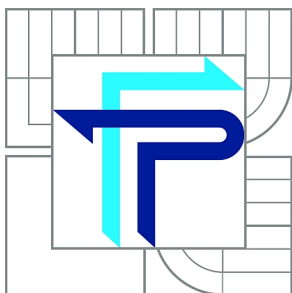


VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV MANAGEMENTU

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF MANAGEMENT

ADAPTACE FIREMNÍ STRATEGIE A ZMĚNA OBCHODNÍCH AKTIVIT

ADAPTATION OF COMPANY STRATEGY AND CHANGE OF BUSINESS ACTIVITIES

DIPLOMOVÁ PRÁCE
MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

Bc. LUBOR VÁLEK

VEDOUCÍ PRÁCE
SUPERVISOR

Ing. ROBERT ZICH, Ph.D.

BRNO 2010

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Válek Lubor, 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:

Adaptace firemní strategie a změna obchodních aktivit

v anglickém jazyce:

Adaptation of Company Strategy and Change of Business Activities

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:

KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O., Strategické řízení. 4. vydání. Brno, VUT, 2001. 157 str. ISBN 80-214-1901-6.

PORTER, M.E., Konkurenční výhoda. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, a.s., 1993. 626 str. ISBN 80-85605-12-0.

CHARVÁT, J., Firemní strategie pro praxi. 1. vydání, Praha: Grada Publishing, a.s., 2006. 204 str. ISBN 80-247-1389-6.

UČEŇ, P., Zvyšování výkonnosti firmy na bázi potenciálu zlepšení. 1. vydání, Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. 192 str. ISBN 978-80-247-2472-0.

ČICHOVSKÝ, L., Marketing konkurenceschopnosti (I). 1. vydání. Praha: RADIX, spol. s r.o., 2002, 264 str. ISBN 80-86031-35-7.

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

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2009/2010.

L.S.

PhDr. Martina Rašticová, Ph.D.
Ředitel ústavu

doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA

V Brně, dne 28.05.2010

Abstrakt

Diplomová práce, která nese název „Adaptace firemní strategie a změna obchodních aktivit“ pojednává o výrobní firmě – tiskárně. Práce pojednává o teoretické, ale i praktické stránce obchodních strategií s důrazem na vytvoření obchodní strategie. Teoretická část je zaměřena na obecné popisy a postupy metod používaných při tvorbě strategie firmy. Praktická část je zaměřena na firmu TISKÁRNA (z důvodu ochrany obchodních dat, není firma dále konkretizována a je v praktické části uváděna jako TISKÁRNA), kde byly provedeny obchodní a strategické analýzy. Výsledky odhadů a analýz nastiňují možné návrhy na investice, změny a na možnosti získání nových obchodních příležitostí.

Abstract

Diploma thesis named „Adaptation of a corporate strategy and transformation of commercial activities” is focused on a manufacturing company – printing house. The thesis discusses theoretically as well as practically corporate strategies with an accent on formulation of a business strategy. The theoretical part focuses on a general description of procedures and methods used to create a corporate strategy. The practical part focuses on a company called PRINTING HOUSE (in order to protect business data of the company, it is not specified further and is called the PRINTING HOUSE in the practical part of the thesis), where business and strategic analyses were performed. The outcome of assessments and analyses outline potential investment projects, transformations and also presents a feasibility of acquisition of new business opportunities.

Klíčová slova

Strategie, obchodní strategie, strategické řízení, strategická analýza, SWOT analýza, SLEPT analýza, Porterův model konkurenčních sil

Key words

Strategy, business strategy, strategic leading, strategic analysis, SWOT analysis, SLEPT analysis, analýza, Porter’s model of competitive environment

Bibliografická citace

VÁLEK, L. *Adaptace firemní strategie a změna obchodních aktivit*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2010. 101 s. Vedoucí diplomové práce Ing. Robert Zich, Ph.D.

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem tuto diplomovou práci vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a za využití níže uvedené literatury.

V Brně, dne 26.5.2010

.....
Bc. Lubor Válek

Poděkování

Na tomto místě bych rád poděkoval svému vedoucímu práce Ing. Robertu Zichovi, Ph.D. za vynikající spolupráci, cenné připomínky a rady, kterými přispěl k vypracování této diplomové práce.

OBSAH:

1. ÚVOD	11
2. VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍL PRÁCE	12
2.1 Cíle práce	12
2.2 Metody a postupy zpracování diplomové práce	13
3. TEORETICKÁ ČÁST	14
3.1 Principy úspěšného podnikání	14
3.2 Absolutní orientace na zákazníka	15
3.3 Nové požadavky na top management	15
3.4 Strategie a strategické řízení	16
3.5 Hierarchie strategií	18
3.6 Obchodní strategie	20
3.7 Cenové strategie	22
3.8 Potenciál zlepšení	23
3.9. Řízení vztahů se zákazníky	25
3.10 Analýza skladby zákazníků – Paretova analýza	27
3.11 Nejdříve strategie, potom software	28
4. EXTERNÍ ANALÝZA PODNIKU	29
4.1 Analýza makrookolí	30
4.1.1 SLEPT analýza - strategický audit vlivů makrookolí	30
4.2 Analýza mikroprostředí	32
4.2.1 Analýza odvětví	32
4.2.2 Analýza konkurenčního prostředí - Porterův pětifaktorový model	33
5. STRATEGICKÁ ANALÝZA VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ	36
5.1 Analýza podnikových a pracovních zdrojů	36
5.2 Zaměstnanci jako klíč k realizaci strategie	37
5.3 Ježčí koncepce	37
5.4 Analýza hodnototvorného řetězce	38
5.5 Postavení podniku v rámci hodnotového řetězce	39
5.6 Analýza ekonomicko-finanční výkonnosti	40
6. SWOT ANALÝZA	44
7. FORMULACE NÁVRHU STRATEGIE	46
7.1 Výběr optimální strategie	46

7.2 Generický charakter strategie	47
7.3 Varianty strategického rozvoje	48
PRAKTICKÁ ČÁST	50
8. PŘEDSTAVENÍ FIRMY	50
8.1 Charakteristika společnosti	50
8.2 Organizační struktura	51
8.3 Technologie a výrobní stroje	52
8.4 Produktové portfolio	54
9. ANALÝZA VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ	55
9.1 Makrookolí	55
9.2 Mikrookolí	62
9.2.1 Charakteristika polygrafického průmyslu	62
9.2.2 Popis trhu	62
9.3 Analýza mikroprostředí - Porterův pětifaktorový model	63
9.3.1 Vyjednávací síla zákazníků	63
9.3.2 Vyjednávací síla dodavatelů	64
9.3.3 Hrozba vstupu nových konkurentů	66
9.3.4 Rivalita firem působících na daném trhu	67
9.3.5 Hrozba substitutů	68
10. ANALÝZA VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ FIRMY	69
10.1 Marketingové a distribuční faktory	69
10.1.1 Cenová politika	69
10.1.2 Komunikační politika	69
10.1.3 Distribuční politika	70
10.2 Lidské zdroje - analýza pracovních zdrojů	70
10.3 Analýza informačních technologií	74
10.4 Finanční analýza	76
10.4.1 Analýza rozvahy	76
10.4.2 Analýza výkazu zisku a ztrát	77
10.4.3 Poměrové ukazatele	77
11. ANALÝZA ZÁKAZNÍKŮ DLE PARETOVA PRAVIDLA	79
12. ANALÝZA VÝROBNÍHO PLÁNU	82
13. SWOT ANALÝZA	84

14. NÁVRH ADAPTAČNÍ OBCHODNÍ STRATEGIE	86
14.1 Vize společnosti	86
14.2 Fáze obchodní strategie	86
14.3 Zhodnocení obchodní strategie	93
15. ZÁVĚR	95
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	96
ELEKTRONICKÉ ZDROJE	97
SEZNAM OBRÁZKŮ	98
SEZNAM TABULEK	99
SEZNAM GRAFŮ	100
SEZNAM PŘÍLOH	101
PŘÍLOHY	

1. ÚVOD

Aktuálně se odvětví polygrafie – nejen v ČR, ale v celé Evropě – nachází ve velmi složité situaci, která se díky hospodářské krizi zřetelně vyostřila. Od prvního čtvrtletí roku 2009 došlo k citelnému poklesu poptávky. To, s ohledem na vzniklé volné výrobní kapacity, způsobilo řadu problémů a překážek pro zdravé podnikání. Problémy se objevují v oblasti stabilních cenových úrovní, ale problémy jsou také se získáváním větších a finančně zajímavějších zakázek.

Má se za to, že situace v Evropě se s největší pravděpodobností delší dobu nedostane na výrobní a cenové úrovně, jako před vznikem krize. Firmy z odvětví polygrafie hlásí propady poptávky, velmi nízkou hladinu prodejních cen, a zároveň vzrůstající náklady spojené se mzdovými náklady, s růstem cen energií a vstupních materiálů a v neposlední řadě s dopravními náklady. Celkové prodeje vstupních materiálů poklesly. Dle úbytku prodeje hlavních vstupních materiálů v ČR se dá soudit, že pokud prodeje vstupních materiálů v roce 2009 poklesly o 12,5 % a na počátku roku 2010 o 8,75 %, tak také analogicky poklesla poptávka a realizované zakázky v těchto objemech.

Opatření, jakým způsobem čelit vzniklé situaci, která se dle všeobecných pozitivních prognóz nezlepší do roku 2013, je k dispozici několik. Od opatření jako je snížení výroby, propouštění zaměstnanců a snížení mzdových nákladů, které se ale bohužel dotkne všech zaměstnanců, od zeštíhlení firem, až po pozitivní opatření, která jsou spojena s maximálním využitím potenciálu firem a získáním co možná největšího podílu na trhu, obratu nebo zisku.

Polygrafický trh je znám využitím sofistikovaných technologií, které jsou finančně velmi náročné. Chybný krok ve stanovení strategie, např. nákupu nových technologií a strojů, může firmu uvrhnout do „červených čísel“. Firmy, které chtějí v příštích letech přežít, a dále se vyvíjet, se musí prosadit na úkor firem, které to nezvládnou, neboť objem výroby se v následujících letech pravděpodobně nezvýší. Pokud bychom vzali v úvahu průměrná čísla, tak polygrafickým firmám reálně pokleslo vytížení výrobních kapacit. Vize, opatření a plány, které budou firmy v následujících letech doprovázet, rozhodnou o tom, zda se firmy v budoucnu v oblasti polygrafie prosadí a udrží, nebo zda se dostanou do útlumu. Hlavní devizou, kterou firmy můžou v tomto nesnadném boji využít, jsou vlastní potenciály, odhady, prognózy a v neposlední řadě flexibilita a ochota se přizpůsobit, analyzovat a vyvozovat závěry, které firmě umožní stabilní bázi a budoucí rozvoj.

2. VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍL PRÁCE

Firmy v oblasti polygrafie zaznamenaly za poslední rok nepříznivou situaci na trhu. Pokud se společnosti chtějí udržet a chtějí budovat pozice na trhu, musí tento stav bezprostředně řešit. Nepříznivá situace na trhu se projevuje ve změně chování cílových skupin zákazníků, chování dodavatelů, v opatrném přístupu k investicím do nových technologií a v neposlední řadě v personálních změnách ve společnostech.

Náhlé změny, způsobené hospodářskou krizí, způsobily, že společnosti přišly o zákazníky, nebo o celé trhy, pro které vyráběly a dodávaly své produkty. Získání nových zákazníků je čím dál tím více obtížnější, ať už z důvodů kvalitativních, cenových nebo z důvodů rychlosti realizace zakázek. Všechny tyto změny a těžkosti mají za následek nižší objem výroby a také nižší obraty společností. Tyto faktory jsou následným spouštěcím mechanismem nejistoty firem v budoucím rozhodování.

2.1 Cíle práce

V diplomové práci si kladu za hlavní cíl stanovit návrh jednotné obchodní koncepce společnosti TISKÁRNA, která by společnosti pomohla stabilizovat důsledky negativního vývoje na trhu a umožnila jí získat další obchodní partnery za účelem maximálního využití stávajícího tiskového parku, nebo plánovaného podpůrného tiskového a knihařského parku. Výsledkem musí být pozitivní obchodní strategie a vyvolané aktivity, které budou mít za následek přilákání nových a udržení stávajících obchodních partnerů.

Na základě analýz a odhadů nastíním možné návrhy na změny a případné budoucí investice společnosti. Analýzy jsou orientovány na vnější a vnitřní prostředí společnosti. Jedná se o zpracování SLEPT(E) analýzy a Porterova modelu pěti konkurenčních sil. Pro zpracování vnitřního prostředí společnosti použiji hodnotový řetězec. Bližší pohled na společnost nám poskytne analýzu klientského portfolia pomocí Paretova pravidla, finanční analýza a analýza výrobního plánu. Pohled na silné a slabé stránky společnosti poskytne SWOT analýza.

Společnost musí rozvíjet obchodní aktivity, protože jen tyto jsou schopny společnosti zaručit získání potenciálních obchodních příležitostí = zvýšení podílu na trhu.

Společnost TISKÁRNA působí na tuzemských trzích, kde je síla konkurence menší, než ve srovnání se silou konkurence na zahraničních trzích, kde musí společnost soupeřit řádově s 300sty stejně, nebo podobně zaměřených a vybavených konkurentů.

2.2 Metody a postupy zpracování diplomové práce

SLEPT analýza

Analýza hodnotí vnější prostředí společnosti. Je členěna na sociální, legislativní, ekonomické, politické a technologické prostředí. Protože je v poslední době v oboru polygrafie kladen důraz na environmentální prostředí, přidávám také environmentální prostředí.

Porterova analýza

Zaměřuje se na oborové okolí firmy, přičemž je rozdělena na 5 základních faktorů:

- vyjednávací síla zákazníků;
- vyjednávací síla dodavatelů;
- hrozba vstupu nových konkurentů;
- hrozba substitutů;
- rivalita firem působících na daném trhu.

Dále věnuji pozornost **analýze zákazníků dle Paretova pravidla** a **analýze výrobního plánu**.

SWOT analýza

Jedná se o analýzu, která analyzuje vnější a vnitřní prostředí. Je založena na analýze silných (Strengths) a slabých (Weaknesses) stránek, příležitostí (Opportunities) a hrozeb (Threats). Analýza má většinou podobu matice, ve které jsou obsažena východiska důležitá pro plánování strategií. Společnost může dosáhnout rozvoje v oblasti obchodních aktivit a zároveň zvýšit svou konkurenceschopnost, pokud dokáže využít svých silných stránek a příležitostí. Také může využít slabých stránek a hrozeb k formulování svých strategií.

Diplomová práce je rozvržena do tří částí. První část se zabývá teoretickými náhledy na zvolené téma. Ve druhé části jsou představeny informace, podklady a vlivy pro zhodnocení současného stavu. Následně je provedena analýza, která nám osvětlí pozici, v jaké se společnost nachází. V poslední, tedy třetí části, jsou uvedeny návrhy možných řešení, které by mohly pomoci společnosti v následné expanzi. Následuje samotná implementace zvolené strategie do praxe.

3. TEORETICKÁ ČÁST

Teoretická část je navržena jako základ poznatků pro zpracování praktické části práce. Úvodní kapitola se zabývá principy strategie a strategického myšlení. Další kapitoly definují oblasti, na které je třeba se zaměřit při zpracování kvalitní strategické a obchodní analýzy firmy. Závěr teoretické části je zaměřen na problematiku výběru optimálních řešení, strategie firmy a její realizace.

3.1 Principy úspěšného podnikání

Alespoň v krátkosti by bylo žádoucí, abychom se zabývali otázkou, na co se mají v dnešní době zaměřit vedoucí pracovníci společností, aby byli schopni dosáhnout dlouhodobého úspěchu a konkurenceschopnosti společnosti.

Podnikatelský úspěch v tržním hospodářství je většinou spojen s prognózami trhů, s prognózami tržních příležitostí a vlastním vyhodnocení spojeném s adekvátním rozhodováním uskutečněného na úrovni strategického řízení.

Mezi vývojové tendence, které bychom mohli považovat za základní, patří:

- Superkonkurence
- Informatizace
- Globalizace
- Rozmanitost
- Intelektualizace
- Zrychlování, atd.

Z výše uvedených tendencí lze odvodit principy, které mohou pomoci společnosti stát se úspěšnou. Principy z hlediska této diplomové práce, které lze odvodit by mohly být:

- kvalifikované strategické řízení;
- využívání moderních komunikačních a informačních technologií;
- rychlost a pružnost v procesech firmy;
- silný top management;
- aktivní vytváření nabídky;
- a v neposlední řadě absolutní orientace na zákazníka.

3.2 Absolutní orientace na zákazníka

Dnešní zákazníci dneška chtějí vše - nízkou cenu, vysokou kvalitu, včasnost dodávek a nadstandardní servis. Doba je charakteristická globální převahou nabídky nad poptávkou, z čehož vyplývá nadřazené postavení zákazníka. Zákazníci očekávají uspokojení svých potřeb.

Velkou roli hraje krátký čas, nebo zkrácení času, potřebného k uspokojení zákazníka. Společnost, která chce zvítězit nad konkurencí, tak musí nabízet individuální a sofistikované řešení, jako např. individuální přístup k zákazníkovi. Musí nabídnout rychlost dodávek spolu s vysokou mírou spolehlivosti.

Jednou z důležitých rolí bude ve firemní strategii hrát zkrácení času, napříč celou firmou, které se může stát zásadní konkurenční výhodou. Firmy musí zkrátit časové rozpětí mezi vznikem nápadu a jeho realizací. Tedy mezi dobou, která uběhne od projevení spotřebiteli potřeby a dobou, kdy je potřeba uspokojena.

„Snížení spotřeby času představuje převodní páku zisku, kterou nelze získat strategií snižování nákladů. Firmy poznávají, že redukcí času při svých operacích snižují bez jakéhokoliv dalšího úsilí i náklady.“ (1) Rychlost a flexibilita jako konkurenční výhoda. Rychlost zabíjí, ale v podnikání je osudná pro druhou stranu, a to konkurenci.

Rychlá reakce na podněty trhu se musí stát charakteristickou vlastností firmy. Klíč k této vlastnosti firmy leží vždy uvnitř organizace.

3.3 Nové požadavky na top management

Svět třetího tisíciletí přináší nové požadavky na úspěšný výkon top managementu. Roste zejména komplexnost problémů, dynamika změn a z nich plynoucí rostoucí neurčitost a rizika.

Manažeři 21. Století se musí stát mistry změny, jestliže chtějí být úspěšní. Zrychlení dynamiky těchto změn a konkurence akcelerovaly natolik, že firmy musí neustále inovovat a reagovat velmi pružně, jestliže nechtějí zaniknout. „Od pozice „nejvyššího šéfa“ s nejvyšší formální autoritou do pozice „kouče“, vizionáře a podporovatele tvůrčích nápadů. Vlastní řízení se tedy dostává do pozice „leadership“.“

Dovednosti úspěšného „leadershipu“ bychom mohli definovat následovně:

- vytváření sdílené vize – všichni zaměstnanci musí vědět, kam firma směřuje, a jaké požadavky z tohoto pro ně vyplývají;
- rozvoj zaměstnanců a delegování pravomocí;
- emocionální sebedůvěra – úspěšný vůdce umí říci „nevím jak dále, pojďme se tom poradit“;
- přijímání změn – změna = příležitost, nebát se přestrukturalizovat problém;
- efektivní komunikační dovednosti – každá firma potřebuje vůdce, který dokáže přesvědčivě formulovat vize a získat podporu zaměstnanců k prosazení změn;
- globální myšlení a stanovení jasných priorit – předvídat příležitosti a přeměňovat je v nové myšlenky a produkty s vysokou přidanou hodnotou.

Podoba a složení domácí poptávky má obvykle disproporční efekt na to, jak firmy vnímají, interpretují a reagují na potřeby spotřebitelů. Konkurenční výhoda se získá v oborech, kde domácí poptávka udává firmám jasnější a dřívější obraz o vznikajících potřebách kupujících a kde náročný kupující vytváří poptávkový tlak na rychlejší inovace a dokonalejší produkty či služby. Samotná velikost trhu je méně významný než jeho vlastní charakter.

Národní specifika a podmínky vytvářejí silné tendence ve způsobu, jak firmy vznikají, jak jsou organizovány a řízeny a jakému tlaku jsou vystaveny. Firmy se liší podle cílů, které si stanovují. Firemní cíle často odrážejí charakteristiky národního trhu (3).

Firma exportuje v momentu, kdy je na domácím trhu dobře etablovaná, ale kde je limitovaný potenciál růstu.

3.4 Strategie a strategické řízení

Scházíme se s lidmi z výzkumu, prodeje a výroby, a každý říká „tohle ne“ a „tamto ne“. Mluvíme, mluvíme, ale nedomluvíme se. Plánování vývoje, výroby a prodeje musí mít svůj přesný časový rozvrh. Nás však čeká další diskuse, další studie a další přípravy. A nakonec se k rozhodnutí dojde o celé měsíce později.

Budoucnost je jiná. Je jiná, než bývala, a neustále se mění. Nelze ji zastavit. Čím jsme se stali? Kam se ubíráme? S čím musíme počítat? V co můžeme doufat? To jsou jednoduché otázky, které vzrušují každé firemní vedení.

Vést znamená představovat si, navrhovat a uskutečňovat pohyb. Poměřujeme se s tím, čím bychom se mohli stát v budoucnu. I hodnota firmy se poměřuje podle toho, jakou by mohla mít hodnotu v budoucnu. Firma ve své strategii odráží sama sebe. Musí vycházet ze sebe, soupeřit s jinými a obhájit se na trhu.

„Strategie“ je výraz už na první pohled cizího původu. Do odborné mluvy ho uvedli vojáci, kteří ho převzali z antiky. Starořecké „stratégiá“ znamenala umění vojevůdcovské. Jednota záměru, vůle a činu se považovala za podmínku zdatu. V kořeni slova je výraz „stratagem“, něco jako vynalézavý trik, nečekaný zvrat, překvapující rozuzlení, finta, ale také předstírání, klam, svod, léčka, lest, úskok, past.

Co pozorujeme kolem sebe na rušném kolbišti trhu, by se možná mohlo popsat tak, že se strategie „vrací domů“, stává se – na novém stupni vývoje – znovu lstivým „trikovým uměním“.

Strategie je věčným průvodcem řízení, ať už se jí tak přímo říkalo, nebo ne. Vždy se uvažovalo o podstatě firmy a dopředu, a zároveň o běžných otázkách a bezprostředně. Podíl obou úvah se ovšem historicky posouvá směrem k podstatnosti a pohledu kupředu. Na podnikovou strategii se doporučovaly různé metodiky. Kdo se jich držel, měl mít naději na efektivní strategii.

Byznys je v poslední době těkavý, nestálý, plný příležitostí, ale také rizik. Řízení s rozvahou a s uvážení dostupných sil se zaměřením na budoucnost není až takovou vzácností. Jeho prvky se vyskytují všude okolo nás. Čeho, je rozhodně méně, je svorné vedení firmy. Více se setkáváme s tím, že každý vedoucí má svoje teritorium, kde drží své lidi odděleně, vede neustálou skrytou nebo i zjevnou bitvu o vlastní prestiž, kde to vypadá tak, jakoby uvnitř firmy bylo vlastně několik firem. V takovémto prostředí se úspěšné strategii asi nemůže dařit. Obvykle je poté strategie nahrazena rozhodováním nejvyššího šéfa.

Co by mohlo být nejbližší strategické práci? Odpovědí by mohlo být – plánování. Firma nemůže spoléhat jen na chladné mudrování, „touha zvítězit, to je palivo, které pohání motor podniku“.

Pod tlakem prostředí se také ozřejmují reálné výsledky podniku, jeho přijetí v prostředí, tedy zákazníky a veřejností, jeho zisk, přidaná a celková hodnota, cash-flow. Pro slabý podnik je pak stále těžší skrývat své nedostatky, schovávat se za „mimikry“ svých pouhých prohlášení, reklam, výkazů, ukazatelů. Je stále obtížnější spokojit se „přežíváním“.

Michael Porter uvádí jako jednu ze dvou cest k tržnímu úspěchu „diferenciaci“. V jeho pojetí jde o dvě protichůdné strategie: totiž strategie diferenciací stojí proti strategii nízkých nákladů.

Neměl by nás zajímat anonymní trh, ale jmenovitý zákazník. Na trh se jde přes pohledy přehledů a statistik. Zákazníka je třeba poznat, znát a ptát se jej, o co má zájem, pomoci mu ujasnit skutečné potřeby a nabízet mu, co potřebuje. Čím více zákazníkovi vyjdeme vstříc, tím více bude stát o náš nabízený produkt. Naše řešení by nemělo být zdlouhavější a dražší než standardní provedení. Toho se nedá dosáhnout bez změn technologie, nebo organizace výroby či změnou způsobu prodeje.

Stále se rozšiřující poptávka je spojena s inteligentní prací, se vzděláním, vývojem nebo jinou odborností. Nejvýznamnějším obratem je kapitalizace lidských schopností a sil a zvláště kapitalizace intelektu – ať už v zaměstnancích, výrobních technologiích nebo organizačních postupech.

Jsou tři základní přístupy k získání tržní pozornosti: buď vyšší užitností a jakostí, nebo nižší cenou a výhodnějšími platebními podmínkami anebo lepšími službami. Nebo také jejich kombinací.

3.5 Hierarchie strategií

Jak je uváděno, např. Keřkovským (9), lze rozeznat tři úrovně strategií podniku. Tyto na sebe navzájem hierarchicky navazují. Tato hierarchická soustava strategií, jejíž jednotlivé části budou dále blíže specifikovány, se skládá z následujících úrovní:

- podniková (corporate);
- obchodní (business);
- funkční (functional).



