zvýšení cen poskytovaných služeb, využití nových technologií pro zvýšení standardu kvality poskytovaných služeb, investice do rozvoje a outsourcing služeb v podobě budování smluvních partnerství. Nejzávažnější hrozbou se jeví odchod důležitých zaměstnanců, dlouhodobý trend stagnace tržeb, navíc vyšší kvalita konkurence a konkurence založená bývalými zaměstnanci, případně v podobě středních a velkých podniků.

¹¹ Podrobnější informace o SWOT analýze jsou k dispozici v publikacích:

(GRASEOVÁ, 2010), (KORÁB, PETERKA, REŽŇÁKOVÁ, 2007).



Obrázek 12: SWOT matice (Zdroj vlastní zpracování)

4 Vlastní návrhy řešení

Návrhová část diplomové práce je vytvořena v návaznosti na analytickou část, v rámci které byly odhaleny nejdůležitější silné a slabé stránky podniku, příležitosti a hrozby v jeho okolí. Ze zjednodušené SWOT matice vyplynuly stěžejní příležitosti, které se podnik bude realizací navržených strategií snažit co nejlépe využít. Nejzávažnější hrozby budou pomocí těchto strategií eliminovány, nebo alespoň snížen negativní dopad na podnik. Strategie samozřejmě využívají silné stránky vyhodnocené jako nejdůležitější, naopak se snaží posílit slabé stránky, aby se případně v příštích letech překlopily do pozitivního pole hodnocení jako silné stránky podniku.

V následující kapitole je stanovena strategická obchodní jednotka SBU, v návaznosti na toto určení je formulována corporate a business strategie, která je rozpracována do jednotlivých funkčních strategií – pro účely diplomové práce jsou nejdůležitější marketingová strategie, strategie v oblasti organizační a finanční strategie. Následuje podkapitola týkající se limitů a omezení diplomové práce jako kritických faktorů úspěchu implementace jednotlivých strategií.

4.1 Strategická obchodní jednotka

V případě analyzovaného podniku ABC, s.r.o. je klíčové rozhodnutí o strategické obchodní jednotce SBU. V rámci analýzy byla několikrát rozdělena oblast podnikání na dvě podoblasti:

1. tisk, kopírování a malonákladové vydavatelství,
2. prodej a servis tiskových řešení.

Tyto jednotlivé skupiny mají částečně oddělené provozovny (část strojů pro malonákladové vydavatelství se nachází v druhé provozovně), zaměstnanci jsou také specializovaní na jednu z těchto činností. Naopak personální řízení, finanční záležitosti, dodavatelé, nákup zařízení, materiálu a spotřebního zboží, částečně i zákazníci, jsou společnou záležitostí. Proto je podnik ABC, s.r.o. (po konzultaci s vlastníky) pro účely diplomové práce a strategického řízení považován za jednu SBU.

V návaznosti na toto rozhodnutí dochází ke splynutí corporate a business úrovně strategií (podniková a obchodní strategie).

4.2 Vymezení strategie corporate a business

Ze strategické analýzy vyplynulo relativně silné postavení podniku ABC, s.r.o. na lokálním brněnském trhu mezi malými podniky. Přesto však byly v rámci finanční analýzy odhaleny značné nedostatky, hlavně v podobě nízké rentability podniku společně s dlouhodobým trendem stagnujících či dokonce snižujících se tržeb a výnosů při stálé hladině přímých nákladů a dlouhodobě se zvyšujících osobních nákladech vedoucí k nepříjemnému postavení podniku, kdy není schopen generovat zisk pro tvorbu rezerv, případně další činnost.

Z těchto důvodů je podniku navržena strategie růstu k využití největších příležitostí trhu v podobě neuvěřitelného tržního potenciálu studentů v Brně s možností rozšíření nabízených služeb o tisk a vazbu bakalářských a diplomových prací. Tisk a vazba diplomových prací jako hlavní bod navrhované růstové strategie podniku nepřináší neúnosně vysoké náklady vzhledem k předcházející činnosti podniku v příbuzném oboru. Kromě tohoto návrhu jsou rozpracovány další dílčí strategie diferenciac pro optimalizaci některých stávajících činností.

Pro správnou formulaci strategií jako cest k naplňování cílů musí být nejprve správně stanoveny tyto cíle v návaznosti na vizi a misi podniku ABC, s.r.o.

4.2.1 Vize, strategické cíle

Vzhledem k absenci strategického řízení podniku ABC, s.r.o. nebyla dosud stanovena vize podnikání a strategické cíle. Strategické cíle jsou navrhnuty při respektování metodiky SMART.

Vize

Být důležitým hráčem v oblasti tiskových a kopírovacích služeb, malonákladového vydavatelství, tisku a vazby závěrečných prací v oblasti Brna s důrazem na kvalitu poskytovaných služeb. Poskytovat komplexní služby, nikoliv pouze výrobek,

s co nejvyšší přidanou hodnotou. Být profesionálním partnerem pro návrh, prodej a servis kompletních tiskových řešení.

Strategické cíle – do konce roku 2013

- Rozšíření služby o tisk a vazbu bakalářských a diplomových prací před další menší vlnou státních závěrečných zkoušek v lednu 2014.
- Rozšíření služeb o tisk fotoknih v návaznosti na technologii vazby závěrečných prací.
- Udržení stávající kvality vazby V2, využití nové technologie pro upgrade na vazbu V4.
- Udržení stávající špičkové kvality planografických tisků.
- Zavedení online marketingových nástrojů, zpřehlednění webových stránek. Využití dalších fyzických marketingových nástrojů a předmětů podnikové identity.
- Navýšení tržeb minimálně o 10 % realizací nových zakázek v oblasti tisku a vazby závěrečných prací, případně fotoknih, rozšířením ve stávající činnosti.
- Zlepšení rentability podniku v návaznosti na postupné zvyšování zisku.

4.2.2 Strategie corporate a business

Strategie růstu jako nutná reakce na provedenou analýzu podniku ABC, s.r.o. představuje do jisté míry dynamickou strategii vyžadující určité investice s nejistotou návratnosti. V případě úspěchu však získá společnost ABC, s.r.o. o poznání lepší pozici na lokálním trhu. Základní myšlenkou celé strategie je rozšíření portfolia služeb o tisk a vazbu bakalářských, diplomových a dalších vysokoškolských závěrečných prací. Z analýz vyplynul velký tržní potenciál studentské části obyvatel Brna, které čítá každoročně přes 100 000 studentů. Tato příležitost byla vzhledem k silným stránkám podniku jako jsou dostupné technologie, výborná lokace kopírovny, dlouholetá tradice podniku a odbornost personálu hodnocena jako stěžejní a stala se tak základním bodem navrhované růstové strategie podniku. Pomocí zvýšených tržeb realizovaných díky zavedení této nové služby dojde k překlenutí problému v podstatě nulového zisku a umožní tak zlepšení postavení podniku i pro další investice do nových technologií a rozvoj v dalších oblastech.

Kromě toho jsou navrženy **díličí strategie diferenciacie**, umožňující optimalizaci některých činností podniku a podporující tak úspěšnou realizaci růstové strategie.

Strategie diferenciacie byla zvolena v návaznosti na kap. 2.3.4 Porterovy generické strategie z důvodu malé schopnosti konkurovat větším podnikům v oblasti snižování nákladů a možnosti nasazení nejnižší ceny. Druhým důvodem je fakt, že podnik se bude dále zaměřovat na celý trh s využitím nových tržních segmentů. Soustředit se však na jeden konkrétní segment se stávající již relativně diferencovanou podnikatelskou činností není v případě podniku ABC, s.r.o. žádoucí.

Strategie dále obsahuje zavedení tisku fotoknih do sortimentu společnosti v návaznosti na zavedení technologie pro vazbu diplomových prací vzhledem k možnosti využití téže vazby. Optimalizace webové prezentace buď vlastními silami nebo zadáním externí firmě po zvážení všech okolností s přihlédnutím k požadavku dobrého uspořádání a orientovatelnosti pro studium končící studenty jako nové potenciální zákazníky podniku. Nutnost zavedení online výběru typu desek, určitých šablon úvodních stran práce a dalších informací potřebných pro zpracování bakalářských a diplomových prací přináší otázku, zda koupit novou doménu speciálně pro účely tisku a vazby těchto prací. Kladem nové domény by byla bezpochyby lepší přehlednost a možná díky lukrativnosti domény větší návštěvnost a počet zákazníků z řad studentů.

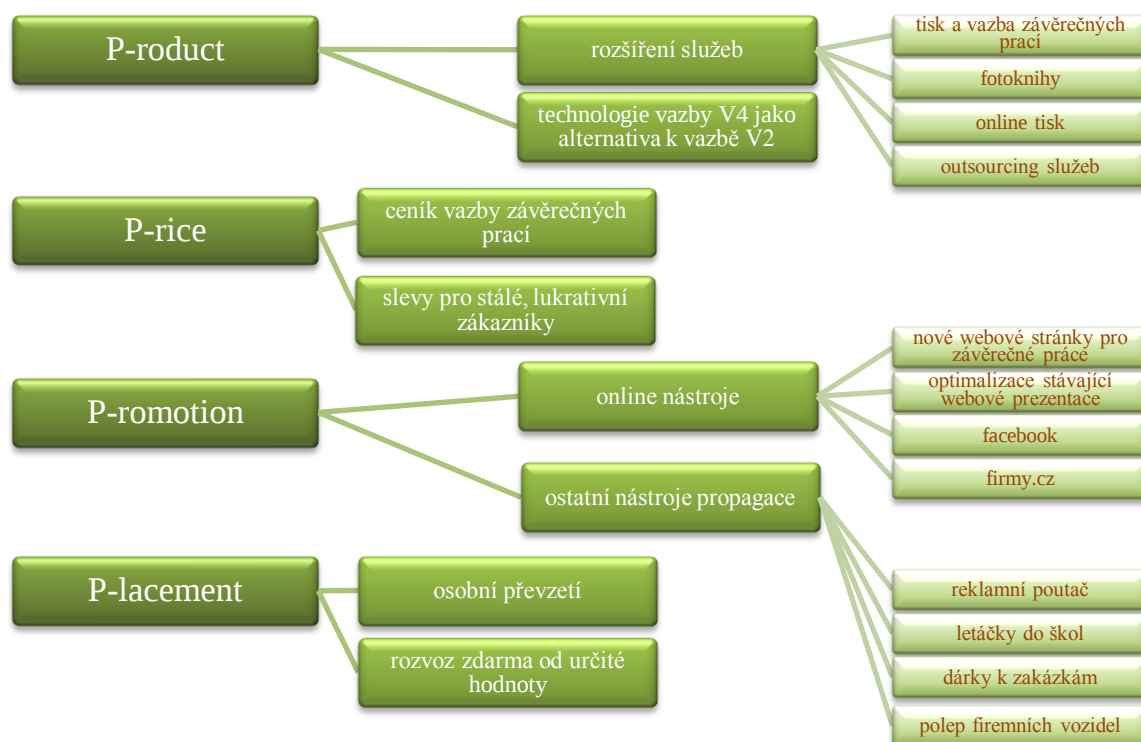
Strategie diferenciacie bude dále zaměřena na zvyšování kvality poskytovaných služeb zavedením možnosti technologie vazby V4 místo V2 při plnění zakázek malonákladového vydavatelství. Toto zkvalitnění služeb přinese lepší možnost personalizace každé jednotlivé zakázky k větší spokojenosti zákazníků.

4.3 Vymezení jednotlivých funkčních strategií

Funkční strategie jsou pro potřeby diplomové práce rozděleny na marketingovou strategii, strategii v oblasti organizační a finanční strategii. Hlavní růstová corporate a business strategie je tak realizována na základě strategie diferenciacie, zvyšováním počtu zákazníků rozšířením portfolia poskytovaných služeb vedoucí k navýšení tržeb.

4.3.1 Marketingová strategie

Marketingová strategie je strukturována dle prvků základního marketingového mixu 4P. Dále jsou tedy specifikovány dílčí strategie pro oblast P-roduct (produkt nebo služba), P-rice (cena), P-romotion (propagace), P-lacement (distribuce). Strategie navazují na analýzu vnitřních faktorů viz kap. 3.2.2 Marketingové a distribuční faktory, analýzu sociální oblasti SLEPT analýzy v kap. 3.3.1, další vnější analýzy a jejich sumarizaci ve SWOT analýze. Základní body marketingové strategie jsou pro přehlednost shrnuty na následujícím schématu.



Obrázek 13: Základní body marketingové strategie (Zdroj vlastní zpracování)

P – roduct

Rozšíření služeb

Rozšíření služeb jako základní předpoklad strategie diferenciací podporující celkovou růstovou strategii bude založeno na zavedení nové služby – tisk a vazba bakalářských, diplomových a dalších závěrečných prací. Toto rozšíření umožní intenzivnější využití potenciálně lukrativního segmentu trhu v podobě brněnských studentů. Zatím byly

poskytovány služby malonákladového vydavatelství pokročilejším studentům ke splnění publikační činnosti v průběhu navazujících studií, dále tisk planografických dokumentů studentům technických směrů jako stavební či strojní fakulta a samozřejmě veškeré další tiskové a kopírovací služby všem ostatním bez zaměření. Avšak je tendence umísťování základních kopírovacích a tiskových zařízení přímo ve školách, proto tato část poskytovaných služeb není studenty příliš využívána.

Z analýzy sociálních faktorů vyplynul velký potenciál segmentu studentů, proto je základ strategie v oblasti rozšíření služeb zaměřen právě na studenty. V rámci zavedení této nové služby bude třeba nakoupit několik strojů, konkrétně:

- stroj pro ražbu zlatých či stříbrných písmen na desky,
- speciální stroj pro samotnou vazbu závěrečných prací, které se aktuálně provádí pomocí tzv. metalbind vazby.

Hlavním kladem tohoto druhu vazby je možnost bezproblémového rozvázání práce při nutnosti provedení změn již po svázání práce a následné znovusvázání bez jakýchkoliv následků na vzhledu finálního dokumentu.

Úspěšnost strategie zavedení vazby závěrečných prací vyžaduje zohlednění v rámci dalších složek marketingové strategie – Price i Promotion, stejně jako v rámci strategie v oblasti organizační a finanční strategie.

