

# OBSAH

1	Úvod.....	3
2	Literární rešerše.....	5
2.1	Pojednání o strategickém managementu.....	5
2.1.1	Druhy strategického řízení.....	5
2.1.2	Strategické řízení a strategie.....	6
2.1.3	Klasifikace prostředí.....	6
2.1.4	Typologie strategií.....	7
2.1.5	Strategie efektivnosti jako dominanta.....	7
2.1.6	Oblasti a úrovně strategie.....	8
2.1.7	Rozvojové strategie.....	9
2.2	Strategický plánovací cyklus.....	9
2.3	Definice poslání a cílů.....	9
2.4	Strategická analýza prostředí (externí analýza).....	11
2.4.1	Pochopení povahy prostředí.....	12
2.4.2	Prověření faktorů ovlivňujících externí okolí podniku.....	12
2.5	Analýza konkurenčního prostředí (Porterův 5 F model).....	16
2.6	Identifikace konkurenční pozice podniku.....	17
2.6.1	Analýza strategických skupin.....	17
2.6.2	Tržní segmentace.....	18
2.6.3	Analýza očekávání zákazníků.....	19
2.6.4	Analýza matice portfolia.....	19
2.7	Strategická analýza podniku (interní analýza).....	20
2.7.1	Prověření zdrojů podniku.....	20
2.7.2	Nalezení a popis klíčových kompetencí podniku.....	21
2.8	Nalezení možných variant řešení (formulace a tvorba strategií)....	22
3	Metody.....	24
3.1	Sběr informací.....	24
3.2	Zpracování.....	25
3.2.1	Metodický postup.....	25
3.3	Analýza získaných výsledků.....	25
3.4	Vyhodnocení výsledků.....	26
3.5	Závěr.....	26
4	Materiál.....	27
4.1	Charakteristika českoněmecké výrobní a obchodní společnosti...	27
4.2	Ekonomické zdůvodnění přesunu výroby.....	28
4.2.1	Pokles zisku.....	28
4.3	Zahájení, rozšiřování a částečný útlum výroby v ČR.....	29
4.4	Specifikace – výrobní zaměření.....	29
4.5	Práce ve mzdě.....	30
4.6	Přesun výroby.....	31
4.7	Kompetenční členění firmy Prima Moda, s. r. o. ....	33
5	Výsledky.....	34
5.1	Ekonomická analýza firmy Prima Moda, s. r. o. ....	34

5.2	Přehled tvorby zisku v následujících případech.....	49
5.3	Ekonomický výhled po vstupu do EU.....	50
5.4	Dílčí shrnutí.....	53
5.5	Porovnání kurzu Kč s vybranými ekonomickými ukazateli.....	55
5.6	Ekonomické a správní úseky firmy Prima Moda.....	58
5.7	Vyhodnocení spolupráce s firmou Marzem.....	65
6	Závěr.....	69
7	Summary.....	71
8	Přehled použité literatury.....	73
	Seznam obrázků, tabulek a grafů.....	74
	Přílohy.....	76

# 1 Úvod

Strategií rozumíme soubor strategických rozhodnutí, která stanovují směry vývoje podniku v jeho prostředí. Strategie určuje rozdělení zdrojů a vývoj oblastí činností a funkcí.

Podíváme-li se na situaci v padesátých letech, vidíme, že vývoj na trzích probíhal podstatně pomaleji a trhy nebyly nasyceny. Tehdy bylo dostačující operativní řízení. Dnes se ale podniky nacházejí v rychle se rozvíjejícím prostředí a jsou konfrontovány se stále rychlejšími změnami. Takovéto změny je nutno zavčas rozpoznat a odpovídajícím způsobem na ně reagovat. To představuje pro podnik jistou výzvu. Včasné rozpoznání těchto změn otevírá podniku šanci využít konkurenčních výhod. K tomu je nutné, aby podnik znal své silné stránky, které jsou předpokladem k zajištění výhod v soutěži.

Definice strategie vznikla v podstatě zásluhou GÄLWEILERA definuje strategii jako "hledání, zajištění a zachování dostatečně vysokých a jistých potenciálů úspěchu", zatímco v rozporu s tím rozumí operací "nejlepší využití těchto potenciálů".

(Stadler, S.: Strategisches management, MU Brno – Kraví hora 2000 ISBN 80-385-0508-2 str. 22)

Vývojová strategie podniku spočívá v podstatě v tom, aby byl podnik umístěn do vztahu k svému prostředí, a to cestou koordinace mezi odvětvím a jeho vnitřní konfigurací.

Utváření takového procesu strategického plánování vyžaduje infrastrukturu - tím se rozumí systémy, formalizované procesy a nástroje - které slouží k tomu, aby relevantní informace byly zachovány v pokud možno strukturované podobě. (Stadler, S., 2000)<sup>1</sup>

Ke zkoumání strategického managementu je využíván jako základní metodologický nástroj systémový přístup. Systémový přístup jako vědní disciplína (myšlení) umožňuje na určitém objektu zkoumat pouze a jenom pouze ty vlastnosti, které odpovídají našemu zájmu a účelu zkoumání. (Kovář, F., Štrach, P., 2003)

Textilní a oděvní průmysl nemůže ani zdaleka konkurovat jiným průmyslovým odvětvím co se týče zisku a výše vyplácených mezd pro zaměstnance. Zejména oděvní průmysl se stává jakousi popelkou v porovnání s jinými odvětvími, např. automobilový průmysl, průmysl elektroniky nebo ostatní metalurgická odvětví. Tento nedobý trend je zapříčiněn zejména skutečností, že v oděvním průmyslu i přes dnes již velkou automatizaci výrobních programů ještě stále zůstává vysoký podíl ruční práce a s tím spojené vysoké mzdové náklady oděvních firem. Tento jev zapříčinil určitý dominový efekt ve vyspělých evropských státech a to hlavně v Německu, že oděvní firmy zrušily své závody v mateřských zemích a výrobu přenášely do nové demokraticky se rozvíjejících zemí, např. do ČSR. (Šalamoun, J., 2004)

## **2 Literární rešerše**

### **2.1 Pojednání o strategickém managementu**

#### **2.1.1 Druhy strategického řízení**

Na základě toho, v jaké vzájemné vazbě jsou protikladné řídicí subjekty, klasifikujeme druhy strategického řízení.

Správné strategické řízení je založeno na antagonistickém vztahu. V této podobě převažuje strategické řízení ve vojenství. V oblasti ekonomie existovalo pravé strategické řízení v raných fázích vývoje tržních ekonomik, ekonomické procesy byly výsledkem volného působení tržních sil (ekonomika typu laissez - faire), kdy slabší je pohlcován silnějším. (Kovář, F., Štrach, P., 2003)

Během doby v důsledku takového působení tržních sil dochází k vytváření oligopolní struktury ekonomiky (kdy v určitém odvětví operuje několik velikých firem) a to postupně přechází do monopolní struktury, kdy je odvětví nebo obor ovládnán jediným výrobcem nebo hospodářským subjektem. Monopolizace ekonomiky vede k deformování ekonomického života, má to negativní vliv na poptávku v důsledku poklesu vlivu zdravé motivace. Pravé strategické řízení je tedy založeno na dravé konkurenci, na úsilí získat komparativní efekt na úkor jiného řídicího subjektu, který svým konáním likvidují nebo pohlcují.

Ošidnost ekonomického vývoje, který je založen na tomto typu chování ekonomických subjektů, byla v tržních ekonomikách rozpoznána a demokratickou cestou byla přijímána opatření v podobě zákonných norem, které znemožňovaly tuto podobu jednání. Z pohledu strategického řízení kultivované tržní ekonomiky současnosti přešly na podobu nepravého strategického řízení, jehož podstatou je takové chování ekonomických subjektů, kdy komparativní efekt je získáván díky tomu, že jeden ekonomický subjekt funguje lépe než jiný. Konkurence se postupně změnila na

ekonomickou soutěž, ve které vedle sebe operují velcí a malí výrobci, zákonem je zapovězeno nekalé soupeření a praktiky monopolní ekonomiky. (Kovář, F., Štrach, P., 2003)

### **2.1.2 Strategické řízení a strategie**

Strategické řízení je uskutečňováno prostřednictvím tvorby a realizace jednotlivých strategií. Strategie svojí povahou mohou představovat jednotlivé záměry, kterými je ovlivňován vývoj ekonomického organismu z naturálně věcné podoby. Jedná se o záměry co vyrábět, v jakém množství a kvalitě, kdy a pro koho vyrábět apod. Tyto strategie se týkají vývoje ekonomického organismu a jeho věcné stránky. Druhá podoba strategií je zaměřena na tvorbu metod, nástrojů a opatření, jejichž pomocí a prostřednictvím jsou prosazovány věcné strategie. Těmito strategiemi je jednak tvořeno vnější prostředí v hierarchicky strukturovaných systémech z pohledu řídicích úrovní nižšího řádu, jednak je jimi tvořeno prostředí ve vnitřní struktuře daného organismu. Tyto strategie patří do strategií řízení, a sice do exogenního nebo endogenního řízení. Jejich posláním je vytváření stimulativního prostředí.

Mezi strategiemi věcnými a strategiemi řízení je vzájemná vazba. Určité věcné rozvojové záměry jsou prosaditelné možnými strategiemi řízení a naopak, uplatňování konkrétních strategií řízení vyvolává určitou podobu ekonomického vývoje z jeho naturálně věcné stránky.

### **2.1.3 Klasifikace prostředí**

V souvislosti s tvorbou a hodnocením strategie vzniká otázka, s jakými neindiferentními subjekty ve vnějším prostředí hodláme být v interakci, s jakými zamýšlíme konfrontovat svoje vývojové záměry. Vnější prostředí, ve kterém ekonomický subjekt může operovat, jsou tato:

**prostředí lokální** - toto prostředí představuje bezprostřední vnější okolí, ze kterého může ekonomický subjekt čerpat svoje vstupy (pracovní síly, suroviny, energie apod.) nebo do něho umisťovat výstupy (výrobky, exhalace apod.). Toto prostředí je určitým způsobem charakterizováno hodnotovými relacemi, právními normami, zvyklostmi

apod.

**prostředí národní** - (státní) je vymezeno hranicemi země nebo státu. Rovněž pro toto prostředí platí výše uvedené. Převodním můstkem národních prostředí v měnové oblasti je směnný kurz měny

**prostředí mezinárodní (nadmárodní)** - předpokládá zrušení národních hranic a vyrovnání parametrů prostředí v dřívějších jednotlivých prostředích národních

V nadnárodním prostředí určuje parametry ten, kdo je v nižších úrovních prostředí nejvýznamnější.

#### **2.1.4 Typologie strategií**

Podle toho, v jakém vztahu vytyčujeme svoje vývojové záměry ve srovnání se záměry jiných rozhodovacích subjektů, klasifikujeme jednotlivé strategie do jednotlivých typů, a sice strategie ofenzivní, neutrální a defenzivní. Podmínkou uskutečnění ofenzivní strategie je to, že vlastní vývojové záměry rozhodovacího subjektu jsou lepší než rozvojové záměry jiných rozhodovacích subjektů. U neutrální strategie jsou záměry vytyčovány na stejné úrovni jako záměry srovnávaných ekonomických subjektů. U defenzivní strategie jsou vlastní rozvojové záměry stanoveny na horší úrovni než je úroveň záměrů subjektů, se kterými se srovnáváme. Strategiemi se realizují jednotlivé akce, které mají určitý časový průběh. Z tohoto pohledu dělíme strategie na perspektivní a retrospektivní.