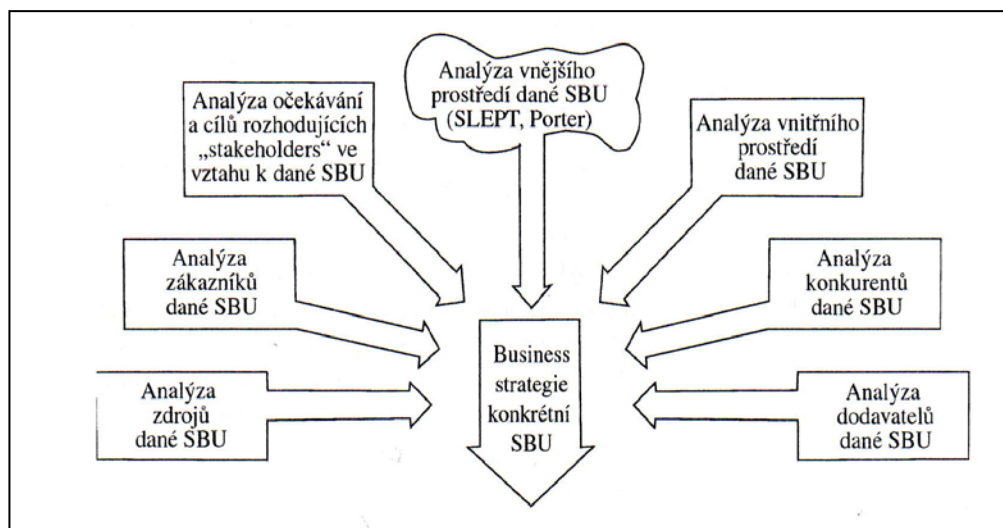
Obrázek č. 1: Hierarchie podnikových strategií (8), vlastní úprava

Z výše uvedeného obrázku je patrné, jak na sebe jednotlivé strategie navazují, co je jejich primárním obsahem a jaké faktory ovlivňují rozhodování na jednotlivé úrovni strategie. Přístup a metodologie k formulování strategie na jednotlivých úrovních by neměli být shodné, ale měli by být modifikovány s ohledem na cíl analýzy.

Podniková (corporate) strategie vyjadřuje základní podnikatelské rozhodnutí týkající se vymezení území a odvětví, ve kterém bude firma svou činností vykonávat. Který z existujících podnikatelských záměrů bude podporovat a který utlumovat. Na podnikovou strategii lze rovněž nahlížet jako na rozpracování mise podniku a vymezení a zároveň určení východiska pro formulaci odpovídajících business strategií.

Obchodní strategie vyjadřuje základní strategické cíle určené pro konkrétní obchodní jednotku a cesty, které povedou k jejich naplnění. Obchodní strategie by měla být rozpracována do podoby několika funkčních strategií.

Funkční strategie vychází z odpovídajících nadřazených obchodních strategií a představují jejich rozpracování do funkčních oblastí jako např.: strategie řízení lidských zdrojů,



Obrázek č. 2: Struktura analýzy při formulaci business strategie (7)

3.6 Obchodní strategie

Strategie by měla být racionální a robustní. Měla by být zaměřena na dlouhodobé budování vztahů s klienty a měla by přinášet dlouhodobé pozitivní hodnoty.

Obchodní strategie vyjadřuje základní strategické cíle a cestu vedoucí k jejich naplnění, také by měla nastínit realizaci vytyčených cílů. Podle Keřkovského (9) by obchodní strategie měla zahrnovat strategické cíle pro prvky rozšířeného marketingového mixu:

- produkt – soubor výrobků nebo služeb;
- cena – cenová politika;
- místo – vymezení trhu;
- propagace – distribuční kanály;
- lidé – lidské zdroje;
- procesy – vývojové, zásobovací, distribuční;
- plánování – plánování a řízení.

Obchodní strategie zahrnuje:

- distribuční cesty;
- produktové portfolio;
- komunikace;
- ceny a organizaci.

Obchodní strategie:

- analýza trhu;
- analýza zákazníků;
- analýza konkurentů;
- pochopení vlastní struktury firmy;
- předpověď budoucích požadavků trhu;
- hledání cílů na trhu;
- konkurenční výhoda díky inovacím;
- konkurenční výhoda díky řízení vztahů se zákazníky.

Orientace na zákazníka:

- informace o zákazníkovi, jeho potřebách a požadavcích;
- zjištění stupně uspokojení potřeb zákazníka.

Orientace na konkurenci:

- informace o konkurentovi, sběr informací pokud možno pravidelný;
- benchmarking vůči největšímu konkurentu na trhu.

Orientace na firemní kulturu:

- zaměstnanci si musí uvědomit svoje role a aktivně se podílet na uspokojování potřeb zákazníka;
- střední management je velmi přiblížen trhu a jeho výkon uspokojuje zákazníka;
- vyšší management je více vzdálen přímému trhu, nicméně má největší vliv na způsob uspokojení zákazníka.

Chybějící nebo špatná podniková strategie? Pod pojmem chybná nebo nedostatečná firemní strategie se rozumí zaměření výlučně na jeden z následujících principů:

- neustálé snižování výrobních nákladů;
- vybudování jména značky výrobku nebo služby a opírání dalšího úspěchu především o tuto značku;
- stálá orientace na jeden neměnný předmět činnosti;
- orientace na velké trhy.

3.7 Cenové strategie

Pro každou obchodní příležitost bývají vytvořeny specifické cenové strategie, které jsou umístěny v prostoru okrajových případů. Tyto můžeme rozdělit následovně:

Z hlediska specifičnosti:

- standardní dodávka běžně opakovaná u různých zákazníků, která nevyžaduje žádné specifické úpravy a jejíž rizikovost lze podle historických projektů dobře odhadnout;
- jedinečné řešení vytvořené přesně podle požadavků zákazníka, obvykle se strategickou hodnotou a malou šancí opakování v dalším projektu.

Z hlediska historie spolupráce:

- jednorázová záležitost s malou pravděpodobností jakéhokoliv pokračování obchodních vztahů;
- speciální program s velkým potenciálem následných obchodů nebo získání nových trhů.

Volba cenové a obchodní strategie je proces, který začíná relativně dlouhou dobou před vlastní kalkulací projektu, a přímo souvisí s:

- celopodnikovou a marketingovou strategií dodavatele,
- délkou trvání vztahu mezi dodavatelem a zadavatelem projektu
- tržním a konkurenčním prostředím a síle vyjednávací pozice obou účastníků
- předmětem projektu – životním cyklem předmětu projektu, jeho jedinečností a tržní hodnotou

Tradiční téma k diskuzi je, jaká cena může vyhrát soutěž. U tohoto dilema je třeba mít vždy na mysli, že vítězství v soutěži je začátkem projektu, který má být v budoucnu dokončen. Dalším aspektem je, že nízká cena nemusí být obecně marketingově vhodná, může být špatně přijata zákazníkem, může vyvolat nepříznivou odezvu na trhu, způsobit nervozitu a případný neúspěch. Také může ohrozit pověst dodavatele. Další riskantní strategií dodavatele může být podcenění prvotního projektu s předpokladem, že ve změnových řízeních v následných projektech bude zdroj „vykoupení“. Často se stává, že jedinými zdroji zhojení ztrát jsou potom kontrakty nesrovnatelně menší, které nejsou pro narovnání očekávaného hospodářského výsledku dostatečné.

3.8 Potenciál zlepšení

Každá firma má svoje limity, které ale vždy existují v odlišných konstelacích. Některé z nich se ale velmi přibližují a v určitých oborech nebo lokalitách se často opakují. Limity a přístup k nim jsou určujícím faktorem firemního výkonu (2).

Příklady limitů - externích:

- tržní pozice;
- postavení konkurence;
- legislativa;
- nedostatečný materiál.

Příklady limitů – interních:

- způsob prodeje;
- cenová politika;
- přístup k řízení vztahů se zákazníky;
- personální politika;
- firemní know-how;
- firemní procedury a rituály;
- podpora IT;
- výrobní kapacita.

Současná éra managementu v naší zemi se vyznačuje mj. také tím, že v oblasti strategického řízení firem je možné vidět značné rozdíly (2):

- Existují firmy, ve kterých je úroveň strategického řízení na pozoruhodné úrovni. Jedná se zejména o globální firmy rozsahem spíše velké, resp. větší. Lze však nalézt i výjimky u firem středních a menších.
- Management řady firem tvrdí, resp. domnívá se, že v jejich společnosti je strategické řízení na velmi dobré, resp. dobré úrovni. Ve skutečnosti tomu tak nemusí být. Tyto firmy nemají skutečnou motivaci ke zlepšení a kladou priority do jiných oblastí řízení.

- Existují firmy, jejichž management ví, že úroveň jejich strategického řízení není na žádoucí úrovni a ani je to netrápí. Typickým tvrzením manažerů těchto firem je, že strategii mají v hlavě, že strategii nepotřebují, že mají na starosti důležitější věci apod.
- Existují firmy, jejich management ví, že úroveň jejich strategického řízení není na žádoucí úrovni a upřímně s tím chtějí něco udělat. Postrádají však potřebné know-how.

Impulzem ke zlepšení strategického řízení ve výše uvedených skupinách firem by mohla být poctivá odpověď na otázku: Liší se váš podnik od tradičního (ve smyslu tradičně špatného) harmonogramu prací na firemní strategii?

V oblasti strategického řízení by se daly identifikovat následující klíčové slabiny:

- celkově nízká prestiž strategického řízení a firemní strategie;
- nesystematičnost ve strategickém řízení;
- značný podíl formalismu ve strategickém řízení;
- nízká znalost strategie ve firmě;
- obecná až deklarativní úroveň firemní strategie;
- strategické cíle bez metrik;
- dominování optativy nad strategií u většiny manažerů;
- dominování technologických cílů nad obchodními;
- neexistence zpětné vazby k firemní strategii.

Současná éra podnikání je mimo jiné charakteristická značnou dynamikou změn, zejména změn podnikatelského okolí. Proto je naprosto pošetilé setrvávat na klasických postupech vžitých při tvorbě firemních strategií a založených zejména na podrobných analýzách sebe sama. Stejně pošetilé je na základě těchto analýz potom koncipovat firemní strategii do budoucna.

3.9. Řízení vztahů se zákazníky

Pouhá orientace či zaměření na zákazníky dnes již nestačí. Pozice zákazníků je stále silnější, a tak je nutno vybudovat organizaci orientovanou na zákazníky. Přebytková ekonomika s nadbytečnou výrobní kapacitou a nedostatečnou spotřebou vytváří tlaky na diferenciaci nabídky a na stále větší přizpůsobování produktů podle potřeb zákazníka. A aby bylo možno tohoto dosáhnout, je nezbytná spolupráce jak dodavatelů, tak odběratelů.

Výhody můžete ztratit rychle – důležitější je mít kapacity pro identifikaci změn u vašich zákazníků a pro rychlou reakci na tyto změny (1).

Zvýšená dynamika trhu způsobuje, že pro zavedené společnosti je obtížné udržet si výhody plynoucí z jejich velikosti nebo zkušeností. Během jednoho roku získají konkurenti 60 – 90 % procesních znalostí. Ceny se pohotově přizpůsobují a reklamní akce se okamžitě vyrovnávají.

Každého zákazníka je nutno chápat jako segment trhu. V teorii představuje každý jednotlivý potenciální zákazník tržní segment. V praxi se firmy musí zaměřovat na konkrétní tržní segmenty, u kterých věří, že zde mohou prokázat odlišné schopnosti a ve kterých mohou dosáhnout trvalé konkurenční výhody (1).

Koncepce řízení vztahů se zákazníky může být postavena na několika směrech (1):

- rozšířit podnikání o nový výrobek;
- zvýšit přidanou hodnotu, aby zákazník vnímal a ocenil tuto hodnotu;
- získat vedoucí postavení na trhu;
- rozptýlit rizika a snížit zranitelnost podniku – rozšíření zákaznického portfolia a odstranit závislost na několika zákaznících;
- udržet si stávající zákazníky (neutlačovat hledáním nových zákazníků již zavedené zákazníky).

Uvádí se, že firmy ztrácí každých 5 let 50 % svých zákazníků. Také se uvádí, že získání nového zákazníka stojí 5x více, než udržení existujícího zákazníka. Být v těsném kontaktu se zákazníky znamená, že jsme schopni předcházet, nebo alespoň čelit jakýmkoliv útokům ze strany konkurence. Vymezit podnikání, kterému se nechceme věnovat – v praxi se může často stát, že se necháme zlákat k tomu, abychom věnovali příliš mnoho času a příliš mnoho zdrojů zajímavým technickým problémům či přátelským zákazníkům – ovšem ohledně nesprávného druhu podnikání.

Získat vedoucí postavení na trhu = podíl na trhu = objem prodeje = nejnižší jednotkové náklady, které mohou být hlavním zdrojem konkurenční výhody.

Hlavní body ovlivnění prodejní funkce podniku:

- Vyhledání zákazníků – v rámci velké skupiny se identifikují potenciální zájemci a z nich se postupem času vygeneruje skupina perspektivních zákazníků. Určí se ideální zákaznický profil, pozornost se zaměří pouze na skutečné, nebo potenciální zákazníky a pro ty se vytvoří příslušné strategie.
- Konkurence – nepoužívat konkurenci jako měřítko srovnání při střetu s konkurenty od kontraktu ke kontraktu, ale vytvářet trvalé konkurenční výhody a provádění změn tak, aby bylo pro konkurenty obtížné substituovat výrobky nebo služby.
- Zaměření – spíše než na krátkodobé tržby a objem prodeje se soustředit na zisk a dlouhodobé přínosy pro zúčastněné subjekty podnikání

Finální koncept řízení vztahů se zákazníky:

- ujasnit si firemní cíle a určit základní orientaci firmy;
- tvorba celkového obchodního plánu;
- stanovení priorit pro databázi zákazníků a potenciálních zákazníků, identifikace klíčových zákazníků;
- motivace členů zákaznického týmu;
- poznání a příprava podrobných plánů rozvoje pro jednotlivé zákazníky;
- zavedení hodnocení rentability zákazníků;
- vytvoření informačního systému pro zákazníky.

Kolik toho víme o svých zákaznících? Kdo je vlastně klíčový zákazník, kdo je potenciální zákazník, a kdo je zákazník bez perspektivy? Jak bychom si mohli zákazníky rozdělit?

Koncepce rozdělení by mohla být následující:

- loajální zákazníci;
- ovlivnitelní zákazníci konkurence;
- dosažitelní zákazníci;
- loajální zákazníci konkurence.

Jakou strategii zvolit pro zvýšení obchodu s klíčovým zákazníkem? Existují obecně čtyři základní strategie (1):

- strategie rozvoje
- strategie obrany
- strategie udržení zákazníka při minimálních nákladech
- strategie ústupu

3.10 Analýza skladby zákazníků – Paretova analýza

Vlastní identifikace klíčových zákazníků nemusí být obtížná. Tato identifikace nám pomůže určit optimální způsob, jak použít své zdroje v oblasti prodeje a podpory při implementaci strategie řízení zákazníků.

Jako první krok se provede Paretova analýza. Tu provedeme tak, že sestavíme seznam všech zákazníků v sestupném pořadí podle objemu produkce a vyčíslíme kumulativní objem prodeje v poměru k počtu zákazníků. Určí se deset největších zákazníků kategorie A), dále dalších 20 zákazníků kategorie B), dalších 20 zákazníků kategorie C) a zbytek kategorie D), která svým počtem většinou představuje více než polovinu zákaznické základny.

Druhý krok – odhad budoucího objemu prodeje deseti největších zákazníků. Vytipujeme 10 největších zákazníků, nebo počet zákazníků generujících 50 % celkového objemu produkce. U těchto zákazníků se pokusme odhadnout trend vývoje odbytu.

Třetí krok – odhad budoucího objemu prodeje za „rozvojové“ zákazníky – identifikujeme rozvojové zákazníky, dle vývoje obrátů za několik posledních období a odhadneme budoucí prodeje zákazníků.

Čtvrtý krok – odhad budoucího prodeje za ostatní zákazníky, kategorie C) a D). Ty rozdělíme na zákazníky, kteří představují budoucí potenciál objemu prodeje, kteří si zaslouží naši další péči. Dále vyřadíme zákazníky, kteří nemají dostatečný potenciál na to, abychom se o ně dále starali, resp. nevyřadíme je, ale už jim nebudeme věnovat primární pozornost.

Pátý krok – odhad požadavků na zdroje. Pro zákazníky, kteří si zaslouží primární pozornost, stanovíme, jaké zdroje navíc budeme potřebovat pro obstarání zákazníka. To znamená například, kolik obchodních schůzek navíc zrealizujeme za dané období, oproti běžnému zákazníkovi.

3.11 Nejdříve strategie, potom software

Vztahy se zákazníky můžeme definovat jako koncepci nebo oblast řízení, která řeší, jak si může udržet ty nejrentabilnější zákazníky a současně snižovat náklady a zvyšovat užitnou hodnotu svých aktivit – a tak maximalizovat celkový dosahovaný zisk. Při procesu řízení vztahů se svými zákazníky může organizace – tam kde je to vhodné – využít řadu technologií a systémů.

Jedním z nejdůležitějších systémů je software pro front-office systém, který automatizuje procesy v oblasti prodeje, zákaznického servisu a marketingu, který poskytuje přístup ke všem informacím potřebným při uspokojování potřeb zákazníků. Současně přitom udržuje konzistentnost mezi přístupovými body a funkcemi, které mají co do činění se zákazníky a zákaznickými daty. Pokud se takového stavu dosáhne, má to dva základní přínosy:

- holistický obraz – celistvý obraz o zákazníkovi;
- holistický obraz ze strany zákazníka – celistvý obraz o organizaci ze strany zákazníka.

Tato oboustranná transparentnost umožňuje podstatně zlepšit komunikaci mezi zákazníky a organizací., což podporuje cíle řízení vztahů se zákazníky.

Produkty pro automatizaci prodeje můžeme rozdělit:

- Produkty pro správu kontaktů
- Integrované obchodní a marketingové systémy

Pracovníci zabývající se prodejem se při své práci setkávají s řadou různorodých problémů – od získávání nových zákazníků, zjišťování jejich požadavků, vytváření nabídek, prezentování navrhovaných řešení, uzavírání smluv – až po zajišťování kvalitního zákaznického servisu (1). S rozvojem softwarových produktů pro automatizaci prodeje se objevují i mnohé kvalitní programy, které většinu specifických problémů souvisejících s prodejem řeší.

Neexistuje zde žádný univerzální vzorec. Jde o to najít způsob, jak pomocí dostupné technologie vytěžit co nejvíce z prodejních aktivit, poskytnou co nejlepší péči vašim zákazníkům a co nejvíce si jich udržet.

4. EXTERNÍ ANALÝZA PODNIKU

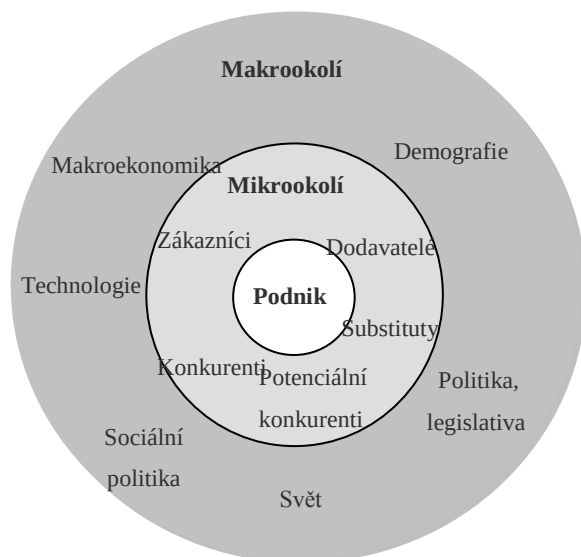
Každá společnost je ovlivňována faktory v okolí společnosti. V dnešní době, velmi globalizované, je vliv vnějšího okolí na společnost značný. Analýza se stává východiskem pro určení výchozí strategické pozice společnosti a soustředí se především na odhalení hrozeb a příležitostí nacházejících se ve vnějších prostředích podniku.

Keřkovský (8) uvádí, že analýza vnějšího prostředí podniku by měla být zaměřena na odhalení vývojových trendů, které by mohly mít dopad na společnost v budoucnu.

Vyvozená strategie by měla reagovat s cílem maximálního využití nabízených příležitostí a v případě ohrožení by měla nalézt cestu, jak se tomuto ohrožení vyhnout nebo alespoň zmírnit negativní dopad na společnost.

Charakteristickým rysem externího prostředí jsou prvky v podnikatelském prostředí, které mohou společnost jen málo ovlivnit, nebo naopak mohou mít značný vliv.

Vnější prostředí společnosti je různými autory různě interpretováno. Po důkladnější analýze vyjadřuje většinou tentýž obsah, jen s jiným názvoslovím. Nejčastěji se tedy okolí společnosti dělí na mikrookolí (které představuje odvětví a bezprostřední konkurenční síly) a makrookolí (tedy faktory, působící na mikroúrovni).



Obrázek č. 3: Okolí podniku (8), vlastní zpracování

4.1 Analýza makrookolí

Makrookolí vymezuje operační prostor společnosti, v rámci kterého společnost provádí své aktivity.

Důležitým výstupem vnější analýzy by měla být identifikace příležitostí a hrozeb vycházející z daného prostředí.

Za klíčové lze označit faktory politické, ekonomické, sociální a technologické, které vytváří rámec pro podnikání v dané zemi. Každá z těchto skupin obsahuje řadu faktorů, které mohou mít podstatný vliv na prosperitu daného podniku a které zpravidla podnik nemůže ovlivnit. Důležitost jednotlivých faktorů se pro jednotlivé podniky liší, proto je potřeba vybrat jen takové, které mají nebo mohou mít podstatný vliv na úspěšnost daného podniku. Nejznámější a nejuváděnější metodou pro zkoumání okolí podniku je analýza SLEPT.

4.1.1 SLEPT analýza - strategický audit vlivů makrookolí

Jedním z možných způsobů popisu vlivů v externím okolí podniku, je využití tzv. SLEPT analýzy, která dělí vlivy makrookolí do čtyř základních skupin faktorů:

- politické a legislativní,
- ekonomické,
- sociální a demografické faktory,
- technologické faktory.

Politické a legislativní faktory zahrnují regulace a normy, a to jak legislativní, tak právní, které definují pravidla pro podnikání. Tyto pravidla v dané zemi mohou významně ovlivnit rozhodování o budoucnosti společnosti. Mohou představovat významné příležitosti, ale současně i velké ohrožení společnosti. Nejvýznamnější faktory můžeme stanovit jako politickou situaci, regulaci exportu a importu, pracovní právo, atd.

Ekonomické faktory jsou charakteristikou stavu ekonomiky. Ekonomické faktory následně ovlivňují schopnost podniků dosáhnout odpovídající míry výkonnosti. Na výkon společnosti mají největší vliv čtyři základní makroekonomické vlivy - míra ekonomického růstu (dává příležitost k rozšíření působnosti společnosti), úroková míra (určuje kapitálové náklady pro podnik), směnný kurs (kursové pohyby mají vliv na konkurenční schopnost výrobků) a míra inflace (vysoká míra inflace způsobuje pomalejší ekonomický růst).

Mezi další faktory, které mohou mít podstatný vliv na podnikání, můžeme zmínit - stádium hospodářského cyklu, nezaměstnanost, ceny surovin, mzdové náklady, ceny, atd.

Sociální a demografické faktory jsou odrazem vlivů a postojů k životu. Jsou výsledkem kulturních, ekonomických, demografických, vzdělávacích a etických podmínek života. V této oblasti sehraávají důležitou roli takové faktory jako například míra vzdělanosti obyvatelstva, životní styl a úroveň, rozdělování důchodů, mobilita obyvatelstva, hodnotové stupnice a postoje lidí, přístup k práci a volnému času, struktura populace, atd. Všechny tyto uvedené faktory mají vliv na nabídku, ale také na poptávku.

Technologické faktory zahrnují výzkumné a vývojové činnosti. Investice do technického rozvoje jsou schopny zajistit řadě společností ojedinělou pozici na trhu. Ta je charakterizována ve smyslu konkurenční výhody, trvajících i několik desetiletí. Toto investování nemusí mít jen pozitivní dopady, zahrnuje v sobě i řadu rizik spojených s návratností vynaložených prostředků.

Politicko-právní faktory - zákony na ochranu život. prostředí - politika zdanění - regulace zahraničního obchodu - sociální politika	Ekonomické faktory - míra inflace, měnová stabilita - dostupnost a formy úvěrů - úrokové sazby, směnový kurs - míra nezaměstnanosti
Sociálně-kulturní faktory - demografický vývoj - mobilita obyvatelstva - vývoj životního stylu a úrovně - míra vzdělanosti obyvatelstva	Technologické faktory - výše výdajů na výzkum - realizace nových technologií - rychlost zastarávání technologií - nové vynálezy a objevy

Obrázek č. 4: Vybrané faktory používané při SLEPT analýze, vlastní zpracování

Smyslem SLEPT analýzy není vyhodnotit všechny možné složky jednotlivých faktorů, ale zabývat se výhradně těmi, které mají pro vybranou společnost skutečný význam. To jsou tedy ty, které představují, nebo v budoucnu mohou představovat, významnou příležitost nebo hrozbu.

4.2 Analýza mikroprostředí

Operační prostor společnosti má ještě dimenzi věcnou, která souvisí s odvětvovou a oborovou podobou operačního prostoru. Analýza odvětví a analýza konkurenčního prostředí představují v zásadě součást strategických analýz. Úkolem těchto analýz je rozpoznání vývojových trendů, zákonitostí nebo určitých vazeb.

4.2.1 Analýza odvětví

Odvětví je věcný operační prostor, ve kterém společnost provádí své výrobní a obchodní aktivity. To znamená odvětví, ve kterém jsou a budou alokovány zdroje. Analýza odvětví se soustředí na všechny důležité oblasti, které jsou důležité z hlediska formování strategie podniku. Mezi tyto důležité oblasti patří zejména:

- základní charakteristika odvětví;
- struktura odvětví;
- hybné změnotvorné síly odvětví;
- klíčové faktory úspěchu.

Základní charakteristika odvětví – odvětví můžeme charakterizovat jako skupinu firem, které nabízejí na trhu výrobky či služby, které mají společné charakteristiky a uspokojují stejné potřeby na stejném základě. V níže uvedené tabulce je uveden seznam faktorů, které jsou často používány při popisu odvětví.