Základní nevýhodou zavedení tisku a vazby závěrečných prací je sezónnost těchto zakázek v době před konečnými termíny odevzdání prací jednotlivých vysokých škol a fakult:

- březen až červen kalendářního roku – hlavní vlna pro termíny státních závěrečných zkoušek po jarním semestru, tedy v červnu, případně září u některých fakult,
- říjen až prosinec – druhá menší vlna pro termíny závěrečných zkoušek konaných po podzimním semestru, tedy v lednu.

Sezónnost zakázek již firma ABC, s.r.o. pociťuje nyní. S poklesem zakázek v lednu až únoru bojují bezpochyby veškeré podniky z důvodu útlumu objemu nákupů prováděných obecně ve všech oborech zákazníky po vyčerpání peněženek před Vánočními svátky. ABC, s.r.o. však zpravidla před koncem roku získá dostatek

zakázek z důvodu konečných termínů čerpání fondů právě pro tisk malonákladových publikací apod. na vysokých školách, jejichž provedení probíhá ještě v průběhu následujících měsíců. Planografické práce naopak evidují zvýšení zakázek vždy v průběhu letních měsíců z důvodu zvětšené aktivity na stavbách, které využívají služby pro tisk stavebních plánů apod.

Další položkou rozšíření služeb společnosti ABC, s.r.o. je tisk a vazba fotoknih. Toto rozšíření sortimentu již nebude vyžadovat žádná další opatření po zavedení strategie rozšíření služeb o tisk a vazbu závěrečných prací. Fotoknihy mohou být vyráběny s využitím stejné technologie vazby metalbind jako závěrečné práce. ABC, s.r.o. již poskytuje služby tisku fotografií, případně fotokalendářů, proto má zajištěn a naskladněn požadovaný materiál v podobě fotopapírů. Obal fotoknihy může být vyráběn pomocí základních technologií jako obálky při vydávání publikací s úpravou matné, lesklé lamino, bez lamina, případně v deskách jako závěrečné práce. Pokud by byl o tuto službu zájem, naskýtá se do budoucna možnost nakoupit speciální obálkové materiály pro vazbu právě fotoknih. Úspěšnost strategie opět závisí na jejím reflektování v rámci dalších složek marketingové strategie – Price a Promotion, stejně jako ve strategii finanční.

Další možností rozšíření služeb v rámci marketingové strategie je online tisk. Podnik ABC, s.r.o. umožňuje zaslání zakázek pro tisk pomocí emailu, kde může zákazník sice vyjádřit veškeré své požadavky, nicméně zaměstnanci při zpracování zakázky stráví relativně hodně času. Online tisk je tedy vhodnou alternativou pro jednodušší zakázky například ve větším objemu. Formulář pro online tisk je blíže specifikován v rámci Promotion oblasti marketingové strategie opět v návaznosti na hlavní návrh zavedení tisku a vazby závěrečných prací.

Pro podnik je nezpochybnitelnou příležitostí outsourcing služeb a navázání smluvní spolupráce s nějakým offsetovým vydavatelstvím. Podnik tak bude moci lépe reflektovat přání zákazníka v případě požadavku většího výtisku než 200 ks, případně v požadavku jiného typu vazby – např. šitá vazba V8. V tomto směru je hlavním krokem strategie snaha o navázání spolupráce. Prvním krokem bude kontaktování jednotlivých společností: Helbich a.s., Papírny Brno a.s., K+L, s.r.o. a zjištění

zda by měly vůbec o tuto formu spolupráce zájem. V návaznosti na toto zjištění podnik přejde k vyjednávání konkrétních podmínek s konkrétním partnerem.

Zlepšení kvality vazby z V2 na V4

Kvalita jako hlavní prvek diferenciační strategie podniku ABC, s.r.o. vyžaduje neustálé sledování nových technologií a možností v oblasti mimo jiné druhů vazeb uplatňovaných při malonákladovém vydávání publikací. Zlepšení technologie vazby z V2 na V4 jako standard v rámci malonákladu poskytne podniku odlišení oproti konkurenci ve směru kvality nabízeného produktu. Daný typ vazby bude poskytován od nákladu 200 ks a bude doporučován pro často používané publikace typu učebnice a skripta vzhledem ke své lepší trvanlivosti v porovnání s vazbou V2.

Tato část produktové marketingové strategie bude realizována v návaznosti na budování smluvních partnerství a dlouhodobých vztahů spolupráce s některými vybranými offsetovými tiskárnami. Toto je vzhledem k odlišení od konkurence stěžejním prvkem, navíc může být navázané spolupráce využito v jiných jinak pro podnik nevýhodných zakázkách jako relativně velký náklad celobarevných publikací.

P-rice

V návaznosti na rozšíření služeb společnosti je třeba v rámci cenové marketingové strategie správně nastavit ceníky nově poskytovaných služeb, aby příliš vysoká cena neodradila veškeré potenciální zákazníky a příliš nízká cena nebyla naopak pro podnik nevýhodná, dokonce likvidační, popřípadě způsobující zahlcení podniku přílišným počtem zakázek bez generování očekávaných zisků. Ceníky jsou utvořeny na základě průzkumu konkurence po propočtu nákladů s nasazením minimální podnikové marže. Důležité je odstupňování cen v návaznosti na požadovanou dobu vyhotovení desek, tisku i vyvázání práce – čím kratší doba, tím dražší. Příplatky za expres vazbu na počkání. Ceníky budou zveřejněny jak na webových stránkách podniku, tak na nových webových stránkách na doméně diplomove-prace.cz. Konkrétní ceníky jsou součástí finanční strategie.

Cenová marketingová strategie je podpořena slevami poskytovanými v případě vyšší hodnoty zakázky. Slevy začínají konkrétně od hodnoty zakázky 3500 Kč. Tento slevový

system je dobře nastaven, nicméně zákazník se o něm sám stěží dozví – na webových stránkách podniku je pouze malá zmínka o poskytování těchto slev, konkrétně na konci dlouhého textu jedné ze záložek. Rozhodně by bylo vhodné zdůraznit možnost zisku slev při větších zakázkách v samotných cenících – nejlépe ve všech.

P-promotion

Online nástroje

Prvním krokem strategie v oblasti promotion je nákup lukrativní domény pro tisk a vazbu závěrečných prací (např. diplomove-prace.cz) a vytvoření nové webové prezentace speciálně pro tisk a vazbu diplomových prací. Doména diplomove-prace.cz bude registrována pod registrátorem IGNUM, s.r.o. na stránkách domena.cz, protože podnik zde má již účet vzhledem k domovským webovým stránkám registrovaným pod tímto registrátorem. Náklady pořízení a udržování domény jsou vyčísleny v rámci strategických kalkulací podkapitoly 4.3.3 Finanční strategie.

Tyto webové stránky nebudou příliš složité, jejich design bude obdobný designu stávajících webových stránek podniku ABC, s.r.o., jednak z důvodu identifikace společnosti, budování povědomí o určitém designu, logu a vnější prezentaci společnosti. Navíc může být využita šablona těchto stránek bez nutnosti zadávání zakázky externí společnosti.

Stránky budou obsahovat obdobnou hlavičku s tím, že logo společnosti bude zmenšeno a nad něj přidáno logo diplomove-prace.cz, v horním vodorovném menu zůstanou registrační/ přihlašovací okna i záložky: Homepage, O firmě, Kontakty. Na hlavní stránce obdobně jako na domovské stránce společnosti ABC, s.r.o. – načte se při prvním najetí na webové stránky – budou dvě hlavní oblasti, které lze dále rozkliknout: Online objednávka a Jak to funguje. V levém svislém menu budou tři hlavní podsekcce záložek opět obdobně jako na domovské stránce odlišené výraznější barvou pozadí: Online objednávka, Jak to funguje a Ceníky. Shodně pojmenované sekce ze stránky homepage zobrazí po kliknutí obsah viz podzáložky levého svislého menu. Do sekce online objednávka budou zařazeny záložky:

- Vazba – Zde budou základní informace o technologii vazby metalbind, její výhody (rychlost vazby, možnost rozvázání a znovusvázání, předem není nutné

znát přesný počet listů, práce se neořezává...), dále možnosti volby materiálu desek (imitace lnu v barvě modré a černé, imitace kůže v barvě modré a černé) a jednotlivé barevné alternativy ražby (ze začátku pouze zlatá a stříbrná).

- Tisk – Na této záložce budou specifikovány různé možné druhy tisku (černobíle / barevně, laser / inkoust), dále způsoby zadání k tisku (online formulář, email, ftp server, osobně v provozovně kopírovny), případně možnost donést vytištěné listy pouze ke svázání.
- Ostatní služby. – Ostatní služby zahrnují možnost naformátování práce dle směrnic jednotlivých fakult.

Do sekce Jak to funguje patří záložky:

- Doporučený postup objednávky informace zde budou strukturovány pro postup online, osobně na prodejně, dále zde budou informace, které je třeba znát před zadáním objednávky a způsob platby zálohy.
- Nejčastěji kladené otázky – Zde budou studenti moci nalézt odpovědi na nejasnosti ohledně celého procesu tisku a vazby diplomových prací:

V rámci ceníku budou v tabulkách strukturovány ceny za jednotlivé motivy desek při různé době zhotovení desek a požadovaném počtu řádků ražených zlatým nebo stříbrným písmem, dále ceny za další služby a příplatky za expresní zhotovení práce. Konkrétní ceníky jsou součástí finanční strategie.

Dalším krokem strategie v oblasti promotion je optimalizace vlastních webových stránek společnosti. Na základě analýzy byly zjištěny základní nedostatky webových stránek, mezi které patří především nekomplexnost informací dostupných z těchto stránek. V tomto ohledu je stěžejní doplnění záložek do levého svislého menu:

- Dárkové předměty – Sem budou přesunuty veškeré informace o části doplňkových služeb zahrnujících potisk textilií, triček vlastním motivem, výroba puzzle, podložky pod myš, polštářku s vlastním motivem, tisk fotokalendářů a doplnění nového produktu – fotoknih.
- Tisk a vazba diplomových prací – Zde budou shrnuty důležité informace o nabízených typech desek, samotné technologii (zdůraznění, že se nejedná o lepenou vazbu), možných termínech vyhotovení desek, provedení tisku a vazby. Dále o možnostech zadání práce – osobně, telefonicky, emailem či pomocí speciálního zadávacího formuláře na nových webových stránkách

zřízených speciálně pro potřeby tisku a vazby závěrečných prací, na nějž zde bude odkaz.

- Ceník dárkových předmětů – Je žádoucí vytvořit pro tyto služby speciální ceník vzhledem k již velice rozsáhlému ceníku kopírovacích služeb, který by byl doplněním dalších informací pro zákazníka zcela nepřehledný. Navíc dárkové předměty jsou dostatečně odlišnou kategorií, kterou je možné takto z ceníků vyčlenit. Konkrétní ceník je součástí finanční strategie.
- Ceník závěrečných prací – Závěrečné práce jako zcela nová a samostatná kategorie si zaslouží také vlastní záložku s odděleným ceníkem, který bude sám o sobě značně rozsáhlý. Je třeba zahrnout do něj vyhotovení desek – cena strukturována dle designu, doby vyhotovení a počtu řádků ražených zlatým nebo stříbrným písmem, dále cena vazby, cena tisku A4 černobílého a barevného navíc strukturováno dle požadované kvality papíru a nakonec doplňkové služby typu kapsa na CD, příplatky za rozvázání práce apod. Tento ceník se bude shodovat s ceníkem na speciálních webových stránkách na doméně diplomove-prace.cz. Konkrétní ceník je součástí finanční strategie.

Facebook jako nejpoužívanější sociální síť v České republice je další formou online propagace společnosti, která je v rámci marketingové strategie doporučena. Vzhledem k faktu, že hlavní klientelou pro tisk a vazbu závěrečných prací jsou studenti, kteří využívají facebook zpravidla každodenně nejen pro komunikaci s přáteli, ale také jako využití volného času, sdílení zážitků, pořádání událostí a setkání. Na facebooku je zkrátka téměř každý, facebook ví o každém uživateli bezpočet informací, ale hlavně každý uživatel na facebooku hledá a sdílí spoustu informací, mimo jiné i pozitivní zkušenosti s různými podniky, ať již restauračními či jiných služeb. Firmy tak mohou účinně využít propagace prostřednictvím facebooku např. v případě speciálních akcí, nebo pouze k informování o charakteru nabízených služeb, cenách, aktualitách, zkrátka obdobně jako vlastní webové stránky.

Firmy.cz jsou databází českých firem spravovanou společností Seznam.cz, a.s. Po vytvoření nových webových stránek na doméně diplomove-prace.cz je součástí marketingové strategie založení nového odkazu na analyzovanou firmu ABC, s.r.o.

s vyzdvihnutím klíčových slov: tisk, vazba, bakalářských, diplomových, absolventských a dalších závěrečných prací.

Ostatní nástroje propagace

Vzhledem k lokaci kopírovny je základním fyzickým strategickým nástrojem reklamní tabule, která bude umístěna před vchodem do kopírovny – na zábradlí vyvýšeném nad úroveň chodníku v perfektní viditelnosti z tramvaje linek č. 1 a 6. S potvrzením vlastní zkušeností velký počet lidí využívajících MHD pozoruje dění venku za okny v tomto případě tramvaje, proto by si této informační tabule měli všimnout nejen studenti cestující těmito linkami do škol: Fakulta informatiky MU, Veterinární a farmaceutická univerzita, Fakulta informačních technologií VUT, BIBS vysoká škola a další. Obsahem reklamní tabule bude informace o nové službě poskytované v tomto místě – tisku a vazbě diplomových prací, zdůraznění domény diplomove-prace.cz stejně jako názvu firmy ABC, s.r.o. tyto služby poskytující a informace o dalších tiskových službách včetně planografie.

Druhým krokem marketingové strategie v oblasti fyzické propagace bude tisk reklamních letáčků, jejichž obsah bude obdobný jako u reklamní tabule. Dokonce bude výhodné použít stejný design, rozložení, strukturu informací stejně jako na reklamní tabuli – opět pro vytvoření jakéhosi povědomí o firmě a možnosti spojit si tyto fyzické prvky s jedním podnikem – ABC, s.r.o. Letáčky budou vytištěny samozřejmě s využitím vlastních tiskových zařízení, možná stejně jako např. vizitky na kvalitnější papír ze zbytků po zakázkách v rámci malonákladového vydavatelství. Tyto letáčky budou umístěny na jednotlivých školách, v prostorách informačních nástěnek pro studenty. Nejvíce na školách výše jmenovaných nacházejících se v podstatě na trase tramvají linek č. 1 a 6, dále na technických školách jako Fakulta stavební VUT, Fakulta strojního inženýrství VUT vzhledem k využití tisku planografických dokumentů, ale i na ostatních fakultách a vysokých školách.