#### **2.1.5 Strategie efektivnosti jako dominanta**

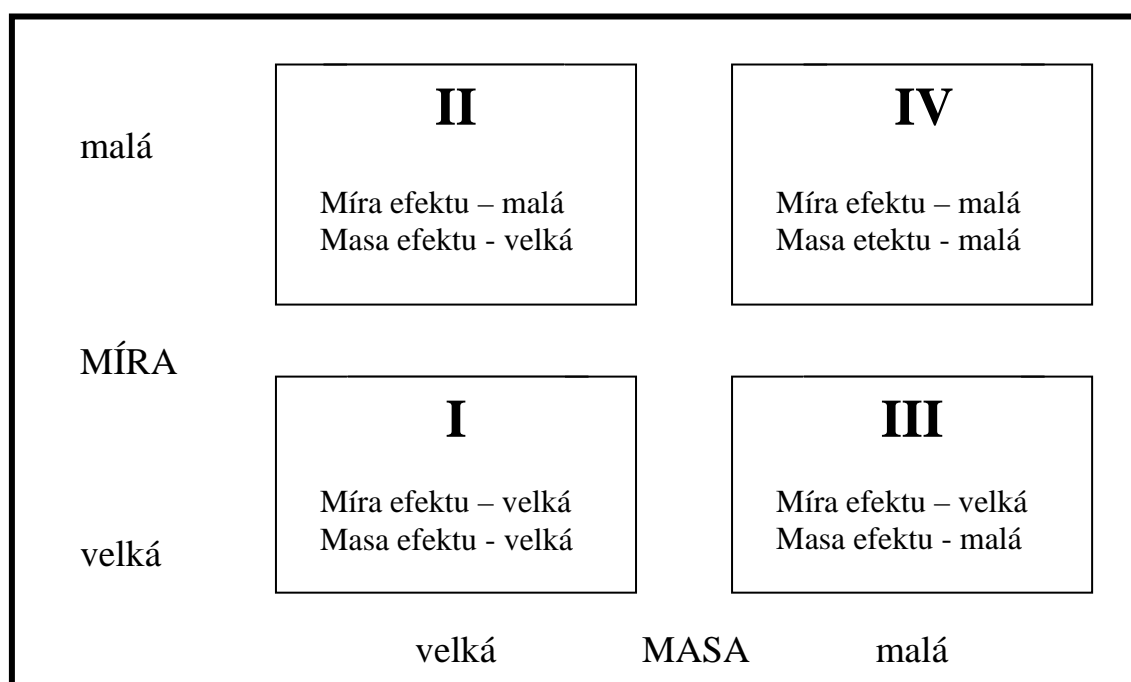
Základním cílem strategického řízení je získání komparativního efektu. Z tohoto důvodu dominantní postavení ve strategickém řízení mají strategie efektivnosti.

V rámci strategie obecné efektivnosti s tím, že je možno je identifikovat v jakýchkoliv dílčích strategiích efektivnosti, identifikujeme dva základní druhy strategií. Je to strategie masy a strategie míry efektu. Strategií masy efektu (efektivnosti) rozumíme celkový objem daného efektu (např. celková masa zisku plynoucí z výroby a prodeje inovovaného výrobku), mírou efektu rozumíme poměrový vztah, který vyjadřuje jak,

resp. za kolik byl efekt dosažen (v případě inovovaného výrobku vztah ceny, za kterou je výrobek prodáván, k nákladům). (Kovář, F., Štrach, P., 2003)

Mezi strategií masy a míry efektu existuje opět vzájemný vztah, přičemž dosavadní empirické průzkumy ukazují, že výraznější roli hraje masa efektu. Ze vzájemného vztahu masy a míry efektu plynou 4 základní varianty možného kombinování (viz obr.) (Kovář, F., Štrach, P., 2003)

**Obr. č. 1.: Vztah masy a míry efektu**



(Kovář, F., Štrach, P., 2003)

### 2.1.6 Oblasti a úrovně strategie

Podniky mohou zpracovávat strategie na jednotlivých řídicích úrovních a v jednotlivých oblastech. Podmínkou pro zpracování strategií na jednotlivých úrovních je dostatečná velikost podniku a jeho vnitřní organizační hierarchické uspořádání. V hierarchicky strukturovaných systémech platí, že to, co je vymezeno z pohledu nižší úrovně v hierarchii jako strategie, je z pohledu vyšší úrovně již pouze taktikou. Komplexní strategie rozvoje podniku je syntézou strategií nižších úrovní a strategií funkčních. Měla by přinášet podniku synergický efekt. (Kovář, F., Štrach, P., 2003)



### **2.1.7 Rozvojové strategie**

Očekávání prosperity podniku v případě konzervativního přístupu k jakýmkoliv změnám. Zvláště ve vztahu k výrobním inovacím se v současnosti můžeme setkat se dvěma strategiemi:

**Reaktivní strategií**, vycházející ze znalostí požadavků zákazníků a jejich pružného převedení do změn výrobků. Jsou-li prováděny dostatečně flexibilně, mohou vést ke konkurenčním výhodám.

**Kreativní strategií**, která je založena na rozvoji intuice, invence, tvořivého myšlení. Tyto přístupy mohou vést k netradičním, průkopnickým či dokonce průlomovým řešením, které mohou potřebu zákazníků vyvolat.

## **2.2 Strategický plánovací cyklus**

Strategický plánovací cyklus slouží jako základní orientační nástroj při tvorbě strategických plánů. Lze jej rozdělit do tří základních tematických okruhů: na analytickou, strategickou a realizační část, jejichž výsledky na sebe navzájem navazují.

## **2.3 Definice poslání a cílů**

Základním východiskem pro tvorbu podnikové strategie jsou výsledky strategických analýz, jež přímo navazují na stanovení poslání společnosti či konkrétních podnikatelských záměrů a cílů podniku. Je vhodné si uvědomit, že v praxi se manažeři běžně setkávají se situacemi, kdy cíle dvou různých zájmových skupin jsou v přímém rozporu. Lze uvést například vyjednávání o znění kolektivní smlouvy s odborovou organizací. Zatímco vlastníci podniku jsou v tomto případě přímo zainteresováni na co nejnižších mzdových nákladech, zaměstnanci (resp. jejich zástupci) se na stejný problém dívají z opačné strany. Pro úspěšné plnění vytyčených cílů je však zpravidla zapotřebí získat podporu obou stran. Teprve takto determinované cíle podniku mohou být prakticky realizovány a tvorbu variant strategických plánů lze považovat za

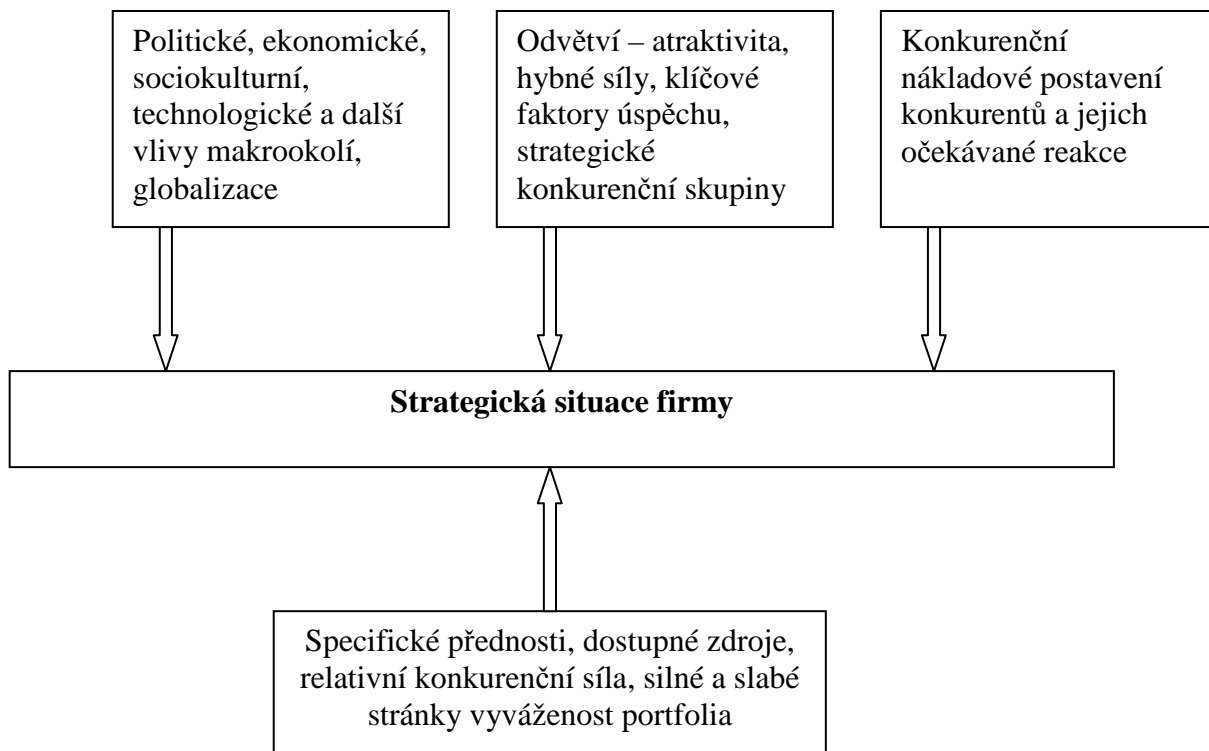
opodstatněnou. Strategické analýzy pak provádíme jednak vzhledem k prostředí, v němž podnik existuje, a zároveň vzhledem ke strategickým 'možnostem, zdrojům a kompetencím podniku. (Porter, M., E., 1994)

Externí analýzy se zabývá rozbořem skutečností z okolí firmy se zásadnějším vlivem na její činnost. Můžeme je rozdělit na oblasti:

**makrookolí** - faktory působící na makro úrovni. Smyslem analýzy je zde dát řídicím pracovníkům impuls k vnímání širších souvislostí a poukázat na stávající i potenciální hrozby či příležitosti. Nejznámějšími metodami jsou tzv. PEST analýza a metoda „4C“. PEST představuje politické, ekonomické, sociokulturní a technologické vlivy makrookolí, název vznikl z počátečních písmen jejich názvů. Metod „4C“ postihuje globalizační tendence. (Porter, M., E., 1994)

Analýza vnitřní situace firmy se odvíjí od snahy identifikovat její konkurenční výhodu, jejímž základem může být vlastnictví unikátního zdroje či zvláštní dovednosti. Proto analýza začíná právě auditem zdrojů a rozbořem dovedností. Dalším krokem je odhad relativní konkurenční síly, který ukáže, zda je firma slabší nebo silnější v klíčových faktorech úspěchu než nejbližší konkurenti. Závěrů předchozích částí využívá analýza SWOT. Porovnáním skutečností vnitřního a vnějšího prostředí identifikuje hlavní silné a slabé stránky firmy na jedné straně a příležitosti a hrozby na straně druhé. Proces strategické analýzy znázorňuje obrázek. (Porter, M., E., 1994)

**Obr. č. 2.: Proces strategické analýzy firmy**

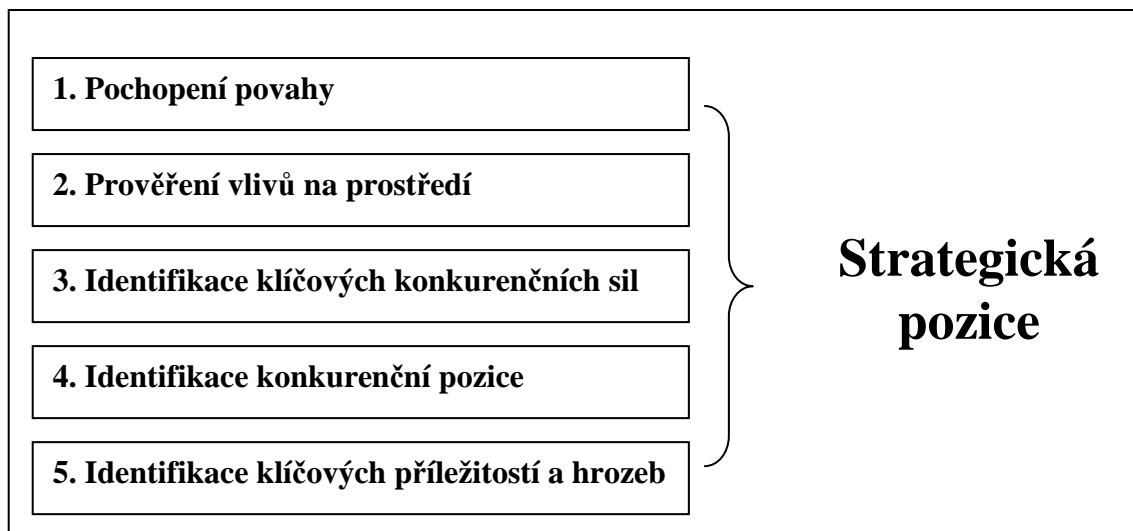


(Kovář, F., Štrach, P., 2003)