Faktor	Charakteristika	Strategický dopad
Velikost trhu	Celkový obrat	Velké trhy přitahují korporace, které se snaží obsadit podniky s pevnou pozicí v atraktivních odvětvích. Malé trhy naopak nebývají v pozornosti nových a velkých podniků.
Geografický rozsah konkurence	Globální, regionální, lokální.	Prostorově vymezuje působení ekonomického subjektu a naznačuje globalizační tlaky.
Konkurenti: počet, velikost	Monopol, oligopol, monopolní konkurence	Způsobuje nákladové rozdíly. Zpětně integrované podniky mívají nižší vstupní náklady, ale zároveň omezený okruh dodavatelů, což je při změnách technologie podobně jako nevyužitá kapacita v době recese nevýhodou.
Zákazníci	Počet a velikost	Malý počet velkých zákazníků způsobuje velkou vyjednávací sílu kupujících, která tlačí na snižování ceny u dodavatele.

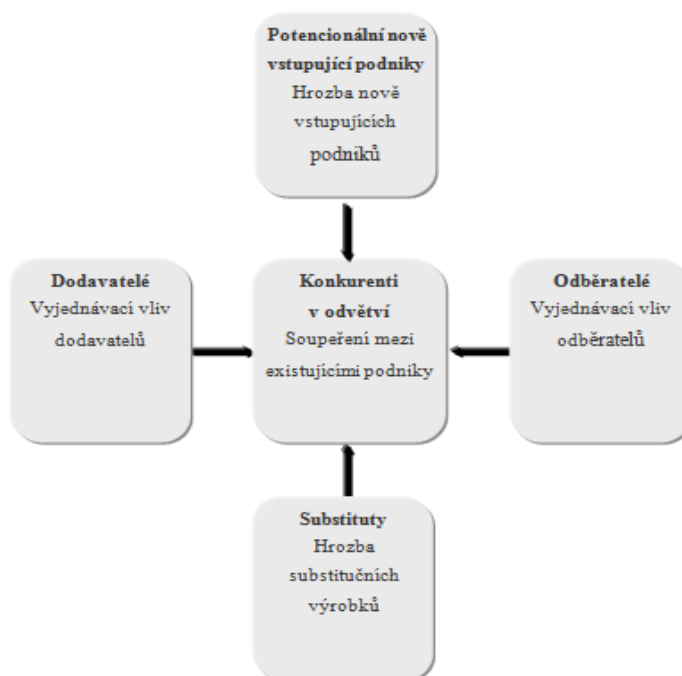
Tabulka č. 1: Základní charakteristiky odvětví, vlastní zpracování

Struktura odvětví - je charakterizována velikostí podílu jednotlivých podniků na trhu daného okolí. Odvětví může mít atomizovanou strukturu. Odvětví může být také uspořádáno strukturovaně. Atomizované odvětví zahrnuje velké množství malých nebo středních podniků – neexistuje zde žádný velký a dominantní podnik. Naproti tomu konsolidovaná podoba odvětví je charakteristická malým počtem podniků s velkým tržním podílem, popř. v mezním případě jen jedním podnikem (monopolem).

4.2.2 Analýza konkurenčního prostředí - Porterův pětifaktorový model

Model vychází z předpokladu, že každá společnost působí na určitém specifickém trhu. Tato metoda analýzy se zaměřuje na zjišťování příležitostí a hrozeb vzešlých z okolního konkurenčního prostředí. Strategická pozice společnosti je určována 5 základními činiteli:

- vyjednávací silou zákazníků;
- vyjednávací silou dodavatelů;
- hrozbou vstupu nových konkurentů;
- hrozbou substitutů;
- rivalitou firem působících na daném trhu.



Obr. č. 5: Hybné síly konkurence v odvětví (16), vlastní úprava

Hrozba vstupu potencionálních konkurentů - vstupující podniky mají snahu získat podíl na trhu. Tyto nově vstupující podniky přinášejí do odvětví další volnou kapacitu a další volné zdroje. Tento krok však může vést ke stlačení cen nebo k růstu nákladů. Možnost vstupu nových podniků do odvětví je závislá na očekáváních a existujících překážkách vstupu. Jsou-li překážky vysoké, nebo když nový účastník může očekávat ostrou reakci od již zavedených konkurenčních firem, tak je hrozba nových vstupů malá.

Za nejobvyklejší bariéry vstupu se považují např.:

- úspory z rozsahu produkce;
- investiční náročnost vstupu na nový trh;
- možnost přístupu k distribučním kanálům;
- vládní a jiné legislativní opatření;
- možnosti diferenciacie produktu apod.

Důležitost jednotlivých bariér je pro každé odvětví různá a svým charakterem se dále liší.

Rivalita mezi konkurenčními podniky - cenová konkurence, reklamní kampaně, uvedení produktu a zlepšený servis zákazníkům nebo záruky jsou metody, jak si získat výhodné postavení na trhu. Pokud však konkurenti pocítují vzájemné tlaky, tak dochází k soupeření. Ve většině odvětví vyvolají konkurenční akce jednoho podniku viditelný efekt na ostatní soupeřící podniky. Konkurenční kroky jsou často následovány protiakcí ostatních podniků z daného odvětví, z čehož vyplývá, že podniky jsou na sobě vzájemně závislé. Konkurenční tlak na trhu může být způsoben, dle Keřkovského (8), zejména za těchto předpokladů:

- málo rostoucí trh;
- zmenšující se trh;
- nové lukrativní odvětví;
- vyrovnaní konkurenti;
- malá ziskovost odvětví;
- nízká výrobová diferenciacie;
- vysoké bariéry případného odchodu z odvětví.

Ohrožení ze strany dodavatelů - svou vyjednávací sílu dodavatelé uplatňují zvýšením cen nebo snížením kvality produktů, které danému trhu nabízejí. Jak uvádí Keřkovský (8), vyjednávací síla dodavatelů může být v rámci Porterova modelu vysoká např. za následující situace:

- nakupující podnik není pro výrobce důležitý;
- poptávané zboží je vysoce diferenciované;
- zákazník nemá potřebné tržní informace;
- absence substitutů.

Z toho vyplývá, že silní dodavatelé můžou zásadně ovlivnit ziskovost nebo ztrátovost daného odvětví.

Vyjednávací síla zákazníka - jak snadno může zákazník přejít na nové zboží? O tom vypovídá vyjednávací síla zákazníka. Zákazníci usilují o co možná nejvyšší kvalitu zboží za co nejnižší cenu a tím staví konkurenty proti sobě. Skupina zákazníků může být silná, platí-li následující okolnosti:

- náklady na změnu jsou nízké;
- výrobek není diferencovaný;
- kupující mají úplné informace;
- výrobek představuje významnou část nákladů kupujícího;
- kupující hrozí zpětnou integrací;
- odvětví kupujícího má malé zisky.

Pro lepší přehlednost bylo v této kapitole vnější prostředí rozčleněno na mikrookolí a makrookolí. V analýze makrookolí byla představena SLEPT analýza, která zkoumá politicko-legislativní, ekonomické, sociálně-kulturní a technologické faktory. V analýze mikrookolí se pojednávalo spíše o charakteristice a struktuře odvětví a způsobu vymezení relevantního konkurenta prostřednictvím mapy konkurenčního okolí. Hlavní metodou v rámci analýzy mikrookolí je Porterova analýza pěti konkurenčních sil působících v odvětví a jejich strategické důsledky.

5. STRATEGICKÁ ANALÝZA VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ

Společnost si musí být vědoma toho, jak si stojí. Posláním analýzy vnitřního prostředí společnosti je především identifikace silných a slabých stránek. Zároveň je nutno pro další budoucí úspěšný rozvoj zjistit specifické přednosti podniku, které lze označit jako potenciální zdroje konkurenčních výhod. Pro tyto účely je nutno provést audit strategicky významných vnitřních faktorů společnosti.

V rámci zkoumání vnitřního prostředí společnosti se zkoumají oblasti podnikové a pracovní zdroje.

5.1 Analýza podnikových a pracovních zdrojů

Existují dvě základní kritéria pro výnosnost podniku, které jsou spojeny jednak s umístěním v zajímavém odvětví, a poté s nalezením a získáním konkurenční výhody.

Primárním cílem strategie je budování konkurenční výhody prostřednictvím pracovních zdrojů, než pouhé spoléhání na atraktivnost daného odvětví a ochrana před konkurencí.

Předmětem této analýzy by měly být ty faktory, které mají výrazný vliv na konkurenční výhody podniku. Dle Keřkovského (8) se například jedná o následující vlivy:

- účinnost organizační struktury;
- pracovní klima;
- kultura podniku;
- soulad s podnikovou strategií;
- zkušenosti a motivace řídicích pracovníků;
- kvalita zaměstnanců;
- účinnost informačního systému.

Cílem analýzy zdrojů je zjistit, jaký má podnik strategický potenciál s využitím výše uvedených kategorií, jejich kvality a využitelnosti, v čem je podnik unikátní a jedinečný a kde se nachází výhoda oproti jeho konkurentům.

5.2 Zaměstnanci jako klíč k realizaci strategie

Nejdříve kdo..., potom co. Vůdcové firem, které se z dobrých staly skvělými, nezačnou vytyčením nové vize a strategie. Místo toho nejdříve do svého „autobusu“ dostanou správné lidi a ty nesprávné z něj vyloučí. Potom ty správné posadí na správná místa a pak teprve vymyslí, kam pojedou. Staré úsloví „lidé jsou vašimi nejdůležitějšími aktivy“, se ukazuje jako nepravdivé. Nejdůležitějším aktivem nejsou lidé, ale ti správní lidé (2).

Být úspěšná firma znamená udržovat si víru, věřit si ve vítězství a současně mít kázeň ke konfrontaci s tvrdými fakty o skutečné situaci o firmě, ať už jsou jakákoliv.

Koncepce „nejdřív kdo“ je velmi jednoduchá na pochopení, ale velmi složitá na provedení. Je snadné hovořit o pozornosti věnované rozhodování o lidech, ale kolik vedoucích pracovníků má skutečnou kázeň (2)?

Rozhodujícím limitem růstu pro kteroukoliv firmu nejsou jen trhy, technologie, konkurence či výrobky. Je zde ještě jedna velmi důležitá věc, možná důležitější než všechny ostatní: schopnost získat a udržet dostatek správných lidí.

Lidský kapitál obsahuje všechny znalosti, schopnosti, kompetence, expertízu a kreativitu zaměstnanců organizace. Jedná se o nejnápadnější komponentu intelektuálního kapitálu. Z toho je zřejmé, že většina lidského kapitálu je v samotných lidech a opouští organizaci společně s nimi, ať už odcházejí domů nebo trvale odcházejí z organizace (2).

5.3 Ježčí koncepce

Jestliže v hlavní podnikatelské činnosti nemůžeme být nejlepší, pak nemůže tato hlavní podnikatelská činnost tvořit základ „ježčí koncepce“. Pochopení, v čem může být společnost nejlepší, tvoří mnohem přísnější standard než hlavní kvalifikace. Kvalifikaci mít můžeme, ale nemusíme mít nutně schopnost být v této kvalifikaci skutečně nejlepší.

„Pro získání hlubokého pochopení hybných sil vašeho ekonomického motoru hledejte jediný ukazatel (zisk x nebo v sociálním sektoru peněžní tok x), která má sám o sobě největší účinek.“ (2)

Firmy, které se z dobrých staly skvělými, stanovily své cíle a strategie na základě chápání. Získání ježčí koncepce je opakující se proces, kde užitečným nástrojem může být poradní sbor.

Firmy, které se z dobrých staly skvělými, připomínají spíše ježky – jednoduché, staromódní tvory, kteří vědí jednu velkou věc a té se drží. Získání ježčí koncepce trvalo firmám, které se z dobrých staly skvělými, v průměru 4 roky.

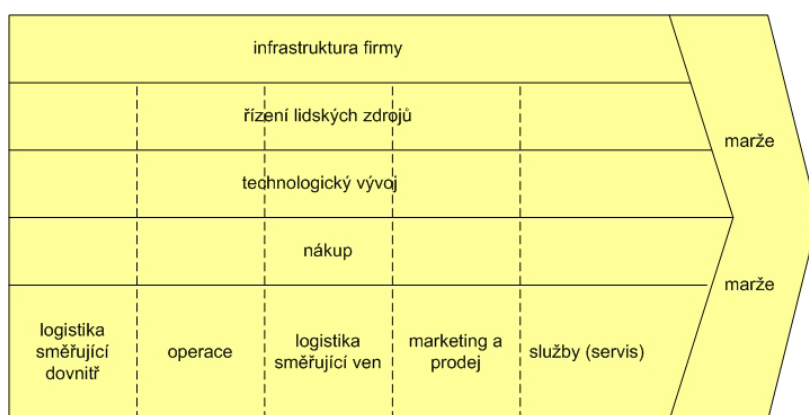
5.4 Analýza hodnototvorného řetězce

Hodnotový řetězec podniku je začleněn do širšího proudu činností, tzv. hodnotový systém, ve kterém jsou názorně vyznačeny vstupy ovlivňující hodnotový řetězec podniku a výsledně i hodnotový řetězec zákazníka.

Porterův přínos posunul poznání o konkurenční výhodě, když je spojil s tvorbou hodnoty. Jeho přístup je zřejmý: rozložit hodnotový řetězec na skladebné části, každou identifikovat a rozebrat z hlediska jejích nákladů a marží (příspěvku k zisku). Shrnuje: „Hodnototvorné činnosti jsou jednotlivými stavebními kameny konkurenční výhody“ (15).

Podle Portera firma může mít hnací sílu v nákladech a chce se stát vedoucím v nízkých nákladech, nebo se naopak snaží zvýšit svoje výnosy tak, že nabídne něco jiného, nového nebo lepšího než konkurence, s tím, že si za to přiměřeně zvýší cenu. Když se firmě podaří udržet konkurenční výhodu, tak z ní těží tak dlouho, dokud tento předstih trvá. Firma se také automaticky snaží zabránit úniky těchto dovedností a znalostí, které stojí za konkurenční výhodou. Snaží se klást konkurentům překážky, aby o své prvenství nepřišla. Protože překonávání překážek stojí konkurenci čas a čas, jak víme, představuje v podnikání peníze.

Konkurenční výhody se nemusí uplatnit hned na začátku. Může trvat, než si je podnik osvojí natolik, že tyto výhody umí zužitkovat.



Obrázek č. 6: Hodnotový řetězec firmy (15), vlastní zpracování

I kdyby výrazu vize nebylo, jeho smysl a náplň by existovat musela. Vedení společnosti je k tomu, aby stále přemýšlelo o podniku, o jeho možnostech i mezích, o jeho podnikatelském prostředí, o jeho počínání na trhu a o jeho výsledcích. Musí neustále pracovat na budoucnosti firmy. Vize je tedy pojmenování toho, co se tvoří „v hlavě

podniku“ vzhledem k přechodu od minulosti přes přítomnost do budoucnosti. Je to myšlenka, představa, vidina podnikové budoucnosti (15).

Vize, její tvorba a sdělování, není nijak snadná. Patří tudíž k nejodpovědnějším, ale i nejsložitějším a znalostně nejnáročnějším úlohám podnikového vedení. Počítá se k jeho vrcholným intelektuálním výkonům. Vedení firmy, exekutiva, management, pumpují do podniku krev budoucnosti (2).

Jde o to, nedělat vše jako ostatní, ale jít po důmyslné a originální cestě do budoucnosti a tím maximálně posílit dynamiku firmy. Porter (15) uvádí, že úroveň konkurence v odvětví závisí na těchto pěti základních konkurenčních silách, jejichž společné působení vymezuje potenciál konečného zisku v odvětví. Tento konečný ziskový potenciál se u jednotlivých odvětví značně různí a to v závislosti na souhrnném vlivu těchto pěti sil.

Důležitým prvkem této analýzy je zcela bezpochyby snaha definovat, nalézt a udržet si konkurenční výhodu, která je předpokladem úspěšnosti podniku.

5.5 Postavení podniku v rámci hodnotového řetězce

Každý podnik je součástí nějakého řetězce, ve kterém se postupně přidává hodnota: něco koupíte, pak s tím „něco“ uděláte a prodáte za vyšší cenu. Rozdíl mezi cenou, kterou zaplatíte a cenou, za kterou prodáváte, se nazývá přidaná hodnota. Optimálně je přidaná hodnota vyšší, než náklady, které jste při tom museli vynaložit.

Každý řetězec je tak pevný, jak je pevný jeho nejslabší článek – proto je v zájmu všech subjektů v určitém řetězci, aby udržovali řetězec silný a aby byli jednotliví členové řetězce konkurenceschopní a přitom dosahovali zisk. Manažer klíčových zákazníků musí pohlížet na klíčového zákazníka jako na další článek v hodnotovém řetězci, ale zároveň musí být schopen podívat se na celý řetězec shora a ohodnotit potenciální hrozby nebo příležitosti dále v řetězci – u zákazníků svého zákazníka nebo dokonce u zákazníků od zákazníků svého zákazníka. Bez ohledu na to, jak vynikající je vyráběný výrobek – pokud zákazník nebude schopen prodat své výrobky dál – octneme se v potížích také my. Občas se manažeři musí ohlédnout směrem nazpět v hodnotovém řetězci, k dodavatelům vlastního podniku, aby se ujistili, že budou schopni udržet konkurenční postavení v řetězci. V převážné části se však bude jejich pozornost zaměřovat směrem dopředu v řetězci, kde budou pečlivě sledovat konkurenční síly, které mohou ovlivnit prosperitu podnikání jejich zákazníků.

5.6 Analýza ekonomicko-finanční výkonnosti

Analýza finančních zdrojů společnosti je z pohledu tvorby obchodní strategie důležitá. To proto, aby bylo možné posoudit finanční situaci podniku a zda je navržená obchodní strategie finančně reálná. Výchozím bodem finanční analýzy je analýza finančních výkazů, která umožňuje vidět původní absolutní údaje z účetních výkazů v určitých relacích a souvislostech.

Analýza rozvahy - rozvaha podniku vyjadřuje majetkovou a kapitálovou strukturu podniku. Majetková struktura je vyjádřena aktivy podniku a dělí se na stálá, oběžná a ostatní aktiva. Kapitálová struktura je v rozvaze na straně pasiv a dělí se na vlastní kapitál, cizí zdroje a ostatní pasiva. Aby byla zachována rovnováha (bilanční rovnováha), musí platit, že aktiva se rovnají pasivům. Analýza se provádí ve třech krocích.

Zjištění absolutní výše rozvahových položek – analýza korunové výše jednotlivých majetkových a finančních položek (jednotlivé položky se mohou od skutečnosti lišit). Mohou chybět položky u stálých aktiv (nezaznamenání pořízeného majetku na leasing), u oběžných aktiv nemusí být např. zohledněna kvalita zásob a tím i prodejnost.

Horizontální analýza rozvahy – zjištění časového vývoje položek. Sledují se změny rozvahových položek v čase buď absolutně v CZK, nebo procentním podílem na bilanční sumě.

Vertikální analýza rozvahy – zjištění podílů položek na bilanční sumě.

Struktura rozvahy je znázorněna v následující tabulce:

Aktiva	Pasiva
Stálá aktiva • dlouhodobý nehmotný majetek • dlouhodobý hmotný majetek • dlouhodobý finanční majetek	Vlastní kapitál • základní kapitál • kapitálové fondy • fondy ze zisku • hospodářský výsledek
Oběžná aktiva • zásoby • dlouhodobé pohledávky • krátkodobé pohledávky • finanční majetek	Cizí zdroje • rezervy • dlouhodobé závazky • krátkodobé závazky • bankovní úvěry a výpomoci
Ostatní aktiva • přechodná aktiva – přechodné účty aktiv • dohadné účty aktivní	Ostatní pasiva • přechodná pasiva - přechodné účty pasiv • dohadné položky pasivní

Tabulka č. 2: Struktura rozvahy podniku, vlastní zpracování

Analýza výkazu zisku a ztrát - reaguje na změny v podniku podstatně rychleji než rozvaha, neboť obsahuje údaje pouze za jeden rok. Struktura výkazu zisků a ztrát je znázorněna v následující tabulce.

Struktura výkazu zisku a ztrát je znázorněna v následující tabulce:

Tržby za prodané zboží
- náklady na prodané zboží
= OBCHODNÍ MARŽE
+ tržby z prodeje výrobků a služeb
- výrobní spotřeba
= PŘIDANÁ HODNOTA
+ jiné provozní výnosy
- jiné provozní náklady
= PROVOZNÍ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ
+ finanční výnosy
- finanční náklady
= FINANČNÍ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ
+ provozní výsledek hospodaření
+ finanční výsledek hospodaření
- daň z příjmů za běžnou činnost
= VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ ZA BĚŽNOU ČINNOST
+ mimořádné výnosy
- mimořádné náklady
- daň z mimořádné činnosti
= MIMOŘÁDNÝ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ
+ výsledek hospodaření za běžnou činnost
+ mimořádný hospodářský výsledek
= VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ ZA ÚČETNÍ OBDOBÍ

Tabulka č.3: Výkaz zisku a ztrát, vlastní zpracování

Analýza Výkazu zisku a ztrát má podobnou strukturu jako analýza rozvahy

1. **Zjištění absolutní výše položek.**
2. **Horizontální analýza výkazu zisku a ztrát** – stejně jako u rozvahy, i zde je možno sledovat změny buď absolutně, nebo procentuálně.
3. **Vertikální analýza výkazu zisku a ztrát** – nejčastěji se sledují podíly jednotlivých nákladových položek, obchodní marže a zisk na tržbách.

Poměrové ukazatele – nejčastěji se lze setkat s následujícími skupinami ukazatelů:

- ukazatele rentability,
- ukazatele aktivity,
- ukazatele zadluženosti,
- ukazatele likvidity.

Ukazatele rentability patří mezi nejsledovanější indikátory hodnocení podnikatelské činnosti. Poměřují efekt dosažený podnikatelskou činností k určitému vstupu, a to buď k celkovým aktivům (majetku), kapitálu (vlastní kapitál), nebo k tržbám. Informují o efektu, jakého bylo dosaženo vloženým kapitálem.

Rentabilita celkových aktiv (ROA – return on assets) - odráží, jakého efektu bylo dosaženo z celkových aktiv.

$$\text{EBIT} + \text{N} / \text{Aktiva}$$
, kde EBIT = výsledek hospodaření před zdaněním a N = nákladové úroky

Rentabilita vlastního kapitálu (ROE – return on equity) - měří výnosnost vlastního kapitálu, tj. kolik zisku připadá na 1 Kč vlastního kapitálu.

$$\text{ČZ} / \text{VK}$$
, kde ČZ = výsledek hospodaření za účetní období a VK = vlastní kapitál

Rentabilita tržeb (ROS – return on sales) - vyjadřuje podíl čistého zisku na tržbách.

$$\text{ČZ} / \text{T}$$
, kde ČZ = výsledek hospodaření za účetní období a T = tržby

Ukazatele aktivity značí, jak podnik využívá jednotlivé majetkové části. Ukazatelé počtu obrátů informují, kolikrát se obrátí určitý druh majetku v tržbách za daný časový interval. Doba obrátu představuje dobu, po kterou jsou finanční prostředky vázány v určité formě majetku. Jednotlivé majetkové části jsou poměřovány buď k tržbám, nebo k výnosům.

Obrat aktiv = $\text{Tržby} / \text{Aktiva}$

Obrat zásob = $\text{Tržby} / \text{Zásoby}$

Doba obratu aktiv = $\text{Aktiva} / (\text{Tržby} / 360)$

Doba obratu zásob = $\text{Zásoby} / (\text{Tržby} / 360)$

Doba inkasa pohledávek = $\text{Pohledávky} / (\text{Tržby} / 360)$

Doba úhrady krátkodobých závazků = $\text{Krátkodobé závazky} / (\text{Tržby} / 360)$

Ukazatele zadluženosti charakterizují zadluženost vlastního kapitálu. Tím charakterizují základní proporce vlastního a cizího kapitálu. Ukazatele fungují jako indikátory, a to výše rizika, kterou podnik podstupuje při dané struktuře vlastních a cizích zdrojů, ale i jako míra schopnosti podniku znásobit zisky využitím cizího kapitálu.

Podíl vlastního kapitálu na aktivech = $\text{Vlastní kapitál} / \text{Aktiva}$

Podíl cizích zdrojů na aktivech = $\text{Cizí zdroje} / \text{Aktiva}$

Proporce cizích a vlastních zdrojů = $\text{Cizí zdroje} / \text{Vlastní kapitál}$

Úrokové krytí = $\text{EBIT} / \text{Úroky}$

Ukazatele likvidity vyjadřují schopnost podniku platit okamžitě své závazky splatné v blízké budoucnosti. Při konstrukci těchto ukazatelů se v čitateli vychází z oběžného majetku. Ten je používán právě z pohledu likvidity, tj. od méně likvidních (zásoby) přes pohledávky až po nejlikvidnější oběžný majetek (peníze). Do jmenovatele se dosazují krátkodobé závazky.

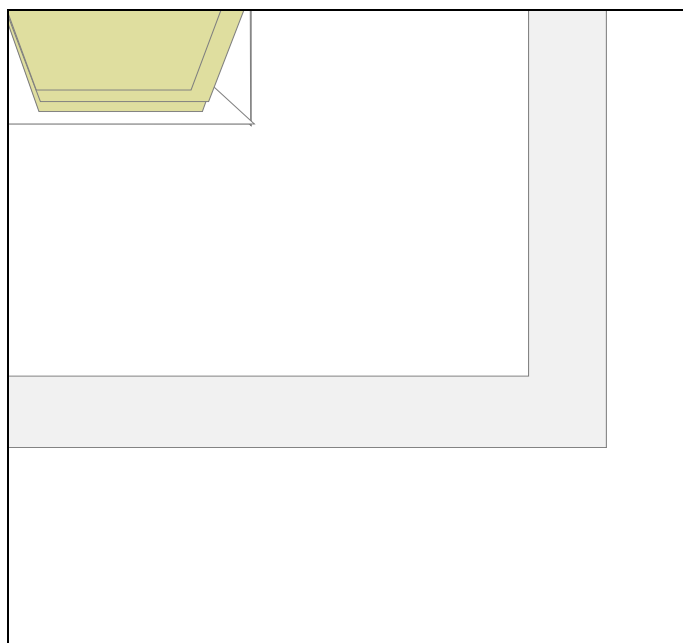
Běžná likvidita = $\text{Oběžná aktiva} / \text{Krátkodobé závazky}$

Pohotová likvidita = $(\text{Krátkodobé pohledávky} + \text{Finanční majetek}) / \text{Krátkodobé závazky}$

Okamžitá likvidita = $\text{Finanční majetek} / \text{Krátkodobé závazky}$

6. SWOT ANALÝZA

Podstatou strategické analýzy podniku je odhalit příležitosti a ohrožení vyplývající z analýzy okolí firmy. Na základě dílčí analýzy vnitřního prostředí firmy se identifikují její silné a slabé stránky. Završením takto pojaté strategické analýzy je zapotřebí prozkoumat vzájemné vztahy relevantních výsledků obou dílčích analýz, které budou rovněž sloužit jako zdroj pro identifikování hlavní konkurenční výhody a klíčových faktorů úspěchu podniku. Pro tuto diagnózu se nejčastěji používá SWOT analýza, která je zkratkou pro silná místa (strengths), slabá místa (weaknesses), možnosti (opportunities) a úskalí (threats).