Dalším fyzickým nástrojem promotion strategie je vytvoření drobných dárkových předmětů s logem společnosti jako základ budování podnikové identity, stejně jako podpora budování povědomí o firmě. V tomto ohledu by bylo nejvýhodnější a nejefektivnější opět využití zbytků tvrdých papírů z malonákladového vydavatelství,

případně nějaké obdobné nelikvidní a těžko uplatnitelné části spotřebního materiálu, k vytvoření designových záložek do knížek, které by z jedné strany obsahovaly stylový potisk a z druhé strany nebo ve spodní části by byl prostor opět pro určitou reklamu společnosti minimálně v podobě loga společnosti stejně jako loga diplomove-prace.cz, a pro zdůraznění kvalitních planografických výtisků.

Poslední fyzický propagační nástroj představuje reklama na firemních vozidlech. V dnešní době se uplatňuje technologie magnetických samolepicích fólií, které perfektně drží až do rychlosti 150 km/hod. Jejich výhodou je možnost sejmutí těchto reklamních ploch z vozidel v případě např. cesty do zahraničí a pod., kdy jednak osoba nemá žádný zájem na propagaci, jednak by mohl nastat problém s nesouladem vzhledu vozidla ve skutečnosti a dle technického průkazu v případě trvalého polepu vozidla. Dále nijak neznečišťují a nepoškozují povrchy, na které jsou na magnetickém principu přidělány. Tato forma propagace je relativně levná (pouze vstupní náklady na nákup fólie a jejího potisku viz strategické kalkulace v rámci podkapitoly 4.3.3 Finanční strategie), avšak velice efektivní. Reklama je tak v podstatě neustále na očích, jednalo by se o další formu propagace napomáhající k vytvoření podnikové identity. Obsahem této reklamy bude opět inzerce nových webových stránek diplomove-prace.cz spolu se zavedením služby tisku a vazby závěrečných prací, dále polygrafické a tiskové služby ve spolupůsobení názvu a loga společnosti ABC, s.r.o.

P-lacement

Distribuční část marketingové strategie v oblasti tisku a vazby závěrečných prací se soustřeďuje na lokaci kopírovny, kde bude výhradně probíhat vyzvednutí zakázek zhotovených závěrečných prací – základní způsob distribuce v tomto případě je tedy osobní převzetí. Tento způsob je vzhledem k perfektní lokaci kopírovny oboustranně výhodný. Podniku tak nevznikají další náklady spojené s rozvozem zakázek.

Nicméně pro větší zakázky, důležitější zákazníky podnik nabízí rozvoz zakázky zdarma do místa určeného zákazníkem na území města Brna v případě zakázky přesahující 1500 Kč.

4.3.2 Strategie v oblasti organizační

Pro úspěšné zavedení růstové obchodní strategie je důležité její správné organizační provedení v podobě strategie řízení lidských zdrojů a strategie organizace dalších zdrojů a procesů v podniku.

Řízení lidských zdrojů

Pro nově zavedenou službu tisku a vazby diplomových prací je nutné stanovit odpovědnou osobu – jednoho ze stálých zaměstnanců, který v období březen – červen a říjen – prosinec bude mít na starosti bezproblémový chod této služby. V návaznosti na stanovení maximálního týdenního limitu počtu závěrečných prací je třeba najmout jednoho brigádníka speciálně pro oblast tisku a vazby diplomových prací nebo existuje možnost využít stávající brigádníky, pokud to bude v rámci jejich časových možností.

Zavedení tisku a vazby fotoknih, fotokalendářů či dalších dárkových předmětů nevyžaduje žádné personální změny, zákazníci mohou být obslouženi na provozovně kopírovny stávajícími zaměstnanci.

Pro vytvoření nových webových stránek společnosti na doméně diplomove-prace.cz, stejně jako registraci této domény a optimalizaci stávající webové prezentace dle navrhovaných změn byl určen jednatel společnosti starající se o IT v podniku. Ten to zvládne v rámci své regulérní pracovní doby v průběhu letních měsíců, kdy dochází standardně k útlumu zakázek společnosti a budou proto jednotlivé strategie dle harmonogramu implementace zaváděny (kapitola 5 Harmonogram implementace).

Vytvoření stránky na sociální síti Facebook, stejně jako zadání firmy diplomove-prace.cz do seznamu firem spravovaného společností Seznam.cz bude zadáno jednomu z brigádníků v rámci pracovní doby.

Jednomu ze spolupracujících grafiků bude zadáno zpracování nového loga pro diplomove-prace.cz, grafického designu reklamního poutače, polepů na auta, letáček do škol a dárkových záložek do knížek, aby byl design jednotný a napomáhalo to vytváření podnikové identity.

Zpracování reklamního poutače bude objednáno u externí firmy, tisk letáčků a záložek bude realizován vlastními silami. Letáčky do škol budou roznášeny v podniku ABC, s.r.o. pracujícími brigádníky, případně servisním technikem při objíždění zakázek nebo jedním z pracovníků při rozvážení zakázek klientům.

Vzhledem k odchodu jednoho z klíčových zaměstnanců z oblasti prodeje a servisu tiskových řešení do penze se nabízí strategické rozhodnutí najmutí obchodního zástupce. Tento krok strategie řízení lidských zdrojů napomůže k eliminaci slabé stránky společnosti v podobě absence obchodních zástupců společnosti, kteří by neustále usilovali o zisk nových zakázek, potažmo zákazníků, a zvyšovali tak šanci na lepší rentabilitu podniku díky navýšeným tržbám v důsledku většího počtu zakázek. Obchodní zástupce bude s firmou spolupracovat na základě smlouvy o obchodním zastoupení na dobu určitou 1 rok s možností prodloužení. Obchodní zástupce by v tomto případě pracoval na živnostenský list pro zajišťování nových zakázek zároveň v oblasti prodeje a servisu kancelářských zařízení a především v oblasti malonákladového nakladatelství. Odměňován bude na základě provizí ze sjednaných zakázek.

Organizace

Správně zvolená dílčí funkční strategie v oblasti organizace dalších zdrojů a činností podniku je důležitým základem úspěchu celkové růstové strategie podniku. Podnik ABC, s.r.o. bude usilovat o důrazné oddělení tisku a vazby diplomových prací od ostatních tiskových, planografických a nakladatelských prací.

V první řadě bude zřízeno speciální telefonní číslo a speciální email, které budou uvedeny v rámci kontaktů na webových stránkách diplomove-prace.cz, stejně jako doplněny do kontaktů společnosti ABC, s.r.o. pro účely veškeré komunikace týkající se tisku a vazby diplomových prací. Zamezí to tak zahlcení standardních kontaktních cest v obdobích největšího náporu studentů z důvodu tisku a vazby závěrečných prací. Společnost si chce zachovat velkou část tržeb plynoucích z velkoformátového tisku, planografických prací a musí tedy zajistit minimálně stejný standard těmto zákazníkům, na jaký byli doposud zvyklí. V případě např. věčné obsazenosti kontaktních linek nebo

neustálé fronty na provozovně by se tito zákazníci mohli přesunout k méně vytížené konkurenci, což si podnik ABC, s.r.o. samozřejmě nepřeje.

Pro vazbu diplomových prací bude vyčleněn speciální koutek v rámci provozovny kopírovny, kde bude umístěn jednak stroj pro výrobu desek a ražbu nápisů na desky zlatým nebo stříbrným písmem jednak stroj na vázání/rozvazování prací. K tomuto místu bude z jedné strany dobrý přístup pro zákazníky, kteří budou tvořit speciální frontu (opět z důvodu neovlivnění ostatního chodu podniku v negativním smyslu). Dále zde bude menší prostor se stolem, kde si budou studenti moci vyhotovenou práci zkontrolovat – zda je vše dle objednávky, představ studenta a případně ihned uplatnit reklamaci a nechat vyměnit, doplnit či oddělat listy práce nebo jiné úpravy.

Dalším důležitým bodem v této strategii je stanovení maximálního týdenního limitu výroby závěrečných prací, opět z důvodu bezproblémového fungování ostatních služeb podniku. Např. výroba planografických zakázek generuje podniku podstatné zisky, proto je důležité, aby byl udržen kvalitativní standard, jaký byl zákazníkům doposud poskytován. V případě, že by museli čekat ve frontě zahlcené zákazníky pro výrobu závěrečných prací, mohli by lehce ztratit trpělivost a přejít ke konkurenci.

4.3.3 Finanční strategie

Finanční strategie obsahuje metody v oblasti finančního řízení sloužící k naplnění finančních cílů podniku, které byly stanoveny v návaznosti na základní podnikové cíle. V této části jsou blíže rozvedeny strategie podporující zavedení tisku a vazby závěrečných prací, v návaznosti na provedenou finanční analýzu a kalkulovány finanční dopady realizace růstové strategie. Konkrétně odhad nákladů, tržeb a výsledku hospodaření.

Finanční strategie podporující obchodní růstovou strategii, zavedení tisku a vazby závěrečných prací

Finanční strategie obsahuje konkrétní podobu ceníků nově zavedené služby tisku a vazby závěrečných prací, stejně jako ceníky doplňkových služeb včetně nově zavedených fotoknih. Ceníky jsou vytvořeny na základě kalkulace nákladů viz podkapitola Strategické kalkulace níže s přihlédnutím k cenám konkurence. Ceny

nejdou nejnižší na firmou obsluhovaném brněnském trhu, protože se firma nesnaží o strategii nákladového vedení, naopak o strategii diferenciacie pomocí vysoké kvality nabízených služeb, odbornosti personálu a komplexnosti nabízených služeb.

Ceníky pro tisk a vazbu závěrečných prací

Ceníky jsou strukturovány dle doporučeného postupu vyhotovení diplomové práce. Nejprve student zadá výrobu desek, které jsou nejlevnější při době výroby 3 dny nebo déle, konkrétní ceny jsou uvedeny v následující tabulce.

Tabulka 10: Ceník výroby desek závěrečných prací (Zdroj vlastní zpracování)

Výroba desek	Standard (4 řádky ražby) – imitace lnu	Standard – imitace kůže	VUT vzor (12 řádků ražby) – imitace lnu	VUT vzor – imitace kůže
3 dny a později	150 Kč	200 Kč	310 Kč	360 Kč
2 dny (48 hodin)	230 Kč	280 Kč	390 Kč	450 Kč
1 den (24 hodin)	350 Kč	400 Kč	510 Kč	560 Kč
1 hodina (dle aktuální vytíženosti)	500 Kč	550 Kč	660 Kč	710 Kč

V ceně Standardu jsou 4 řádky ražby textu na desky, za každý řádek navíc je připočítán příplatek 25 Kč/řádek. V případě desek s tkanicí je sleva 20 Kč za desky. Uvedené ceny platí při objednání 2 ks desek a více, v případě objednání 1 ks se platí příplatek 50% ceny desek.

V následující tabulce je stanoven ceník pro vazbu závěrečné práce.

Tabulka 11: Ceník vazby závěrečných prací (Zdroj vlastní zpracování)

Do 24 hodin	Zdarma
Druhý den ráno	50 Kč
Za 3 hodiny	100 Kč
Za 1 hodinu	150 Kč
Za 30 minut	200 Kč

Doba pro vazbu se počítá od zadání podkladů pro tisk buď emailem, pomocí online formuláře nebo přes FTP server, stejně jako osobním předáním již vytištěných listů na prodejně.

V další tabulce je konkretizován ceník ostatních doplňkových služeb, které jsou důležité pro tisk a vazbu závěrečných prací.

Tabulka 12: Ceník doplňkových služeb (Zdroj vlastní zpracování)

Zlacení řádku navíc	25 Kč
Zlacení hřbetu	45 Kč
Výměna listů (práce svázané zde/jinde)	50/70 Kč
Oprava vzhledu desek po zaplacení zálohy (pokud ještě nejsou ve výrobě)	40 Kč
Rohy/chlopně pro přílohy	20 Kč
Obal na CD papírový	2 Kč
Obal na CD samolepicí plastový	15 Kč

Další službou důležitou pro kompletaci závěrečných prací je tisk, jehož ceník je vyčíslen v následující tabulce.

Tabulka 13: Ceník tisku pro závěrečné práce (Zdroj vlastní zpracování)

		Papír	
		80 g	100g satinovaný
Černobílý tisk A4	jednostranně	1,40	2,40
	oboustranně	2,80	2,80
Plnobarevný tisk A4	jednostranně	12	13
	oboustranně	24	26

U barevného tisku se výsledná cena za stranu stanoví jako procento z ceny uvedené v ceníku na základě vizuálního odhadu procentního pokrytí stránky barevným textem, obrázky a grafy.

Ceníky dárkových předmětů

V následujících tabulkách jsou rozepsány ceníky dárkových předmětů vyráběných podnikem ABC, s.r.o. dle individuálních tiskových předloh zákazníků.

Tabulka 14: Ceník dárkových předmětů (Zdroj vlastní zpracování)

Dárek		Potisk	
Polštářek čtverec	190 Kč	A5	68 Kč
Polštářek srdce	230 Kč		
Zástěra	170 Kč	A4	102 Kč
Bryndák	130 Kč		
Chňapka	85 Kč	A3	165 Kč
Taška	150 Kč		
Vlajčka	105 Kč		

Tabulka 15: Ceník fotokalendářů (Zdroj vlastní zpracování)

Fotokalendář		Tisk na Minolta BH C353	Tisk na Xerox DC242, C550
A4	Stránky	13 x 14 Kč	13 x 17 Kč
	Vazba	31 Kč	31 Kč
	Celkem	213	252
A3	Stránky	13 x 28 Kč	13 x 34 Kč
	Vazba	31 Kč	31 Kč
	Celkem	393 Kč	473 Kč

Tabulka 16: Ceník fotoknih (Zdroj vlastní zpracování)

Fotokniha	Formát	Počet stran (max)	Tvrdá vazba	Měkká vazba
Velká A4	21 x 28	26 (130)	800 Kč	600 Kč
Panorama	19 x 14,8	26 (74)	400 Kč	300 Kč
Fotosešit	14 x 13	26 (50)	-	150 Kč

V rámci růstové strategie budou do podniku zavedeny nové služby v podobě tisku a vazby závěrečných prací, tisku fotoknih a další opatření především z oblasti marketingu, která budou mít vliv na tržby podniku, náklady i výsledek hospodaření v následujících letech. Na základě zde uvedených ceníků (které budou uveřejněny jak v kopírovně, tak na nových webových stránkách diplomove-prace.cz) jsou kalkulovány očekávané tržby viz podkapitola Strategické kalkulace níže.