## **2.4 Strategická analýza prostředí (externí analýza)**

Analýza externího prostředí podniku se odvíjí od popisu dvou základních složek, konkurenčního okolí podniku a makrookolí. Na základě jejich rozboru jsme pak schopni definovat strategickou pozici podniku (viz obr). Vzhledem k důležitosti popisu strategické pozice podniku, se budeme věnovat podrobnějšímu popisu jednotlivých kroků strategické analýzy prostředí a vysvětlení některých základních postupů. (Porter, M., E., 1994)

**Obr. č. 3.: Vazba analýz prostředí na určení strategické pozice podniku**



(Johnson, K., Scholes , K., 1993)

#### **2.4.1 Pochopení povahy prostředí**

Vzhledem ke skutečnosti, že jedním z hlavních problémů strategického managementu je schopnost pracovat s nejistotou, je vhodné se při popisu okolí podniku zamyslet nad tím, do jaké míry je toto prostředí "turbulentní" a z jakých důvodů. Obecně lze míru nejistoty či turbulence prostředí popsat pomocí míry komplexnosti a míry dynamiky podmínek existence prostředí. V závislosti na dynamice prostředí rozlišujeme prostředí statické, v němž lze odhadovat budoucí vývoj na základě jednoduchých statistických analýz historických dat, a prostředí dynamické, v němž lze při odhadu budoucího vývoje používat historická data jen částečně. Existuje však několik způsobů odhadu vývoje dynamického prostředí, počínaje postupy čistě intuitivními až po specificky strukturované metody, mezi něž patří např. metoda tvorby scénářů, jež je při tvorbě strategických plánů využívána vícekrát. (Porter, M., E., 1994)

#### **2.4.2 Prověření faktorů ovlivňujících externí okolí podniku**

Mezi faktory, jejichž vliv na prostředí jsme schopni popsat, je několik a liší se na dané povaze řešeného problému. Nelze jednoznačně stanovit ani jejich počet či strukturu, jelikož ty se vyvíjejí v čase. Mezi základní faktory, které se budou ve většině případů

opakovat, lze zahrnout například politiku národních vlád a nadnárodních institucí, vývoj v oblasti legislativy, demografické a sociálně-kulturní faktory, technologický vývoj, vývoj obecných ekonomických podmínek a podobně.

**Obr. č. 4.: Vybrané faktory používané při PEST analýze**

<p style="text-align: center;"><b>Ekonomické faktory</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- trendy vývoje HDP</li> <li>- ekonomické cykly</li> <li>- úrokové sazby</li> <li>- vývoj peněžní zásoby</li> <li>- míra inflace</li> <li>- míra nezaměstnanosti</li> <li>- disponibilita a cena energií</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Politicko-právní faktory</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- antimonopolní opatření</li> <li>- zákony na ochranu životního prostředí</li> <li>- politika zdanění</li> <li>- regulace zahraničního obchodu</li> <li>- sociální politika</li> <li>- stabilita vlády</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Sociálně-kulturní faktory</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- demografický vývoj</li> <li>- rozdělování důchodů</li> <li>- mobilita obyvatelstva</li> <li>- vývoj životní úrovně a životního stylu</li> <li>- míra vzdělanosti obyvatelstva</li> <li>- přístup k práci</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Technologické faktory</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- vládní výdaje na výzkum a vývoj</li> <li>- trendy ve vývoji a výzkumu</li> <li>- rychlost technologických změn</li> <li>- míra zastarávání technologií</li> <li>- vládní přístup k výzkumu a vývoji</li> </ul>

(Kovář, F., Štrach, P., 2003)

Protože sledování a analýza popsaných faktorů může poskytnout relativně mnoho informací o externím okolí podniku, je vhodné tyto informace selektivně rozdělit podle jejich důležitosti a ty nejdůležitější se pokusit rozebrat do podrobností. Při tomto rozboru je vhodné zároveň definovat důvody, které vedly ke změně ve vývoji faktoru v čase, a odhadnout míru jejich vlivu jednak na relevantní faktor a zároveň na prostředí jako celek.

Je také možné použít určité paralely s historickým vývojem jiných odvětví. Tento postup však lze doporučit jedině za předpokladu, že jsme schopni objektivně ohodnotit

diference mezi takovým odvětvím a sledovaným prostředím.

### **Metoda tvorby scénářů**

Informace získané během identifikace a rozboru klíčových a řídicích faktorů mohou být využity při tvorbě specifických scénářů vývoje externího okolí podniku. Tuto metodu je vhodné používat především v okamžiku, kdy je zapotřebí vytvářet dlouhodobé strategie významně ovlivnitelné pouze omezeným počtem faktorů, jejichž vliv na danou strategii nelze předem jednoduše odhadnout.

(Kovář, F., Štrach, P., 2003)

Metoda tvorby scénářů umožňuje tvořit hodnověrné varianty budoucího vývoje prostředí a pozice podniku v tomto prostředí na základě seskupování klíčových a řídicích vlivů, jež byly identifikovány v předchozích stádiích analýzy. Výsledkem je omezený počet logicky konzistentních, ale přitom rozdílných scénářů, jež mohou být vzájemně srovnávány.

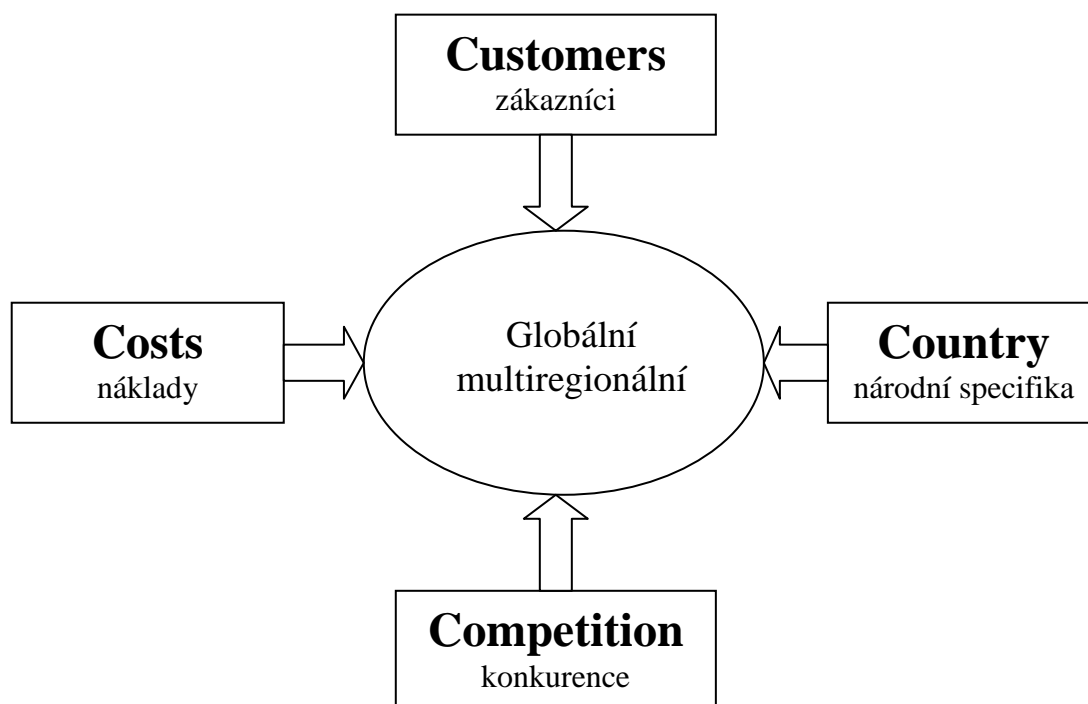
Použití popsané metody má pro tvorbu strategie podniku dva hlavní přínosy. Jednak v dalších fázích tvorby strategie umožňuje testování citlivosti jednotlivých variant na změnu výchozích předpokladů, zároveň také umožňuje zpochybnit některé vžité předsudky a předpoklady výkonných manažerů. To může být důležité v případě, že nelze obecně vyloučit změnu základních podmínek (zejména při plánování na období přesahující horizont 15 let). (Kovář, F., Štrach, P., 2003)

### **Metoda „4C“**

Většina ekonomických subjektů začíná rozvíjet svou činnost na lokálním trhu. Ten se často po určité době stává příliš malým, nasyceným a firma musí uvažovat o cestě na další trhy. Další příčinou bývají "economy of scales" v důsledku kontinuálního zdražování cen zdrojů. Bod zvratu se tak posouvá stále výš, což nutí podniky vyrábět větší objemy a ty potom i někde prodávat. Otázkou je, zda své aktivity rozšiřovat v rámci země, kontinentu či dokonce světa, jestli takový větší region považovat za homogenní trh a použít globální strategii, nebo strategii, která bude považovat

jednotlivé regiony za tak specifické, že je bude oslovovat rozdílnými způsoby, případně se soustředí jen na jednu oblast. K nalezení odpovědi může pomoci aplikace metody „4C“. Její jméno je odvozeno z prvních písmen anglických názvů čtyř skupin, do kterých dělí všechny relevantní globalizační faktory, jak ukazuje následující obrázek. (Kovář, F., Štrach, P., 2003)

**Obr. č. 5.: Schéma faktorů metody „4C“**



(Kovář, F., Štrach, P., 2003)

Metody PEST ani „4C“ by se neměly stát se pro manažery základní proměnnou na zkoumání makrookolí. Jejich smyslem je naopak poukazovat na otázky a podněcovat k uvažování v širších souvislostech. Tak se tito vedoucí pracovníci stanou vnímavějšími k hrozbám a příležitostem přicházejícím z okolí firmy. Podobně je nutné přistupovat také k následující analýze odvětví.

## 2.5 Analýza konkurenčního prostředí (Porterův 5F model)

Doposud jsme se zabývali pouze analýzami externího prostředí, jež podnik obklopuje. Ačkoliv popis dění v okolí podniku je důležitou součástí úvah o podnikové strategii, nejdůležitějším prvkem těchto úvah je zcela bezpochyby snaha definovat, nalézt a udržet si konkurenční výhodu, kterou je zde nutno chápat jako „výhodu vyšší schopnosti konkurence“, tedy jako vyšší schopnost přežít v existujícím konkurenčním prostředí. Z hlediska řízení organizace je pak nutné zabývat se otázkou, jestli v daném prostředí existují takové vlivy, jejichž působení má dopad na tvorbu konkurenčních výhod podniku.