Obr. č. 7: Tabulka SWOT analýzy (8), vlastní zpracování

SWOT analýzou lze zjistit, do jaké míry kolidují silné a slabé stránky podniku popsané v průběhu interní strategické analýzy s vývojem externího prostředí, nebo s jeho změnami ve formě příležitostí a ohrožení (8).

Provedená SWOT analýza slouží jako východisko pro formulaci strategie pro firmu a tento návrh strategie by měl být zaměřen na eliminaci slabin a hrozeb prostřednictvím maximalizace silných stránek podniku a využitím strategických příležitostí.

Keřkovský (8) prezentuje zásady, které je vhodné při zpracování analýzy SWOT respektovat:

- relevantnost závěrů (zpracování s ohledem na účel dané analýzy);
- zaměření na podstatná fakta a jevy;
- v případě strategické analýzy identifikovat fakta strategického významu;
- objektivita;
- ohodnocení jednotlivých faktorů podle jejich významu.

Pro splnění poslední zásady se nabízejí tři typy bodovací stupnice – nominální (vyhovující a nevyhovující), ordinální (ohodnocení pomocí zvolené stupňové škály) a kardinální (přidělení funkcím takový počet bodů, který odpovídá poměru užitku jednotlivých funkcí, přičemž etalon optima potřeby je roven 100).

7. FORMULACE NÁVRHU STRATEGIE

Poté co byly uskutečněny strategické analýzy a detailní diagnózy slabých a silných stránek společnosti, je možno přistoupit k samotnému návrhu a modelování obchodní strategie. V této kapitole je možno se zaměřit zejména na tři skupiny možných aktivit, které úzce souvisí s návrhem strategie.

Nejdříve se jedná o vymezení hledisek, které musí být zohledněny při výběru vhodné strategie. Dále se jedná o vymezení generických strategií a v neposlední řadě se jedná o samotné alternativy strategického rozvoje.

7.1 Výběr optimální strategie

U výběru vhodné strategie je potřeba provést selekci možných variant a alternativ k výběru strategie. Tyto varianty a alternativy se nabízejí v průběhu provádění strategických analýz jako možné scénáře vedoucí k naplnění vytyčených cílů. Zde je však nutno podotknout, že podnikatelské rozhodování je prakticky vždy rozhodováním za podmínek velké dávky rizika či nejistoty.

Většina autorů, kteří se touto problematikou zabývají, doporučují zvolené návrhy strategických možností prošetřit v kontextu s následujícími kritérii:

- kritérium vhodnosti;
- kritérium přijatelnosti;
- kritérium uskutečnitelnosti.

Kritérium vhodnosti strategie – říká, zda je strategie kompatibilní s vizí společnosti. Dále říká, zda při dosahování vytyčených cílů bude maximálně využito silných stránek společnosti, se zohledněním všech přijatelných příležitostí společnosti. Také ukazuje, zda jsou efektivně eliminovány slabé stránky a hrozby. Dále říká, jestli při formulaci strategie byly zváženy všechny logické faktory, a to i ty, které se projeví nejspíše až v budoucnu.

Přijatelnost strategie – udává, zda plánovaná strategie uspokojí rozhodující „stakeholdery“ (jsou to zejména zákazníci, vlastníci, management, zaměstnanci) a zda bude přijatelná také pro obchodní partnery, banky, a v neposlední řadě i pro konkurenty společnosti.

Uskutečnitelnost strategie – je cílena již na smysl zajištění faktorů nutných pro realizaci strategie. Jedná se zejména o technologie, pracovní síly, energie, suroviny, know-how, informace a v neposlední řadě i kapitál.

7.2 Generický charakter strategie

Generický charakter strategie nám vymezuje základní prostředky a možné formy konkurenčního boje. Tyto formy a prostředky bude společnost využívat při realizaci svých obchodních strategií. Pro tento účel je nejlépe využít Porterova konceptu generických strategií, kde jsou rozlišovány základní typy strategií:

- nákladové strategie;
- diferenciační strategie.

Nákladové strategie - nejdůležitějšími principy společnosti sledující tuto strategii jsou:

- využívání úspor z rozsahu;
- nabídka výrobků se základními funkcemi, standardními kvalitami;
- šetření na všech místech (levné výrobní faktory, levné distribuční kanály);
- preference většího a stabilního objemu prodeje před ziskovostí.

V prostředí charakteristickém cenově pružnější poptávkou je tato strategie vhodná. Může s sebou přinášet i určitá rizika a to v oblasti nepředvídatelné technologické změny (budoucí znehodnocení investice do výrobního zařízení) a dále třeba nepružnost ve smyslu uspokojování specifických požadavků zákazníků. Předpokladem pro využití této nákladové strategie je být „nákladovým vůdcem“, což především spočívá ve vysoké produktivitě.

Diferenciační strategie - vždy jde o to být úspěšný a nabídnout zákazníkovi něco, za co je ochoten nejen zaplatit, ale vybrat si naši společnost a zaplatit nám, než konkurenci. V diferenciaci, mimo jiné, existují také velké bariéry chránící společnost před napodobením konkurencí. Diferenciace je nejčastěji dosahováno čtyřmi následujícími způsoby:

- vysokou technickou úrovní;
- vysokou kvalitou;
- vysokou úrovní servisu a poprodejních služeb;
- lepší hodnotou výrobků za cenu srovnatelnou s konkurencí.

Diferencovaná strategie je vhodná pro prostředí, kde je cenově nepružná poptávka. Je vhodná zejména v prostředí, kde existují vysoké vstupní bariéry do odvětví, malá hrozba substitutů a věrnost zákazníků, jejichž vyjednávací síla je vzhledem k výjimečným vlastnostem výrobků nižší a naopak dobrá vyjednávací síla vůči dodavatelům.

Možná rizika, která je při sledování této strategie potřeba zohlednit, jsou např. vyšší náklady a tomu odpovídající vyšší cena, možnost změny preference zákazníků a jejich příklon k levnějším alternativám, potřeba neustálého udržování „diferencovaného“ charakteru výrobků, což představuje vyšší náklady na jejich rozvoj, atd.

7.3 Varianty strategického rozvoje

Poté kdy se společnost rozhodne o podstatě strategie, lze uvažovat a přistoupit k formulaci jednotlivých strategických alternativ. Podle Keřkovského rozlišujeme následující čtyři základní druhy strategických možností:

- strategie stability;
- strategie expanze;
- strategie omezení;
- kombinovaná strategie.

Strategie stability - je typická pro společnosti, které se nachází ve stadiu zralosti svého vývoje. Nebo pro trhy a výrobky, které jsou ve stadiu zralosti svého vývojového životního cyklu. Tato strategie je vhodná pro společnosti, které své činnosti provádějí dobře a jejich okolí není příliš proměnlivé. Aplikací této strategie, společnost pokračuje se stejnými funkcemi, ve svých službách zákazníkům a se stejnými výrobky, na tomtéž trhu. Cílem této strategie je zaměření na zlepšení stávajících postupů ve společnosti.

Strategie expanze - pokud má společnost výrobky a trhy ve fázi růstu, tak tato strategie je zpravidla využita. Tato strategie vede ke změnám v oblasti podnikání (nové trhy, výrobky a služby). Nebo také vede ke snaze zvýšit podíl na stávajících trzích a rozšířit obchodní působnost. Aplikace této strategie vyžaduje vyšší investice a současně zvyšuje rizikovost financování těchto investic.

Strategie omezení - pokud se výrobky a trhy nachází v klesajícím stadiu svého životního cyklu, tak se zde nejvíce zužitkuje strategie omezení. Tato strategie se často aplikuje v případě, že společnost dělá věci špatně, popřípadě že společnost není schopna dosáhnout svých strategických. Nebo také v případě, že hrozby okolí a slabé stránky významně převyšují silné stránky podniku. Zejména se zde jedná o „zeštíhlování“ stávajících oblastí podnikání (snížení druhů nebo rozsahů výrobků, opouštění některých trhů, atd.).

Kombinovaná strategie - když se podnik nachází v období změn životního cyklu výrobků a trhu, tak se zpravidla aplikuje tato kombinovaná strategie. Tato strategie se také zpravidla aplikuje u společností, které mají více obchodních jednotek. Název strategie sám o sobě vypovídá, že se jedná o kombinace některých výše zmíněných strategií. Z časového hlediska může být kombinování jednotlivých strategií souběžné (každá obchodní jednotka využívá odlišnou strategii) anebo sekvenční (kdy různé strategie jsou aplikovány pro různé časové období).

Hlavní myšlenkou této kapitoly bylo především poukázat na možná obtíže při výběru optimální obchodní strategie. Dále definovat ty oblasti, které je nutné při tvorbě samotné strategie zohlednit. Nemalou součástí je však popis generických strategií, tedy způsobů možných konkurenčních bojů a především představením čtyř základních alternativ možného strategického rozvoje.

PRAKTICKÁ ČÁST

8. PŘEDSTAVENÍ FIRMY

8.1 Charakteristika společnosti

Společnost TISKÁRNA vznikla v roce 1994 a její hlavní náplní je komplexní ofsetová polygrafická výroba. V polygrafickém prostředí ČR zaujímá firma přední místo v kategorii středních až velkých polygrafických provozů, a to nejen z hlediska výkonu, ale zejména v oblasti kvality. Díky tomu je schopná obstát i v soutěži se zahraničními firmami. Proto je cca. 35 % produkce exportována do celé EU i do mimoevropských států, a to i přes tvrdou konkurenci a světové trendy směřující ke stagnaci klasického ofsetu v polygrafii v době současného celosvětového negativního vývoje na obchodních trzích.

Aby v tomto prostředí polygrafická firma i do budoucna obstála, musí zefektivnit výrobu, což ji nutí investovat do moderních výkonných strojů a jim odpovídajících technologií. Ve firmě jsou nemalé prostředky trvale a průběžně těmito směry investovány, aby si firma své postavení na trhu udržela. Strojní park je inovován produkty čelních výrobců polygrafických strojů.

Společnost má pouze jednoho českého vlastníka a je kryta vlastním kapitálem. Je lídrem na českém trhu v oblasti plochého ofsetového tisku. Nabízí širokou škálu tiskovin. Další spektrum nabídky je také v oblasti konečného a knihařského zpracování, ale i ručních dokončovacích prací. Díky kvalitnímu a stabilnímu obchodnímu teamu se daří stabilně držet objem vyráběných zakázek pro největší klienty, což je výsledkem tvrdé práce a nemalých investic do nových technologií. Firemní krédo „nadstandardní kvalita a servis za konkurenceschopnou cenu“.

Výroba je soustředěna do dvou tiskárenských provozů. Zákaznická centra jsou situovaná také ve dvou lokacích a to v Brně a Praze.

Polygrafický průmysl je oproti ostatním oborům charakterizován nejen vysokou investiční náročností, ale i potřebou vysoce kvalifikované pracovní síly. Úspěšnost firem je přímo závislá na zavádění špičkových technologií. Ukazatel produktivity práce z přidané hodnoty ovlivňuje nejvíce kvalita a struktura technologického vybavení firem.

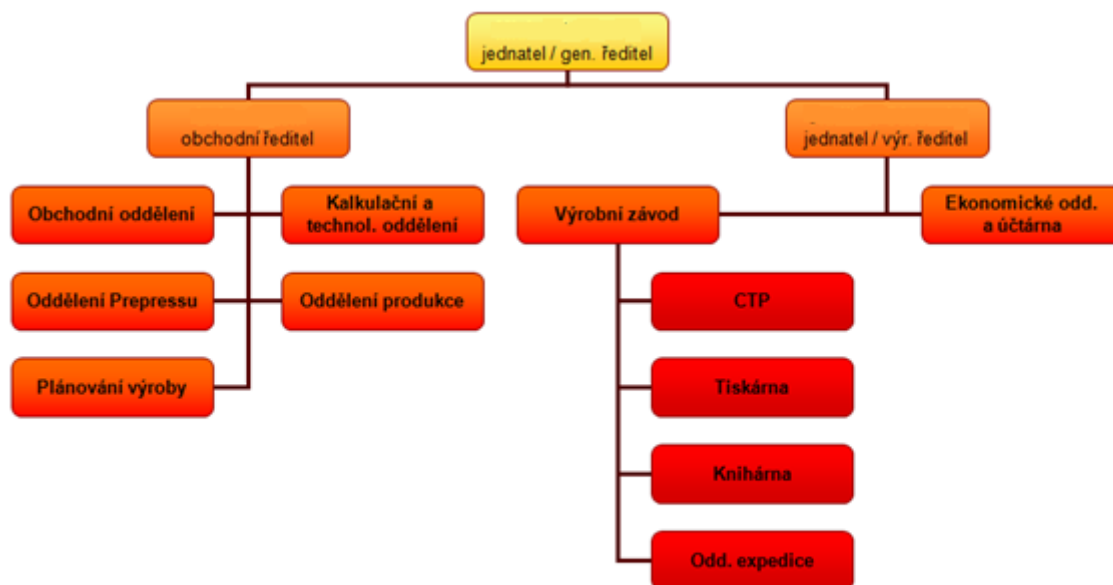
Hlavní náplní firmy TISKÁRNA je komplexní polygrafická výroba, zahrnující oblast od přijetí zakázek a předtiskové přípravy ve studiu (prepress) přes archivový ofsetový tisk (press) až po dokončující zpracování (postpress), balení a logistiku, popř. distribuci tiskovin.

Společnost zastává významné místo v zaměstnanosti v Jihomoravském regionu (zaměstnává cca 140 zaměstnanců) a plánované zefektivnění výroby vidí vždy ve zvyšování objemů a produkce na vysoce produktivních strojích se stabilní či zvyšující se zaměstnaneckou základnou.

Předmět podnikání firmy:

- polygrafická výroba, obchod a polygrafické služby;
- distribuce, knihařské zpracování, výroba kalendářů.

8.2 Organizační struktura



8.3 Technologie a výrobní stroje

Strojový park je tvořen zařízením, které je v současné době špičkou na trhu. Základnu tvoří 6 tiskových strojů Heidelberg Speedmaster o celkovém počtu 26 tiskových věží. Tři stroje jsou ve formátu B1 (700 x 1000 mm) a další tři ve formátu B2 (500 x 700 mm).

Heidelberg Speedmaster SM 102-10-P, tisk s obracením 5+5 barev (nebo 4 barvy + tiskový lak, oboustranný tisk při jednom průchodu strojem), formát B1, max. potisknutelná plocha: 700x1020mm, maximální rychlost tisku: 12 000 tiskových archů/hod., regulace barevnicových zón z ovládacího pultu, možnost uložení nastavení barevnosti, automatické zakládání desek a temperace barevníkových válců.

Heidelberg Speedmaster CD 102-4+L, 4 barvy + disperzní lak, formát B1, max. potisknutelná plocha: 700x1020mm, maximální rychlost tisku: 15 000 tiskových archů/hod., regulace barevnicových zón z ovládacího pultu, možnost uložení nastavení barevnosti, automatické zakládání desek a temperace barevníkových válců.

Heidelberg Speedmaster SM 102-2-P, tisk s obracením 1+1 barva (oboustranný tisk), formát B1, max. potisknutelná plocha: 700x1020mm, maximální rychlost tisku: 12 000 tiskových archů/hod., regulace barevnicových zón z ovládacího pultu, možnost uložení nastavení barevnosti, automatické zakládání desek a temperace barevníkových válců.

Heidelberg Speedmaster XL 75-4+L-C, 4 barvy + disperzní lak, formát B2, max. potisknutelná plocha: 510x740mm, maximální rychlost tisku: 15 000 tiskových archů/hod., regulace barevnicových zón z ovládacího pultu, možnost uložení nastavení barevnosti, automatické zakládání desek a temperace barevníkových válců.

Heidelberg SpeedMaster CD 74-5+L-C, 5 barev + disperzní lak, formát B2, max. potisknutelná plocha: 510x740mm, maximální rychlost tisku: 15 000 tiskových archů/hod., regulace barevnicových zón z ovládacího pultu, možnost uložení nastavení barevnosti, automatické zakládání desek a temperace barevníkových válců.

Heidelberg Speedmaster SM 74-1, 1 barva, formát B2, max. potisknutelná plocha: 510x740mm, maximální rychlost tisku: 12 000 tiskových archů/hod.

Všechny vícebarevné tiskové stroje Heidelberg jsou napojeny na systém Heidelberg Prinect pro přímý přenos nastavení parametrů tisku z CTP se zpětnými reporty pro vyhodnocování kvality tisku, a dále na informační systém Heidelberg PRESSROOM MANAGER umožňující přímé řízení tiskového salu.

Knihařské technologie

V1 - Snášecí drátošička Müller Martini Bravo Plus s křížovým vykladačem Apollo, vertikální snášení s 8 stanicemi + podavačem obálek, lze šít i skobky (4 jednotky), výrobní rychlost 6 000 ks/hod (max. 12 000).

V1 - Snášecí a šicí stroj Theisen&Bonitz Sprint 304 QSM, 10 snášecích jednotek, rychlost 3 000 ks/hod.

V1 - Snášecí a šicí stroj MKW RAPID 42/UT36/GS/DP se šicím agregátem s čelním ořezem RAPID 50/SFT 550 a bočním ořezem, popřípadě prořezem MKW RAPID 59/T21+, výrobní rychlost 4 000 ks/hod.

V1 - Snášecí a šicí stroj HEIDELBERG ST 100 vertikální snášení s 6 stanicemi, lze šít i skobky (4 jednotky), výrobní rychlost 3 000 ks/hod (max. 4 000).

Snášecí stroj THEISEN & BONITZ TB SPRINT B216 VP + perforovací a šicí automat PFAFFLE F 209 h + F 209 a+b

Vázací automat RILECART PB-796HD, vazba twin wire, výrobní rychlost 600 ks/hod

Skládací stroje Heidelberg Stahlfolder: skladba skládacích strojů odpovídá tiskovým strojům

Řezačky papíru: skladba řezacích center odpovídá tiskovým strojům

Výsekový automat KAMA TS74, výkon až 4500 archů/hod, max. formát 520x720 mm

V2 - Lepicí stroj V2 Horizon Book Binder BQ-240, poloautomatická lepička, hotmelt, tloušťka vazby 1-40 mm, výrobní rychlost cca 3.500 ks/hod



Obrázek č. 8: Tiskový stroj, firemní zdroj

8.4 Produktové portfolio

Typickým výrobkem společnosti je reklamní merkantil a průmyslové tisky. Všechny výrobky jsou tištěny archovým ofsetem.

Na trhu je velká poptávka po dodávkách s velmi krátkými termíny dodání zboží. Tiskárny jsou většinou specializované na konkrétní polygrafický produkt, nebo tiskárny obecného výrobního charakteru zaměřené pouze na malé nebo velké náklady (množství). To přináší v prvním případě dlouhé termíny dodání a v druhém úzkou specializaci a tím zakázkové omezení. V ČR i přes dostatek tiskové kapacity ve formátu B2 je menší tisková kapacita ve formátu B1, je to dáno vyšší investiční náročností těchto strojů a současnou potřebou investic i do doprovodných zařízení a technologií.

Charakteristika produktu a služeb

Produkty – časopisy, brožury, katalogy, knihy, kalendáře, plakáty, mapy, letáky, prospekty, slohy, etikety, bloky, papírové obaly, booklety, stojany, displeje, a další.

Služby - zpracování dat & CTP, tisk, knihařské zpracování a logistika.



Obrázek č. 9: Průřez výrobním portfoliem, firemní zdroj

9. ANALÝZA VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ

9.1 Makrookolí

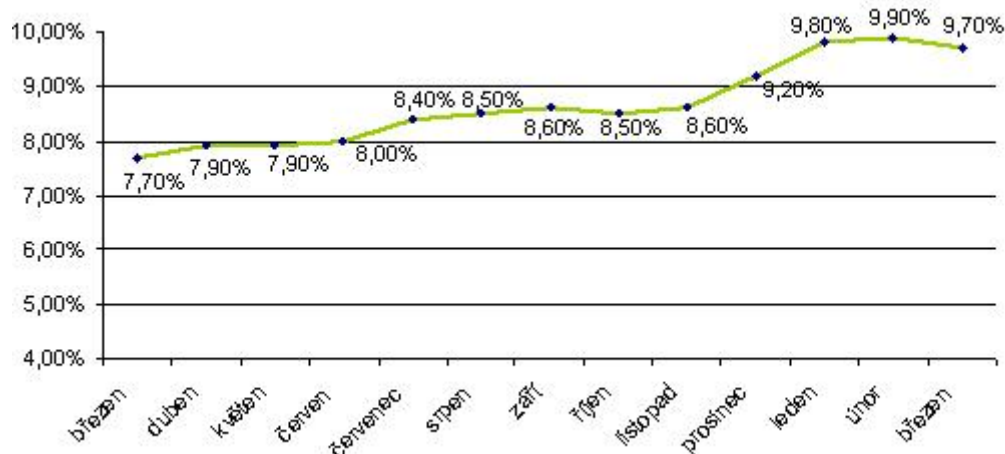
Pro analýzu makrookolí společnosti jsem zvolil metodu SLEPT, která je, dle mého názoru, nejprehlednější pro následné zpracování obchodní strategie.

Aby bylo možno efektivně řídit společnost, je nutno získat co nejvíce informací o okolí společnosti, kterým je obklopena.

Tuto SLEPT analýzu doplním ještě o jedno „E“ a to sice Environmentální prostředí, které je pro společnost velmi důležité. Tohle prostředí by mohlo být do budoucna velmi perspektivní a společnost by ho mohla pozitivně využít ve svůj budoucí růst a prospěch.

Sociální faktory

Mezi sociální faktory, které by mohly mít vliv na společnost z hlediska obchodní strategie, bych zařadil vývoj nezaměstnanosti a vývoj mezd. Tyto dva ukazatele mají přímý vliv na budoucí kupní sílu zákazníků, kteří nakupují u naprosté většiny firem. Životní úroveň obyvatelstva a jejich následné chování má v době probíhající ekonomické celosvětové krize velký vliv na rozvoj trhu.



Graf č. 1: Vývoj míry nezaměstnanosti v ČR za období 03/2009 – 03/2010, zdroj www.finance.cz

Nezaměstnanost úzce souvisí s vývojem hospodářského cyklu. V současné době, kdy se ekonomika nachází v recesi, nezaměstnanost roste. V roce 2009 byly nuceny polygrafické firmy propustit část zaměstnanců a některé musely být uzavřeny úplně.

Společnost TISKÁRNA od roku začátku roku 2009 nesnížila stav zaměstnanců. Tento stav stabilně osciluje mezi 135 – 145 zaměstnanci. Část zaměstnanců, kteří tvoří přechodný úbytek, je spojena více se sezónností, než s negativními tendenčními vývoji. Společnosti se daří si stabilně držet kvalifikovanou sílu bez znatelné fluktuace.

Průměrná hrubá měsíční mzda		2007	2008	2009
Průměrná hrubá měsíční mzda	Kč	20957	22691	23598
Podnikatelská sféra	Kč	20661	22559	23411

Tabulka č. 4: Vývoj mezd za poslední tři roky v ČR, zdroj www.MPSV.cz

Dle informací zveřejněných v polygrafickém měsíčníku „Svět tisku“, byla vyčíslena průměrná hrubá mzda v polygrafickém oboru za rok 2009 na 22.278,00 CZK. V porovnání s výše uvedenými průměrnými údaji, ať všeobecnými, nebo spojenými s podnikatelskou sférou, je tato částka stále ještě motivující a odborníci by měli v oboru zůstat.

Legislativní faktory

Nepřehlednost a mnohdy komplikovanost řady různých zákonů a vyhlášek, které musí být dodržovány a plněny, patří k hlavním problémům všeobecně. Dochází k neustálým změnám, což vede k problémům, které v určité míře ovlivňují budoucí rozvoj společnosti. Nejvíce se společnost potýká s neúspěšným získáváním státních zakázek. Situace na trzích spojených se státním sektorem neumožňuje získat zakázky, které podléhají zákonu o zadávání veřejných zakázek. Společnosti se mnohdy ani nedozví, že výběrové řízení bylo vypísáno, a to i přes vynaloženou snahu se tyto informace dozvědět. Mimo to, součástí veřejných výběrových řízení jsou bariéry, které nemůže společnost v krátkodobém horizontu překonat.

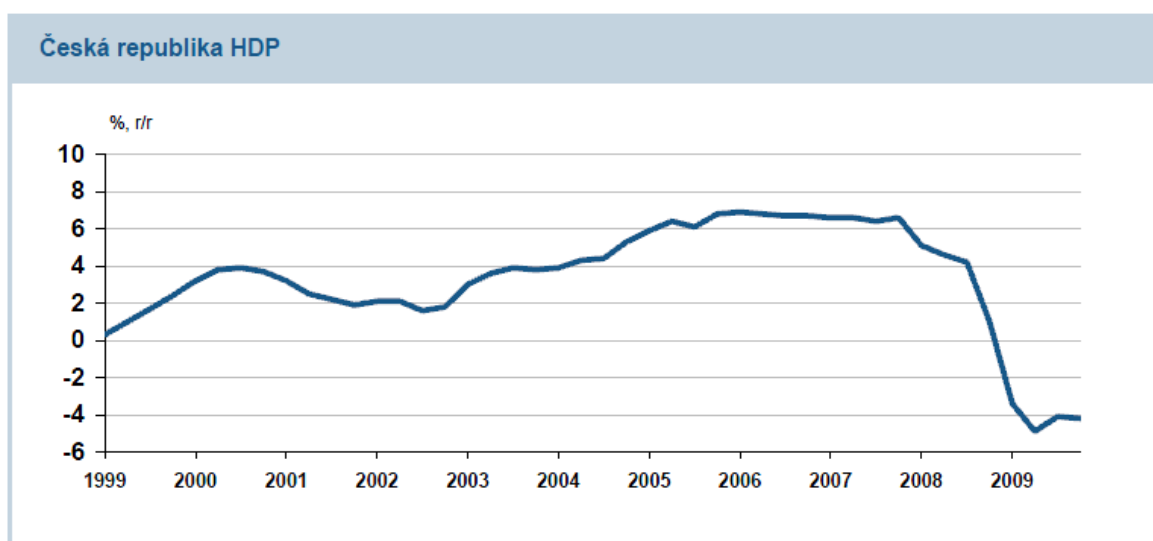
Ekonomické faktory

V rámci ekonomických faktorů se budu zabývat pouze HDP, vývojem obchodu na tuzemských trzích, mezinárodních trzích a vývojem kurzu CZK/EUR, neboť tyto ukazatele do jisté míry ovlivňují výsledek společnosti.