Dalším krokem finanční strategie v této oblasti je pečlivé sledování cen tiskových služeb konkurence v souvislosti se zvýšeným DPH v posledních letech. V případě, že by bylo zaznamenáno i nepatrné zvýšení cen konkurence, firma přikročí také ke zvýšení cen, avšak řádově pouze v desítkách haléřů, aby to nebylo pro standardního zákazníka v podstatě znatelné. Ve výsledku to však může společnosti přinést hmatatelné zvýšení tržeb. U věrných lukrativních zákazníků je navíc cena často tvořena na základě smluvního vyjednávání, takže odchod ke konkurenci tolik nehrozí, tzv. zákazník se může vždy ozvat, pokud by pro něj takové zvýšení cen bylo neúnosné. Nicméně vzhledem k navýšenému DPH a stále probíhající inflaci by byl podnik schopen takové nepatrné zvýšení cen před zákazníky racionálně odůvodnit.

Strategie v návaznosti na finanční analýzu

V rámci finanční analýzy (viz podkapitola 3.2.3 Finanční analýza) byly odhaleny nedostatky, které se projeví jako významné při sumarizaci pomocí SWOT matice. Stejně tak se projevila určitá pozitiva finančního hospodaření podniku, která budou v rámci této strategie rozvíjena. ABC, s.r.o. se dle finanční analýzy jeví jako finančně zdravý dobře hospodařící podnik. Při odstranění drobných nedostatků pomocí dále rozvedené finanční strategie bude podnik schopen dosáhnout další zlepšení nejen v oblasti rentability.

V návaznosti na finanční strategii při zavedení nových služeb tisku a vazby diplomových prací budou v následujících letech generovány vyšší tržby, které by měly napomoci odstranit nedostatek nízké rentability podniku jako stěžejní problém finančního hospodaření. (Konkrétní kalkulace tržeb, nákladů a výsledku hospodaření jsou součástí Strategických kalkulaček níže.)

Ukazatele likvidity vykazují nadprůměrně dobré výsledky, konkrétně běžná likvidita svádí k zamyšlení, zda podnik nemá vázáno příliš prostředků v zásobách, zda by nebyla možnost nějakého výnosnějšího užití těchto prostředků. Avšak vzhledem k předmětu podnikání společnosti je evidentní potřeba velkého množství zásob spotřebního materiálu, čímž je eliminováno riziko neschopnosti splnění zakázky včas kvůli chybějícímu materiálu.

Součástí finanční strategie je dlouhodobé udržování optimální zadluženosti podniku. Vzhledem k růstové strategii je nebezpečí většího zadlužení v souvislosti s investicemi, které jsou v rámci této strategie nutné. Podnik však disponuje relativně velkým výsledkem hospodaření minulých let, který může být čerpán. Podnik si tak může poskytnout úvěr sám sobě a touto cestou čerpat zisk firmy v podobě úroků z vlastních půjček.

Doba obratu zásob čítá po celé sledované období maximálně 2 měsíce, v posledních letech se doba ještě zkrátila na 40 dní. Toto je cenná informace, která je dále využívána pro stanovení výše zásob materiálu v případě nové služby tisku a vazby závěrečných prací a tisku fotoknih. Navíc takto krátká doba obratu vyvrací myšlenku, že zásoby jsou přílišně vysoké a jsou v nich zbytečně vázány nadbytečné peněžní prostředky.

V posledních dvou letech došlo k navýšení doby obratu krátkodobých obchodních pohledávek zároveň se snížením doby obratu krátkodobých obchodních závazků. Obecně je doba obratu velice krátká, společnost platila svým dodavatelům v roce 2011 do 18 dnů, zákazníci platili své pohledávky v tomto roce v průměru za 25 dní, tedy do jednoho měsíce. V důsledku by to mohlo znamenat, že podnik prvně zaplatí dodavatelům a až týden poté dostane zaplacen od svých zákazníků. Obecně zde dochází k neefektivnímu hospodaření s finančními prostředky, které by mělo být sníženo pečlivým plánováním termínů splatnosti. Při tomto plánování by měl podnik počítat s 20 – 30 % převýšením hodnoty splatných pohledávek nad splatnými závazky. Rezerva tak počítá i s možným zpožděním platby některých zákazníků, aby byl podnik schopen hradit své závazky bez problémů z peněz získaných od svých zákazníků. Druhou alternativou je natahování termínů splatnosti závazků, avšak v tomto ohledu je třeba dbát velké opatrnosti, aby nebyly narušeny dlouhodobě budované dobré vztahy s dodavateli.

Dalším negativním trendem ve finančním hospodaření podniku je klesající mzdová produktivita (s výjimkou roku 2011 kdy došlo k nepatrnému zvýšení). Klesající trend je odůvodněn v podstatě stagnující výší výnosů ve spolupůsobení rostoucích mzdových nákladů. V případě zavedení nových služeb (tisk a vazba diplomových prací, fotoknih)

do sortimentu společnosti dojde k navýšení tržeb a tedy ovlivnění ukazatele mzdové produktivity v pozitivním směru.

Strategické kalkulace

Tržby spojené s realizací růstové obchodní strategie

Pro určení předpokládané výše tržeb plynoucích z realizace zakázek na tisk a vazbu závěrečných prací je stěžejní určení počtu potenciálních zákazníků, respektive počtu studentů zakončujících buď bakalářské, magisterské/inženýrské nebo doktorandské studium na vysoké škole mimo jiné odevzdáním závěrečné práce. V následující tabulce jsou shrnuty počty absolventů jednotlivých stěžejních brněnských škol v roce 2012 v návaznosti na analýzu sociálního brněnského okolí.

Tabulka 17: Počet absolventů vysokých škol v Brně v roce 2012 (Zdroj upraveno dle MU, 2012, s. 88, MENDELU, 2012, s. 47, VUT, 2012, s. 41-42, VFU, 2012, s. 39-40)

	Bakaláři	Magistři/Inženýři	Doktorandi	Celkem
MU	4053	4092	314	8 459
Z toho FI				487
MENDELU	1767	1076	123	2 966
VUT	2684	2719	141	5 544
Z toho FIT				567
VFU	69	470	23	562
Celkem				17 531
Školy na trase tramvají č. 1 a 6				1 616

Dalším krokem v určení počtu potenciálních zákazníků podniku ABC, s.r.o. v oblasti tisku a vazby závěrečných prací je mapování konkurence v této oblasti. Kvalifikovaným odhadem bylo stanoveno, že na území Brna figuruje 15 výroben závěrečných prací, některé větší a velice progresivní v této oblasti (např. diplomky-online.cz), jiné menší. Pokud by došlo k rovnoměrnému obslužení zákazníků těmito podniky (vzhledem k tomu že větší podniky jich nalákají více, menší podniky naopak méně, bylo stanoveno, že podnik ABC, s.r.o. by mohl spadat do střední kategorie z tohoto pohledu), výsledek by byl 1150 zákazníků ročně.

V následující tabulce je rozdělení tisku a vazby závěrečných prací dle sezónnosti na jarní a podzimní vlnu absolvujících studentů. Zde bylo počítáno s odhadem,

že 70 % studentů absolvuje po jarním semestru, 30 % studentů po podzimním semestru. Na základě počtu pracovních hodin podniku ABC, s.r.o. týdně je určen časový fond daného období pro zpracování konkrétního počtu zakázek – 1050 ročně – a dopočítán čistý čas vycházející na zpracování 1 závěrečné práce v jarní a podzimní vlně. Konkrétně vychází 1,5 hod na zakázku v jarní vlně a 2,5 hodiny na zakázku v podzimní vlně. Tento čas se jeví realizovatelný i v případě obsluhy jedním pracovníkem. Je však zřejmé, že rozložení zakázek nebude vůbec rovnoměrné ani v průběhu denní pracovní doby, ani v průběhu dnů v týdnu, ani v průběhu týdnů v rámci celé několikaměsíční vlny.

Tabulka 18: Propočet čistého času na vyhotovení zakázky podnikem v jarním a podzimním období (Zdroj vlastní zpracování)

Jaro: březen – červen		Podzim: říjen – prosinec	
4 měsíce		3 měsíce	
17 týdnů x 68 hod/týden	1156 prac. hodin	12 týdnů x 68 hod/týden	816 prac. hodin
0,7 x 1050 = 735 zakázek		0,3 x 1050 = 315 zakázek	
1,5 hod na zákazníka – únosné		2,5 hod na zákazníka – s rezervou	

Na předchozí výpočty navazuje již samotná kalkulace tržeb spojených s realizací zakázek v oblasti tisku a vazby závěrečných prací ve třech alternativách – optimistická varianta, pesimistická varianta a realistická varianta, které jsou vyčísleny v následující tabulce. Průměrná cena zakázky byla strukturována dle alternativy desek standard pro všechny vysoké školy kromě VUT (70 % zakázek) a dražší alternativy desek dle VUT vzoru (30 % zakázek). Dále je průměrná cena zakázky strukturována v návaznosti na fakt, že většina studentů (80 %) si objednájí tisk a vazbu závěrečné práce jako komplet, někteří (20 %) však donesou odjinud vytištěné listy pouze ke svázání.

Tabulka 19: Kalkulace tržeb spojených s tiskem a vazbou závěrečných prací (Zdroj vlastní zpracování)

	70 % standard	30 % VUT	Průměr
Tržby optimistická varianta - při vytíženosti 70 zakázek týdně			
80 % komplet (56/týden)	867 Kč	1014 Kč	911 Kč
20 % jen vazba (14/týden)	504 Kč	624 Kč	540 Kč
Celkem tržby/týden	56 x 911 + 14 x 540		58 576 Kč
Celkem tržby/rok	(17 + 12) x 37340		1 698 704 Kč
Tržby pesimistická varianta – při vytíženosti 30 zakázek týdně			
80 % komplet (24/týden)	867 Kč	1014 Kč	1014 Kč
20 % jen vazba (6/týden)	504 Kč	624 Kč	624 Kč
Celkem tržby/týden	24 x 911 + 6 x 540		25 104 Kč
Celkem tržby/rok	(17 + 12) x 25 104		728 016 Kč
Tržby realistická varianta - při vytíženosti 50 zakázek týdně			
80 % komplet (40/týden)	867 Kč	1014 Kč	911 Kč
20 % jen vazba (10/týden)	504 Kč	624 Kč	540 Kč
Celkem tržby/týden	40 x 911 + 10 x 540		41 840 Kč
Celkem tržby/rok	(17 + 12) x 41840		1 213 360 Kč

Díličí funkční strategie (vyjma zavedení tisku a vazby diplomových prací) podporující obchodní růstovou strategii s sebou také přináší pozitivní efekt v podobě zvýšení tržeb. Marketingové nástroje a nástroje podnikové identity napomohou k budování povědomí o firmě a získání dalších zákazníků. Stejně jako zaměstnání obchodního zástupce by mělo v ideálním případě navýšit počet zakázek v oblasti malonákladového vydavatelství a prodeje a servisu tiskových řešení. V následující tabulce je kvantifikován očekávaný nárůst tržeb spojený s realizací ostatních funkčních strategií opět ve třech variantách: optimistická (11 %), pesimistická (3 %) a realistická (7 %).

Tabulka 20: Kalkulace tržeb spojených s díličími strategiemi (Zdroj vlastní zpracování)

	Optimistická varianta	Pesimistická varianta	Realistická varianta
Tržby	1 357 840 Kč	370 320 Kč	864 080 Kč

Náklady spojené s realizací růstové obchodní strategie

Obdobně jako u tržeb jsou zde kvantifikovány nejdříve náklady spojené s nejdůležitějším bodem růstové strategie – zavedením tisku a vazby závěrečných prací,

poté celkové náklady spojené s realizací všech v práci stanovených funkčních strategií. Následující tabulka obsahuje kalkulace pořizovacích nákladů strojů a materiálu pro tisk a vazbu závěrečných prací.

Tabulka 21: Kalkulace nákladů investice pro tisk a vazbu závěrečných prací (Zdroj upraveno dle OPUS PRAHA, 2012)

Nákup stroje	Nákup strojů Opus MB 300 a Opus Goldpress 4+	38 750 Kč
	Stůl s policemi na desky a kanálky	9 190 Kč
	Stojan na uskladnění boxů s písmem a se sadami písmen	2 658 Kč
	Sady písmen Standard 9 mm; 5,5 mm; 4,2 mm; 3 mm	8 360 Kč
	1 Sada štočků Absolvent Standard	4 095 Kč
	Rámečky na písmo 9mm; 5,5 mm; 4,2 mm; 3 mm	4 720 Kč
	Sada pro potisk kanálků desek	2 116 Kč
	Celkem	69 889 Kč
Přímý materiál	Fólie Quick & Easy universal: stříbrná, zlatá, na desky standard a exklusiv	4 740 Kč
	Tvrdé desky – imitace lnu (Modrá 350, černá 350, červená 20, zelená 5)	31 900 Kč
	Tvrdé desky - imitace kůže (Modrá 375, černá 350)	45 603 Kč
	Kovové kanálky – imitace lnu (Modrá 350, černá 350, červená 20, zelená 5)	19 502 Kč
	Kovové kanálky – imitace kůže (Modrá 375, černá 350)	26 985 Kč
	Celkem	128 730 Kč
	Náklady v době investice (zásoby na 2 měsíce – zhruba 400 ks diplomových prací) = pojistná zásoba	36 780 Kč
Celkem		235 399 Kč

V následující tabulce jsou vyčísleny veškeré náklady spojené s realizací výše definovaných strategií pro uspokojení poptávky odhadnuté výše v rámci stanovení předpokládaných tržeb. Tyto náklady jsou vyčísleny pro období jednoho roku – od července 2013 do června 2014 – během kterého je doporučeno implementovat veškeré navrhované strategie dle harmonogramu viz kapitola 5 harmonogram implementace.