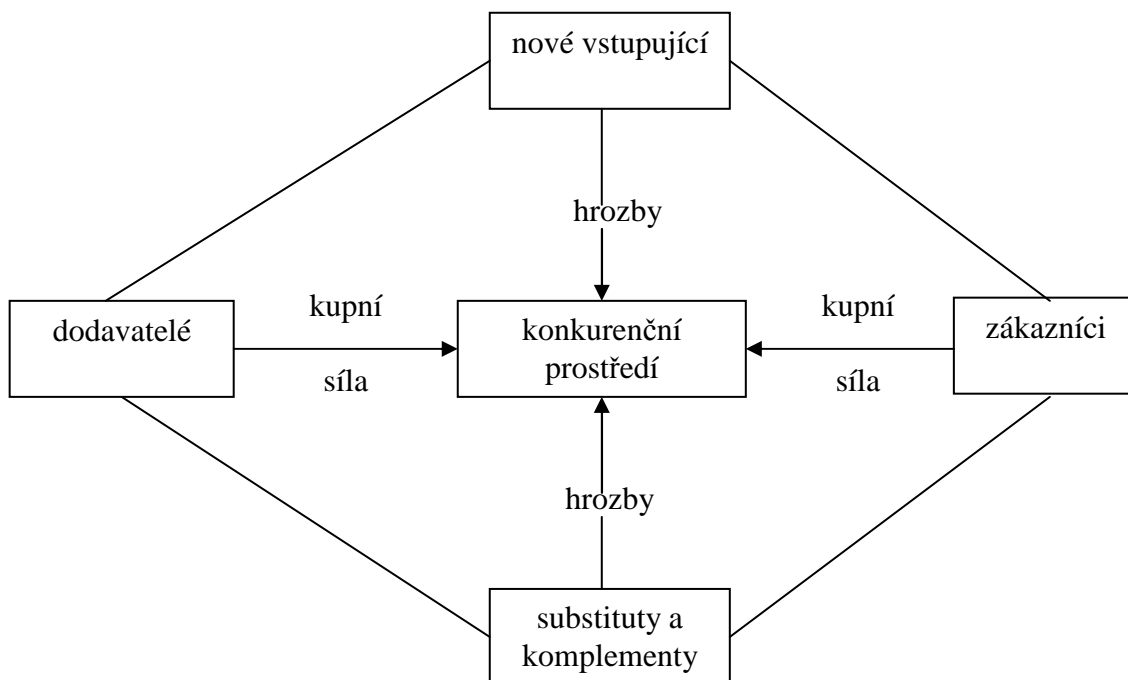
Analýzy konkurenčního okolí navazuje na analýzu odvětví. Nyní se do popředí dostává konkurence. Analýza obsahuje rozbor zdrojů konkurence, její intenzity, akce a reakce rivalů, současnou i budoucí situaci. Konkurenční okolí může být vymezeno s různou šíří. Prvním krokem je její vymezení. Můžeme začít v rámci celého odvětví, protože to bývá nejčastěji nejbližším konkurenčním okolím firmy, ve kterém spolu rivalové bojují a kde tak působí většina konkurenčních sil. Svou pozornost můžeme ale zaměřit třeba jen na subjekty spadající do jedné skupiny na mapě konkurenčních strategických skupin. Při tom všem je nutné mít na paměti existenci substitutů - i potenciálních - v ostatních odvětvích. (Porter, M., E., 1994)

Porterův model pěti konkurenčních sil (viz obrázek) umožňuje popsat a pochopit podstatu konkurenčního prostředí uvnitř každého jednotlivého odvětví a tak vytvořit informační základnu pro rozhodování o tvorbě konkurenční výhody podniku. (Porter, M., E., 1994)

Odvětví zde můžeme hápat jednak jako souhrn oblastí, v nichž je firma aktivně činná, nebo jako konkrétní trh, na němž organizace nebo některá její SBU působí. Každá z pěti konkurenčních sil ovlivňuje specifickým způsobem intenzitu konkurence uvnitř daného odvětví. (Porter, M., E., 1994)



**Obr. č. 6.: Porterův model pěti sil**



(Porter, M., E., 1994)

## **2.6 Identifikace konkurenční pozice podniku**

Údaje získané v průběhu výše popisovaných analýz nám poskytují rozšířený přehled o klíčových faktorech a jejich vlivu na okolní prostředí podniku. V této fázi strategické analýzy je vhodné použitím některých sofistikovanějších přístupů tato data vzájemně kombinovat tak, abychom byli schopni jednoznačně deklarovat i jejich eventuelní synergie a abychom získané výsledky zpřehlednili. V další části jsou uvedeny nejdůležitější používané metody. (Faulkner, D., Bowman, C 1995)

### **2.6.1 Analýza strategických skupin**

Analýza strategických skupin vychází z předpokladu, že ne vždy dva výrobci teoreticky konkurenčních produktů jsou také skutečnými konkurenty. Tento fakt vyplývá ze skutečnosti, že oba výrobci mohou mít stanovenou takovou strategii, která jim umožňuje koexistovat, aniž by si vzájemně konkurovali (např. strategii geograficky omezenou výhradně na domácí trhy v případě dvou národních producentů stejného typu výrobku). V analýze strategických skupin se pak snažíme o definování skupin reprezentujících organizace a podniky se stejnou strategickou charakteristikou,

následující stejné strategie nebo vzájemně si konkurující na stejné bázi. (Faulkner, D., Bowman, C 1995)

Výsledky získané z takto provedených analýz nám mohou poskytnout velmi užitečné informace o tom, kteří z popsaných konkurentů jsou pro rozvoj podniku nejnebezpečnější, jaké jsou projevy konkurence v rámci takovýchto skupin, jak se tyto skupiny vzájemně liší a z toho vyplývající informace o možnostech přechodu mezi jednotlivými skupinami. Popis strategických skupin lze zároveň použít při snaze o identifikaci strategických příležitostí. Stejně tak může být popis strategických skupin využit i při identifikaci významných strategických problémů. (Faulkner, D., Bowman, C 1995)

### **2.6.2 Tržní segmentace**

Jinou metodou, pomáhající odlišit skupinu aktuálních konkurentů podniku od skupiny potencionálních konkurentů, je analýza tržních segmentů. Segmentace trhu je rozčlenění trhu do jednotlivých specifických skupin podle typu zákazníka či uživatele. Klíčem ke správné segmentaci trhu je rozdělení zákazníků či uživatelů podle určitých, pro ně typických charakteristik. Použitá segmentační kritéria musí odpovídat konkrétně řešenému příkladu a obecně se mohou velmi lišit, především pak v závislosti na trhu, na němž se organizace pohybuje. Zároveň je velmi důležité odhadnout přitažlivost jednotlivých tržních segmentů pro organizaci, například využitím výše popisované Porterovy analýzy v kombinaci s odhadem velikosti takového trhu a jeho dynamiky. (Faulkner, D., Bowman, C 1995)

Firmy obvykle vytváří svou konkurenční výhodu na základě znalosti svých jedinečných schopností a možností a z tohoto důvodu bude při prováděné segmentaci mimořádně důležité nalézt takové tržní segmenty, jejichž požadavky budou právě takovými možnostmi či schopnostmi uspokojovány. Je tedy možné, že zaměřením na specifický segment či segmenty, organizace multiplikuje efekt daný její konkurenční výhodou.

### 2.6.3 Analýza očekávání zákazníků

Je zřejmé, že tvorba úspěšné konkurenční strategie musí být založena na jasném pochopení hodnot, nejvíce ceněných zákazníky podniku. Faulkner a Bowman definovali tři základní kroky vedoucí ke splnění této podmínky:

- nalezení relevantních tržních segmentů,
- identifikace nejvíce ceněných vlastností produktu,
- analýza konkurentů vzhledem k plnění zákazníky požadovaných a ceněných skutečností. (Faulkner, D., Bowman, C 1995)

### 2.6.4 Analýza matice portfolia

Využitím analýzy matice portfolia můžeme rozdělit produkty jednotlivých organizačních částí podniku podle míry atraktivity odvětví, na nichž se daná organizační jednotka pohybuje a podle konkurenční síly jednotky, jež v daném odvětví dosahuje. Faktorů, na jejichž základě posuzujeme míru atraktivity daného trhu a konkurenční sílu jednotky, je celá řada. Níže jsou uvedeny alespoň základní:

**Obr. č. 7.: Matice portfolia**

<b>Síla jednotky</b>	<b>Atraktivita trhu</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>. Tržní podíl</li><li>. Marketing</li><li>. Prodej</li><li>. Výzkum a vývoj</li><li>. Výroba</li><li>. Distribuce</li><li>. Financování</li><li>. Konkurenční pozice</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>. Velikost trhu</li><li>. Tempo růstu trhu</li><li>. Vstupní bariéry</li><li>. Ziskovost odvětví</li><li>. Míra inflace</li><li>. Míra regulace</li><li>. Míra nezaměstnanosti</li><li>. Policko-právní sit.</li></ul>

(Faulkner, D., Bowman, C 1995)

Obecně pro výběr faktorů platí, že by měly v co možná nejvyšší míře odpovídat potřebám podniku a trhu, na němž se daná organizace pohybuje. Pro zvýšení

přehlednosti je zároveň možné využít v grafu různých velikostí značek v závislosti na odhadované velikosti trhu.

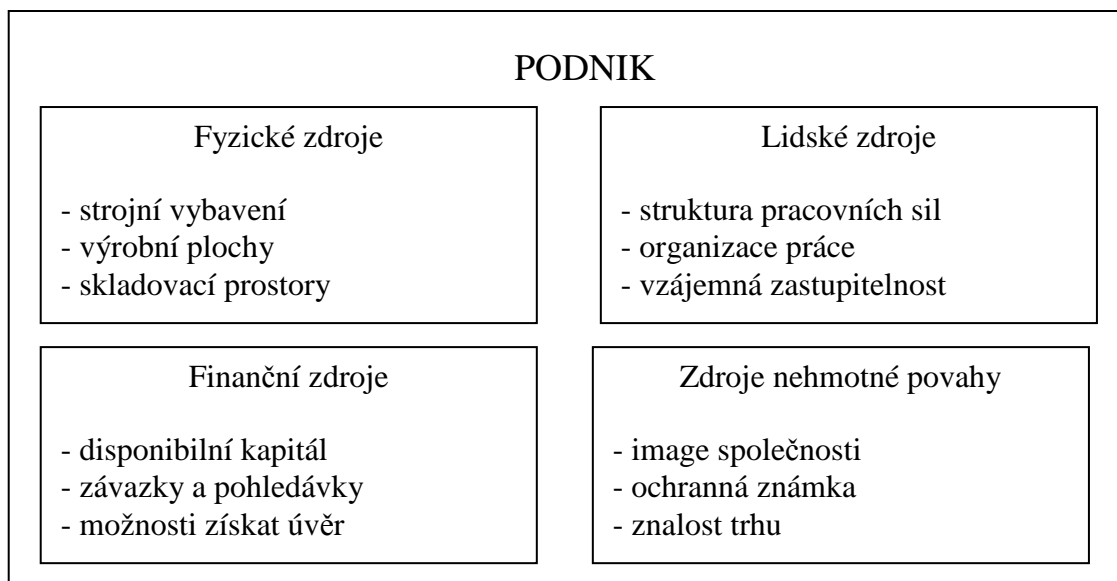
## **2.7 Strategická analýza podniku (interní analýza)**

V předchozích částech jsme se zabývali popisem důležitosti provádění analýz okolního prostředí podniku. Externí prostředí podniku představuje vzhledem ke strategickému rozvoji společnosti příležitosti nebo hrozby, jež by měly být zohledněny. Úspěšnost budované strategie podniku však bude bezpochyby závislá také na strategických možnostech podniku samotného. Strategické možnosti každého podniku jsou přitom dány jeho vnitřními a vnějšími zdroji, schopností dané záměry provádět a celkovou vyvážeností všech jednotlivých složek. Analýza strategických možností podniku je důležitá především při určení, zda zdroje a možnosti organizace skutečně odpovídají prostředí, v němž se daný podnik pohybuje.