Firma TISKÁRNA se jako jedna z mála firem v ČR účastní od roku 2006 pravidelného průzkumu trhů realizovaným servrem „Markit – Financial Information Services“, který sbírá a následně vyhodnocuje aktuální informace z trhů. Díky účasti na těchto průzkumech má firma přístup k vyhodnocením a informacím, které mohou pomoci při rozhodování o dalším vývoji a směru firmy.

HDP

Společnost může dobře prosperovat za podmínky stabilního ekonomického prostředí. Od roku 2002 do roku 2008 byl růst HPD poměrně vysoký. V současné době se nejen Česká republika, resp. česká ekonomika, nachází v recesi a zaznamenává poměrně výrazný pokles HDP. Část prognóz počítá s poklesem růstu tempa HDP a část prognóz počítá s mírným, v řádech jednotek procent, růstem HDP. Pokles růstu HDP ve své podstatě znamená omezení prosperity firem, které se následně projevuje poklesem tržeb.



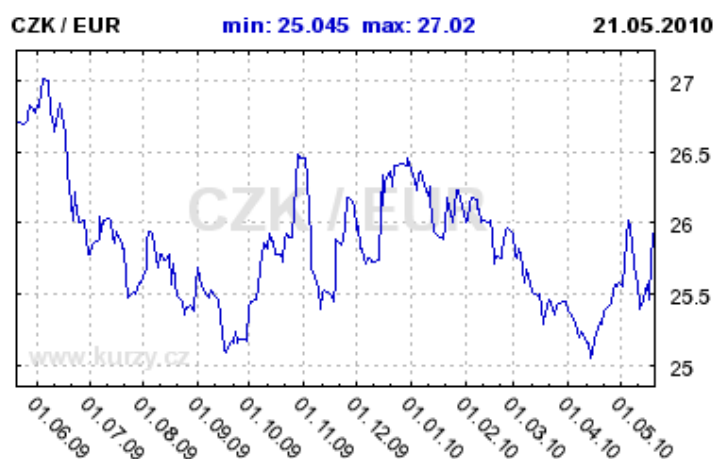
Graf č. 2: Reálný vývoj HDP, zdroj: www.markit.com

Ekonomický růst (HDP)			
	%	rr	kk
2008		2.3	-
2009		-4.1	-

Tabulka č. 5: Ekonomický růst HDP ČR, zdroj: www.markit.com

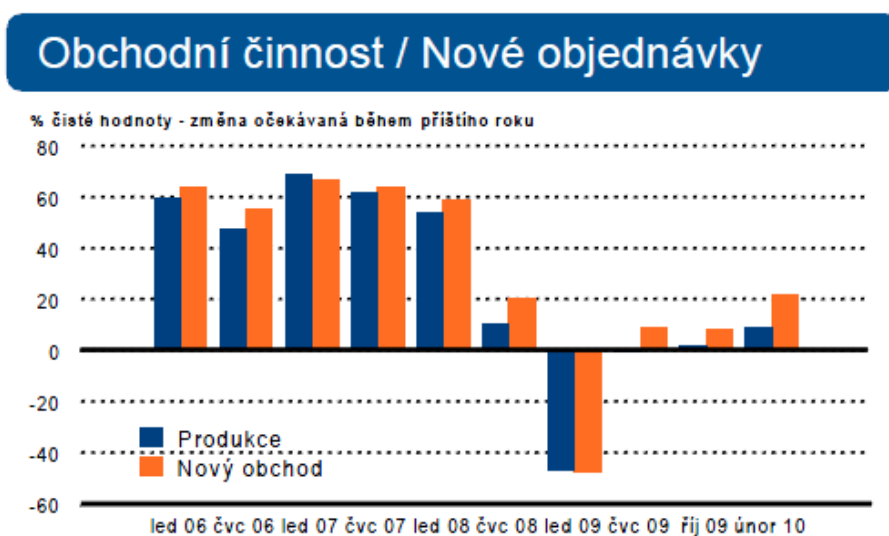
Kurz

Protože celých 35 % produkce je exportována do zemí EU, tak vývoj a výkyvy kurzů značně ovlivňují nabídkové ceny. Proto společnost výkyvy kurzu sleduje a operativně na něj reaguje – provádí se vnitrofiremní fixace kurzu vždy na období 3 měsíců. Na druhé straně většina výrobních technologií je nakupována v zahraničí a vývoje kurzu mají tímto negativní dopady na plánování a rozpočty při nákupu nových technologií, neboť se musí vždy počítat s rezervou min. 3%.



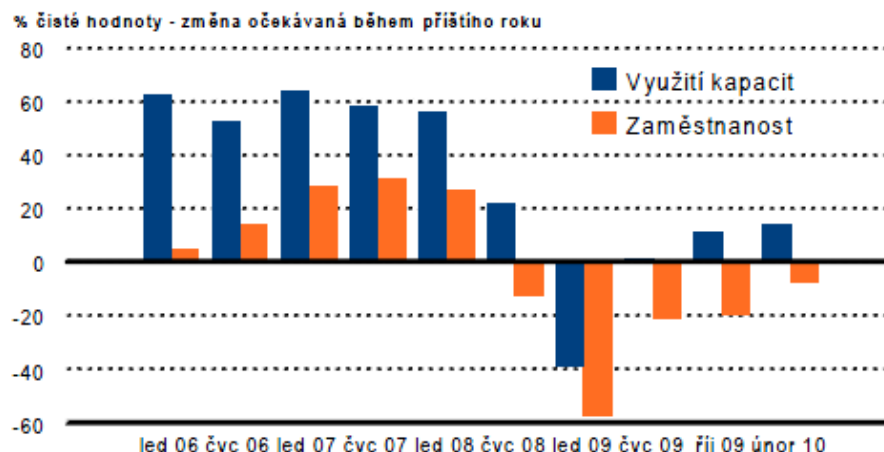
Graf č. 3: Vývoj kurzu CZK/EUR, zdroj: www.finance.cz

Vývoj tuzemského obchodu



Graf č. 4: Česká republika – jak si stojí výroba, zdroj: www.markit.com

Zaměstnanost / Využití kapacit

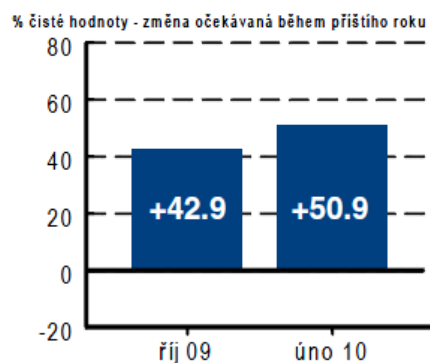


Graf č. 5: Zaměstnanost a využití kapacit, zdroj: www.markit.com

Jak je patrné z výše uvedených grafů, od začátku roku 2010 se začíná český trh rozmáhat. Tyto údaje dávají signály o tom, že by se situace na trhu mohla posunout pozitivním směrem.

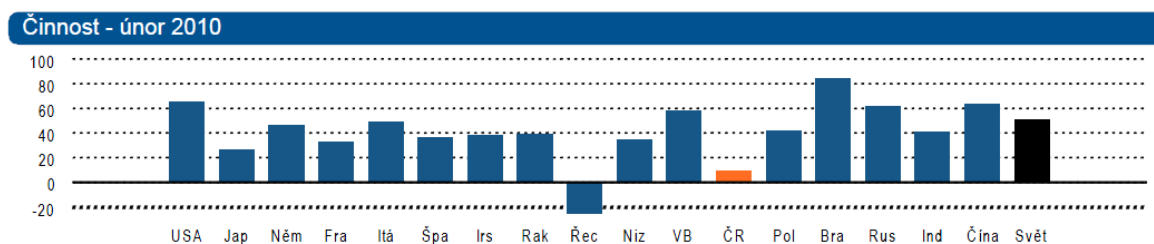
Vývoj mezinárodního obchodu

Světová Produkce - výroba

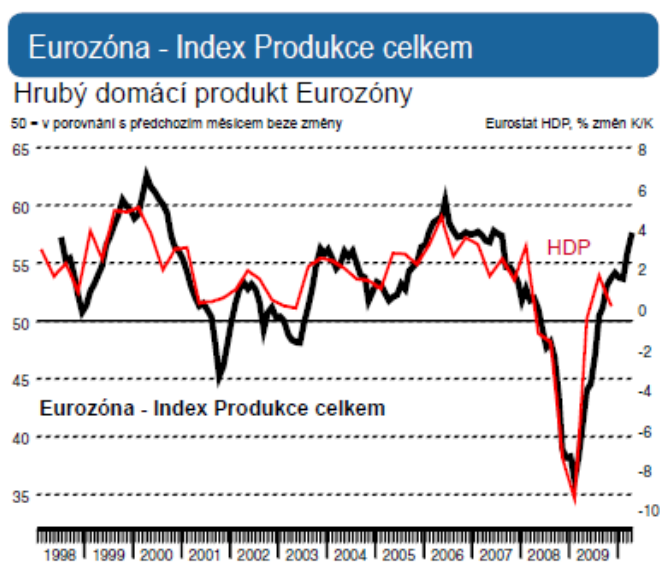


Graf č. 6, Vývoj výroby ve světě, zdroj: www.markit.com

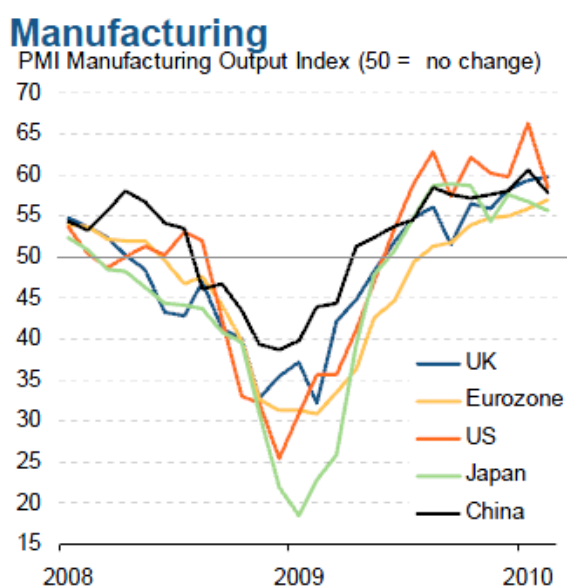
Globální výhled – výroba



Graf č. 7: Globální vývoj výroby, zdroj: www.markit.com



Graf č. 8: Vývoj výroby – Eurozóna, zdroj: www.markit.com



Graf č. 9: Vývoj výroby ve světě, zdroj: www.markit.com

Všeobecně se očekává, že se obchodní činnost ve světě během příštích dvanácti měsíců zvýší. Jistota je nejvyšší ve výrobním sektoru, kde čistá hodnota podniků předpovídajících rozvoj vzrostla z loňské hodnoty až na + 50,9. Ve firmách EU se vyhlídky očividně lepší.

Politické faktory

Obchodní a strategické rozhodování je ovlivňováno politickým prostředím ČR. Nejvíce toto vnímá TISKÁRNA na skutečnosti členství ČR v EU, z hlediska skutečnosti, že část menších firem, které mohou tvořit přímou konkurenci, si díky dotačním programům mohly dovolit expanzi, na kterou by za normálních podmínek neměly prostředky. Na druhé straně nás členství v EU obohatilo o nové potenciální trhy, takže je otázkou, která z externalit je přínosnější.

Technologické faktory

Výdaje vynaložené na výzkum a vývoj v polygrafickém průmyslu jsou značné. V odvětví jsou 4 světoví lídři specializovaní na vývoj a inovace. O výsledcích tohoto vývoje se můžeme vždy přesvědčit na mezinárodních veletrzích. Nejnovější technologie jsou cestou ke snížení pracovních sil a ke zvýšení kvality a rychlosti zpracování tiskových zakázek. Díky novým technologiím je možno lépe využít veškeré výrobní kapacity. Vzhledem ke zpomalení nákupů technologií se v tomto, ale ani v příštím roce neočekávají žádná inovativní řešení. Dodavatelé technologií se spíše budou snažit o úpravy a prodeje stávajících technologií za nižší ceny.

Environmentální faktory

Společnost TISKÁRNA víc než jen dodržuje zákonem předepsané emisní limity. Veškeré odpady jsou recyklovány. Společnost například pro vytápění výrobních prostor využívá zpětné rekuperace tepla z tiskových strojů, což je unikátní technologie, která zatím není v ČR používána. Environmentální přístupy, i když jsou třeba ve svém důsledku dražší, společnost preferuje. O tom vypovídá nejen certifikovaný systém řízení jakosti ČSN EN ISO 9001:2001, ale také vlastnictví několika mezinárodních environmentálních certifikátů, jako jsou certifikáty PEFC, FSC, certifikáty kalibrace strojů, environmentální certifikát – SGPC. Společnost bude usilovat i o ekologickou certifikaci ISO 14000, která by měla v souvislosti s výše uvedenými certifikáty umožnit, podílet se na výrobě tiskovin pro klienty, kteří jsou ekologicky orientováni.

9.2 Mikrookolí

9.2.1 Charakteristika polygrafického průmyslu

Polygrafický trh v poslední době vykazuje známky nasycenosti. Na tuzemském i zahraničním trhu sílí tlak a i přes letošní ekonomickou krizi je na evropském trhu stále velké množství konkurentů. Z tohoto důvodu je vstup na polygrafický trh relativně složitý.

Tiskárny si jsou vědomy široké konkurence a své podnikové strategie zaměřují na zákazníka a na nabízení co nejvyšší kvality výrobků a služeb. Získávání a udržení si nových zákazníků se stává složitější a je to vlastně klíčová záležitost společnosti.

Významnou bariérou vstupu konkurentů na trh v oblasti plochého ofsetového tisku jsou extrémně vysoké pořizovací náklady na tiskové a knihařské stroje, prostorová náročnost na výrobu a skladování a potřeba zkušených zaměstnanců.

Vstup nových konkurentů na tento trh neznamena příliš velké riziko. Výraznější riziko je představováno konkurenty, kteří již na trhu polygrafie působí, a kteří se nebojí investovat do nejnovějších technologií. Nejnovější technologie jsou totiž klíček k dalšímu rozvoji firmy. A rozvoj firmy se v tomto případě rovná zabrání většího podílu na trhu.

9.2.2 Popis trhu

Firma v současné době působí největší měrou na jižní Moravě, v Praze sporadicky a dále v zemích EU. Zaváděním moderních komunikačních technologií do výrobního, obchodního procesu a zvláště do komunikace se zákazníkem se daří výrazně rozšiřovat oblast trhu působení. Zvyšováním jazykové kvalifikace pracovníků se zvedá podíl přímého exportu, který již nyní činí cca 35 % výroby. Společnost vyváží výrobky do různých oblastí západní, střední a východní Evropy. Zde je stále velký potenciál obchodní akvizice zvláště po vstupu ČR do Evropské unie. Vstup do EU vytváří také výhodnější podmínky pro realizaci zakázek. Např. rakouský trh, zejména Vídeň, která je pro nás co se týče vzdálenosti a ekonomického potenciálu perspektivnější než Praha, kam se snaží proniknout většina českých tiskáren. Z toho vyplývá, že snaha je i v budoucnu uplatňovat se především v exportu. Přesto velmi důležitým obchodním teritoriem zůstává i ČR a především Jihomoravský region, kde polygrafický průmysl oproti jiným oblastem republiky stagnuje a kde se zde daří získávat stále větší procento trhu. Svůj podíl na trhu chce firma zvyšovat postupným rozvojem zejména v Brně a v brněnské aglomeraci, kde postupně roste procentuální podíl TISKÁRNY na trhu na úkor konkurenčních firem.

Dalším rozšířením produktů a služeb, viz bod výše, stoupne naše schopnost plnit náročné požadavky v termínech, kvalitě a objemu výroby pro zahraniční koncerny. Pro tyto náročné zákazníky je mnohdy výrazným kritériem i spolehlivost dodávek a dostatečné zálohování výroby pro případ různých výpadků. Tyto požadavky jsme nebyli doposud schopni ve všech případech splnit. Rozšíření našich výrobních možností umožní výraznější akviziční činnost obchodního oddělení, i zde je plánováno posílení.

9.3 Analýza mikroprostředí - Porterův pětifaktorový model

Pro analýzu oborového okolí jsem zvolil metodu Porterova modelu konkurenčních sil, kde se zaměřím převážně na analýzu zákazníků (která bude dále rozvedena rozčleněním dle Paretova pravidla a následnými závěry), dodavatelů a konkurence.

9.3.1 Vyjednávací síla zákazníků

Zákazníky společnosti jsou tuzemské a zahraniční právnické a fyzické osoby. Především právnické osoby jsou jejími nosnými zákazníky. Společnost se zaměřuje na velkoobjemové zakázky, které odpovídají výrobnímu profilu společnosti a které jsou schopny naplnit výrobní kapacity. Pro zákazníky má společnost propracovaný systém nabídkového řízení, tj. individuálních cen, smluvních platebních podmínek a bonifikací.

Společnost prodává své produkty a služby převážně koncovým klientům v oblasti průmyslu. Dnes už velmi zřídka reklamním agenturám, knižním nakladatelstvím, či maloodběratelům, i když tito stále ještě tvoří relativně velkou část cílového segmentu. V rámci vývoje posledních dvou let však tyto reklamní agentury a maloodběratelé jsou zaměřeni spíše na nízkonákladové zakázky, které společnost není schopna efektivně a konkurenceschopně vyprodukovat, neboť svou podstatou výrobního zařízení je zaměřena na velké zakázky.

Vývoj portfolia zákazníků se za poslední dva roky dramaticky změnil. V segmentu největších zákazníků zůstal počet stejný. V segmentu středních zákazníků došlo k úbytku v řádech procent. V segmentu malých zákazníků přišla firma během posledních dvou let o více než 50 % zákazníků. Toto je spojeno jak s výše zmíněným zaměřením firmy, tak s poklesem poptávky v nízkonákladovém segmentu.

Firmy	2008	2009	2010
Počet firem s ročním obratem nad 5 mil. CZK	13	13	13
Počet firem s ročním obratem nad 2 mil. CZK	12	11	9
Počet firem s ročním obratem nad 1 mil. CZK	14	14	10
Počet firem s ročním obratem pod 1 mil. CZK	211	198	98

Tabulka č. 6: Počet zákazníků dle velikosti obratu

Z výše uvedených počtů vyplývá, že se vyjednávací síla zákazníků stává každým rokem větší. Zákazníků je méně a mohou si více vybírat. Na druhou stranu tato čísla dávají jasný signál, že má společnost značné rezervy. Ty při aplikaci strategie diferenciací a nabídce výrobků pro malonákladový segment může vynikajícím způsobem využít ve prospěch následné expanze.

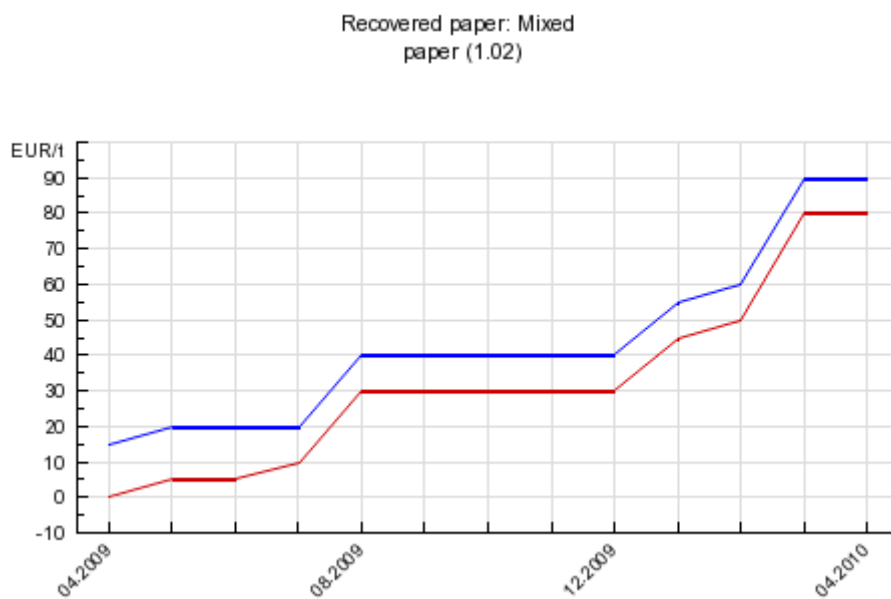
9.3.2 Vyjednávací síla dodavatelů

Dodavatelé pro společnost TISKÁRNA jsou výrobci papíru, výrobci lepenek, dodavatelé tiskařských a knihařských strojů, barev, kooperací, softwaru, atd. Všichni tito dodavatelé ovlivňují výslednou cenu výrobků a služeb. Vliv dodavatelů dodávajících papír a lepenky má na výslednou cenu zakázky významný vliv, neboť v ceně zakázky se materiál promítá až do výše cca 60 %.

Nevýznamnější dodavatelé papíru a lepenek:

- Europapier – Bohemia, spol. s r.o.
- Papyrus Bohemia, s.r.o.
- ANTALIS, s.r.o.
- OSPAP a.s.

Z níže uvedeného grafu je patrné, že ceny nejdůležitějších vstupních materiálů pro výrobu se od poloviny roku 2009 zvedají. Protože jsou jen 4 významní dodavatelé a z logistických důvodů nelze dovážet materiály ze zahraničí, mají tito dodavatelé velkou vyjednávací sílu.



- maximální nárůst ve skupině
- minimální nárůst ve skupině

Graf č. 10: Vývoj cen papíru, zdroj: www.euwid.com

Jak je z grafu zřejmé, hodnota vstupních materiálů se během jednoho roku zvýšila řádově o 10 %. Přírůstek ceny vstupních materiálů osciluje mezi 80 – 90 EUR/t materiálu. Navyšování cen materiálu znesnadňuje predikci cen výrobků na delší období než 3 měsíce.

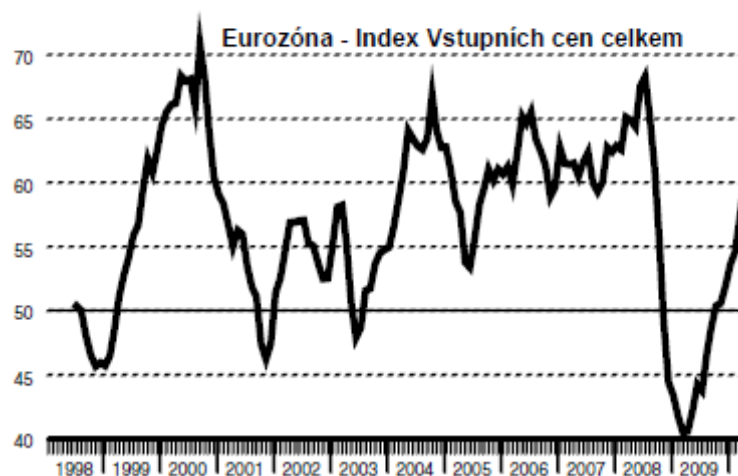
Datum	Mixed paper (1.02)
1.4.2010	80 - 90
1.3.2010	80 - 90
1.2.2010	50 - 60
1.1.2010	45 - 55
1.12.2009	30 - 40
1.11.2009	30 - 40
1.10.2009	30 - 40
1.9.2009	30 - 40
1.8.2009	30 - 40
1.7.2009	20 - 30
1.6.2009	20 - 30
1.5.2009	20 - 30
1.4.2009	20 - 30

Tabulka č. 7: Vývoj nárůstů cen materiálů, zdroj: www.euwid.de

Eurozóna - Index Vstupních cen celkem

Tlaky cen ve výrobě a službách

50 - v porovnání s předchozím měsícem beze změny



Graf č. 11: Vývoj vstupních cen materiálů, zdroj: www.markit.com

Zvyšování cen materiálu má negativní dopady na realizované zakázky, neboť s dodavatelem není možná dlouhodobá dohoda na zafixování cen materiálu. U dlouhodobých kontraktů a zakázek, kde nebyl zohledněn trend vývoje cen, dochází k tvorbě ztrát právě z důvodu navyšování cen hlavních vstupních materiálů. Zde firma bohužel nemá možnost dalšího vyjednávání s konečnými zákazníky, a proto musí velmi obezřetně odhadovat cenovou politiku dodavatelů. Tyto kroky však působí negativně na někdy až moc opatrné zvyšování nabídkových cen společnosti, které má za následek ztráty určitých typů zakázek.

9.3.3 Hrozba vstupu nových konkurentů

Polygrafický trh vykazuje známky saturace. Na tuzemském i zahraničním trhu sílí tlak a i přes letošní ekonomickou krizi je na evropském trhu stále velké množství konkurentů. Z tohoto důvodu je vstup na polygrafický trh relativně složitý.

Tiskárny si jsou vědomy široké konkurence a své podnikové strategie zaměřují na zákazníka a na nabízení co nejvyšší kvality výrobků a služeb. Získávání a udržení si nových zákazníků se stává složitější a je to vlastně klíčová záležitost společnosti.

Významnou bariérou vstupu konkurentů na trh v oblasti plochého ofsetového tisku jsou extrémně vysoké pořizovací náklady na tiskové a knihařské stroje, prostorová náročnost na výrobu a skladování a potřeba zkušených zaměstnanců.