Tabulka 22: Souhrn nákladů realizace růstové obchodní strategie (Zdroj vlastní zpracování)

Marketingová strategie	Product	Rozšíření služeb	Tisk a vazba závěrečných prací		235 399 Kč	
			Fotoknihy		10 158 Kč	
			Online tisk		-	
			Outsourcing služeb		-	
		Technologie vazby		-		
	Price	Tvorba cen		-		
		Slevy lukrativním zákazníkům		40 000 Kč		
	Promotion	Grafický návrh		12 000 Kč		
		Online nástroje	Nové webové stránky		-	
			Doména		368 Kč	
			Optimalizace webovek		-	
			Facebook, firmy		-	
		Ostatní nástroje	Reklamní poutač		15 000 Kč	
			Letáčky do škol		20 000 Kč	
			Dárkové záložky		10 000 Kč	
			Polep vozidel		15 120 Kč	
	Placement	Osobní převzetí		-		
		Rozvoz zdarma		21 600 Kč		
Strategie v oblasti organizační	Řízení lidských zdrojů	2 brigádníci	200 x 68 x 29	394 400 Kč		
		Obchodní zástupce	18 000 x 12	216 000 Kč		
	Organizace	Nové telefonní číslo, email		-		
Celkem					990 045 Kč	

Předpokládaný výsledek hospodaření

Posledním krokem strategických kalkulací je vyčíslení výnosů, nákladů a výsledku hospodaření podniku před zavedením růstové obchodní strategie a po jejím zavedení. V následující tabulce jsou takto sumarizovány výnosy spojené s činností podniku v posledním známém předcházejícím roce, stejně jako náklady v tomto roce. Výnosy v následujícím roce bez zavedení strategie jsou spočítány jako průměr z předcházejících šesti let, neboť v tomto období jsou výnosy v podstatě v konstantní výši bez velkých změn. Náklady v následujícím roce jsou taktéž průměrem z předcházejících let, avšak navíc je připočtena inflace a předpokládaný nárůst nákladů v důsledku rostoucí strategie ve spojení s výkonem navýšeného počtu zakázek. Růst je v tomto případě stanoven

ve výši 5 % (nejvíce rostoucí personální náklady na zaměstnání brigádníků a obchodního zástupce jsou zahrnuty v nákladech souvisejících se zavedením růstové strategie.)

Tabulka 23: Očekávaný VH po zavedení strategií (Zdroj vlastní zpracování)

	Výchozí rok	Červenec 2013 – červen 2014
Výnosy podniku ABC, s.r.o.	12 409 000 Kč	12 413 000 Kč
Přírůstek v důsledku zavedení a tisku závěrečných prací		1 213 360 Kč
Přírůstek v návaznosti na ostatní strategie		864 080 Kč
Náklady podniku ABC, s.r.o.	12 363 000 Kč	1,05 x 12 335 000 = 12 951 750 Kč
Přírůstek nákladů v důsledku zavedení strategií		990 045 Kč
VH před zdaněním	46 000 Kč	548 645 Kč

Při realistické výši tržeb dle kvalifikovaného odhadu autorky, stejně jako v důsledku realistické varianty propočítané výše nákladů (viz výše) by se měl výsledek hospodaření zvýšit na 548 645 Kč, konkrétně o 502 645 Kč oproti předchozímu roku. Jedná se o opravdu výrazné navýšení zisku, což bylo cílem růstové obchodní strategie. V rámci 6-ti letého období, které bylo podrobeno finanční analýze, podnik zaznamenával stagnující výši výnosů ve spolupůsobení zvyšujících se nákladů a v důsledku toho klesající výsledek hospodaření. Zisk byl po celé sledované období velice nízký, v letech 2006, 2007 něco přes 100 000 Kč, v letech 2008, 2009 nedosahoval ani 20 000 Kč a v letech 2010 a 2011 stoupal alespoň k hranici 50 000 Kč. Podnik však pociťoval důsledky nedostatečné rentability podniku. Vzhledem k výsledkům strategických kalkulací je doporučeno implementovat navrhovanou obchodní růstovou strategii.

4.4 Limity a omezení diplomové práce

Základem úspěšného stanovení strategií je kvalitně provedená analýza podniku i vnějšího okolí, stejně jako trhu, na kterém se podnik nachází a jeho tržní pozice. Autorka spatřuje určité limity jak v provedené analýze vnitřního prostředí podniku vzhledem k tomu, že není součástí zaměstnaneckého kolektivu podniku a není tak seznámena absolutně se všemi činnostmi v podniku probíhajícími, stejně tak v analýze konkurenčního prostředí, kde jsou zpravidla stěžejní informace o konkurentech, avšak ty se zákonitě nejhůře získávají. Přínosným v ohledu hodnocení podniku může být naopak mírný odstup autorky práce, který se u interních zaměstnanců i jednatelů podniku vzhledem k neustálé zainteresovanosti těžko získává.

Pro úspěšnou implementaci strategií je důležité správné provázání funkčních strategií tvořících základ pro komplexní růstovou podnikovou/obchodní strategii. V diplomové práci jsou vymezeny jen některé funkční strategie (marketingová, organizační a finanční), které se zdají být z hlediska implementace celkové obchodní strategie stěžejní. Další funkční strategie nejsou zpracovány z důvodu nedostatku informací poskytnutých ze strany vedení společnosti stejně jako kvůli omezenému rozsahu diplomové práce.

Vzhledem k mnohaletým zkušenostem jednatelů i dalších zaměstnanců společnosti autorka práce neočekává, že veškeré strategie budou beze všeho implementovány. Vedení společnosti má jisté představy do budoucna a vlastní plány. V diplomové práci navržené strategie se je snaží reflektovat, avšak růstová obchodní strategie vyžaduje jisté investice, které jsou spojené s rizikem a finální rozhodnutí je tedy na vedení společnosti.

Strategické kalkulace provedené v rámci finanční strategie jsou do jisté míry subjektivní. Byl využit kvalifikovaný odhad pro stanovení průměrné ceny zakázky při tisku a vazbě diplomových prací – v tomto případě však nebyla jiná možnost, protože jak již bylo výše zmíněno, informace od konkurence se těžko získávají. Po zavedení tisku a vazby diplomových prací již může podnik monitorovat ceny zakázek a počty zákazníků, optimalizovat ceníky a další služby.

5 Harmonogram implementace

Harmonogram implementace shrnuje důležité činnosti pro realizaci výše navrhnutých strategií, termíny počátku těchto činností a dobu trvání každé z činností. Začátek realizace je plánován 1. 7. 2013 z důvodu pravidelného útlumu zakázek podniku ABC, s.r.o. v období letních prázdninových měsíců. Zaměstnanci i jednatelé tak budou mít dostatek času pro vykonávání činností v rámci implementace strategií. Většina činností může být realizována do konce roku 2013 s výjimkou distribuce letáčků do škol v druhé vlně, která je plánována během měsíce února po začátku letního semestru na vysokých školách. Konkrétní data zahájení společně s délkou trvání činností jsou zaznamenány v následující tabulce.

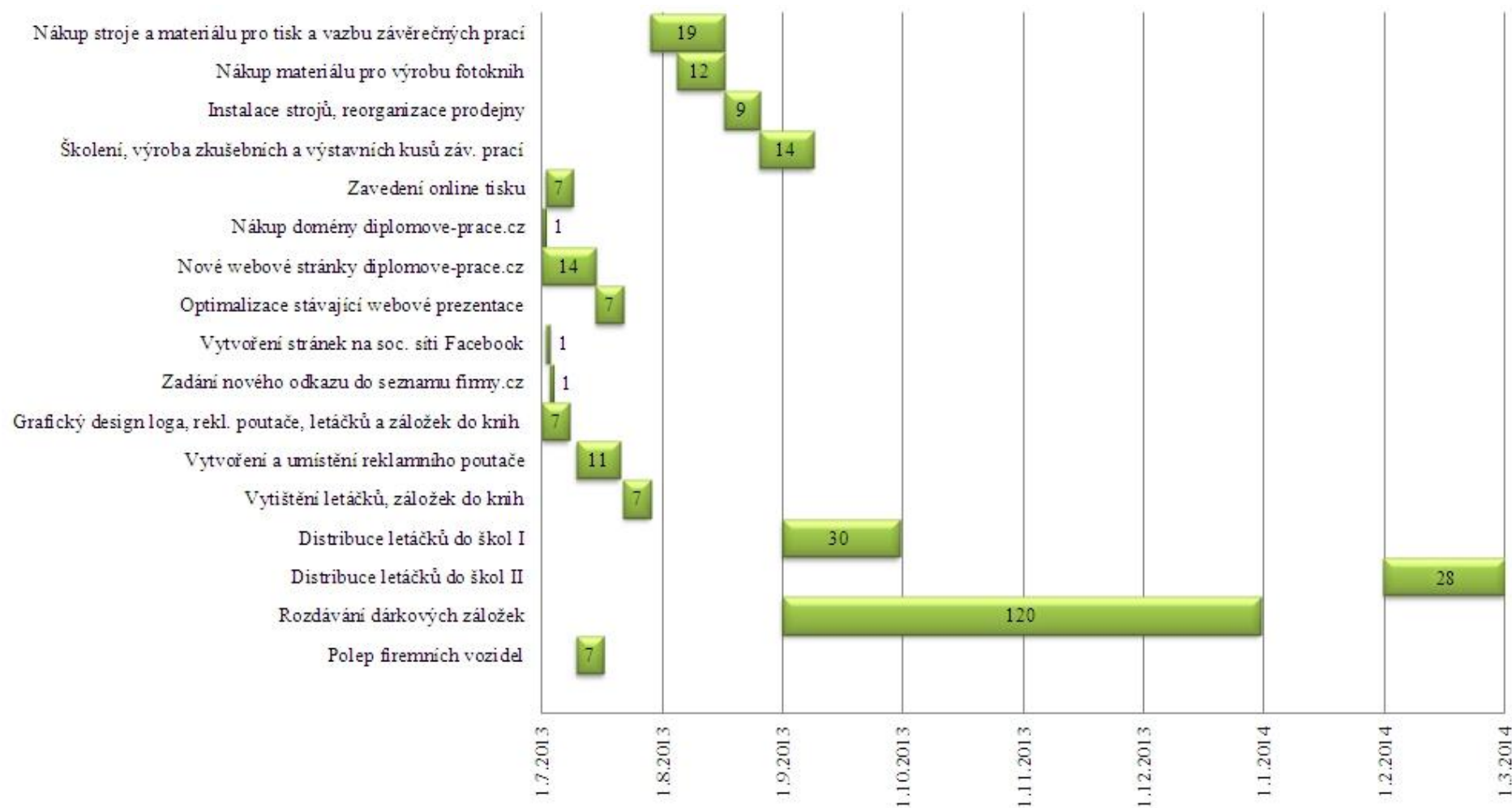
Tabulka 24: Zdrojová tabulka k harmonogramu implementace (Zdroj vlastní zpracování)

Úkol	Datum zahájení	Doba trvání
Nákup stroje a materiálu pro tisk a vazbu závěrečných prací	29.7.2013	19
Nákup materiálu pro výrobu fotoknih	5.8.2013	12
Instalace strojů, reorganizace prodejny	17.8.2013	9
Školení, výroba zkušebních a výstavních kusů záv. prací	26.8.2013	14
Zavedení online tisku	2.7.2013	7
Nákup domény diplomove-prace.cz	1.7.2013	1
Nové webové stránky diplomove-prace.cz	1.7.2013	14
Optimalizace stávající webové prezentace	15.7.2013	7
Vytvoření stránek na soc. síti Facebook	2.7.2013	1
Zadání nového odkazu do seznamu firmy.cz	3.7.2013	1
Grafický design loga, rekl. poutače, letáčků a záložek do knih	1.7.2013	7
Vytvoření a umístění reklamního poutače	10.7.2013	11
Vytištění letáčků, záložek do knih	22.7.2013	7
Distribuce letáčků do škol I	1.9.2013	30
Distribuce letáčků do škol II	1.2.2014	28
Rozdávání dárkových záložek	1.9.2013	120
Polep firemních vozidel	10.7.2013	7

V harmonogramu implementace nejsou zahrnuty takové činnosti, které budou probíhat nepravidelně v průběhu celého roku jako snaha o rozvíjení smluvní spolupráce s některými offsetovými tiskárnami, poskytování slev lukrativním zákazníkům, rozvoz zakázek od určité hodnoty zdarma apod. Stejně tak vytváření aktualit na soc. síti facebook a obou domovských stránkách bude probíhat průběžně dle aktuálního stavu zakázek.

V průběhu implementace je třeba pozorně monitorovat efekty, které jednotlivé strategické změny vyvolávají, dle toho se řídit a aktualizovat v návaznosti dílčí rozhodnutí.

Pro přehlednější představu o časovém rozvrhu implementace dílčích činností v návaznosti na navržené strategie je zpracován následující Ganttův diagram.



Graf 19: Harmonogram implementace (Zdroj vlastní zpracování)

5.1 Předpoklady dalšího rozvoje

ABC, s.r.o. je dlouhodobě prosperující podnik v daném oboru, v rámci analýzy byly odhaleny hlavní nedostatky jako neuspokojivá rentabilita podniku, která již několik let bránila podniku v dalším rozvoji. Proto byla navržena podniku růstová obchodní strategie, jejímž hlavním bodem je zavedení tisku a vazby diplomových prací do sortimentu služeb. V této oblasti i ostatních je základem pro další rozvoj neustále kladený důraz na nadstandardní kvalitu podnikem poskytovaných služeb (hlavní silná stránka podniku), tzv. „neusnout na vavřínech“.

V případě implementace navržených strategií je důležité neustálé sledování důsledků a relevantních informací v podobě počtu zákazníků využívajících tu kterou službu, cen zakázek a celkově tržeb z jednotlivých činností. Reakce zákazníků a skutečný vývoj tržeb musí být nutně podkladem pro další rozhodování vedení podniku a případné přizpůsobení operativního, taktického a ve výsledku i strategického řízení.

V následující tabulce je návrh systému ukazatelů s využitím metodiky Balanced scorecard. Balanced scorecard tak představuje určitou systematizaci strategického řízení do čtyř oblastí (finanční oblast, zákazníci a trhy, interní procesy, učení se a růst viz podkapitola 2.4.1) napomáhající úspěšné implementaci strategického řízení v podniku. Autorkou navržený systém ukazatelů zohledňuje především zavedení hlavního bodu navrhované obchodní růstové strategie – zavedení tisku a vazby závěrečných prací. Jedná se pouze o návrh, jak by BSC v tomto případě mohl vypadat. Podniku je doporučeno vypracovat kvalitní systém ukazatelů ve všech čtyřech oblastech s důrazem na dlouhodobě udržitelné ukazatele. Předpokladem úspěchu je zde navíc informovanost pracovníků a jejich zainteresovanost. Stanovení vyváženého systému ukazatelů není jednoduchým úkolem a nemusí se to podařit dokonale na první pokus – důležitý je správný poměr mezi složitostí systému (počtu sledovaných ukazatelů stejně jako interval jejich výpočtu a vyhodnocování) a užitky (vypovídací schopnost), které daný ukazatelový systém podniku přinese.