### **2.7.1 Prověření zdrojů podniku**

V rámci této jednoduché analýzy se snažíme odhadnout, jak velký objem zdrojů má podnik k dispozici a jakým způsobem je možné s danými zdroji pracovat. Je také velmi důležité posoudit, do jaké míry jde o zdroje jedinečné a nenapodobitelné, tedy o zdroje s obsaženou konkurenční výhodou. Obecně lze zdroje podniku rozdělit do čtyř základních skupin. (Faulkner, D., Bowman, C 1995)

**Obr. č. 8.: Typy vnitřních zdrojů**



(Faulkner, D., Bowman, C 1995)

Ve vztahu ke skutečnosti, že výsledků přezkoumání zdrojů podniku se dále využívá jako vstupních dat pro další Úvahy, je vhodné se zamyslet také nad dvěmi skutečnostmi. Především by do přezkoumání měly být zahrnuty všechny zdroje, jež mohou téměř jakýmkoliv způsobem podpořit výsledky dosažitelné realizací jednotlivých strategií. Například velmi důležitou součástí Úspěšné strategie může být existence databáze kontaktů nebo specifických znalostí, jež může být získána (bez ohledu na způsob jejího získání). Druhou skutečností, na niž se zapomíná, je nutnost zamyslet se nad provázaností jednotlivých zdrojů. Je reálně možné, že i primárně nepřilíš důležitý zdroj může v důsledku interakcí ovlivnit vývoj zdrojů jiných, pro samotnou realizaci strategie klíčových.

### **2.7.2 Nalezení a popis klíčových kompetencí podniku**

Rozdíly ve výkonech jednotlivých organizací v rámci jednoho odvětví jsou jen zřídka jednoduše vysvětlitelné na základě rozdílů ve využívaných zdrojích. Výkonnost podniků je dána také způsobem, jak jsou tyto zdroje využívány a přerozdělovány. Přestože každý podnik musí dosahovat určité výkonnosti ve všech relevantních oblastech, pouze některé lze považovat za klíčové. Půjde především o takové činnosti, v nichž společnost výrazným způsobem překračuje výkonnost konkurence respektive

aktivity přinášející vyšší hodnotu při stejném objemu využitých zdrojů. Klíčové oblasti kompetencí podniku budou takové, jež není možno jednoduchým způsobem napodobit tak, aby byla zajištěna dlouhodobost jejich existence. Specifické kompetence organizace lze popsat na základě analýzy hodnotového řetězce a návazných kroků. Analýzami zjištěné strategické kompetence podniku zároveň determinují silné a slabé stránky podniku, tedy jeho strategické možnosti. (Faulkner, D., Bowman, C 1995)

## **2.8 Nalezení možných variant řešení (formulace a tvorba strategií)**

Na základě provedených komplexních analýz a z nich získaných výsledků je možné přistoupit k formulaci strategie podniku. V rámci podniku existují dvě základní roviny úvah o strategii. V první řadě je potřeba formulovat strategii na úrovni podniku jako celku, v druhé řadě pak na úrovni jednotlivých organizačních jednotek. Tyto dvě fáze úvah však od sebe nelze vzájemně oddělit. Stejně jako může strategie individuální SBU ovlivnit postavení organizace jako celku, mohou globální cíle organizace determinovat možné strategie na úrovni jednotlivých produktů či trhů. Proto se při tvorbě strategie podniku v první řadě snažíme o popsání jakési strategické základny, která nám umožní zhodnotit možnosti a potřeby jak na úrovni podniku jako celku, tak na úrovni jednotlivých SBU, současně s možností odhalit jejich vzájemné souvislosti vedoucí ke získání požadované strategické konkurenční výhody. (Porter, M., E.: 1994)

Cíle podniku jako celku lze obecně vyjádřit jako jeho záměry či aspirace v závislosti na potřebách a požadavcích specifických zájmových skupin. Tyto záměry či aspirace je obvykle možné popsat ve třech základních rovinách:

**1. poslání nebo mise podniku** - klíčové z hlediska klasifikace požadovaného optimálního stavu. Liší se obvykle v závislosti na typu podnikání, i když mnohdy mají společného jmenovatele např. úroveň splnění potřeb, požadovaná míra růstu, požadované postavení na trhu apod.,

**2. rozsah prováděných činností** - důležité zejména pro stanovení základního předmětu podnikání, počtu prováděných činností, hloubky provádění daných činností,

vzájemnou synergii a vnitřní logiku mezi prováděnými činnostmi,

**3. globální dimenze** - ve vztahu k bodu 2 je vhodné tyto záměry a aspirace samostatně sledovat i v globálním měřítku, jelikož mohou být zdrojem dodatečných výhod (např. úspory z rozsahu produkce, vyšší konkurenceschopnost produktu i podniku jako celku.

Při posuzování role nadřazené organizační jednotky jde o vyjádření míry vlivu podniku jako celku na jeho jednotlivé SBU, respektive o snahu nalézt možné způsoby tvorby synergického efektu mezi působením mateřské organizace a nezávislými aktivitami SBU. V této souvislosti již byly zmíněny některé přístupy vycházející z maticových analýz (viz matice portfolia), umožňující pochopit vzájemné vztahy mezi cíli jednotlivých SBU a podniku. (Porter, M., E.: 1994)

**Obr. č. 9.: Rozvojové strategie a jejich možné kombinace**

Na základě čeho?	Kterým směrem?	Jak?
<ul style="list-style-type: none"><li>- záměry a aspirace podniku</li><li>- konkurenční strategie SBU</li><li>- role nadřazené organizační jednotky</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- chránit a budovat</li><li>- penetrace trhu</li><li>- rozvoj produktu</li><li>- rozvoj trhu</li><li>- diverzifikace</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- interní rozvoj</li><li>- převzetí a akvizice</li><li>- joint venture</li><li>- aliance</li></ul>

(Porter, M., E.: 1994)

## 3 Metody

### 3.1 Sběr informací

Veškeré informace o firmě Prima Moda, s. r. o. jsem získával průběžně v období posledních 8 let, kdy jsem u firmy pracoval z počátku jako pomocná pracovní síla během prázdninového volna, v posledních 4 letech jsem měl možnost spolupracovat s technicko-hospodářským personálem firmy. Byl jsem seznamován i s velice interními materiály firmy a rovněž jsem byl přítomen a aktivně se podílel na marketingové strategii firmy. Tato práce byla velice náročná pro celý tým vedení firmy, neboť do jejího rozvoje nebo případného útlumu zasahovaly vnější faktory, které firma nemohla ovlivnit. Zpracovávala se strategie budoucnosti firmy, určoval se bod zlomu, který kdyby nastal, znamenalo by to započít s likvidací firmy.

Moje diplomová práce se stala součástí tohoto projektu a měla v určitých rysech vyjadřovat genezi firmy v posledních letech. K tomuto zpracování jsem měl k dispozici veškeré účetní doklady, mohl jsem nahlédnout do zápisů z porad vedení firmy a být fyzicky přítomen některým důležitým jednáním.

Určité poznatky k porovnání jsem získával i od konkurenčních firem, které se zabývaly stejným sortimentem výroby, neboť v určitých obdobích roku docházelo ke spolupráci mezi firmami a to v případě nerovnoměrnosti pracovního vytížení jednotlivých firem. Firmy si byly nuceny vypomáhat, aby splnily předem dané termíny, které byly striktně vyžadovány od odběratelů. Své poznatky jsem měl možnost čerpat u původní mateřské firmy v Německu, odkud byla výroba převedena k nám do České republiky, dál na Slovensko, kam byla část výroby přesunuta z České republiky a dále v Rumunsku, kam byl rovněž určitý objem výroby převeden z České republiky. Získání těchto informací mi utvořilo poměrně slušný přehled problematiky v oděvním průmyslu.



## **3.2 Zpracování**

Jelikož firma Prima Moda, s. r. o. nebyla pro mne neznámou firmou, neboť za poslední roky jsem o ní získal celkem podrobný přehled, vytvořil jsem si metodický postup tak aby vyhovoval potřebám mé diplomové práce a zároveň byl do určité míry použitelný jako přehledový materiál pro vedení firmy. Na této metodice jsem spolupracoval s hlavním ekonomem firmy a jednatelem firmy, který měl zároveň ve své kompetenci personální problematiku.

### **3.2.1 Metodický postup**

Byl založen na rozčlenění jednotlivých účetních a ekonomických kapitol, porovnávání ekonomických údajů v určitých letech, sledování vývoje kurzu české koruny, porovnávání účetních uzávěrek v jednotlivých letech, grafická znázorňování vlivu kurzu na hospodářském výsledku, sledování dalších faktorů ovlivňujících tvorbu zisku nebo ztráty.

Porovnával jsem reálné skutečnosti ekonomického vývoje s ekonomickou teorií, zaměřoval jsem se na porovnávání produktivity práce v korelaci s počtem pracovníků a vývojem mezd. Mým cílem bylo poukázat na hlavní příčiny pozitivního nebo negativního hospodářského výsledku. Jako hlavní metoda zde byla použita porovnávací analýza jednotlivých ukazatelů. Tuto diplomovou práci jsem rozčlenil na:

- 1) Obecné seznámení s firmou
- 2) Analýza firmy
- 3) Reálnou prognózu
- 4) Závěr

## **3.3 Analýza získaných výsledků**

Svou analýzu dané problematiky jsem rozčlenil na několik hlavních a vedlejších částí.

Hlavní část:

- 1) Analýza pozitivních hospodářských výsledků v prvních letech fungování firmy
- 2) Analýza recese
- 3) Důvody útlumu výroby

4) Analýza dalšího perspektivního fungování firmy v budoucnosti

### **3.4 Vyhodnocení výsledků**

Veškeré výsledky ke kterým jsem došel jednak pozorovací analýzou zkoumaných témat, jednak vkládáním imaginárních dat do dané problematiky celkem dobře naznačily fungování firmy v jednotlivých obdobích a v jednotlivých letech. Projevila se zde klasická sinusoidní křivka úspěchů a propadů firmy, kterou ovšem po několika letech nahradila křivka deprese se stále strmějším klesáním. Ekonomické výsledky firmy skutečně nenabádají k optimismu, bohužel spíše naopak.

### **3.5 Závěr**

Výsledky, které vplynuly z mé diplomové práce, budou součástí celkové bilance firmy. Budou sloužit pro některá statistická porovnávání výsledků v jednotlivých letech, budou odrážet určité snahy na oživení ekonomiky firmy a přesně značí důvody nerentability podnikání v takzvané „práce ve mzdě“. Tato metoda byla celkem úspěšná v prvních letech svobodného podnikání, ale jen do určité doby, než došlo ke stabilizaci kurzu koruny a její revaluaci. Došlo ke zlomu, který nebylo možno zvrátit žádnými ekonomickými metodami.