Vstup nových konkurentů na tento trh neznamena příliš velké riziko. To je naopak představováno konkurenty, kteří již na trhu polygrafie působí, a kteří se nebojí investovat do nejnovějších technologií. Nejnovější technologie jsou totiž klíček k dalšímu rozvoji firmy. A rozvoj firmy se v tomto případě rovná zabrání většího podílu na trhu.

9.3.4 Rivalita firem působících na daném trhu

Hlavními konkurenty jsou společnosti zaměřené na výrobu vysokých nákladů tiskových a knihařských produktů technikou ofsetového (plochého) tisku. Další podstatná konkurence jsou společnosti, které jsou schopny realizovat jak vysoké náklady (rotační tisk) tak společnosti zaměřené na ofsetový tisk. U společnosti TISKÁRNA nemá smysl posuzovat tuzemský trh, neboť je aktivní v celoevropském měřítku. Společnost má v každé evropské zemi min. 15 přímých konkurentů (v Rakousku je to například cca 27 přímých konkurentů).

Na tuzemském trhu působí asi desítky společností, které jsou schopny nabídnout podobný výstup, jako společnost TISKÁRNA.

Budování a udržování dobrého jména společnosti patří spolu s image společnosti k jednomu z nejdůležitějších možností boje s konkurencí. Dalším krokem jsou promyšlené investice do nových technologií a to jak hlavních, tak i podpůrných. Dobrého jména lze totiž dosáhnout pouze za pomoci vysoké profesionality, kvality nabízených výrobků a služeb, jejich vhodně stanovenou cenou a v neposlední řadě dobře zvolenou reklamní kampaní, zaměřenou na oslovení potenciálních zákazníků, ale i stávajících zákazníků v případě kampaně na nový produkt či technologii.

Mezi vybrané tuzemské konkurenty patří:

- H.R.G., spol. s r.o.
- Boom Tisk, spol. s r.o.

Mezi vybrané zahraniční konkurenty patří:

- BK Offsetdruck GmbH
- Kleinhauer OEG
- Global Print GmbH

Rivalita mezi konkurenty už dnes není v oblasti kvality, ta musí být špičková. Rivalita se přenáší do cenových strategií, do strategií nákupů a třeba i do kupních podmínek – typu

platební podmínky, možnost podílet se na získání úvěru, sparing projects, atd. Pro většinu odběratelských firem jsou důležité tyto 4 základní kritéria – kvalita, cena, rychlost a servis.

9.3.5 Hrozba substitutů

Výroba tiskovin je stále používaná jako jedno ze 4 komunikačních médií (internet, televize, tisk, rádio) a je svým způsobem stále stabilní. Zákazníci se rychle učí a rádi využívají nové technologie a vyhledávají společnosti, které jejich náročným požadavkům vyhoví. Hrozba substitutů je minimální, neboť velká část populace stále trvá na tradičním předávání informací v tištěné podobě.

Výsledky analýzy mikrookolí bych shrnul klasifikací jednotlivých faktorů dle vlivu na firemní strategii podle stupnice 1 – 10, kde 10 značí největší vliv.

	Význam
Vyjednávací síla zákazníků	6
Vyjednávací síla dodavatelů	8
Hrozba vstupů nových konkurentů	1
Rivalita firem působících na trhu	4
Hrozba substitutů	2

Tabulka č. 8: Vyhodnocení analýzy

Největší význam z hlediska vlivů Porterova modelu konkurenčních sil na obchodní strategii má podle mého názoru vyjednávací síla dodavatelů, která se projevuje v nekontrolovatelném navyšování vstupních materiálů. Dále je velmi vysoká vyjednávací síla zákazníků, neboť zákazníků na trhu ubylo. Tato vyjednávací síla zákazníků se nejvíce projevuje v opatrném snižování prodejních cen.

Dále se dá říci, že se firma nemusí obávat vzniku dalšího velkého konkurenta na trhu. To ale neznamená, že jí nehrozí nebezpečí od stávající konkurence, neboť tlaky na získávání zakázek a udržení naplnění výrobní kapacity jsou enormní. Snad jediná pozitivní informace, vyplývající z analýzy je, že se firma nemusí v příštích letech obávat hrozby substitutů.

10. ANALÝZA VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ FIRMY

Analýza vnitřního okolí společnosti je zaměřena na nalezení silných a slabých stránek podniku. Tedy skutečností, které může společnost ovlivnit. Tyto jsou pevně semknuty s vizí společnosti, která ale není v poslední době naplňována, neboť společnost masivně ztrácí klienty z malonákladového segmentu.

10.1 Marketingové a distribuční faktory

Strukturu marketingu každé společnosti tvoří: marketingový průzkum, analýza získaných dat, stanovení cílů a způsobů jejich dosažení. Dále implementace a kontrola se zpětnovazebným vlivem na korekce v procesu plánování.

Marketingový průzkum probíhá několika způsoby. Data jsou shromažďována na základě informací od obchodníků, která jsou porovnávána a doplňována o informace získané z dalších zdrojů informací, jako jsou srovnávací nabídkové kalkulace konkurence, pevně stanovené nákupní ceny odběratelů – zde víme tedy prodejní ceny konkurence.

Každoročním výsledkem procesu analýzy a plánování je operativní obchodní. V návaznosti na obchodní plán je provedena předpověď objemu zakázek, odhad vytíženosti strojů a předpoklad nákupů a investic ve společnosti.

10.1.1 Cenová politika

Cenová politika ve společnosti je stanovení ceny přírážkou. Pokud budeme brát v úvahu, že hodnota přírážky byla v roce 2008 rámcově 50 %, tak v rámci boje s konkurencí byla v roce 2009 přírážka snížena na 40 % a v následném roce, tedy v roce 2010 o dalších 10 %. Za dva roky byla tedy přírážka snížena na 30 %.

10.1.2 Komunikační politika

Společnost TISKÁRNA využívá pro komunikaci se zákazníky přímý marketing a to ve dvou formách. První je pomocí obsáhlých informací na webových stránkách, které byly v posledních měsících kompletně přepracovány, a nyní odpovídají mezinárodním standardům. Druhá forma jsou cílené marketingové akce, které směřují ke specifickému portfoliu zákazníků. Zákazníci jsou cíleně informováni o novinkách, možnostech a inovacích, které jim pomáhají při následném rozhodování o zadání zakázky.

Hlavní součástí komunikační politiky je však „přímý prodej“, který se uskutečňuje pomocí obchodních zástupců. Společnost tedy využívá strategii „push“, která klade hlavní akcent na protlačení výrobků distribučními kanály.

Společnost v loňském roce zřídila oddělení marketingu, který postupně přebírá úkoly od obchodního oddělení. Přímé náklady na marketing za rok 2009 byly ve výši cca. 700.000 CZK.

10.1.3 Distribuční politika

Většina tiskovin je unikátní a jen v některých případech se tiskovina opakuje a doobjedná. Společnost je tedy zaměřena na zakázkovou výrobu.

Distribuční kanály jsou dva – prodej přímému zákazníkovi, nebo prodej přes komunikační agenturu.

Firma disponuje vlastním vozovým parkem, nebo využívá k distribuci specializované přepravce a kurýrní společnosti.

10.2 Lidské zdroje - Analýza pracovních zdrojů

Jednou z důležitých součástí firemní strategie jsou lidé. A to ti správní lidé. Aby si firma mohla odpovědět, jakou strategii zvolí, musí si nejprve uvědomit, jaké zaměstnance má v managementu, jaké zaměstnance má v řídicích funkcích a jak vlastně zaměstnanci vnímají firmu, ve které pracují.

Aby si firma mohla kvalifikovaně odpovědět a dále kvalifikovaně na těchto lidech stavět, musí provést analýzu klíčových zaměstnanců.

Součástí praktické části práce je tedy i analýza zaměstnanecká.

Firma zaměstnává 140 zaměstnanců, z těchto je asi 1/3 spojená s rozhodovacími procesy, s řízením kolektivu, nebo s obchodními aktivitami.

Jak vlastně vypadají zaměstnanci, kteří mají určitý podíl rozhodovacích pravomocí?

Silné oblasti, kde se pracovníci firmy cítí silní:

- odborné znalosti;
- pohotové rozhodování;
- komunikace s klienty;
- plánování;
- odvaha k důležitým rozhodnutím.

Slabé oblasti, kde se pracovníci firmy cítí slabí:

- firma nekomunikuje své vize, nejednotné cíle;
- přenos informací mezi odděleními;
- motivace podřízených, koučování;
- administrativní záležitosti;
- řešení obchodních problémů;
- zpětná vazba;
- prosazování cílů;
- zlepšování výrobních procesů.

Z výše uvedeného plyne, že by se firma měla zaměřit na rozvoj „leadershipu“. Pracovníci musí zvládnout základní manažerské dovednosti a ujednotit si postup. Také nám vyvstává problém v komunikaci a to především mezi jednotlivými odděleními. Řešením této situace může být školení k posílení pozitivního postoje, k posílení týmové spolupráce. Jako poslední bod, který se může vyzdvihnout je zpětná vazba, neboť je důležitá pro následné rozhodovací procesy. Zpětnou vazbu je nutno zlepšovat. Její uplatňování v praxi je možná nejdůležitějším faktorem pro trvalé zavedení získaných poznatků napříč společností.

Dále bych se krátce věnoval obchodnímu oddělení, které je prvním nárazníkem mezi firmou a zákazníkem. I zde se totiž dají vytipovat silné a slabé stránky, které pracovníkům obchodu zlepšují nebo zhoršují pozici při vyjednávání s klienty a mají přímou vazbu na obchodní výkon společnosti.

Slabé oblasti obchodníků:

- vyhledání a oslovení klienta;
- nedostatečné obchodní dovednosti;
- pomalý tah „na branku“;
- nerozhodnost.

Silné stránky obchodníků:

- spolehlivost, zodpovědnost;
- znalost oboru, odborné zkušenosti;
- ochota spolupracovat;
- umění naslouchat potřebám zákazníka.

Když bychom chtěli exaktně vyjádřit na stupnici od 1 – 10, kde 10 znamená, že jsme v té které činnosti nejlepší, tak si zaměstnanci oddělení obchodu společnosti TISKÁRNA stojí následovně:

	Průměr
Vyhledání klienta	6,00
Oslovení klienta, navázání kontaktu	6,18
Efektivní komunikace s klientem	8,10
Prezentace nabídky	8,10
Analýza potřeb klienta	6,33
Obhájení ceny	8,22
Navyšování prodeje	6,30
Zkvalitnění péče o klienta	7,72
Zvládnutí náročného klienta	7,70

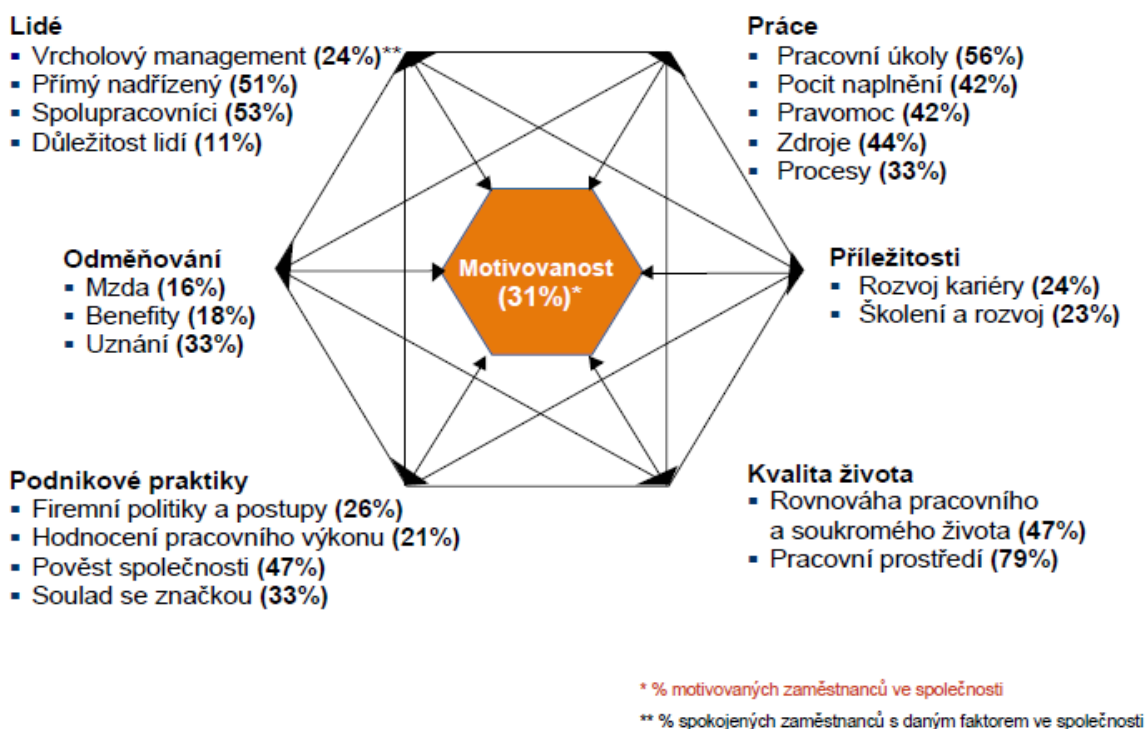
Tabulka č. 9: Vyhodnocení činností obchodního oddělení

Je patrné, že největší problém dělá oslovení klienta a získání zakázky. Na druhou stranu o již stávající zákazníky je dobře pečováno. Obchodníci za své největší slabiny obecně považují vyhledávání nových klientů a navazování kontaktů s nimi.

Navyšování prodeje u klientů současných a samozřejmě analýza potřeb. Je nutno začít pracovat na rozvoji obchodníků, nicméně výše jmenované tři jsou stěžejní.

A kde se firma skutečně nachází?

Ve spolupráci s personální agenturou bylo provedeno průzkumné šetření, které ukázalo nedostatky v personální politice a v motivaci zaměstnanců. Motivace zaměstnanců, jak všichni víme, je jeden z nejdůležitějších prvků dosažení obchodních cílů.



Obrázek č. 10: Motivace zaměstnanců–výsledky společnosti, zdroj: firemní materiály

Výsledky se uvádí jako:

- 100- 60 % - výkonnostní zóna
- 60 – 40 % - indiferentní zóna
- 40 – 25 % - nejistá zóna
- 25 – 0 % - destruktivní zóna

Průměr společností v ČR se pohybuje mezi 48 – 52 %.

Motivovanost zaměstnanců ve společnosti je špatná. Společnost se nachází v „**nejisté zóně**“, kde jsou z dlouhodobého hlediska nutné významné změny za účelem motivace zaměstnanců k dosažení obchodních cílů.

10.3 Analýza informačních technologií

Udržení segmentu trhu, který firma TISKÁRNA obstarává, znamená realizovat projekty, které udrží nebo dále pozitivně posunou parametr výkon-cena. Stále se snižující velikost nákladů tiskovin a potřeba rychle a operativně zrealizovat zakázku v tiskárně klade velký důraz na efektivitu a produktivitu manažerského informačního systému, schopného v reálném čase obsáhnout, řídit a vyhodnocovat veškeré oblasti činností firmy.

Firma TISKÁRNA, pokud se chce udržet v segmentu velkých ofsetových tiskáren, tak musí výrazným způsobem navýšit právě kvalitu v okruhu informačních systémů a návazných technologií, neboť stávající informační systém s dalším rozvojem ve firmě nedokáže držet krok a není schopen s novými technologiemi efektivně spolupracovat. Firma je geograficky rozdělena do 4 lokací, které spolu komunikují právě jen prostřednictvím informačního systému.

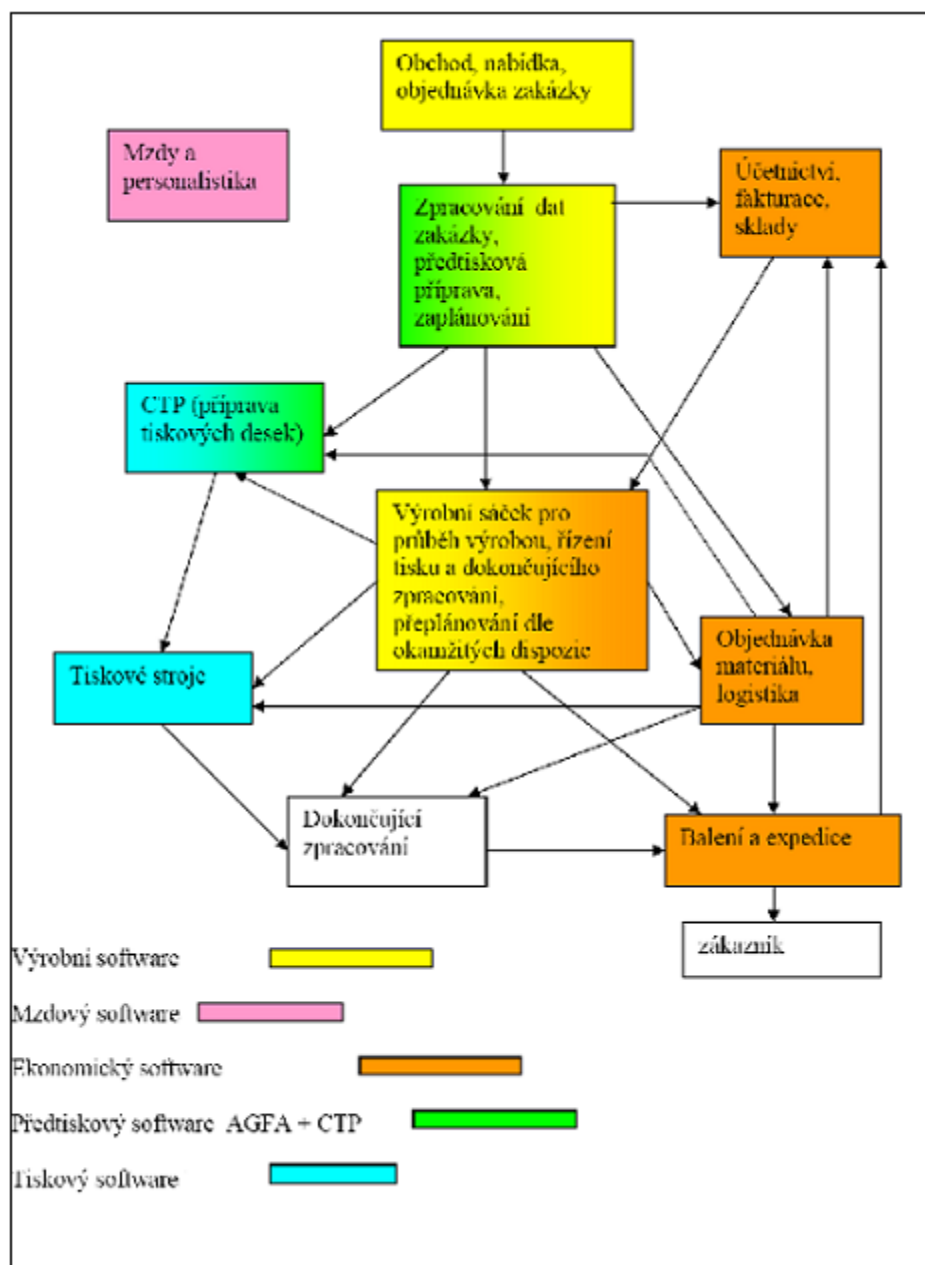
Jako nosný řídicí a plánovací systém managementu je v oblasti vlastní výroby, a to jeho hlavní části řízení zakázek: tvorby cen – kalkulace, nabídek, tisku a dokončovacího zpracování využíván elektronický informační systém vytvořený přímo pro firmu TISKÁRNA. Tento informační systém je využíván obchodním oddělením k výpočtu ceny zakázky a pro její zaplánování, vytváření objednávek a poptávek, dále se do něj zadávají veškeré potřebné atributy pro procesy celé výroby, plánování a požadavky materiálu. Vychází z něj plánování tisku a dokončovacího zpracování, je to také systém využívaný v produkci.

Tento systém ovšem není koncipován jako „otevřený“, to znamená, že nespolupracuje přímo s ostatními informačními systémy firmy.

Proto také nelze zpětně provádět přímé vyhodnocování srovnání provedených a výsledných kalkulací, výrobního plánu, ani z něj nelze vyhotovit výstupu nutné k řízení obchodního oddělení.

Stávající informační systém nelze nijak propojit se vstupy a výstupy polygrafických strojů a nelze tak efektivně provázat work-flow ve firmě.

Proto společnost používá další podpůrné informační systémy, které ztěžují práci všech zaměstnanců především z pohledu spotřeby času.



Obrázek č. 11: Současný stav informačních systémů

Aby byla firma schopná v budoucnu operativně realizovat zakázky, je nutno změnit informační systémy, se kterými se pracuje napříč firmou. Nový informační systém musí být schopen v reálném čase obsáhnout, řídit a vyhodnocovat veškeré oblasti činnosti firmy.

Proto další krok by měl být přechod na nový a ucelený informační systém.

10.4 Finanční analýza

Pro potřeby mé diplomové práce vycházím z analýz rozvahy a výkazu zisků a ztrát za rok 2008 a 2009, které by mi měly pomoci zhodnotit finanční situaci společnosti z hlediska návrhu obchodní strategie.

10.4.1 Analýza rozvahy

Rozvaha ve zkráceném znění je uvedena v příloze.

Vertikální analýza rozvahy	2009	2008
Stálá aktiva v % aktiv	27.31 %	30.24 %
Pohledávky v % aktiv	52.86 %	50.49 %
Zásoby v % aktiv	7.04 %	6.44 %
Finanční majetek v % aktiv	10.40 %	10.22 %
Ostatní aktiva v % aktiv	2.40 %	2.61 %
Rezervy v % pasiv	4.40 %	2.63 %
Dlouhodobé závazky v % pasiv	7.22 %	10.80 %
Krátkodobé závazky v % pasiv	44.77 %	39.19 %
Bankovní úvěry a výpomoci v % pasiv	16.64 %	26.26 %
Ostatní pasiva v % pasiv	8.72 %	6.15 %

Tabulka č. 10: Vertikální analýza rozvahy za rok 2009 a 2008

Podíl stálých a oběžných aktiv ve společnosti je v celku vyrovnaný. Z výše uvedené tabulky nám vyplývá, že 27 % z majetku společnosti je vázaných v investicích. Zásoby má společnost minimální. Tento stav je spojen s tím, že většina výrobního materiálu se nakupuje až těsně před realizací výrobní zakázky a jen několik zákazníků požaduje výrobu na sklad. Výraznou položkou jsou peníze a hotovost v bance – společnost musí rychle reagovat např. na pozitivní vývoj kurzů a realizovat nákupy. Další výraznou položkou oběžných aktiv jsou krátkodobé pohledávky, jejichž podíl na celkových aktivech společnosti roste. Na druhé straně ve srovnání s krátkodobými závazky je zde pozitivní bilance, neboť krátkodobé pohledávky převyšují krátkodobé závazky (větší část tvoří krátkodobé a střednědobé úvěry na stroje a technologie). Na straně pasiv je zřejmé, že se společnosti podařilo snížit velikost bankovních úvěrů.

10.4.2 Analýza výkazu zisku a ztrát

Výkaz zisků a ztrát – výsledovka za rok 2008 a 2009 je uvedena v příloze.

Z vertikální analýzy podniku je vidět, že na výnosech podniku mají po celou sledovanou dobu 100 % podíl tržby za prodej vlastních výrobků. Přibližně 20 % tvoří přidanou hodnotu, která v posledním sledovaném roce vzrostla jen o 1 %. Tento ukazatel se zvedl díky tomu, že se zvýšily tržby. Co se týká nákladů, tak se na výnosech podílí především výkonová spotřeba cca 80 %. Z horizontální analýzy je patrné pozitivní zvýšení tržeb za vlastní výkony, které vzrostlo o cca 20%.

10.4.3 Poměrové ukazatele

Rentabilita

Rentabilita	2009	2008
Rentabilita vlastního kapitálu	7.38 %	3.16 %
Rentabilita celkového kapitálu	1.88 %	0.76 %
Rentabilita celkového kapitálu z EBIT	15.59 %	12.50 %
Rentabilita vlastního kapitálu z EBIT	3.97 %	2.99 %
Rentabilita dlouhodobého kapitálu z EBIT	10.71 %	8.00 %
Rentabilita tržeb	0.72 %	0.36 %

Tabulka č. 11: Ukazatele rentability dle fin. výkazů za rok 2008 a 2009

Z hodnot rentabilit výše uvedené tabulky plyne, že rentabilita společnosti roste. Je zde zřejmé, že výnosnost vlastního jmění se zvyšuje. Ve srovnání s průměrem v odvětví je vyšší (o cca 10%).

Aktivita

Aktivita	2009	2008
Doba obratu zásob (dnů)	10	12
Doba obratu pohledávek (dnů)	73	87
Doba obratu krátkodobých aktiv (dnů)	97	119

Tabulka č. 12: Ukazatele aktivity dle fin. výkazů za rok 2008 a 2009

Obrat aktiv, tedy tržeb na 1 Kč aktiv, vykazuje klesající tendenci. Doba obratu zásob se lehce snížila, což je poměrně uspokojivé. Doba obratu pohledávek se snížila o 17 %, což je velmi pozitivní výsledek.

Zadluženost

Zadluženost	2009	2008
Celková zadluženost	74.53 %	76.07 %
Míra zadluženosti vlastního kapitálu	292.55 %	317.95 %
Úrokové krytí	0.30	0.44
Úvěrová zadluženost	65.33 %	109.76 %

Tabulka č. 13: Ukazatele zadluženosti

Celková zadluženost podniku je poměrně vysoká, skoro 75 %. Celková zadluženost se pojí nejvíce s úvěrovou zadlužeností a to proto, že přes více než 65 % dluhů společnosti tvoří úvěry spojené s nákupem nového strojového vybavení. Míra zadluženosti vlastního kapitálu je relativně vysoká, ale klesá. Hodnota úrokového krytí není optimální, ale na odvětví je vcelku uspokojivá.