Tabulka 25: Návrh BSC (Zdroj vlastní zpracování)

	Cíle	Ukazatele			Záměry
Finanční oblast	Navýšení tržeb minimálně o 10% do konce roku 2014	Tržby za prodej zboží			Růst o 10 %
		Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	Tržby za závěrečné práce	Počet zakázek	
				Cena zakázky	
			Ostatní tržby		
	Zlepšení rentability podniku	ROA			Růst o 5 %
		ROE			Růst o 10 %
		ROS			Růst o 2 %
	Udržení stávající likvidity	Okamžitá likvidita			Beze změny
		Pohotová likvidita			
		Běžná likvidita			
	Optimalizace doby obratu kr. obch. pohl./záv.	Doba obratu krátk. obch. pohl./záv.			Doba obratu krátk. obch. pohl. < záv.
Zákazníci a trhy	Rozšíření počtu zákazníků díky novým službám	Počet zakázek na závěrečné práce			Dosažení počtu zakázek dle realistické varianty propočtu – 1050, z toho 305 po menší zimní vlně
	Rozšíření počtu zákazníků u stálých služeb	Počet zakázek na ostatní výrobky a služby			Růst o 10 %
	Budování povědomí a image firmy	Počet distribuovaných letáků			25 000 (10 000 v první vlně, 15 000 v druhé vlně)
		Počet rozdaných dárků			15 000
		Využití ostatních mark. nástrojů	Nové webové stránky		Nástroj zaveden a užíván?
			Facebook		
			Firmy.cz		
	Reklamní poutač				
	Polepy aut				
Dlouhodobá spokojenost zákazníků	Počet stálých (opakovaných) zákazníků			Růst o 10 %	
Interní procesy	Zavedení strategického řízení	Sledování naplňování cílů pomocí stanovených ukazatelů			Nástroj zaveden a užíván?
	Kvalita poskytovaných produktů	Počet reklamací / počet zakázek			Max. 5 %
		Poměření produktu s konkurenčním			Srovnatelný nebo lepší
	Zavedení tisku a vazby závěrečných prací	Počet kusů vyrobených prací			Min. 2010 ks
		Doba vyhotovení zakázky od objednání			Evidence a průměrování
Učení se a růst i	Zvládnutí nové technologie metalbind a goldpress	Doba trvání ražby desek			Evidence a průměrování
		Počet kusů pokažených / počet kusů vyrobených			Snižující se, max. 5 %
	Motivující pracovní prostředí	Pohyblivá složka mzdy			

Minimálně u nově zavedené služby tisku a vazby závěrečných prací je nutné sledovat stanovené ukazatele pro případné další kroky v rámci optimalizace této služby spočívající buď v úpravě ceníků nebo jiných činností v rámci organizačního zajištění.

Dále je kalkulována situace, že se podniku podaří pomocí marketingových nástrojů přilákat hned v prvním roce tolik zákazníků, kolik odpovídá dle propočtu optimistické variantě (viz podkapitola 4.3.3 Finanční strategie – strategické kalkulace). V tomto případě by podnik zvýšil ceny, aby došlo k mírnému poklesu zákazníků opět na realistickou variantu. V případě mírného navýšení cen jsou tržby realistické varianty vyčísleny v následující tabulce.

Tabulka 26: Realistická varianta odhadu tržeb po navýšení cen (Zdroj vlastní zpracování)

	70 % standard	30 % VUT	Průměr
80 % komplet (40/týden)	967	1114	1011
20 % jen vazba (10/týden)	604	724	640
Celkem tržby/týden	40 x 1011 + 10 x 640		46 840
Celkem tržby/rok	(17 + 12) x 46 840		1 358 360 Kč

Druhou možnou alternativou, která po zavedení tisku a vazby závěrečných prací může nastat, je nedostatek zákazníků. Impulsem pro navýšení počtu zákazníků na realistickou variantu by mohlo být nepatrné snížení cen, jehož důsledek na výši tržeb je spočítán v následující tabulce.

Tabulka 27: Realistická varianta odhadu tržeb po snížení cen (Zdroj vlastní zpracování)

	70 % standard	30 % VUT	Průměr
80 % komplet (40/týden)	767	914	811
20 % jen vazba (10/týden)	404	524	440
Celkem tržby/týden	40 x 811 + 10 x 440		36 840
Celkem tržby/rok	(17 + 12) x 36 840		1 068 360 Kč

Závěr

Cíl diplomové práce byl stanoven jako návrh strategie rozvoje malého podniku ABC, s.r.o. a rozpracování této strategie do jednotlivých funkčních strategií. Rozhodující pro správnou formulaci strategie rozvoje je určení tržní pozice podniku a fáze v rámci životního cyklu jak podniku tak trhu, na kterém vystupuje.

Dílčí cíl nutný k naplnění hlavního cíle byl specifikován jako vypracování kvalitní kritické analýzy podniku zahrnující analýzu vnitřního prostředí, vnějšího oborového a obecného okolí. Dále shrnout závěry dílčích analýz prostřednictvím SWOT matice, s její pomocí určit nejdůležitější silné a slabé stránky podniku, stěžejní příležitosti a nejzávažnější hrozby z okolí podniku.

Klíčem pro uvedení navrhovaných strategií do praxe je jejich implementace v podniku. Proto byl formulován poslední dílčí cíl diplomové práce jako vytvoření realistického harmonogramu implementace navržených strategií.

V úvodu diplomové práce byly zpracovány pro analytickou a návrhovou část nejdůležitější teoretické poznatky z oblasti teorie malých firem, strategické analýzy, strategického řízení a implementace strategie v pořadí v podstatě odpovídajícím zpracování diplomové práce od analýzy, přes definici jednotlivých strategií až po konečnou úspěšnou implementaci v podniku ABC, s.r.o.

Analyzovaný podnik ABC, s.r.o. je malý podnik s průměrným počtem 10 stálých zaměstnanců a rozhodující podnikatelskou činností obchodní živnost, tiskařské a kopírovací práce, činnosti malonákladového vydavatelství. Provedené analýzy vnitřního prostředí (pomocí modelu 7 S, analýzy marketingových a distribučních faktorů a finanční analýzy), vnějšího obecného okolí (pomocí metody SLEPTE) a oborového okolí (na základě vymezení relevantního odvětví, jeho charakteristik, životního cyklu, určení konkurence a pomocí Porterova modelu pěti konkurenčních sil) byly syntetizovány pomocí SWOT matice. Mezi takto zjištěné silné stránky patří výborná lokace kopírovny, poskytování služeb vysoké kvality a osobní zainteresovanost

zaměstnanců. Nejzávažnější slabé stránky, které je nutné pomocí navrhovaných strategií odstranit nebo alespoň eliminovat, zahrnují absenci strategického řízení jako takového, slabší webovou prezentaci, absenci marketingových nástrojů v podnikání, velkou závislost na stálých klientech a absenci obchodních zástupců. Obecně se podnik po celé sledované období potýkal s minimální výší výsledku hospodaření a z toho vycházející neuspokojivou rentabilitou podniku. Mezi nejlépe využitelné příležitosti podnikem ABC, s.r.o. bylo zařazeno využití potenciálu velkého počtu studentů vysokých škol v Brně, možnosti rozšíření portfolia služeb směrem k tomuto tržnímu segmentu a optimalizace webových stránek jako základu pro online prezentaci podniku. Kritickou hrozbou v budoucím vývoji podniku by mohl být odchod klíčových zaměstnanců a dlouhodobý trend stagnace tržeb a výkonů.

Na základě předchozích analýz byl označen celý podnik ABC, s.r.o. za jednu strategickou obchodní jednotku SBU a v důsledku definována jediná podniková/obchodní strategie podniku. Základem pro danou strategii je správně formulovaná vize: „*Být důležitým hráčem v oblasti tiskových a kopírovacích služeb, malonákladového vydavatelství, tisku a vazby závěrečných prací v oblasti Brna s důrazem na kvalitu poskytovaných služeb. Poskytovat komplexní služby, nikoliv pouze výrobek, s co nejvyšší přidanou hodnotou. Být profesionálním partnerem pro návrh, prodej a servis kompletních tiskových řešení.*“ a strategické cíle. Jako nutná reakce na provedené analýzy byla určena strategie růstu, která představuje do jisté míry riziko spojené s určitými investicemi nutnými k jejímu provedení, ale navýšení tržeb v jejím důsledku napomůže ke komplexnímu zlepšení finanční i celkové situace podniku.

Základním bodem navrhované růstové strategie je zavedení tisku a vazby bakalářských, diplomových a dalších závěrečných prací do portfolia poskytovaných služeb společnosti ABC, s.r.o. Tím bude využit potenciál velkého množství vysokoškolských studentů v Brně, v důsledku dojde k navýšení tržeb, výsledku hospodaření a zlepšení rentability podniku. Pro tisk a vazbu závěrečných prací bude koupena nová lukrativní doména diplomove-prace.cz a vytvořeny stránky speciálně pro tuto službu, které na sebe budou vzájemně odkazovat s domovskými stránkami podniku ABC, s.r.o.

Růstová strategie byla rozpracována do funkční marketingové, organizační a finanční strategie. Dílčí funkční strategie jednak podporují hlavní bod růstové strategie, jednak upřesňují cestu k naplnění dalších cílů firmy a směřují tak k upevnění jejího postavení pomocí dílčích strategií diferenciací. Hlavní silná stránka podniku spatřovaná ve dlouhodobě poskytovaném vysokém standardu kvality služeb tak má být podpořena budováním podnikové identity. Podniková identita je chápána jako snaha vepsat se do povědomí odborné veřejnosti ve spojení s již dlouhodobě fungujícím podnikem mimo jiné jednotným grafickým designem veškerých online aktivit a fyzických marketingových a dalších materiálů. Důraz na kvalitu má být dále podpořen sledováním aktuálních trendů a technologií v oboru stejně jako neustálou snahou o budování oboustranně výhodných smluvních partnerství s některými offsetovými tiskárnami jako určitý typ outsourcingu služeb.

Součástí finanční strategie jsou strategické kalkulace, které obsahují vyčíslení finančních efektů implementace navrhovaných strategií včetně ovlivnění výsledku hospodaření společnosti. Pro úspěšné zavedení strategického řízení jako takového a navrhovaných strategií je vypracován harmonogram implementace. Začátek implementace byl stanoven na 1. 7. 2013, neboť v letních měsících podnik pravidelně zaznamenával útlum zakázek a zaměstnanci i jednatelé tak budou mít čas na provádění činností v rámci zavádění strategií. Jednotlivé kroky strategií by měly být provedeny dle příslušného harmonogramu do konce roku 2013, během února 2014 je plánována druhá distribuce reklamních letáček na tisk a vazbu závěrečných prací do škol po zahájení letního semestru v návaznosti na počet zákazníků a další zkušenosti z první absolventské vlny během podzimního semestru.

Všechny cíle diplomové práce byly naplněny. Nyní je v rukou vedení podniku, do jaké míry pochopí důležitost strategického řízení pro dlouhodobou prosperitu a neustálý rozvoj podniku, nakolik se vedení firmy ztotožní s navrhovanými strategiemi a dojde tak k úspěšnému uvedení diplomové práce do praxe formou implementace v podniku.

Seznam použitých zdrojů

Monografické publikace

- BLAŽKOVÁ, Martina, 2007. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 278 s. ISBN 978-80-247-1535-3.
- BURNS, Paul, 2001. *Entrepreneurship and small business*. Houndmills, Basingstoke, Hampshire: Palgrave Macmillan, 418 s. ISBN 0-333-91474-0.
- CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA, 2010. *Management a organizační chování*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 344 s. ISBN 978-80-247-3348-7.
- DEDOUCHOVÁ, Marcela, 2001. *Strategie podniku*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 256 s. ISBN 80-7179-603-4.
- HUFF, Anne Sigismund et al, 2009. *Strategic management: logic & action*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 432 s. ISBN 978-0-471-01793-6.
- CHARVÁT, Jaroslav, 2006. *Firemní strategie pro praxi: praktický návod pro manažery a podnikatele : od firemní kultury po schopnost vydělávat peníze : příklady a studie z praxe v ČR*. 1. vyd. Praha: Grada, 201 s. ISBN 80-247-1389-6.
- JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2008. *Strategický marketing*. 1. vyd. Praha: Grada, 269 s. ISBN 978-80-247-2690-8.
- JOHNSON, Gerry a Kevan SCHOLLES, 2000. *Cesty k úspěšnému podniku: stanovení cíle : techniky rozhodování*. Vyd. 1. Praha: Computer Press, 803 s. ISBN 80-7226-220-3.
- KAPLAN, Robert S. a David P. NORTON, 1996. *The balanced scorecard: translating strategy into action*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press, 322 s. ISBN 08-758-4651-3.

- KAPLAN, Robert S. a David P. NORTON, 2010. *Efektivní systém řízení strategie: nový nástroj zvyšování výkonnosti a vytváření konkurenční výhody*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 325 s. ISBN 978-80-7261-203-1.
- KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL, 2002. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 172 s. ISBN 80-7179-578-x.
- KORÁB, Vojtěch a Marek MIHALISKO, 2005. *Založení a řízení společnosti: společnost s ručením omezeným, komanditní společnost, veřejná obchodní společnost*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 252 s. ISBN 80-251-0592-x.
- KORÁB, Vojtěch, Mária REŽŇÁKOVÁ a Jiří PETERKA, 2007. *Podnikatelský plán*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 216 s. ISBN 978-80-251-1605-0.
- KOURDI, Jeremy, 2011. *Podniková strategie: průvodce rozvojem vašeho byznysu*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 300 s. ISBN 978-80-251-2725-4.
- MALACH, Antonín, 2005. *Jak podnikat po vstupu do EU*. 1. vyd. Praha: Grada, 524 s. ISBN 80-247-0906-6.
- MALLYA, Thaddeus, 2007. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada, 246 s. ISBN 978-80-247-1911-5.
- SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA, 2006. *Strategická analýza*. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 121 s. ISBN 80-7179-367-1.
- SRPOVÁ, Jitka, 2011. *Podnikatelský plán a strategie*. 1. vyd. Praha: Grada, 194 s. ISBN 978-80-247-4103-1.
- SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ, 2010. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. 1. vyd. Praha: Grada, 427 s. ISBN 978-80-247-3339-5.
- VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ, 2012. *Podnikání malé a střední firmy*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 332 s. ISBN 978-80-247-4520-6.