## 4 Materiál

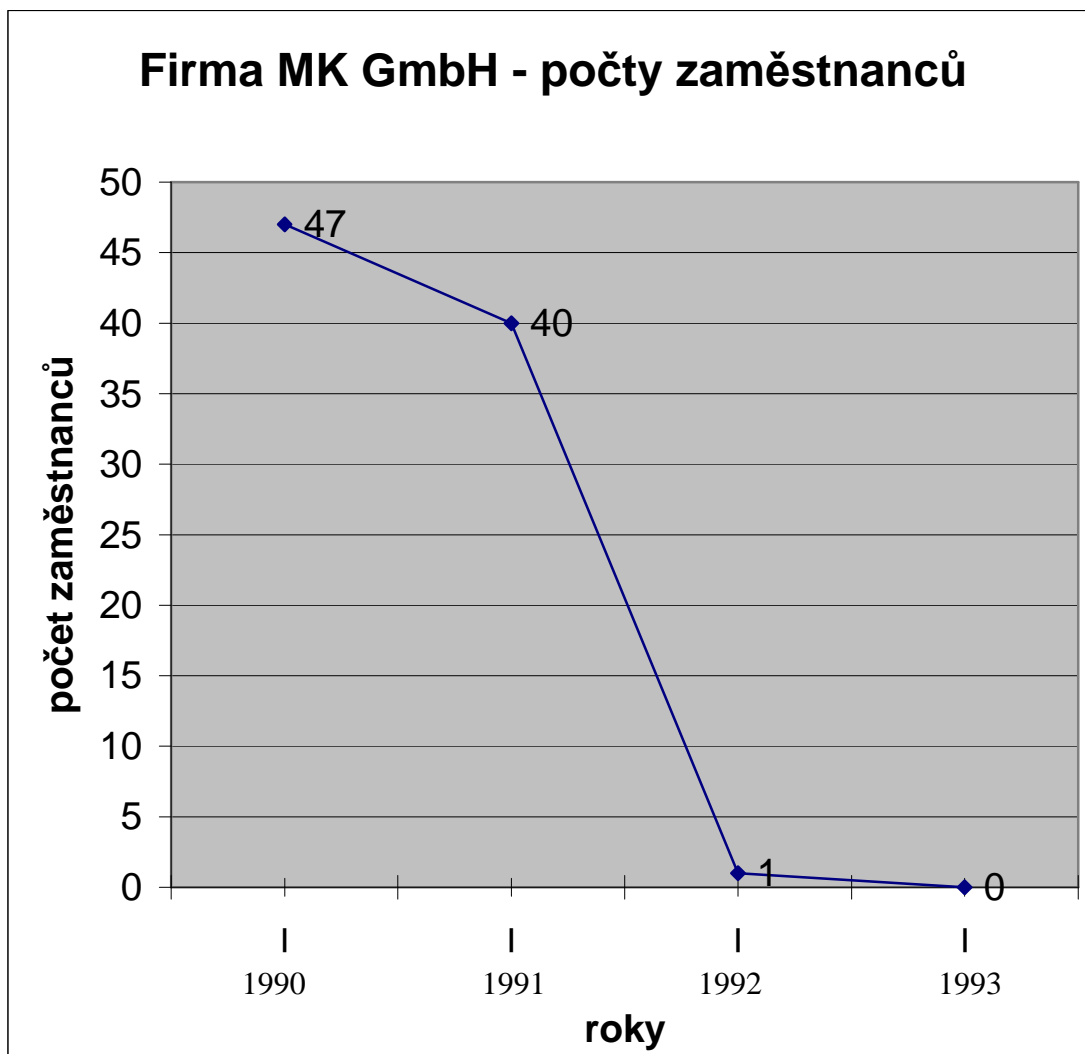
### 4.1 Charakteristika českoněmecké výrobní a obchodní společnosti

Německá firma sídlící nedaleko Pasova se zaměřením na výrobu dámských kalhot zaměstnávala v průměru 45 švadlen v jednosměnném provozu. tato firma se vyvíjela po skončení 2. světové války jako rodinná firma, neustále se modernizovala tak, aby obstála v tvrdé konkurenci. Skutečný a zásadní zlom nastal v roce 1992, kdy se změnila politika vlády ve prospěch pomoci bývalého východního Německa a v této době se rovněž zvyšovala minimální mzda u zaměstnanců firmy a zvyšovaly se rovněž materiálové náklady na jednotku výrobku. Co zůstávalo však stejné, byla cena za výrobek, v tomto případě dámské kalhoty. Kdo v této době chtěl tuto nepříznivou situaci přežít, musel velmi rychle omezit výrobu ve svém mateřském podniku, nebo zcela ukončit a využít tehdy velmi slušné nabídky německé vlády na podporu postkomunistickým zemím a hlavní část výroby přenést do některé ze zemí východního bloku.

Jako obzvlášť výhodné tehdy připadala alternativa začít podnikat v České republice, nešť zde byla optimální přepravní vzdálenost, kvalifikovaná pracovní síla a nízké mzdové náklady.

Této možnosti využilo až 90 procent firem z Bavorska, které přenesly výrobu zejména do České republiky. Takto postupoval i majitel již zmíněné německé firmy s názvem MK. GmbH z Bavorska. V roce 1991 došlo k prvnímu kontaktu s českou firmou, v roce 1992 byla v Německu výroba ukončena a dále se rozšiřovala výroba v Čechách. (graf č. 1)

Graf č. 1.: Firma MK GmbH – počty zaměstnanců

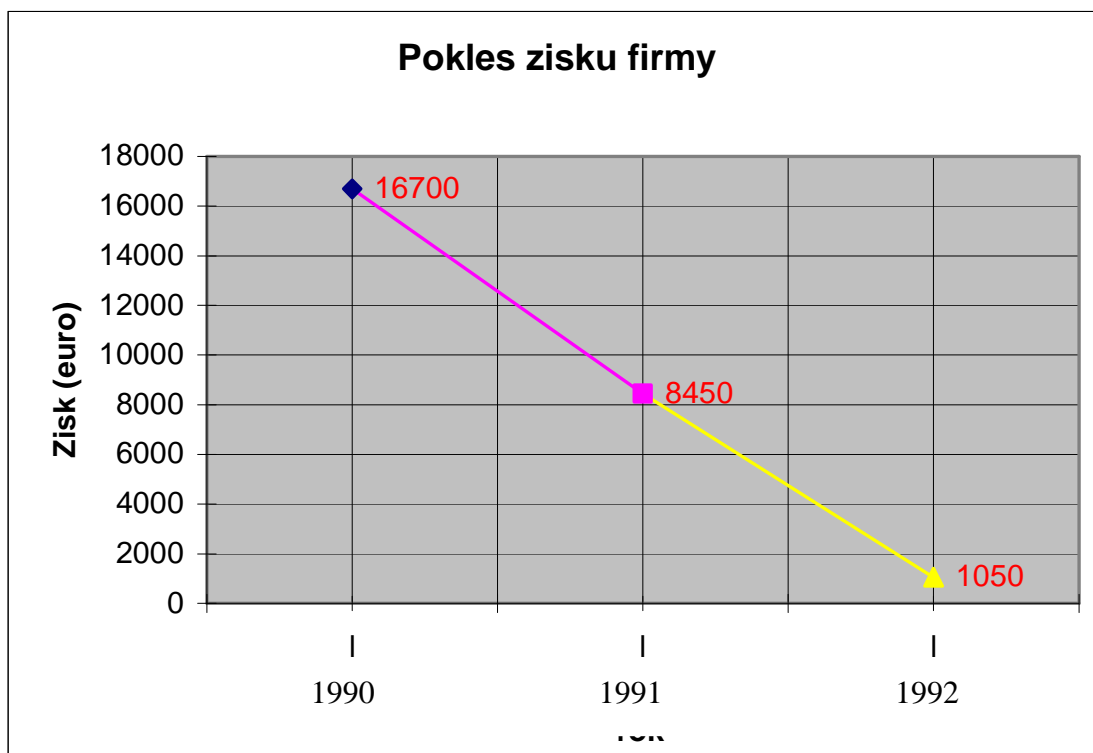


## 4.2 Ekonomické zdůvodnění přesunu výroby

### 4.2.1 Pokles zisku

Pokles zisku u mateřské firmy MK. GmbH v Německu v jednotlivých letech v přepočtu na Eura. (graf č. 2)

Graf č. 2.: Pokles zisku firmy



### 4.3 Zahájení, rozšiřování a částečný útlum výroby v ČR

V roce 1991 byla započata zkušební výroba dámských kalhot v omezených sériích a odesílány ve stavu jako zcela nedokončený výrobek k mateřské firmě do Německa. Ověřovala se zejména kvalita a schopnost zvládnutí náročné technologie v našich podmínkách. Zároveň s tímto ověřováním se připravovala výstavba nového závodu na našem území. Přes různá úskalí a krizová období mohla začít výroba kalhot na našem území a to v České republice ve městě Český Krumlov. Firma s názvem Prima Moda, s. r. o. byla založena u obchodního soudu v Českých Budějovicích dne 14. října 1991 pod číslem jednacím 2245/1991.

### 4.4 Specifikace – výrobní zaměření

Firma Prima Moda, s. r. o je jednou z typických firem, které byly založeny po revoluci v roce 1991. Firma byla koncipována jako výrobní a ekonomický subjekt pro takzvanou práci ve mzdě s veškerým dovezeným materiálem evidovaným na celním záznamu

v režimu aktivního zušlechťovacího styku. V praxi toto znamená, že veškeré zboží, které je ze zahraničí na firmu dovezeno není přijímáno účetně na sklad ani se účetně nevykazuje jako materiál nakoupený, je to zboží, které je dovezeno za účelem přepracování a určeno k opětovnému vývozu. V takovémto případě se jedná o práci ve mzdě. Mezi dodavatelem a odběratelem je smluvní vztah, za jakou cenu bude výrobek přepracován. Zde je nutné striktně dodržovat některé zákonitosti, aby se firma nedostala do celních nebo daňových problémů. V tomto případě není možné část výrobků prodávat na tuzemském trhu, neboť materiál nebyl proclen a je povinností firmy veškeré výrobky opět vyvézt do země určení, tak jak to ukládá celní zákon. Rovněž není možné dokupovat některé komponenty na českém nebo jiném trhu, nebo dovážet z jiných zemí ke kompletaci výrobků, protože není možné z hlediska účetního ani z hlediska celního toto vykazovat. Firma s tímto zaměřením musí předem zvážit, bude-li takovýto obchodní vztah firmě vyhovovat, nebo přejde na jiný složitější způsob spolupráce. V mnohých případech ale jiný způsob není možný, neboť firma, která zadává zakázku také sama přesně určuje komponenty pro výrobu. Zadávající firma má předem ověřenou kvalitu komponentů a v žádném případě nedovolí záměnu za komponenty jiné, neověřené i když třeba mnohem levnější. Zpracovatelská firma toto musí akceptovat, jinak se vystavuje riziku, že u výrobku, ve kterém byly použity neschválené komponenty ze strany zadavatele, nemusí dojít k odebrání těchto výrobků, v našem případě kalhot a tím by pro zpracovatelskou firmu jako je firma Prima Moda, s. r. o. mohla vzniknout obrovská ztráta, neboť by musela zaplatit cenu materiálu, která v takovémhle případě několikanásobně převyšuje cenu, kterou firma dostane za zpracování výrobku. V případě, že by se jednalo o větší sérii mohlo by to mít za následek krach zpracovatelské firmy a možná i soudní dohru.

#### **4.5 Práce ve mzdě**

Práce ve mzdě se zpočátku jevil jako velice jednoduchý způsob spolupráce se zahraniční firmou, kde pro výrobu bylo nutné zajistit pouze odpovídající prostory a dále zajistit vyučený, nebo zaškolený personál. V případě firmy Prima Moda, s. r. o. byla výroba v provizorních prostorách pouze jeden rok, pak se firma přestěhovala do nově postaveného objektu, který zaplatil německý podnikatel. Jednalo se o novou halu

systemu HARD o rozměrech 18 x 42 m, avšak již při výstavbě se provedla korekce a místo jedné haly se postavila dvojhala o rozměrech 36 x 42 m. Do nových prostorů se umístila veškerá činnost související s výrobou dámských kalhot. V přední části je umístěna stříhárna s třemi nakládacími stoly s kapacitou tisíc kusů přístřihů denně. Dále příprava materiálu, vlastní výrobní linka, která představuje dva kompletní šicí pásy, dále oddělená žehlárna s kapacitou až 1500 kusů denně v jednosměnném provozu. Na konci haly se nachází oddělení kontroly a sklad hotových výrobků. Vše tady funguje pod jednou střechou a není nutné materiál přivážet za účelem nějakého následného technologického postupu.

S postupem doby práci ve mzdě již nemůžeme hodnotit tak příznivě jako na počátku devadesátých let, neboť mzdové náklady neustále stoupají, kdež to cena za hotový výrobek od odběratelů nikoliv. Toto vše se budu snažit ukázat v následujícím ekonomickém přehledu.