Platební schopnost

Běžná likvidita	1,43	1,11
Pohotová likvidita	1,12	1,01
Okamžitá likvidita	0.19	0.16
Hrubá cash flow likvidita	8.85 %	6.21 %

Tabulka č. 14: Ukazatel platební schopnosti

Z výše uvedené tabulky vyplývá, že se výsledky všech ukazatelů společnosti zlepšují. Běžná likvidita zde ukazuje, kolikrát oběžná aktiva pokrývají krátkodobé závazky. Tento ukazatel je měřítkem solventnosti společnosti. Společnost nedosahuje hodnoty 1,5, ale v roce 2009 se této hodnotě velmi blíží a tím jí nehrozí, že se ocitne ve velmi obtížné finanční situaci. Okamžitá likvidita v roce 2009 je 0,19, což se velmi blíží hodnotě ukazatele 0,2, který říká, že při hodnotě 0,2 je likvidita zaručena. Výsledek ukazatele pohotová likvidita je 1,19 a neměl by klesnout pod 1.

11. ANALÝZA ZÁKAZNÍKŮ DLE PARETOVA PRAVIDLA

Kategorie	Odběratel	2008	2009	Prognóza 2010	Celkem vč. Prognózy
A	1	38 258 134	43 053 360	36 515 068	117 826 562
A	2	19 349 773	22 572 982	26 743 285	68 666 040
A	3	26 598 063	14 377 856	7 248 007	48 223 926
A	4	127 005	18 059 746	15 845 321	34 032 072
A	5	11 377 924	16 341 358	6 020 955	33 740 236
A	6	6 019 523	6 641 345	6 328 929	18 989 798
A	7	7 575 988	6 496 431	4 429 160	18 501 579
A	8	602 688	6 607 532	10 541 015	17 751 236
A	9	6 223 882	4 749 542	4 835 462	15 808 886
A	10	5 162 222	6 054 544	3 512 782	14 729 548
A	11	3 782 214	5 415 344	5 280 752	14 478 310
A	12	5 883 666	1 770 499	6 563 788	14 217 952
A	13	5 338 294	2 937 319	2 672 940	10 948 553
B	14	981 217	879 331	8 026 778	9 887 326
B	15	4 637 611	3 943 923	839 285	9 420 819
B	16	8 503 559			8 503 559
B	17	201 182	8 132 833		8 334 015
B	18	3 842 603	1 949 174	1 999 753	7 791 530
B	19	2 195 609	2 205 571	3 076 009	7 477 189
B	20	6 967 019	82 819		7 049 838
B	21	2 943 120	1 515 598	856 474	5 315 192
B	22	1 310 916	712 245	2 676 436	4 699 596
B	23	1 294 952	247 080	3 047 424	4 589 456
B	24	1 043 273	1 217 488	2 087 585	4 348 346
B	25	1 195 543	1 218 065	1 625 478	4 039 086
C	26	1 536 400	899 925	1 415 320	3 851 644
C	27	1 651 981	1 210 541	762 015	3 624 537
C	28	517 552	1 167 295	1 598 118	3 282 966
C	29		2 603 178	651 744	3 254 922
C	30	3 184 166			3 184 166
C	31	1 474 007	917 004	784 738	3 175 749
C	32	2 794 714	259 426	66 300	3 120 440
C	33	2 761 653	334 058		3 095 712
C	34	348 057	876 266	1 770 540	2 994 863
C	35		857 443	2 129 250	2 986 693
C	36	2 876 474			2 876 474
C	37	1 135 814	571 848	1 044 665	2 752 327
C	38	2 510 087	240 493		2 750 581
C	39	1 126 202	337 263	979 440	2 442 906
C	40	2 286 868			2 286 868
C	41		2 184 139		2 184 139
D	součet ostatních	45 952 900	29 074 808	18 973 371	94 001 079

Tabulka č. 15: Odběratelé za období 2008 – 2010 seřazení dle Paretova pravidla

V uvedené tabulce jsou seřazeni zákazníci dle Paretova pravidla. Hlavním kritériem rozdělení klientů v tabulce je sloupec celkem, tedy celkové tržby za poslední tři roky.

Aby byly analýzy kompletní, a aby management společnosti měl přehled i o vývoji obchodních aktivit a vývoji samotných zákazníků a vývozních destinací, budu v krátkosti řešit také analýzu zákaznického portfolia.

Zatím není firma schopna při stávajících systémech dle Paretova pravidla určit ziskovost zákazníka, prozatím pracuje jenom s obraty zákazníků. V informačním systému se pracuje s krycím příspěvkem, který supluje ziskovou marži. Ze stávajících dat není firma schopna tedy určit ziskovost, nicméně z nového informačního systému, který by firma měla pořídit, bude schopna detailně určit podíl zisku zákazníků na obratu firmy.

Analýza - počet firem v kategorii A				
2008	2009	2010	Pokles 2009	Pokles 2010
13	13	13	0	0
Analýza - počet firem v kategorii B				
12	11	9	-8	-25
Analýza - počet firem v kategorii C				
14	14	10	0	-29
Analýza - počet firem v kategorii D				
211	198	98	-6	-54

Tabulka č. 16: Srovnání počtu firem dle kategorií za období 2008 - 2010

Z výše uvedených tabulek vyplývá, že společnost TISKÁRNA ztratila během posledních dvou let značnou část klientů. V kategorii A zůstal stav beze změny. V kategorii B byl propad o 25 %, v kategorii C společnost zaznamenala propad o 29 % a v poslední kategorii, kategorii D až o celých 54 %. Kategorie D je výrazným potenciálem, neboť je schopna pokrýt cca 1/5 výrobní kapacity.

Srovnání počtu poptávek za poslední tři roky

2008 = 11.567 poptávek

2009 = 10.443 poptávek

Prognóza 2010 = 10.300 poptávek

Počet nabídek za poslední tři roky

2008 = 10.393 nabídek

2009 = 9.624 nabídek

Prognóza 2010 = 9.990 nabídek

Počet realizovaných zakázek za poslední tři roky

2008 = 3.849 zakázek

2009 = 3.490 zakázek

Prognóza 2010 = 3.995 zakázek

Z výše uvedených čísel vyplývá, že počet poptávek má spíše klesající charakter. Na druhou stranu počet realizovaných zakázek má tendenci v posledním roce růst. Z toho vyplývá, že se snižuje hodnota realizovaných zakázek a společnost musí vynaložit více úsilí na získání menších zakázek za účelem udržení naplněnosti výroby.

Procentuální zastoupení zemí, kam společnost dodává své výrobky

Země	Rok 2008	Rok 2009	Prognóza 2010	Rozdíl 2008/2010
Česká republika	76	69,5	65,65	-10,35
Rakousko	9	12,7	15,5	6,5
Dánsko	7,67	11,11	8,41	0,74
Německo	2,5	2,1	2,97	0,47
Švédsko	1,55	1,41	2,33	0,78
Slovensko	1,1	1	1,58	0,48
Holandsko	0,5	0,5	1,5	1
Francie	0,5	0,5	0,73	0,23
Maďarsko	0,5	0,5	0,55	0,05
Polsko	0,32	0,32	0,42	0,1
Rumunsko	0,25	0,25	0,25	0
Ostatní státy	0,11	0,11	0,11	0
Celkem %	100	100	100	

Tabulka č. 17: Procentuální zastoupení zemí dodávek výrobků

Z výše uvedených tabulek vyplývá, že roste podíl exportu a firmě se daří využít potenciálu, který umísťuje na mezinárodních trzích. Tohle je velmi příznivá informace, neboť zahraniční trhy jsou zdrojem velkých růstových možností firmy.

12. ANALÝZA VÝROBNÍHO PLÁNU

Výroba vychází z požadavků trhu a pružně reaguje na poptávku. Jako výrobní firma má samozřejmě svoje limity ve výrobních kapacitách.

Veškerá plánovací činnost pro výrobní procesy kromě jednoduchých služeb prováděných na základě dohody se zákazníkem je uplatňována s podporou informačního systému. Plánovací údaje jsou k dispozici všem pracovištím prostřednictvím Internetu i Intranetu.

Výrobní plán se tvoří dle portfolia tiskových strojů. Kapacita tiskových strojů je rozčleněna do 3směnného provozu, tzn., že výroba na každý den je rozdělena do tří osmihodinových bloků. Výroba se plánuje vždy na 1 týden dopředu. Plánování je nutné z důvodu relativně vysoké obrátkovosti zakázek a krátkých výrobních časů jednotlivých zakázek. Výroba probíhá kontinuálně a nepřetržitě. Vždy od neděle večer (3. směna) do soboty ráno (1. směna). Celkem je tedy k dispozici 17 směn za týden – na každý tiskový stroj. Zbylé směny jsou využity k údržbě a opravám tiskových strojů.

Výrobní plán se člení na tiskové stroje s formáty B1 a B2. Je to technologické rozčlenění strojového parku dle shodných formátů tiskových archů. Zakázky lišící se barevností jsou dále členěny na jednotlivé stroje. Ve formátu B1 jsou k dispozici 3 tiskové stroje, ve formátu B2 jsou také k dispozici 3 tiskové stroje. Výrobní zakázky se plánují dle rychlosti tisku stroje, náročnosti vybarvení a samozřejmě i počtu vytištěných archů. Vzhledem k tomu, že se na strojích formátu B1 tisknou nákladově velké zakázky a projekty, a společnost TISKÁRNA není schopna nabídnout všechny technologie v oblasti tisku, plánují se s těmito stroji také možné kooperace, které jsou důležité pro dokončení samotných produktů. Plánování kooperací je důležité z důvodu dodržení expedičních termínů.

Produktivitu výrobního procesu sleduje společnost jiným způsobem, než je u výrobních podniků standardně používán. Pro sledování tiskové produktivity jsou použity na zakázku vyvinuté procesy, které srovnávají mezistrojovou produktivitu a celkovou produktivitu strojového parku. Produktivita se sleduje v rámci celých kalendářních měsíců. Neboť každý stroj má jinou kapacitu a také tiskový formát, tak se jednotlivé výkony přepočítávají na formát B1 a B2, resp. na společný součet dosažených výkonů = B1+B2. Na základě výsledků dosažených v jednotlivých měsících je možné vysledovat celkový dosažený výkon tiskových strojů.

	2008	2009	2010
Měsíc			
Leden	6 149 500	4 165 220	3 902 200
Únor	7 176 900	5 174 650	4 711 300
Březen	7 029 000	5 627 000	5 062 000
Duben	5 254 600	5 579 200	5 221 600
Květen	4 712 200	6 070 800	
Červen	4 599 900	4 685 000	
Červenec	5 332 760	4 081 000	
Srpen	6 935 540	6 459 000	
Září	7 578 600	7 435 000	
Říjen	6 980 000	6 783 000	
Listopad	5 418 900	7 176 000	
Prosinec	5 432 100	4 833 000	
Celkem za rok	72 600 000	68 068 870	18 897 100

Tabulka č. 18: Celkové průjezdy strojů za rok 2008 - 2010

Ze srovnání z výše uvedené tabulky vyhodnocení tiskových výkonů je zřejmé, že nejvyšší produktivity se dosahuje jen v určitých měsících. Tyto výsledky viditelně kopírují trendy v polygrafii, kde třeba měsíce září a říjen jsou dlouhodobě nejsilnější. Většinou první polovina roku je výkonově vždy slabší než druhá polovina roku. Tohle je způsobeno tím, že na začátku roku většina klientů teprve velké projekty a tiskové kampaně plánuje a realizace probíhá až v druhé polovině roku. Dále z tabulky výkonů vyplývá, že firma má ve všech měsících a u všech strojů nevyužitou kapacitu a to řádově ve výši cca 25 %. Z tabulek je také zřejmé, že výroba není optimálně vytížena. V oboru polygrafie se počítá s volnou rezervou cca 5 %, z čehož plyne, že zlepšením toků zakázek a výroby a také získáním většího objemu zakázek by bylo možno dosáhnout maximalizace průměrné výroby o ještě cca 20 %.

13. SWOT ANALÝZA

Po provedení vnějšího a vnitřního prostředí firmy je možné vyhodnotit další stránky společnosti. SWOT analýza je jednou z velmi důležitých analýz, která pomáhá manažerskému vedení si uvědomit, v jaké aktuální situaci se jejich společnost nachází. Takto je možné vyhodnotit silné a slabé stránky společnosti a zároveň poukázat na příležitosti a hrozby.

S – silné stránky	W – slabé stránky
Snaha managementu o neustálé zlepšování procesů (2) Ukončení splátek leasingů – možnost dalších investic (5) Celková stabilita společnosti (2) Kvalifikovaní a stabilní zaměstnanci (3) Moderní strojový park (4) Široká škála nabízených služeb (1) Specifický a individuální přístup k zákazníkům (3) Získání dotace z ESF (2) Ekologické certifikáty (2)	Nejsou sjednocené vize a cíle (3) Komunikační problémy (2) Malý tah „na branku“ (3) Nekompatibilita součástí informačních systémů a jejich roztržitost (3) Chybovost v realizaci zakázky způsobené nedostatečně zabezpečeným workflow (1) Dlouhé časy dodávek u zakázek s kooperací nebo subdodávkou (3)
O – příležitosti	T – hrozby
Zvýšená poptávka po kalendářové výrobě – odešel jeden konkurent z trhu (5) Expanze na další zahraniční trhy (3) Orientace na trendy v oblasti ochrany životního prostředí (3) Pokles poptávky po technologiích - levnější stroje a technologie v polygrafii (4) Realizace státních zakázek (4)	Ztráta zákaznické sítě – odchod malonákladových zákazníků (4) Zvyšování cen vstupů – nemožnost predikce růstu, ceny jsou fixovány na 3 měsíce (4) Všeobecně se zhoršující se platební morálka odběratelů (2) Boj o zákazníka ze strany dobře situovaných konkurentů (3)

Tabulka č. 19: SWOT analýza

Jednotlivým bodům SWOT analýzy jsou přiřazeny hodnoty důležitosti, kde nejvyšší vnímaná a přiřazená hodnota se rovná 5 a nejnižší se rovná 1. Pomyslný součet jednotlivých polí (přiřazených hodnot polí):

$$S = 24, O = 19$$

$$W = 15, T = 13$$

Pokud bychom si představili pomyslnou pozici firmy v tabulce SWOT analýzy, tak by mohla vypadat přibližně takto. Zelená plocha charakterizuje pozici společnosti. Strategie bude více inklinovat ke strategii „SO“ – využití silných stránek a příležitostí k získání konkurenční výhody.



Obrázek č. 12: Pozice firmy

Jak bylo uvedeno v teoretické části, jednotlivé položky SWOT analýzy představují pro podnik konkurenční výhody a nevýhody. Silné stránky jsou ty, které může společnost využít v konkurenčním boji o zákazníka. Díky těmto faktorům může společnost částečně, nebo zcela eliminovat slabé stránky. Uvedené příležitosti by společnost mohla využít pro zvýšení podílu na trhu a měla by je využít pro zvýšení obrátu a eliminaci hrozeb, které by mohly společnost negativně zatížit.

Sestavení nové obchodní strategie by mělo pomoci adaptovat obchodní strategii a pomoci změnit náhled na obchodní aktivity, které v současné době nejsou 100%ně účinné.

Ze sestavené SWOT analýzy vyplývá, že společnost je více položena v oblasti silných stránek a má rozhodně více příležitostí než hrozeb. Tyto příležitosti je nutno využít.

Příležitosti, které je možno v blízké době využít, jsou:

- ukončení splátek leasingu – možnost dalších investic (silná stránka);
- zvýšená poptávka po kalendářích (příležitost);
- dlouhé časy dodávek u zakázek s kooperací nebo subdodávkou (slabá stránka);
- nekompatibilita součástí informačních systémů a jejich roztříštěnost (slabá stránka);
- ztráta zákaznické sítě – odchod malonákladových zákazníků (hrozba).

14. NÁVRH ADAPTAČNÍ OBCHODNÍ STRATEGIE

Provedl jsem strategické analýzy sledované společnosti. Následně byly zkompleťovány silné a slabé stránky, včetně příležitostí a hrozeb. Proto nyní mohu přejít k formulaci obchodní strategie společnosti TISKÁRNA.

Obchodní strategii musí společnost adaptovat na změny, které byly vyvolány hospodářskou krizí v roce 2009. Adaptace obchodní strategie je přizpůsobení se novému chování zákazníků. K tomu společnost použije většinu svých volných prostředků (stávajících i budoucích). Prvním krokem bude stanovení, na jaké výrobní a podpůrné technologie se společnost v budoucnu zaměří. Společnost by měla v první řadě zkvalitnit komunikaci a zejména věnovat pozornost lidským zdrojům, které jsou hlavním klíčem k vytvoření a udržení hodnot. Dalším krokem je nákup nových podpůrných technologií a strojů. Všechny tyto kroky musí směřovat k tomu, aby společnost získala nové zákazníky, aby plně využila volné tiskové kapacity a aby si udržela pozici na trhu.

14.1 Vize společnosti

Společnost má jednotnou vizi, která není plněna a není dále komunikována. S touto strategií nejsou seznámeni zaměstnanci a ostatní „stakeholderi“.

Vize společnosti – klást důraz na kvalitu výrobků a snažit se vyhovět specifickým požadavkům zákazníků. Tím si také získat věrné a spokojené zákazníky.

Z vize společnosti se dá vyčíst, že společnost klade obrovský důraz na kvalitu svých výrobků. Proto i strategie konkurenčního soupeření se bude orientovat na tuto vizi. Cílem je vyrábět a dodávat výrobky rychle, s vysokou kvalitou a za přiměřenou cenu.

14.2 Fáze obchodní strategie

Navrhuji zavést aktivní **strategii stabilizace**. Zde jde hlavně o udržení podílu na trhu, využití výrobních kapacit a zvýšení obrátu společnosti. Ale hlavně půjde o přípravu na možnou **strategii expanze**. Jedná se o časové rozmezí přibližně dvou let. Po těchto dvou letech bych doporučoval zvážit, zda zvolit **strategii expanze**, pokud to trh a hospodářská situace dovolí. Dojde-li k útlumu aktivit v polygrafickém průmyslu, potom bude nutno hledat strategii novou. Podle mého názoru by si firma v období hospodářské recese, pokud jí to umožňují finanční prostředky, měla udržet minimálně stávající pozici a připravit vše nutné pro budoucí realizaci expanze.

I. FÁZE

V první fázi půjde především o stabilizaci vývojového trendu. Tato fáze se týká období 2010 – 2011. Společnost si musí především udržet pozici na trhu a připravit se na druhou fázi. Stěžejním cílem pro tuto fázi je naplnění výrobní kapacity na 95 %. Zbývajících 5 % výrobní kapacity musí zůstat z technologických důvodů vždy rezervováno a nevyužito. Pro využití výrobní kapacity je potřeba získat nové zakázky a nové klienty. Proto navrhuji následující opatření:

Podpora zaměstnanců a obchodního oddělení

Z analýz týkajících se potřeb a požadavků zaměstnanců vyplývá řada poznatků, na kterých je nutno pracovat, pokud se firma má stát silnou a stabilní. Zaměstnanci hrají jednu ze stěžejních rolí ve firmě, a tudíž jim musí být věnována maximální pozornost a péče.

Pokud má společnost v úmyslu dále expandovat a rozšiřovat portfolio zákazníků musí, investovat do svého pracovního kapitálu, tedy do zaměstnanců.

Každé obchodní rozhodnutí je významné rozhodnutí, které může významně ovlivnit budoucnost. A rozhodnutí systematicky vzdělávat zaměstnance k nim jednoznačně patří.

Úspěch výrobní firmy je přímo úměrný úspěchu obchodníků. V posledních měsících do obchodního teamu přibyli noví pracovníci (obchodníci) zodpovědní za akvizici nových klientů a to jak v tuzemsku, tak i v zahraničí. Pracovníci „back office“ se věnují více péči o stabilní zákazníky. Cílem zvýšení znalostí a dovedností v obchodě je zaměřit se na aktivní obchod a zkvalitnit systém prodeje. Největší slabinou obchodního oddělení je proces aktivního vyhledávání nových klientů a jejich získání. Pracovníci obchodního oddělení si musí uvědomit a vžít, že rozvoj společnosti je součástí jejich práce. Musí se aktivně naučit využívat dostupné metody k navyšování prodeje u stávajících zákazníků a zvládat námitky zákazníků. Protože většina obchodníků nemá zkušenosti se samostatným aktivním prodejem, musí se naučit analyzovat potřeby klienta, adekvátně prezentovat technologii a výrobní možnosti.

Obchodní oddělení je rozdělené na tuzemskou a zahraniční část, proto bude určitě zajímavé i propojení dosavadních zkušeností mezi všemi obchodníky. V důsledku by se měly sjednotit u všech pracovníků obchodu základy obchodních dovedností. Obchodníci si musí aktivně říct o „obchod“ a ten i úspěšně uzavřít.

Podpora teamové komunikace

Firma TISKÁRNA má ze strategických důvodů situovanu výrobu cca 35 km od administrativní a obchodní části. Obchodníci hojně využívají pro denní komunikaci telefonní a internetové prostředky, nicméně není zde možnost osobní interakce. Velmi často se řeší problémy v komunikaci. Nepracujeme jako jeden tým, ale v podstatě jako dva nezávislé týmy, které je potřeba stmelit dohromady. Obchodní oddělení, respektive jednotliví obchodníci, denně řeší požadavky zákazníků, které se dále přenášejí na výrobu a zároveň také řeší „námitky“ výroby, které pak naopak dále přenášejí na zákazníka.

Dle výše uvedeného je velmi důležité, aby se pracovníci naučili pracovat a jednat jako jedna společnost a jeden tým. Jejich primárním a společným cílem by mělo být uspokojit požadavky zákazníků s ohledem na minimalizaci vícenákladů. Efektivní komunikace by měla zajistit, že všichni poznají svoje osobní limity, zvládnou jednotlivé komunikační typy a styly komunikace, předají se mezitýmové znalosti. Ukáže se důležitost správné teamové komunikace a teamové spolupráce, obchodníci se naučí vyhodnocovat a snad i pochopí důležitost zpětné vazby s tím, že nejdůležitější je zodpovědnost za svoji roli v teamu.

Podpora manažerů

Aby firma správně fungovala, musí mít erudované řídící pracovníky, kteří jsou schopni a ochotni se orientovat jak ve vedení a mezilidských vztazích, tak v obchodním jednání a každodenním rozhodování. Důležitou součástí řídících pracovníků je převzetí kompetencí a přijetí zodpovědnosti za vlastní rozhodování. Řídící pracovníci mají bohaté zkušenosti s řízením i samotnou praxí, ale v posledních letech společnost neinvestovala do školení manažerů, proto nemáme, jako společnost, sjednocený systém vedení lidí. Hlavní náplní bude pochopit a sjednotit práci a zefektivnit systémy, kterých se dosáhlo.

Posílení vazby k zákazníkům

Společnost musí posílit obchod a taky se zaměřit na posílení vazby k zákazníkům. Minimálně 4x ročně navštívit klienta z kategorie A a B; minimálně 1x ročně navštívit zákazníka z kategorie C, návštěvy zákazníků z kategorie D – individuálně, dle pozitivního vývoje zákazníka (jak po stránce obrátové, tak po stránce platební morálky). Společnost musí zlepšit servis pro zákazníky – zrychlit zpracování kalkulací a taky je „dotahovat“ do konce (zjišťovat, co se ve skutečnosti děje se 70 % nerealizovaných nabídek, vědět, zda jsme zákazníky považováni za konkurenceschopného dodavatele).

Propagace výrobků a společnosti

Toto opatření zahrnuje zejména tvorbu vlastních propagačních materiálů, na kterých společnost ukáže své možnosti a dovednosti. Tyto propagační materiály musí v co nejrychlejší době informovat o nových možnostech společnosti.

Zaměření se na širokou paletu výrobků a služeb

Cílem je zaměřit se na co „nejširší“ paletu produktů a tím omezit výkyvy na trhu s možnostmi využívat perspektivních oblastí polygrafie. Variabilnost je ovšem velmi náročná na produktivitu práce a organizaci společnosti.

Přechod na nový informační systém

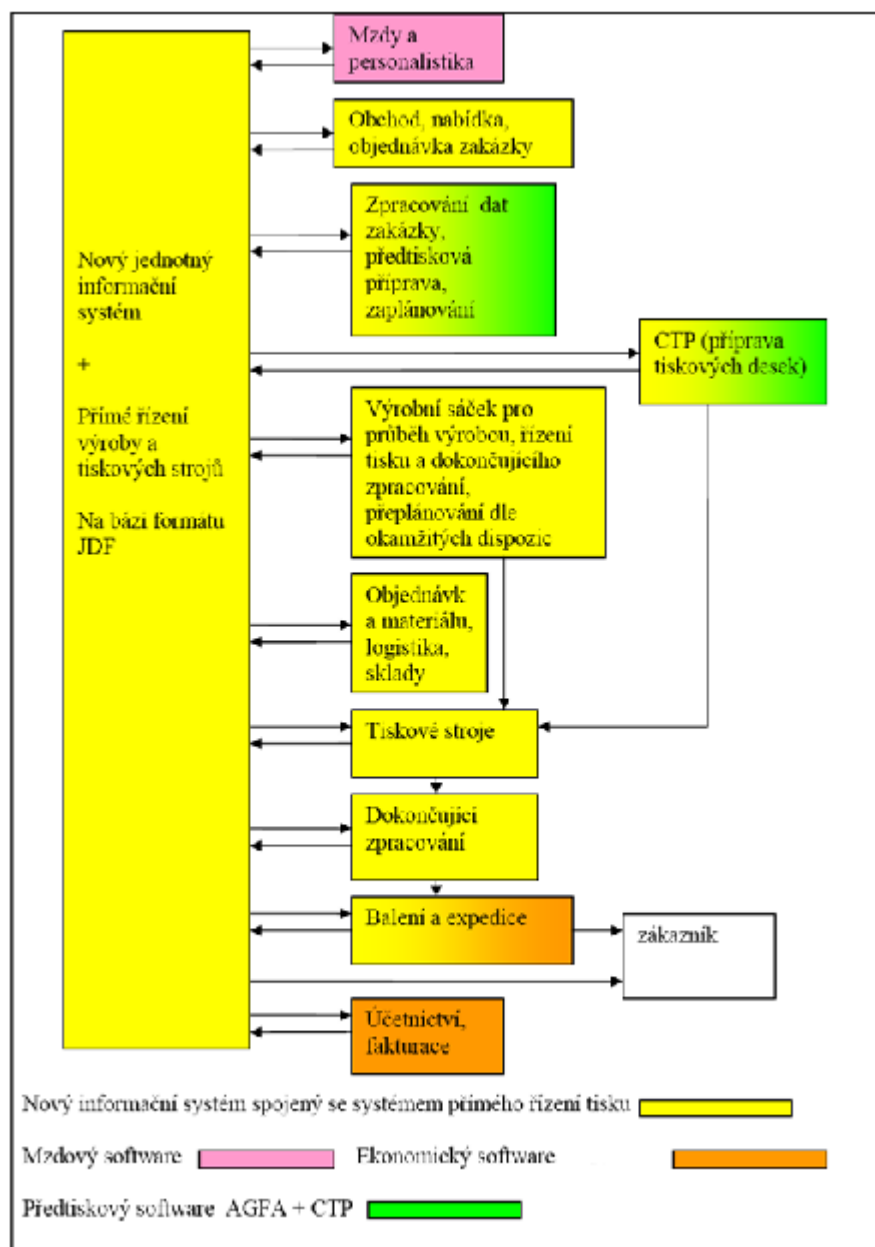
Nové moderní výkonné stroje je v současnosti nezbytné efektivně propojit se všemi částmi informačního systému firmy, stejně tak jako tyto části navzájem. Jen tak bude možné plně využívat potenciálu těchto vyspělých technologií. Strojní zařízení firmy je vybaveno softwarem, umožňujícím toto propojení, stávající informační systémy firmy a jeho jednotlivé části však této úrovni nedosahují.