ZAMAZALOVÁ, Marcela, 2009. *Marketing obchodní firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 232 s. ISBN 978-80-247-2049-4.

ZUZÁK, Roman, 2011. *Strategické řízení podniku*. 1. vyd. Praha: Grada, 172 s. ISBN 978-80-247-4008-9.

Internetové zdroje

ADAM, Karel, 2013. *Demografický vývoj v Jihomoravském kraji v roce 2012*. ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, Krajská správa ČSÚ v Brně. Český statistický úřad: Aktuality [online]. [cit. 2013-03-30]. Dostupné z: http://www.czso.cz/xb/redakce.nsf/i/demograficky_vyvoj_v_jihomoravskem_kraji_v_roce_2012.

BUREAU VAN DIJK, 2013. *Amadeus: A database of comparable financial information for public and private companies across Europe* [online]. [cit. 2013-04-01]. Dostupné z: https://amadeus.bvdinfo.com.ezproxy.lib.vutbr.cz/version-201357/List.serv?_CID=56&context=39IU8BVI7UEUH6Q&FromALoadStrategy=FromALoadStrategy.

CADSTUDIO, 2013. *AutoCAD 2014 a AutoCAD LT 2014 – novinky*. Cadstudio: Události a novinky [online]. 2013-03-29 [cit. 2013-03-30]. Dostupné z: <http://www.cadstudio.cz/autocad-2014-a-autocad-lt-2014-novinky-art1789>.

ČSÚ, Krajská správa ČSÚ v Brně, 2012a. *Jihomoravský kraj z pohledu makroekonomických ukazatelů*. Český statistický úřad: Kraj, okresy: Jihomoravský kraj [online]. [cit. 2013-03-30]. Dostupné z: http://www.czso.cz/xb/redakce.nsf/i/jihomoravsky_kraj_z_pohledu_makroekonomickych_ukazatelů.

ČSÚ, Krajská správa ČSÚ v Brně, 2012b. *Statistická ročenka Jihomoravského kraje 2012*. Český statistický úřad: Vydáváme: Vydané publikace: Kód: e-641011-12 [online]. 2012-12-28, 2013-02-05 [cit. 2013-03-30]. Dostupné z: http://www.czso.cz/csu/2012edicniplan.nsf/krajpubl/641011-12-r_2012-xb.

- ČTK, 2013. *MF zhoršilo odhad vývoje ekonomiky, letos čeká stagnaci*. Finanční noviny: Ekonomický server ČTK [online]. 2013-04-12 [cit. 2013-04-20]. Dostupné z: <http://www.financninoviny.cz/zpravy/mf-zhorsilo-odhad-vyvoje-ekonomiky-letos-ceka-stagnaci/925667>.
- GFK CZECH, 2013. *Q4: Rozdílné výsledky jednotlivých sektorů technického spotřebního zboží: Výsledky Gfk TEMAX Czech Republic za čtvrté čtvrtletí 2012*. Gfk.cz: Tiskové zprávy [online]. 2013-02-15 [cit. 2013-04-10]. Dostupné z: http://www.gfk.cz/imperia/md/content/gfkpraha/press/2013/2012-q4_gfk_temax_press_release_czech_republic_cz.pdf.
- HANÁK, Jaroslav, 2013. *Jaký dopad bude mít nový občanský zákoník na české podnikání: Teze vystoupení prezidenta Svazu průmyslu a dopravy ČR na Fóru Hospodářských novin dne 11. března 2013*. SVAZ PRŮMYSLU A DOPRAVY ČR. Svaz průmyslu a dopravy ČR: zástupce těch, kteří vytvářejí hodnoty: Právní aktuality [online]. 2013-03-13 [cit. 2013-03-30]. Dostupné z: <http://www.spcr.cz/pravni-aktuality/novy-obcansky-zakonik>.
- HUDSKÝ, Aleš, 2010. *Trvale udržitelný papír*. MLADÁ FRONTA. Strategie.cz: E15: marketing: přílohy: marketing. magazín [online]. 2010-06-30 [cit. 2013-04-10]. Dostupné z: <http://strategie.e15.cz/prilohy/marketing-magazin/trvale-udrizitelny-papir-468219>.
- HÜLLE, Tomáš, 2011. *Robert Pelikán: Hlavním dopadem na podnikatele bude obrovská a všudypřítomná nejistota*. Hospodářské noviny [online]. 2011-05-11 [cit. 2013-03-30]. Dostupné z: <http://hn.ihned.cz/c1-51810930-hlavnim-dopadem-na-podnikatele-bude-obrovska-a-vsudypritomna-nejistota>.
- KRATOCHVÍL, Petr a Dominik HOFERER, 2013. *Budoucnost čtení*. BURDA PRAHA. CHIPonline.cz: Elektronický archiv [online]. [cit. 2013-03-30]. Dostupné z: <http://earchiv.chip.cz/cs/earchiv/autor/kratochvil-petr/budoucnost-cteni.html>.
- KRATOCHVÍLOVÁ, Helena a Dana MATÝŠKOVÁ, 2012. *Tisková konference: Předběžné výsledky Sčítání lidu, domů a bytů 2011 v Jihomoravském kraji*.

- ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, Krajská správa ČSÚ v Brně. Český statistický úřad: O nás: Tiskové konference [online]. 2012-01-26, 2012-06-04 [cit. 2013-03-30]. Dostupné z: http://www.czso.cz/xb/redakce.nsf/i/tiskova_konference:_predbezne_vysledky_scitani_lidu_domu_a_bytu_2011_v_jihomoravskem_kraji.
- MENDELU, 2012. *Výroční zpráva o činnosti Mendelovy univerzity v Brně za rok 2011*. Mendelova univerzita v Brně: Úřední deska: Výroční zpráva o činnosti [online]. [cit. 2013-04-21]. Dostupné z: http://mendelu.cz/dok_server/slozka.pl?id=23337;download_pdf=97787.
- MICROSOFT CORPORATION, 2013. *Novinky v Office: Informace o nových funkcích podle programu a verze*. Office: Produkty [online]. [cit. 2013-04-30]. Dostupné z: <http://office.microsoft.com/cs-cz/products/produkty-microsoft-office-online-produktivita-firmy-FX103338307.aspx>.
- MPO, 2009. *Klasifikace ekonomických činností (CZ-NACE)*. BusinessInfo.cz: Oficiální portál pro podnikání a export: Podnikatelské prostředí: Analýzy, statistiky [online]. © 1997-2013 CzechTrade. [cit. 2013-02-28]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/klasifikace-ekonomickych-cinnost-cz-nace-3101.html>.
- MPO, 2012a. *Benchmarkingový diagnostický systém finančních indikátorů INFÁ: Spustit benchmarking s klasifikací CZ-NACE* [online]. [cit. 2013-04-01]. Dostupné z: <http://www.mpo.cz/cz/infa-cznace.html>.
- MPO, 2012b. *Zpráva o vývoji malého a středního podnikání a jeho podpoře v roce 2011*. Ministerstvo průmyslu a obchodu: Podpora podnikání: Malé a střední podnikání [online]. © Copyright 2005. [cit. 2013-01-07]. Dostupné z: <http://www.mpo.cz/dokument105614.html>.
- MINISTERSTVO SPRÁVEDLNOSTI ČESKÉ REPUBLIKY, 2012. *Obchodní rejstřík a Sbírka listin*. Justice.cz: Oficiální server českého soudnictví [online]. [cit. 2013-02-24]. Dostupné z: <http://portal.justice.cz/Justice2/Uvod/uvod.aspx>.

- MU, 2012. *Masarykova univerzita: Výroční zpráva o činnosti 2011*. Masarykova univerzita: Česká republika: O univerzitě: Aktivita MU: Výroční zprávy [online]. [cit. 2013-04-21]. Dostupné z: http://www.google.cz/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CDEQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.muni.cz%2Fmedia%2Fdocs%2F985%2FFMU_VZ2011.pdf&ei=Ks2IUZePMcvVPOqzgfAE&usg=AFQjCNHWKDCMsCB_2HANvn9expKGae0Htw&sig2=nXoPxxUeFD2CbuMqm4_oxQ&bvm=bv.45960087,d.bGE.
- OPUS PRAHA, 2012. *Opus: Katalog 2013*. Opus: Partner profesionálů [online]. [cit. 2013-04-21]. Dostupné z: <http://kancelarskyradce.cz/katalog/>.
- PONCAROVÁ, Jana, 2013. *Zvýšení DPH 2013: Připlatíme si o 65 až 130 Kč měsíčně*. MLADÁ FRONTA. FinExpert.cz [online]. 2013-01-14 [cit. 2013-03-30]. Dostupné z: <http://finexpert.e15.cz/zvyseni-dph-2013-priplatime-si-o-65-az-130-kc-mesicne>.
- RIEDL, Radek a Petr BRÍZA, 2013. *Novela obchodního zákoníku jako reakce na směrnici o postupu proti opožděným platbám*. INTERNATIONAL DATA GROUP. CFOworld: Legislativa [online]. 2013-01-03 [cit. 2013-03-30]. Dostupné z: <http://cfoworld.cz/legislativa/novela-obchodniho-zakoniku-jako-reakce-na-smernici-o-postupu-proti-opozdenym-platbam-2117>.
- VFU, 2012. *Výroční zpráva o činnosti a hodnocení činnosti Veterinární a farmaceutické univerzity Brno za rok 2011*. Veterinární a farmaceutická univerzita Brno: Úřední deska: Výroční zprávy: Výroční zprávy o činnosti VFU Brno [online]. [cit. 2013-04-21]. Dostupné z: <http://www.vfu.cz/uredni-deska/vyrocnizpravy/vfu-brno-vyrocnizprava-o-cinnosti-2011.pdf>.
- VLÁDA ČESKÉ REPUBLIKY, 2010. *Programové prohlášení Vlády České republiky*. [online]. 2010-08-04 [cit. 2013-04-30]. Dostupné z: <http://www.vlada.cz/cz/jednani-vlady/programove-prohlaseni/programova-prohlaseni-74856/>.

VUT, 2012. *Výroční zpráva o činnosti Vysokého učení technického v Brně za rok 2011*.
Vysoké učení technické v Brně: Úřední deska: Výroční zprávy VUT [online].
[cit. 2013-04-21]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/uredni-deska/vyrocní-zpravy-vut-f18830/vyrocní-zprava-vut-v-brne-o-cinnosti-za-rok-2011-d68952/vyrocní-zprava-vut-v-brne-o-cinnosti-za-rok-2011-p60758>.

Seznam grafů

Graf 1: Rozdílové ukazatele (Zdroj vlastní zpracování)	46
Graf 2: Ukazatele likvidity (Zdroj vlastní zpracování)	47
Graf 3: Ukazatele rentability (Zdroj vlastní zpracování)	48
Graf 4: ROE – srovnání s odvětvím (Zdroj upraveno dle MPO, 2012a)	48
Graf 5: Celková zadluženost / koeficient samofinancování (Zdroj vlastní zpracování) ..	49
Graf 6: Doba splatnosti dluhu (Zdroj vlastní zpracování)	50
Graf 7: Úrokové krytí (Zdroj vlastní zpracování)	50
Graf 8: Obrat celkových aktiv (Zdroj vlastní zpracování)	51
Graf 9: Obrat celkových aktiv – srovnání s odvětvím (Zdroj upraveno dle MPO, 2012a)	52
Graf 10: Doba obratu zásob (Zdroj vlastní zpracování)	52
Graf 11: Doba obratu krátk. obch. pohl. / záv. (Zdroj vlastní zpracování)	53
Graf 12: Produktivita z přidané hodnoty (Zdroj vlastní zpracování)	54
Graf 13: Mzdová produktivita (Zdroj vlastní zpracování)	54
Graf 14: Index důvěryhodnosti českého podniku (Zdroj vlastní zpracování)	55
Graf 15: Rozdělení VŠ podle počtu studentů (Zdroj upraveno dle ČSÚ, 2012b, 20. Vzdělávání)	57
Graf 16: Obrat konkurence v roce 2011 [mil Kč.] (Zdroj upraveno dle BUREAU VAN DIJK, 2013)	63
Graf 17: Vývoj obratu od roku 2003 – kopírování a tisk (Zdroj upraveno dle BUREAU VAN DIJK, 2013)	66
Graf 18: Vývoj obratu od roku 2003 – prodej tisk. zařízení (Zdroj upraveno dle BUREAU VAN DIJK, 2013)	69
Graf 19: Harmonogram implementace (Zdroj vlastní zpracování)	105

Seznam obrázků

Obrázek 1: Životní cyklus strategického řízení (SEDLÁČKOVÁ, BUCHTA, 2006, s. 5)	18
Obrázek 2: Podnikatelské okolí podniku (MALLYA, 2007, s. 40)	19
Obrázek 3: Porterův model pěti sil (DEDOUCHOVÁ, 2001, s. 18)	21
Obrázek 4: Model „7S“ firmy McKinsey (MALLYA, 2007, s. 73)	23
Obrázek 5: Specifikace strategií v návaznosti na diagram SWOT (SEDLÁČKOVÁ, BUCHTA, 2006, s. 91-93)	25
Obrázek 6: Vztah mezi posláním, podnikovým vnitřním, vnějším prostředím a strategií (DEDOUCHOVÁ, 2001, s. 2)	26
Obrázek 7: Hierarchie firemních strategií (MALLYA, 2007, s. 36)	28
Obrázek 8: Struktura generických strategií dle Portera (ZUZÁK, 2011, s. 93)	30
Obrázek 9: Schéma Balanced scorecard (upraveno dle KAPLAN, NORTON, 1996, s. 9)	33
Obrázek 10: Balanced scorecard jako rámec systému strategického řízení (upraveno dle KAPLAN, NORTON, 1996, s. 11)	34
Obrázek 11: Organizační struktura společnosti (Zdroj vlastní zpracování)	39
Obrázek 12: SWOT matice (Zdroj vlastní zpracování)	74
Obrázek 13: Základní body marketingové strategie (Zdroj vlastní zpracování)	79