#### **4.6 Přesun výroby**

V tabulce č. 1 je patrný útlum výroby u německé firmy M. K., GmbH, kdy v roce 1992 byl u této firmy zaměstnán pouze jeden pracovník s odborností stříhač látek a to jen po dobu zaučení pracovníka v České republice u firmy Prima Moda, s. r. o. Po zaučení českého personálu byla výroba v Německu u firmy M. K., GmbH zcela ukončena, firma však existovat nepřestala. Její majitel dále zajišťuje zprostředkovatelskou činnost mezi německými firmami jako jsou firmy: Rosner, Stehman a firma Qui-set. Tato vyjednávací činnost je velmi důležitá pro činnost firmy Prima Moda, neboť zaručuje kontinuitu ve výrobě a zajišťuje určitou úroveň cen za výrobky tak, aby neklesly pokud možno pod ekonomicky únosnou mez.

**Tab. č. 1 Počet zaměstnanců v jednotlivých letech**

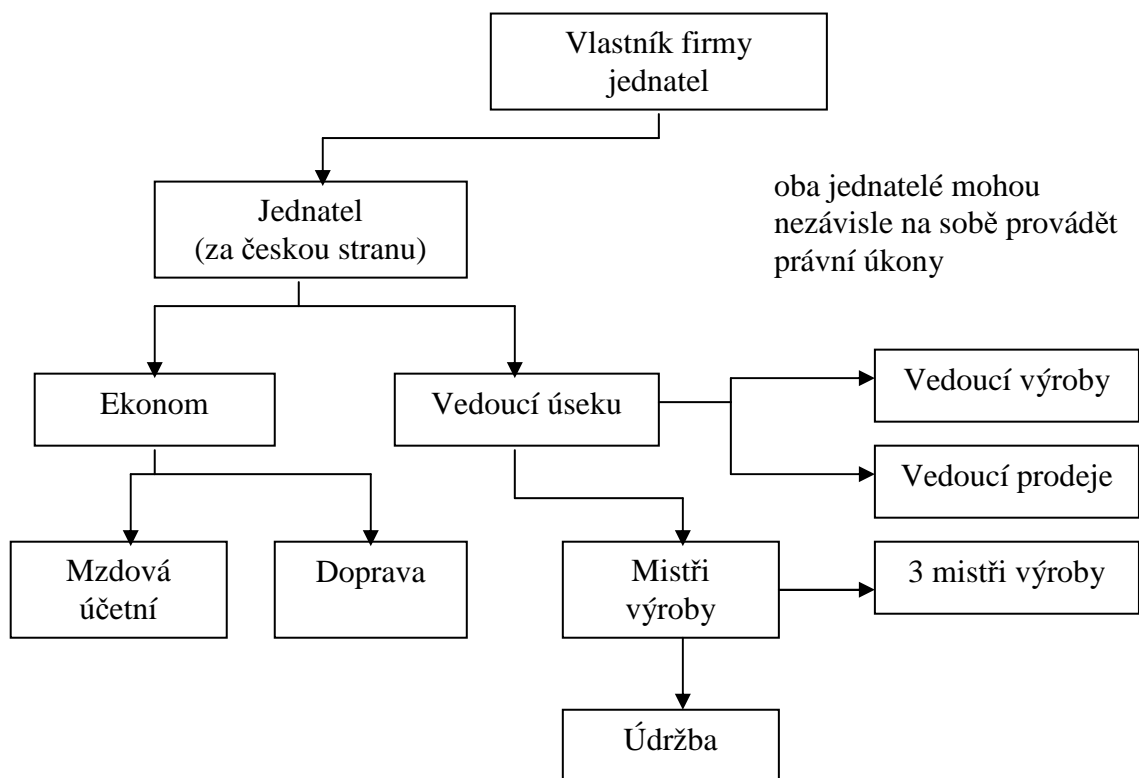
Rok	MK, GmbH	Prima Moda, s. r. o.	Laco, s. r. o.	Marzem
1991	40	0	0	0
1992	1	37	0	0
1993	0	38	0	0
1994	0	38	0	0
1995	0	39	0	0
1996	0	92	0	0
1997	0	92	0	0
1998	0	97	0	0
1999	0	112	0	0
2000	0	114	0	0
2001	0	109	0	0
2002	0	94	26	0
2003	0	88	24	44
2004	0	81	24	75
2005	0	59	10	81
2006	0	50	0	90

Jelikož veškerá produkce od roku 1992 do roku 2001 byla vyráběna pouze u firmy Prima Moda, s. r. o., bylo velmi důležité, aby na jedné straně majitel firmy Michael Koster a zároveň majoritní vlastník firmy Prima Moda, s. r. o. sladil činnost obou firem tak, aby dosáhl určité prosperity a tím naplnil svůj podnikatelský záměr. Přes všechna možná zvýhodnění z německé strany jako například: nízký úvěr, určitá pomoc Bavorské vlády a jiné, určité riziko zde existovalo a stále existuje, neboť úvěr u německé banky na novou výstavbu firmy v České republice představoval 1 000 000 DM. Ve srovnání s dnešními cenami takovéto výrobní haly je tato cena velice nízká, dnešní pořizovací cena by byla minimálně dvakrát až 2,5 krát vyšší, avšak problém by určitě nastal při případném prodeji Takto koncipované haly, neboť projekt jak na vlastní výrobní halu, tak na vnitřní vybavení je úzce specifický a výhradně určený k provozování oděvní tvorby a to ještě se specifikací na dámské kalhoty, čemuž také odpovídá zabudovaná technologie. Těžko by se v dnešní době u nás v České republice hledal zájemce, který by byl ochoten takovýto objekt odkoupit se záměrem dále zde vyrábět dámské kalhoty, nebo nějakou blízce příbuznou oděvní výrobu. Doba, kdy tato činnost v naší republice byla velmi zajímavá, je už pryč, a proto je nutné se orientovat



na další země bývalého východního bloku jako je Rumunsko, Bulharsko, Ukrajina, Bělorusko atd.

#### 4.7 Kompetenční členění firmy Prima Moda, s. r. o.



## 5 Výsledky

### 5.1 Ekonomická analýza firmy Prima Moda, s. r. o.

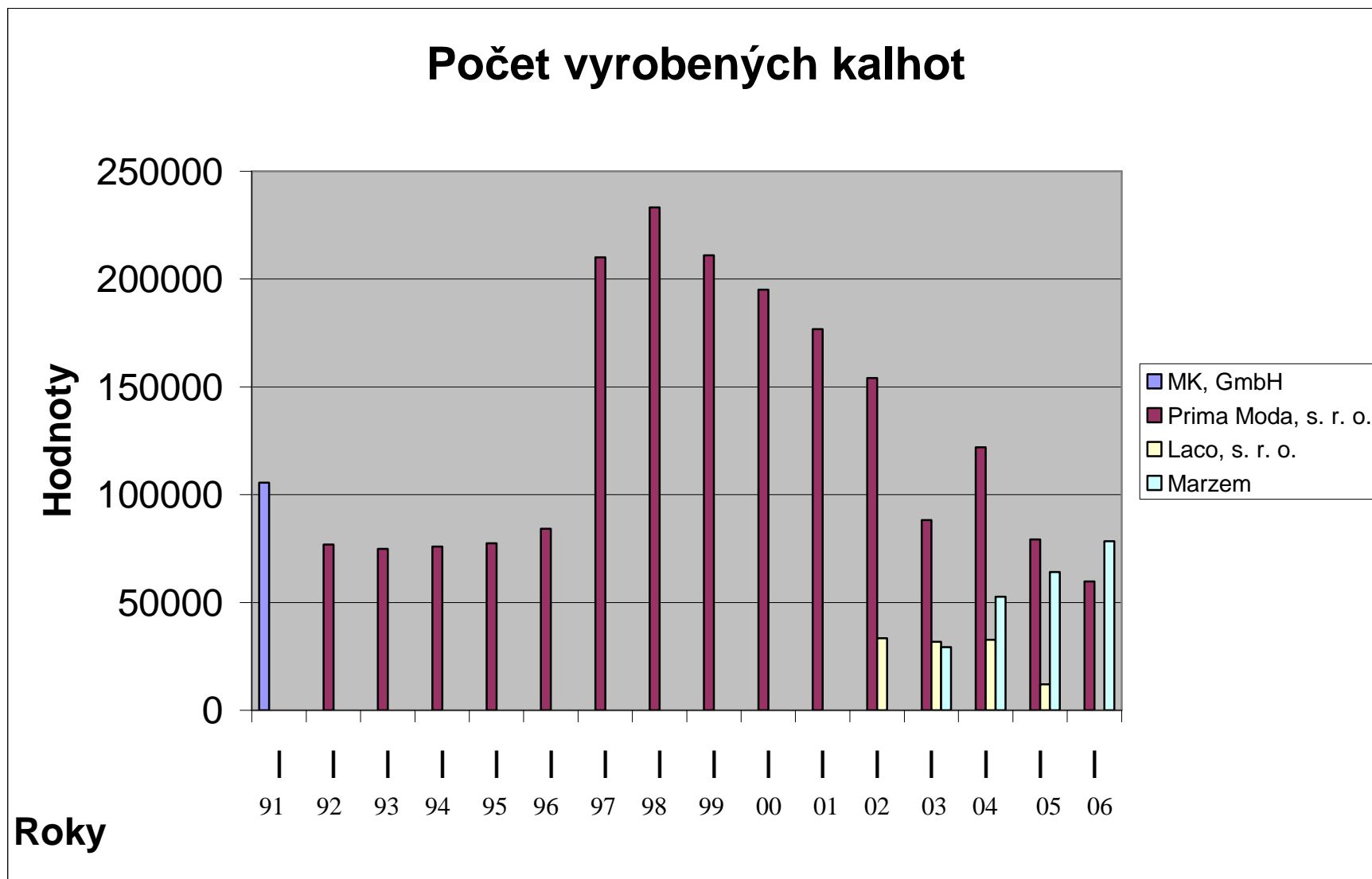
Jako ukázka expanze, stagnace a pak přesměrování výroby nám může sloužit ekonomický přehled firmy Prima Moda, s. r. o. od počátku jejího vzniku až do dnešní doby. Od roku 1991 až do roku 1995 to probíhalo v přibližně stejném režimu bez nějakých větších výkyvů a s přibližně stejným počtem zaměstnancům. Nárůst ve výrobě nastal v roce 1996 a v roce 1997. Od roku 1997 je zajímavé sledovat tento ekonomický vývoj.

**Tab. č. 2.: Počet kusů kalhot**

Rok	MK, GmbH	Prima Moda, s. r. o.	Laco, s. r. o.	Marzem	Prům. cena E/ks kalhot
1991	1056000	0	0	0	
1992	0	76923	0	0	
1993	0	74818	0	0	
1994	0	75912	0	0	
1995	0	77414	0	0	
1996	0	84150	0	0	
1997	0	210036	0	0	2,2
1998	0	233245	0	0	2,33
1999	0	211065	0	0	2,87
2000	0	195092	0	0	3,22
2001	0	176769	0	0	3,49
2002	0	154082	33408	0	3,78
2003	0	88206	31778	29280	4,08
2004	0	121988	32754	52654	4,54
2005	0	79267	12016	64166	4,58
2006	0	59700	0	78407	5,5

Firma Prima Moda, s. r. o., započala svou výrobu dámských kalhot v. r. 1992, v. r. 1993 rozšířila svoji kapacitu zhruba o 100%, z původních 400 ks v. r. 1992 na 860 ks v. r. 1993 tím, že zvětšila kapacitu výrobní haly a zaměstnala větší počet lidí. V průběhu let 1992 až 1997 se firma konsolidovala, přijímala zakázky s nižší náročností na zpracování a vyráběla v této době na zakázku pro dvě německé firmy, a to firmu QUI – SET a firmu STEHMAN MODE (graf č. 3).