Nový polygrafický informační systém v budoucnu zcela nahradí dosavadní zavedené informační systémy. Jako možné alternativy nového software přichází v úvahu software Prinect Heidelberg a Hiflex.

Nový systém umožní lépe sledovat a koordinovat pracovní databáze. Dá vedení firmy nástroje k online vyhodnocování a statistikám výrobních procesů a zákazníků v reálném čase. Umožní okamžité vyhodnocení stavů zákazníka, platební morálky, online porovnávání všech stavů zákazníka. Díky systému řízení zákazníků umožní i lepší řízení obchodního týmu.

Zavedení nejmodernějších IT technologií = zvýšení produktivity práce doprovázenou snížením počtu pracovníků. Dalším cílem jsou investice do nejmodernějších technologií nejen v oblasti výrobních zařízení a řídicích systémů, ale i technologií zvyšujících komfort zákazníků.

Výsledkem implementace by měl být níže uvedený stav.



Obrázek č 13: Nový stav propojení SW, zdroj: firemní materiály

Zlepšení řízení výrobního plánu

Zvýšit flexibilitu a zkrátit dodacích lhůty. Výroba společnosti je exaktně řízena poptávkou. Musí se odstranit veškeré ztráty a bariéry, aby došlo k výraznému zkrácení času výroby. Vždy lze najít další místa ztrát a ta odstranit. Je důležité zapojení všech pracovníků do procesu trvalého zlepšování. Jakmile se zlepší procesy, je možné a potřebné jít dál, směrem k dodavatelům a zákazníkům. Zapojení všech pracovníků bude největším úskalím a zároveň nejvíce vyžadovanou změnou v myšlení. Do zavedení principů zvýšení flexibility a zkrácení dodacích lhůt a do dalšího zlepšování se musí zapojit skutečně

všichni pracovníci. Jen tak bude proces změny trvalý a jen tak se odhalí většina ztrát, neboť jen pracovníci, kteří danou práci provádějí, vědí nejlépe co zlepšit.

Investice do nových výrobních technologií

V tomto odstavci se zaměřím na vybrané body SWOT analýzy spojené s možným nákupem nového výrobního zařízení v roce 2010:

- **Ukončení splátek leasingu – možnost dalších investic** (silná stránka). Tato silná stránka nám umožní nákup nových technologií a rozvoj technologické expanze, která by mohla řešit další body ze SWOT analýzy.
- **Zvýšená poptávka po kalendářích** (příležitost). Díky tomu, že má společnost možnost použít volné prostředky, tak je může investovat do nové technologie – in-line stroje na výrobu kalendářů. Cena 8.300.000 CZK (rozpočet na 3 roky – zatížení firmy cca 276.000 CZK/měsíc).
- **Dlouhé časy dodávek u zakázek s kooperací nebo subdodávkou** (slabá stránka). Nejvíce se tento jev projevuje u zakázek s další povrchovou úpravou. Převážně se jedná o zakázky s laminovací fólií a u zakázek spojených se skládáním a lepením. Finanční prostředky by bylo vhodné investovat do vlastních strojních technologií, které jsou schopny nahradit subdodávky a kooperace. Zde přichází v úvahu návrh na nákup laminovacího stroje v ceně cca 3.200.000 CZK a nákup in-line lepícího stroje v ceně cca. 8.000.000 CZK. Měsíční zatížení při rozpočtu na 4 roky by bylo 233.000 CZK.
- **Ztráta zákaznické sítě – odchod malonákladových zákazníků** (hrozba). Na tuto hrozbu je možno reagovat opět technologicky. Firma nemá žádný stroj, který by uspokojil zákazníky z malonákladového segmentu. Proto se zde jeví vhodný návrh nákupu nového výkonného digitálního stroje značky HP Indigo v hodnotě cca. 9.000.000 CZK. Měsíční zatížení při rozpočtu na 4 roky by bylo 187.000 CZK.

Ve výše uvedených částkách nejsou zahrnuta reálná navýšení cen strojů o cenu leasingů, náklady na energie, náklady spojené se školením obsluhy, atd. V porovnání s hodnotou strojů jsou tyto náklady minoritní.

V minulosti společnost TISKÁRNA získala dotaci z ESF na výstavbu výrobních prostor. Protože probíhají různé programy na získání dotací na výrobní a technologické inovace, bude se společnost ucházet o dotace na zamýšlené projekty.

II. FÁZE: EXPANZE

Tato fáze obchodní strategie plynule navazuje na I. fázi. Bude potřeba přijmout zásadní rozhodnutí, která ovlivní celou budoucnost společnosti. Fáze expanze je závislá na dalším vývoji v odvětví a na celkové situaci podniku. V případě možnosti realizace strategie expanze navrhuji následující opatření týkající se období 2011-2012:

Rozšíření základny klíčových zákazníků min. o další 2 klíčové zákazníky. Získání dvou dalších klíčových zákazníků může zabránit problémům vzniklým při odchodu jiného klíčového zákazníka.

Zvýšení pronikání v segmentu malonákladových zakázek o min. 40 %. Jedná se o získání potenciálních zákazníků, které už společnost měla, nebo je alespoň zaregistrovala v nabídkovém řízení.

Realizace dalších obchodů v EU. Vzhledem k možnosti získání dalších zákazníků, doporučuji zaměření se na oborově příbuzné firmy v zahraničí, se kterými dnes společnost úspěšně obchoduje.

III. FÁZE: KONTROLA A TVORBA NOVÉ STRATEGIE

Ve 3. fázi obchodní strategie je zapotřebí zvážit všechna pozitiva a negativa, které strategie přinesla, zhodnotit hlediska a zda je možné dál pokračovat ve strategii expanze, či zda jen udržovat strategii stabilizace. Nejdůležitějším kritériem bude získání nových zákazníků a naplnění výrobních kapacit. Součástí této fáze je tak navržení nové strategie pro následující 2-3 roky, která by měla vycházet z výsledků předchozí strategie a také z důsledné strategické analýzy.

14.3 Zhodnocení obchodní strategie

Strategické řízení má dlouhodobý charakter. Proto nemohu v tuto chvíli s jistotou potvrdit úspěch obchodní strategie.

Vzhledem k zahájení realizace několika opatření z obchodní strategie, mohu naznačit dosavadní vývoj podniku z několika hledisek.

Podpora zaměstnanců a obchodního oddělení, podpora teamové komunikace, podpora manažerů,

V únoru 2010 byl vypracován projekt na vzdělávání pracovníků obchodního oddělení. Celkem se projektu bude účastnit 38 pracovníků. Projekt je rozložen do dvou let, kde každých měsíc bude probíhat školení obchodnických dovedností. Náklady na tento projekt jsou ve výši 790.000 CZK. Společnost je ochotna investovat tuto částku do vzdělání svých zaměstnanců. Zahájení školení - červen 2010.

Protože je možnost získat část nákladů z dotačního programu ESF, byla předložena žádost, která byla pozitivně vyhodnocena a nyní se čeká na schválení výše dotace.

Posílení vazby k zákazníkům

Realizace kroků k posílení vazby k zákazníkům prozatím nebyla zahájena.

Investice do nových výrobních technologií

V lednu 2010 byl pořízen nový in-line stroj na výrobu kalendářů. Cena 8.300.000 CZK. Tento stroj je unikátní v tom, že je jediný svého druhu v Evropě. Výrobní kapacita je cca 1.600 ks/hodinu a společnost se dostává do skupiny velkovýrobců kalendářů. Vytíženost stroje je prozatím jen 60%.

V listopadu 2009 byl pořízen stroje na podporu dokončovacích prací, který zkrátí dodací lhůty dříve kooperovaných zakázek. Byl pořízen laminovací stroj, který je v současné době vytížen na cca 80 %, a proto společnost kompletně ukončila spolupráci s kooperujícími firmami v oblasti laminování.

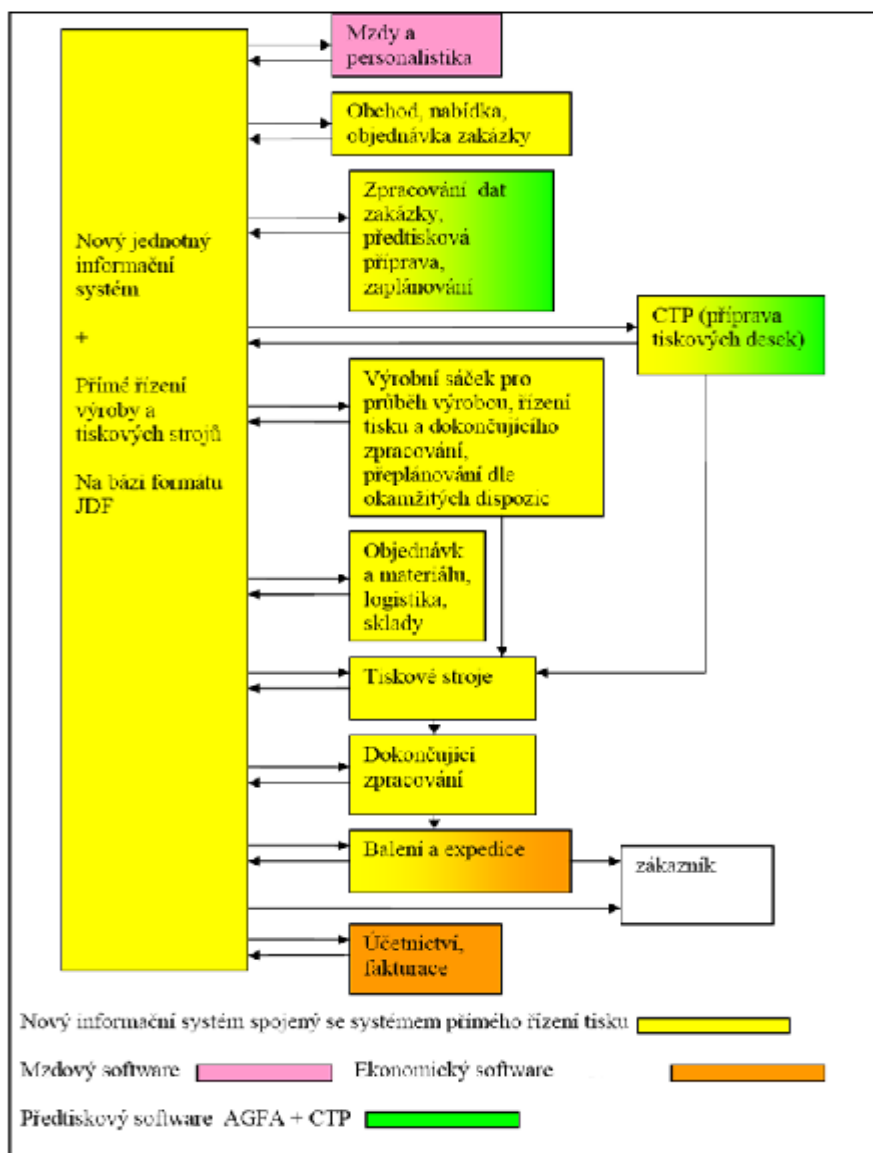
Technologické řešení, které by zamezilo odchodu zákazníků v malonákladovém segmentu, není prozatím pořízeno. Uvažuje se o pořízení stroje HP Indigo, nicméně investice je spojena s otevřením dotačního programu ESF. Společnost s pořízením stroje prozatím vyčkává.

Propagace výrobků a společnosti, zaměření se na širokou paletu výrobků a služeb

Pořízením nového stroje se rozšířilo portfolio výrobků o nástěnné a stolní kalendáře. Oddělení marketingu připravuje nové marketingové kampaně, spojené s prezentací nově pořízených strojů. Kampaň na představení technologických možností se bude realizovat v červenci 2010.

Přechod na nový informační systém

S dodavatelem sofistikovaného řešení se jedná a hledají se možnosti úspěšné realizace. Dodavatel řešení je schopen zaručit výsledek implementace do níže uvedeného stavu. Celková hodnota projektu je prozatím 200.000 EUR, projekt byl zahájen v roce 2009.



Obrázek č 14: Nový stav propojení SW, zdroj: firemní materiály

15. ZÁVĚR

Polygrafický průmysl je v České republice na poměrně vysoké úrovni. Zároveň je zde velké množství firem zaměřených na stejný předmět podnikání. Je proto důležité, aby si každá společnost vymezila strategii a dále si ujasnila dlouhodobé cíle a vizi společnosti.

Cílem mé diplomové práce bylo zhodnotit stav podnikového okolí, jak vnitřního, tak i vnějšího okolí, které na podnik působí a pomocí SWOT analýzy sestavit koncepci obchodní strategie, která má společnosti umožnit udržet si podíl na trhu s využitím silných stránek a příležitostí, aby se v co největší míře eliminovaly slabé stránky a společnost předešla hrozbám.

Diplomová práce je rozdělena na část teoretickou a praktickou. V teoretické části jsem se zabýval obecným řešením strategického řízení v podniku. Také v ní popisuji zásady pro provedení SWOT analýzy a teoretická východiska pro navržení koncepce obchodní strategie.

Praktickou část jsem věnoval společnosti TISKÁRNA, kde jsem vycházel z poznatků popsaných v teoretické části. Byla provedena strategická analýza společnosti, přičemž v externí analýze podniku jsem se zaměřil hlavně na Porterův model konkurenčního prostředí. Zde jsem analyzoval odběratele, dodavatele a konkurenci. Interní analýzu podniku jsem zaměřil na analýzu zákazníků a výrobního plánu. Dále na popis společnosti z hlediska silných a slabých stránek. Výsledky silných a slabých stránek společnosti, její příležitosti a hrozby jsem použil pro sestavení SWOT analýzy, která mi dále sloužila pro navržení koncepce obchodní strategie podniku.

Vzhledem k dlouhodobému charakteru strategického řízení společnosti nemohu spolehlivě potvrdit úspěch strategie. Podíl na trhu lze určitě zvýšit až do naplnění výrobní kapacity společnosti.

Cíl mé diplomové práce byl tedy splněn. Přínos mé diplomové práce vidím v tom, že jsem mohl pomoci společnosti sestavit strategickou analýzu, SWOT analýzu, a navrhnout jednotlivá opatření pro realizaci vize a udržení, případně zvýšení podílu na trhu.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- 1) BURNET, K., *Klíčoví zákazníci a péče o ně*. Praha, CP Books, a.s., 2005, 382 str., ISBN 80-7226-655-1
- 2) COLLINS, J., *Jak z dobré firmy udělat skvělou*. 1. vydání, Praha, Grada Publishing, a.s., 2008, 304 str., ISBN 978-80-247-2545-1
- 3) ČICHOVSKÝ, L., *Marketing konkurenceschopnosti (I)*. 1. vydání, Praha, RADIX, spol. s r.o., 2002, 264 str., ISBN 80-86031-35-7
- 4) FULLER, D., *Vést nebo být veden*. 2. vydání, Praha, Alfa Publishing, 2004, 208 str., ISBN 80-86851-03-6
- 5) HOLLEY, G., NIGEL, F.P., NICOLAUD, B., *Marketing strategy and competitive Positioning*. England, FT, 2008, 614 str., ISBN 978-0-273-70697-7
- 6) CHARVÁT, J., *Firemní strategie pro praxi*. 1. vydání, Praha, Grada Publishing, a.s., 2006, 204 str., ISBN 80-247-1389-6
- 7) JIRÁSEK, J.A., *Strategie*. 2. vydání, Praha, Profesional Publishing, 2003, 183 str., ISBN 80-86419-46-2
- 8) KEŘKOVSKÝ – VYKYPĚL. *Strategické řízení*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2003. 172 str. ISBN 80-7179-578-X.
- 9) KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O., *Strategické řízení*. 4. vydání, Brno, VUT, 2001, 157 str., ISBN 80-214-1901-6
- 10) KEŘKOVSKÝ, M. *Ekonomie pro strategické řízení*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2004. 184 str. ISBN 80-7179-885-1.
- 11) KOTLER, P.: *Marketing Management*. 12. vyd. Praha: GRADA Publishing, 2007. 720 str. ISBN 80-247-1359-4.
- 12) MACHKOVÁ, H., SATO, A., ZAMYKALOVÁ, M., *Mezinárodní obchod a marketing*. 1. vydání, Praha, Grada Publishing, spol. s r.o., 2002, 268 str., ISBN 80-247-0364-5
- 13) MALLYA, T., *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vydání, Praha, 2007, 252 str., ISBN 978-80-247-1911-5
- 14) PICHANIČ, M., *Mezinárodní management a globalizace*. 1. vydání, Praha, C.H.Beck, 2004, 176 str., ISBN 80-7179-886-X
- 15) PORTER, M.E., *Konkurenční výhoda*. Praha, Victoria Publishing, a.s., 1993, 626 str., ISBN 80-85605-12-0

- 16) PORTER, M.E., *Konkurenční strategie*. Praha, Victoria Publishing, a.s., 1994, 388 str., ISBN 80-85605-11-2
- 17) UČEŇ, P., *Zvyšování výkonnosti firmy na bázi potenciálu zlepšení*. 1. vydání, Praha, Grada Publishing, a.s., 2008, 192 str., ISBN 978-80-247-2472-0

ELEKTRONICKÉ ZDROJE

www.euwid.de

www.finance.cz

www.markit.com

www.MPSV.cz

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek č. 1: Hierarchie podnikových strategií	19
Obrázek č. 2: Struktura analýzy při formulaci business strategie	20
Obrázek č. 3: Okolí podniku, vlastní zpracování	29
Obrázek č. 4: Vybrané faktory používané při SLEPT analýze	31
Obrázek č. 5: Hybné síly konkurence v odvětví	33
Obrázek č. 6: Hodnotový řetězec firmy	38
Obrázek č. 7: Tabulka SWOT analýzy	44
Obrázek č. 8: Tiskový stroj	53
Obrázek č. 9: Průřez výrobním portfoliem	54
Obrázek č 10: Motivace zaměstnanců – výsledky společnosti	73
Obrázek č. 11: Současný stav informačních systémů	75
Obrázek č. 12: Pozice firmy	85
Obrázek č. 13: Nový stav propojení SW	90
Obrázek č. 14: Nový stav propojení SW	94

SEZNAM TABULEK

Tabulka č. 1: Základní charakteristiky odvětví	32
Tabulka č. 2: Struktura rozvahy podniku	40
Tabulka č. 3: Výkaz zisku a ztrát	41
Tabulka č. 4: Vývoj mezd za poslední tři roky v ČR	56
Tabulka č. 5: Ekonomický růst HDP ČR	57
Tabulka č. 6: Počet zákazníků dle velikosti obrátu	64
Tabulka č. 7: Vývoj nárůstů cen materiálů, zdroj	65
Tabulka č. 8: Vyhodnocení analýzy	68
Tabulka č. 9: Vyhodnocení činností obchodního oddělení	72
Tabulka č. 10: Vertikální analýza rozvahy za rok 2009 a 2008	76
Tabulka č. 11: Ukazatele rentability dle fin. výkazů za rok 2008 a 2009	77
Tabulka č. 12: Ukazatele aktivity dle fin. výkazů za rok 2008 a 2009	77
Tabulka č. 13: Ukazatele zadluženosti	78
Tabulka č. 14: Ukazatele platební schopnosti	78
Tabulka č. 15: Odběratelé za období 2008 – 2010 seřazení dle Paretova pravidla	79
Tabulka č. 16: Srovnání počtu firem dle kategorií za období 2008 – 2010	80
Tabulka č. 17: Procentuální zastoupení zemí dodávek výrobků	81
Tabulka č. 18: Celkové průjezdy strojů za rok 2008 – 2010	83
Tabulka č. 19: SWOT analýza	84

SEZNAM GRAFŮ

Graf č. 1: Vývoj míry nezaměstnanosti v ČR za období 03/2009 – 03/2010	55
Graf č. 2: Reálný vývoj HDP, zdroj: www.markit.com	57
Graf č. 3: Vývoj kurzu CZK/EUR, zdroj: www.kurzy.cz	58
Graf č. 4: Česká republika – jak si stojí výroba, zdroj: www.markit.com	58
Graf č. 5: Zaměstnanost a využití kapacit, zdroj: www.markit.com	59
Graf č. 6: Vývoj výroby ve světě, zdroj: www.markit.com	59
Graf č. 7: Globální vývoj výroby, zdroj: www.markit.com	60
Graf č. 8: Vývoj výroby – Eurozóna, zdroj: www.markit.com	60
Graf č. 10: Vývoj výroby ve světě, zdroj: www.markit.com	60
Graf č. 11: Vývoj cen papíru, zdroj: www.euwid.de	65
Graf č. 12: Vývoj vstupních cen materiálů, zdroj: www.markit.com	65

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1: Rozvaha k 1.1.2009, zdroj: firemní materiály	102
Příloha č. 2: Výkaz zisků a ztrát k 31.12.2009, zdroj: firemní materiály	103

Rozvaha					
Rok	2009	2008	Rok	2009	2008
<i>počet měsíců</i>	12	12	<i>počet měsíců</i>	12	12
<i>Měna</i>	v tis. Kč	v tis. Kč	<i>Měna</i>	v tis. Kč	v tis. Kč
aktiva celkem	82 577	81 429	Pasíva celkem	82 577	81 429
Dlouhodobý majetek	22 548	24 627	Vlastní kapitál	21 036	19 483
Dlouhodobý nehmotný majetek	1 490	2 178	Základní kapitál	9 000	9 000
Software	1 490	2 178	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	10 483	9 868
Dlouhodobý hmotný majetek	21 058	22 449	Zákonný rezervní fond / Nedělitelný fond	900	900
Pozemky	648	648	Statutární a ostatní fondy	9 583	8 968
Stavby	17 909	19 291	Výsledek hospodaření běžného účetního období	1 553	615
Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	2 403	2 510	Cizí zdroje	54 339	56 941
Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	98	0	Rezervy	3 630	2 145
Oběžná aktiva	58 051	54 680	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	3 630	2 145
Zásoby	5 812	5 242	Dlouhodobé závazky	0	1 503
Materiál	3 602	3 347	Závazky ke společníkům, členům družst. a k účastníkům sdružení	0	1 503
Nedokončená výroba a polotovary	2 210	1 895	Krátkodobé závazky	36 966	31 909
Dlouhodobé pohledávky	1 422	95	Závazky z obchodních vztahů (krátk.)	34 375	29 525
Pohledávky za společníky, členy druž. a za účastníky sdružení	1 383	0	Závazky ke společníkům, členům druž. a k účast. sdruž. (krátk.)	159	0
Odložená daňová pohledávka	39	95	Závazky k zaměstnancům	1 522	1 316
Krátkodobé pohledávky	42 225	41 018	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	847	762
Pohledávky z obchodních vztahů (krátk.)	39 607	38 789	Krátkodobé přijaté zálohy	0	306
Stát - daňové pohledávky	1 478	1 253	Dohadné účty pasivní (krátk.)	63	0
Ostatní poskytnuté zálohy	1 140	976	Bankovní úvěry a výpomoci	13 743	21 384
Krátkodobý finanční majetek	8 592	8 325	Bankovní úvěry dlouhodobé	5 960	7 294
Peníze	1 597	644	Krátkodobé bankovní úvěry	2 000	2 000
Účty v bankách	6 995	7 681	Krátkodobé finanční výpomoci	5 783	12 090
Časové rozlišení	1 978	2 122	Časové rozlišení	7 202	5 005
Náklady příštích období	1 773	2 122	Výdaje příštích období	7 202	5 005
Příjmy příštích období	205	0			

Příloha č. 1: Rozvaha k 1.1.2009, zdroj: firemní materiály

Výsledovka		
Rok	2009	2008
Obchodní marže	N/A	N/A
Výkony	215 676	169 589
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	215 361	170 450
Změna stavu zásob vlastní činnosti	315	-861
Výkonová spotřeba	173 189	137 251
Spotřeba materiálu a energie	93 586	70 784
Služby	79 603	66 467
Přidaná hodnota	42 487	32 338
Osobní náklady	33 091	25 937
Mzdové náklady	24 396	19 107
Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	8 422	6 621
Sociální náklady	273	209
Daně a poplatky	71	79
Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	3 047	2 552
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	1 599	3 890
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	90	0
Tržby z prodeje materiálu	1 509	3 890
Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	78	0
Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	78	0
Změna stavu rezerv, oprávek a provizí	1 555	3 296
Ostatní provozní výnosy	98 929	107 274
Ostatní provozní náklady	99 742	107 524
Provozní výsledek hospodaření	5 431	4 114
Výnosové úroky	18	5
Nákladové úroky	985	1 061
Ostatní finanční výnosy	787	383
Ostatní finanční náklady	2 957	2 067
Finanční výsledek hospodaření	-3 137	-2 740
Daň z příjmů za běžnou činnost	741	759
Daň z příjmů za běžnou činnost - splatná	686	739
Daň z příjmů za běžnou činnost - odložená	55	20
Výsledek hospodaření za běžnou činnost	1 553	615
Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	1 553	615

Příloha č. 2: Výkaz zisků a ztrát k 31.12.2009, zdroj: firemní materiály