Seznam tabulek

Tabulka 1: SWOT - posouzení silných a slabých stránek v souvislosti s příležitostmi a hrozbami (BLAŽKOVÁ, 2007, s. 158)	24
Tabulka 2: Základní informace o podniku ABC, s.r.o. (Zdroj Ministerstvo spravedlnosti České republiky, 2012)	36
Tabulka 3: Silné a slabé stránky ABC, s.r.o. (Zdroj vlastní zpracování)	55
Tabulka 4: Kopírování, tisk, malonákladové vydavatelství - zákl. char. konkurence (Zdroj upraveno dle BUREAU VAN DIJK, 2013)	64

Tabulka 5: Kopírování, tisk, malonákladové vydavatelství - fin. ukaz. konkurence (Zdroj upraveno dle BUREAU VAN DIJK, 2013).....	65
Tabulka 6: Vznik konkurenčních podniků (Zdroj upraveno dle BUREAU VAN DIJK, 2013).....	67
Tabulka 7: Prodej a servis tiskových řešení - zákl. char. konkurence (Zdroj upraveno dle BUREAU VAN DIJK, 2013)	67
Tabulka 8: Prodej a servis tiskových řešení - fin. ukaz. konkurence (Zdroj upraveno dle BUREAU VAN DIJK, 2013)	68
Tabulka 9: Příležitosti a hrozby ABC, s.r.o. (Zdroj vlastní zpracování)	72
Tabulka 10: Ceník výroby desek závěrečných prací (Zdroj vlastní zpracování).....	91
Tabulka 11: Ceník vazby závěrečných prací (Zdroj vlastní zpracování)	91
Tabulka 12: Ceník doplňkových služeb (Zdroj vlastní zpracování)	92
Tabulka 13: Ceník tisku pro závěrečné práce (Zdroj vlastní zpracování)	92
Tabulka 14: Ceník dárkových předmětů (Zdroj vlastní zpracování)	93
Tabulka 15: Ceník fotokalendářů (Zdroj vlastní zpracování).....	93
Tabulka 16: Ceník fotoknih (Zdroj vlastní zpracování).....	93
Tabulka 17: Počet absolventů vysokých škol v Brně v roce 2012 (Zdroj upraveno dle MU, 2012, s. 88, MENDELU, 2012, s. 47, VUT, 2012, s. 41-42, VFU, 2012, s. 39-40)	96
Tabulka 18: Propočet čistého času na vyhotovení zakázky podnikem v jarním a podzimním období (Zdroj vlastní zpracování)	97
Tabulka 19: Kalkulace tržeb spojených s tiskem a vazbou závěrečných prací (Zdroj vlastní zpracování)	98
Tabulka 20: Kalkulace tržeb spojených s dílčími strategiemi (Zdroj vlastní zpracování)	98
Tabulka 21: Kalkulace nákladů investice pro tisk a vazbu závěrečných prací (Zdroj upraveno dle OPUS PRAHA, 2012)	99
Tabulka 22: Souhrn nákladů realizace růstové obchodní strategie (Zdroj vlastní zpracování).....	100
Tabulka 23: Očekávaný VH po zavedení strategií (Zdroj vlastní zpracování).....	101
Tabulka 24: Zdrojová tabulka k harmonogramu implementace (Zdroj vlastní zpracování).....	103
Tabulka 25: Návrh BSC (Zdroj vlastní zpracování)	107

Tabulka 26: Realistická varianta odhadu tržeb po navýšení cen (Zdroj vlastní zpracování).....	108
Tabulka 27: Realistická varianta odhadu tržeb po snížení cen (Zdroj vlastní zpracování).....	108

Přehled zkratk

BSC	Balanced Scorecard
ČPK	čistý pracovní kapitál
ČPM	čistý peněžní majetek
ČPP	čisté pohotové prostředky
ČSÚ	Český statistický úřad
ČTK	Česká tisková kancelář
FI	Fakulta informatiky MU
FIT	Fakulta informačních technologií VUT
MPO	Ministerstvo průmyslu a obchodu
MSP	malé a střední podnikání, malý a střední podnik
MU	Masarykova univerzita
MENDELU	Mendelova univerzita v Brně
ROA	rentabilita celkových aktiv
ROE	rentabilita vlastního kapitálu
ROS	rentabilita tržeb
SBU	Strategic Business Unit, strategická obchodní jednotka
VFU	Veterinární a farmaceutická univerzita Brno
VUT	Vysoké učení technické

Seznam příloh

Příloha č. 1: Rozvaha – aktiva

Příloha č. 2: Rozvaha – pasiva

Příloha č. 3: Výkaz zisku a ztráty

Příloha č. 4: Vzorce finanční analýzy

Příloha č. 1: Rozvaha – aktiva

ROZVAHA				Obchodní firma						
(BILANCE)				ABC, s.r.o.						
(v celých tisících Kč)										
ozn.	AKTIVA			řád	účetní období					
					2006	2007	2008	2009	2010	2011
	AKTIVA CELKEM			001	3 757	3 635	3 575	4 275	3 986	4 225
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál			002	0	0	0	0	0	0
B.	Dlouhodobý majetek			003	1 213	605	938	1 382	1 104	1 247
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek			004	0	0	0	0	0	0
B. I.	1	Zřizovací výdaje		005	0	0	0	0	0	0
	2	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje		006	0	0	0	0	0	0
	3	Software		007	16	2	0	0	0	0
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek			013	1 213	605	938	1 382	1 104	1 247
B. II.	1	Pozemky		014	0	0	0	0	0	0
	2	Stavby		015	403	383	363	343	597	597
	3	Samostatné movité věci a soubory movitých věci		016	810	222	575	1 039	6 868	7 338
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek			023	0	0	0	0	0	0
C.	Oběžná aktiva			031	2 544	3 008	2 617	2 859	2 848	2 958
C. I.	Zásoby			032	1 894	1 926	1 657	1 905	2 027	1 371
C. I.	1	Materiál		033	1 894	1 926	1 657	1 905	2 027	1 371
	2	Nedokončená výroba a polotovary		034	0	758	1 215	1 252	1 215	1 252
C. II.	Dlouhodobé pohledávky			039	0	0	0	0	0	0
C. III.	Krátkodobé pohledávky			048	633	548	585	581	802	855
C. III.	1	Pohledávky z obchodních vztahů		049	633	548	585	581	802	855
	2	Pohledávky - ovládající a řídící osoba		050	0	0	0	0	0	0
	3	Pohledávky - podstatný vliv		051	0	0	0	0	0	0
	4	Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení		052	0	0	0	0	0	0
	5	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění		053	0	0	0	0	0	0
	6	Stát - daňové pohledávky		054	0	0	0	0	0	0
	7	Krátkodobé poskytnuté zálohy		055	0	0	0	0	0	0
	8	Dohadné účty aktivní		056	0	0	0	0	0	0
	9	Jiné pohledávky		057	0	0	0	0	0	0
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek			058	17	534	375	373	19	732
C. IV.	1	Peníze		059	10	53	58	55	9	105
	2	Účty v bankách		060	7	481	317	318	10	628
	3	Krátkodobý cenné papíry a podíly		061	0	0	0	0	0	0
	4	Pořizovaný krátkodobý finanční majetek		062	0	0	0	0	0	0
D. I.	Časové rozlišení			063	0	22	20	34	34	20
D. I.	1	Náklady příštích období		064	0	0	0	0	0	0
	2	Komplexní náklady příštích období		065	0	0	0	0	0	0
	3	Příjmy příštích období		066	0	22	20	34	34	20

Příloha č. 2: Rozvaha – pasiva

ROZVAHA									
(BILANCE)									
(v celých tisících Kč)									
Obchodní firma									
ABC, s.r.o.									

Příloha č. 3: Výkaz zisku a ztráty

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY (VÝSLEDOVKA)										
Obchodní firma ABC, s.r.o.										
(v celých tisících Kč)										
NÁKLADY A VÝNOSY				řád	Účetní období					
					2006	2007	2008	2009	2010	2011
I. Tržby za prodej zboží				01	4 450	4 814	3 996	4 200	4 360	4102
A. Náklady vynaložené na prodané zboží				02	3 483	3 961	3 603	3 397	3 431	3 910
+ Obchodní marže				03	967	853	393	803	929	192
II. Výkony				04	7 162	7 553	8 353	8 558	8 378	8 175
II. 1 Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb				05	7 162	7 553	8 353	8 558	8 378	8 175
2 Změna stavu zásob vlastní činnosti				06	0	0	0	0	0	0
B. Výkonová spotřeba				08	3 777	4 081	4 724	4 471	4 353	3 910
B. 1 Spotřeba materiálu a energie				09	2 998	3 125	3 786	3 547	3 123	2 867
B. 2 Služby				10	779	956	938	924	1 230	1 043
+ Přidaná hodnota (ř.03+04-08)				11	4 352	4 325	4 022	4 890	4 954	4 457
C. Osobní náklady				12	2 998	3 265	3 588	3 893	4 163	3 995
C. 1 Mzdové náklady				13	2 330	2 612	2 878	3 175	3 371	3 138
C. 2 Odměny členům orgánů společnosti a družstva				14	0	0	0	0	0	0
C. 3 Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění				15	480	538	593	655	727	768
C. 4 Sociální náklady				16	188	115	117	63	65	89
D. Daně a poplatky				17	21	30	29	31	31	33
E. Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku				18	1 042	737	266	635	567	328
III. Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu				19	0	31	0	5	0	0
III. 1 Tržby z prodeje dlouhodobého majetku				20	0	31	0	5	0	0
F. Zůstatková cena prodaného dlouhodob. majetku a materiálu				22	0	0	0	0	0	0
F. 1 Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku				23	0	0	0	0	0	0
G. Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti				25	0	0	0	23	0	0
IV. Ostatní provozní výnosy				26	0	0	0	1	0	1
H. Ostatní provozní náklady				27	109	108	131	214	109	93
* Provozní VH (ř.11-12-17-18+19-22-25+26-27-28+29)				30	182	216	6	102	84	9
VI. Tržby z prodeje cenných papírů a podílů				31	0	0	0	0	0	0
J. Prodané cenné papíry a podíly				32	0	0	0	0	0	0
VII. Výnosy z dlouhodobého finančního majetku				33	0	0	0	0	0	0
X. Výnosové úroky				42	0	0	0	0	0	0
N. Nákladové úroky				43	52	55	37	66	70	70
XI. Ostatní finanční výnosy				44	56	59	74	5	52	131
O. Ostatní finanční náklady				45	31	30	24	25	24	24
* Finanční výsledek hospodaření				48	-27	-26	13	-86	-42	37
Q. Daň z příjmů za běžnou činnost				49	43	58	0	11	0	0
1 -splatná				50	43	58	0	11	0	0
** Výsledek hospodaření za běžnou činnost (ř. 30 + 48 - 49)				52	112	132	8	16	42	46

*		Mimořádný výsledek hospodaření (ř. 53 - 54 -55)	58	0	0	0	0	0	0
T.		Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	59	0	0	0	0	0	0
***		Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) (ř. 52 + 58 - 59)	60	112	132	8	16	42	46
****		Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-) (ř. 30 + 48 + 53 - 54)	61	155	190	19	16	42	46
		Počet zaměstnanců		10	10	10	10	10	10
		Provozní cash-flow		1 154	838	274	646	609	374

Příloha č. 4: Vzorce finanční analýzy¹²

Rozdílové ukazatele

čistý pracovní kapitál (ČPK) = oběžná akt. – krátk. cizí pas.

čisté pohotové prostředky (ČPP)

= pohotové peněžní prostředky – okamž. splatné závazky

čistý peněžní majetek (ČPM)

= oběžná akt. – zásoby – nelikvidní pohledávky – krátk. záv.

Ukazatele likvidity

okamžitá likvidita = $\frac{\text{pohotové platební prostředky}}{\text{dluhy s okamžitou splatností}}$

pohotová likvidita = $\frac{(\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby})}{\text{krátkodobé dluhy}}$

běžná likvidita = $\frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé dluhy}}$

Ukazatele rentability

rentabilita celkových aktiv (ROA) = $\frac{\text{zisk}}{\text{aktiva}}$

rentabilita vlastního kapitálu (ROE) = $\frac{\text{zisk}}{\text{vlastní kapitál}}$

¹² Upraveno dle RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 4., aktualiz. vyd. Praha: Grada, c2011, 143 s. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-3916-8.

$$\text{rentabilita tržeb (ROS)} = \frac{\text{zisk}}{\text{tržby}}$$

Ukazatele zadluženosti

$$\text{celková zadluženost} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{celková aktiva}}$$

$$\text{koeficient samofinancování} = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{celková aktiva}}$$

$$\text{doba splatnosti dluhu} = \frac{(\text{cizí zdroje} - \text{finanční majetek})}{\text{provozní CF}}$$

$$\text{úrokové krytí} = \frac{\text{provozní výsledek hosp.}}{\text{nákladové úroky}}$$

Ukazatele aktivity

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

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

$$\text{doba obratu zásob} = \frac{\text{zásoby}}{\frac{\text{tržby}}{360}}$$

$$\text{doba obratu krátk. obch. pohl.} = \frac{\text{krátk. pohl.}}{\frac{\text{tržby}}{360}}$$

$$\text{doba obratu krátk. obch. záv.} = \frac{\text{krátk. záv.}}{\frac{\text{tržby}}{360}}$$

Provozní ukazatele

$$\text{produktivita z přidané hodnoty} = \frac{\text{přidaná hodnota}}{\text{počet zaměstnanců}}$$

$$\text{mzdová produktivita} = \frac{\text{výnosy (bez mimořádných)}}{\text{mzdy}}$$

Index důvěryhodnosti IN05

$$\text{IN05} = 0,13x_1 + 0,04x_2 + 3,97x_3 + 0,21x_4 + 0,09x_5$$

$$x_1 = \frac{\text{celková aktiva}}{\text{cizí zdroje}}$$

$$x_2 = \frac{\text{provozní výsledek hosp.}}{\text{nákladové úroky}}$$

$$x_3 = \frac{\text{provozní výsledek hosp.}}{\text{celková aktiva}}$$

$$x_4 = \frac{\text{tržby}}{\text{celková aktiva}}$$

$$x_5 = \frac{\text{oběžná aktiva}}{(\text{krátkodobé závazky} + \text{krátk. bank. úvěry})}$$