Graf č. 3.: Počet vyrobených kalhot



Od roku 1997 započala s hlavní výrobou pro renomovanou německou firmu ROSNER, kde jsou již kladeny vysoké nároky na kvalitu zpracování, na termíny dodávek a na rozmanitosti sortimentu. Veškeré platby za dodané výrobky jsou hrazeny v DM z německé Reifeisenbank do české Komerční banky, kde jsou směňovány jedenkrát měsíčně na české koruny vždy koncem měsíce v momentálním kurzu. Od roku 1997 až do současné doby byla znovu navyšována kapacita, přijímány vyšší počty zaměstnanců a zvyšována produktivita práce. V. r. 1997 byl průměrný stav zaměstnanců firmy Prima Moda, s. r. o. 92 lidí včetně obslužného personálu (tab. č. 1.). Výnosy celkem v tomto roce činily 16.375.959 Kč, tržby za služby 16.371.577 Kč (tab. č. 3.1.).

**Tab. č. 3.1.: Přehled vybraných ekonomických ukazatelů firmy Prima Moda, s. r. o. v období 1997 – 2002**

	1997	1998	1999	2000	2001	2002
Výnosy celkem	16.381.086	19.270.590	22.072.128	22.537.225	20.781.564	21.492.914
z toho tržby za služby	16.371.577	19.042.285	22.024.506	22.017.889	20.653.719	21.492.914
Náklady celkem	15.450.093	17.870.389	20.474.223	21.392.213	21.368.555	22.717.146
Zisk	930.993	1.400.201	1.597.905	1.145.012	X	X
Ztráta	X	X	X	X	586.991	1.224.232
Mzdy	8.094.273	10.006.313	11.541.260	12.246.689	12.139.193	10.957.558
ZP a SP	3.029.454	3.478.440	4.018.896	4.251.081	4.204.123	3.802.398
Spotřeba materiálu	301.235	383.355	787.908	605.364	726.039	567.874
Spotřeba energie	705.209	748.557	677.888	567.313	594.772	707.345
Ostatní služby	1.741.097	1.913.505	2.270.866	2.322.229	2.482.953	5.222.863
Šití od cizích	483.330	382.315	1.049.828	1.163.569	1.501.614	4.253.286
Tržby za služby, práce od cizích	15.888.227	18.659.970	20.974.678	20.854.320	19.152.105	17.231.961
dopad do HV	0	-212.493	+799.599	-822.940	-971.466	-2.220.890

**Tab. č. 3.2.: Přehled vybraných ekonomických ukazatelů firmy Prima Moda, s. r. o. v období 2003 – 2007 (k 30.9.)**

	2003	2004	2005	2006	2007
Výnosy celkem	21160039	31241092	21613205	21420095	15581785
z toho tržby za služby	20926723	31089560	21225340	21373943	15579891
Náklady celkem	21370354	29877870	24034140	22887490	16945891
Zisk	x	+1363222	x	x	x
Ztráta	-210315	x	-2808800	-1467395	-1363899
Mzdy	10392581	11010508	7809626	7203353	5008602
ZP a SP	3609944	3840143	2681928	2521215	1753047
Spotřeba materiálu	585758	691678	400807	352801	296459
Spotřeba energie	637125	625205	504919	529138	810673
Ostatní služby	4855435	11404792	10263694	9907290	7639596
Ští od cizích	3025363	10186649	9782000	9354490	7389340
Tržby za služby, práce od cizích	17901360	20902911	11443340	12019453	8190551

Náklady celkem činily 15.450.093 Kč, zisk v tomto roce činil 930.993 Kč. V tomto roce byla již firma plně konsolidována s produktivitou práce na střední úrovni. V tomto roce bylo možné provádět běžné opravy související s provozem a nakupovat DKP dle momentálních potřeb firmy. V tomto roce byla rovněž výplata ročních prémie nad rámec předem stanovených pravidel obsažených v provozním řádu firmy.

Rok 1998 v porovnání s rokem 1997 byl ještě mnohem úspěšnějším co se týče tvorby zisku. Ten činil 1.400.201 Kč i přes nové investice do vozového parku. Byly zakoupeny dva vozy značky Mercedes Benz 312 S pro přepravu zboží v ceně 1.750.000 Kč.

Průměrná měsíční mzda roku stoupla z 7.875 Kč v roce 1997 na 8.596 Kč v roce 1998, to je o 721 Kč měsíčně. V tomto roce skutečně nebylo zapotřebí omezovat nákupy, neboť kursová hodnota české koruny byla velmi příznivá (tab. č. 3.2.), jak je patrné z celkových výnosů, které činily 19.270.590 Kč, a náklady celkem jen 17.870.389 Kč (tab. č. 3.1.). V této době byla situace natolik příznivá, že vedení firmy vážně uvažovalo o možnostech dalšího rozšíření výroby a to přístavbou třetí haly s počtem 50 nových zaměstnanců.

**Tab. č. 3.2.: Porovnání kurzů v jednotlivých letech**

1 EUR		1 EUR		1 EUR		1 EUR		1 EUR	
r. 1998	35,039	r. 1999	36,359	r. 2000	35,049	r. 2001	33,476	r. 2002	30,316
r. 1997	35,430	r. 1998	35,039	r. 1999	36,359	r. 2000	35,049	r. 2001	33,476
rozdíl	+0,391 Kč	rozdíl	+1,32 Kč	rozdíl	-1,310 Kč	rozdíl	-1,573 Kč	rozdíl	-3,160 Kč

**Tab. č. 3.3.: Porovnání kurzů v jednotlivých letech**

1 EUR		1 EUR		1 EUR		1 EUR		1 EUR	
r. 2003	31,727	r. 2004	31,924	r. 2005	29,790	r. 2006	28,138	r. 2006	28,138
r. 2002	30,316	r. 2003	31,727	r. 2004	31,924	r. 2005	29,770	r. 2007	27,957
rozdíl	+1,411 Kč	rozdíl	+0,197 Kč	rozdíl	-2,154 Kč	rozdíl	-1,637 Kč	rozdíl	-0,181 Kč

Celkem příznivá hospodářská i politická situace odběratele firmy Spolková republika Německo k tomuto kroku přímo vybízela. Bylo rozhodnuto zkonsolidovat firmu v současných podmínkách natolik, aby produktivita práce ve firmě dosahovala alespoň 75% produktivity práce v Německu a potom teprve započít s dalším rozšiřováním kapacity. Vize do budoucna byla velmi optimistická a této vizi byla přizpůsobena také strategie. O správnosti předpokladu měl firmu přesvědčit rok 1999, který z hlediska tvorby zisku byl pro firmu Prima Moda, s. r. o. zcela nejlepší. Vysoký přepočít v porovnání jedné české koruny k jednomu euru byl 36,359:1. Tato hodnota do současné doby nebyla překonána naopak v tomto směru nastal radikální obrat (tab. č. 3.2., 3.4.). Celkové výnosy v roce 1999 činily 22.537.225 Kč a celkové náklady 20.474.223 Kč. Zisk v tomto roce činil 1.597.905 Kč a rovněž do dnešní doby nebyl překonán.

**Tab č. 3.4.: Rozdíl kurzů v jednotlivých letech v porovnání k roku 1999**

1 EUR		1 EUR		1 EUR		1 EUR		1 EUR	
r. 1997	35,430	r. 1998	36,039	r. 2000	35,049	r. 2001	33,476	r. 2002	30,316
r. 1999	36,359	r. 1999	36,359	r. 1999	36,359	r. 1999	36,359	r. 1999	36,359
rozdíl	-0,929 Kč	rozdíl	-1,32 Kč	rozdíl	-1,310 Kč	rozdíl	-2,883 Kč	rozdíl	-6,043 Kč

**Tab č. 3.5.: Rozdíl kurzů v jednotlivých letech v porovnání k roku 1999**

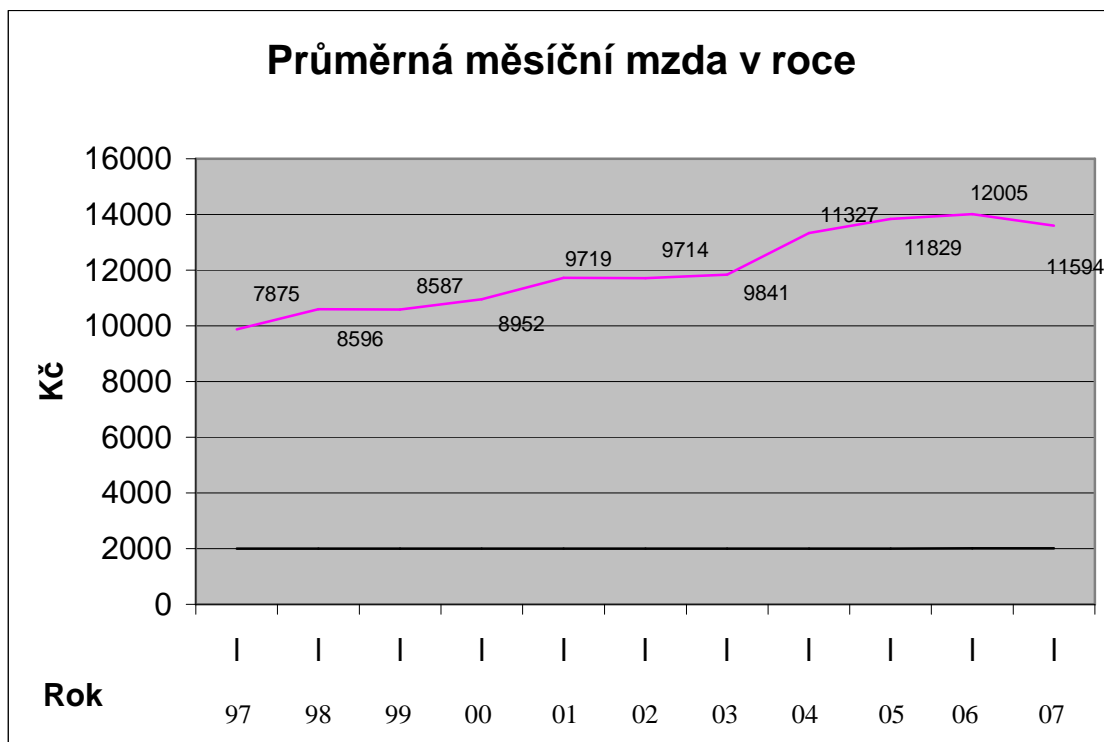
1 EUR		1 EUR		1 EUR		1 EUR		1 EUR	
r. 2003	31,727	r. 2004	31,924	r. 2005	29,790	r. 2006	28,138	r. 2007	27,957
r. 1999	36,359	r. 1999	36,359	r. 1999	36,359	r. 1999	36,359	r. 1999	36,359
rozdíl	-4,632 Kč	rozdíl	-4,435 Kč	rozdíl	-6,589 Kč	rozdíl	-8,221 Kč	rozdíl	-8,402 Kč

Průměrný stav zaměstnanců v roce 1999 byl 112 (tab. č. 1), avšak průměrná měsíční mzda na jednoho pracovníka v porovnání s předchozím rokem klesla o 9 Kč na 8.587 Kč a to z několika důvodů.

1. Nastoupili noví zaměstnanci, jejichž výkon nedosahoval hodnoty průměrného výkonu stávajícího kádru.

2. Celkový výkon celé firmy přepočítaný na jednoho pracovníka v porovnání s rokem 1998 klesl o 5.097 Kč, což v procentuálním vyjádření představuje 2,7 % (graf. č. 3), ale průměrná měsíční mzda na jednoho pracovníka v porovnání k roku 1998 klesla pouze o 0,1% (graf. č.4).

**Graf č. 3.: Průměrná měsíční mzda do r. 2007 k 30.9.**



**Graf č. 4.: Výkony na pracovníka do r. 2007 k 30.9.**

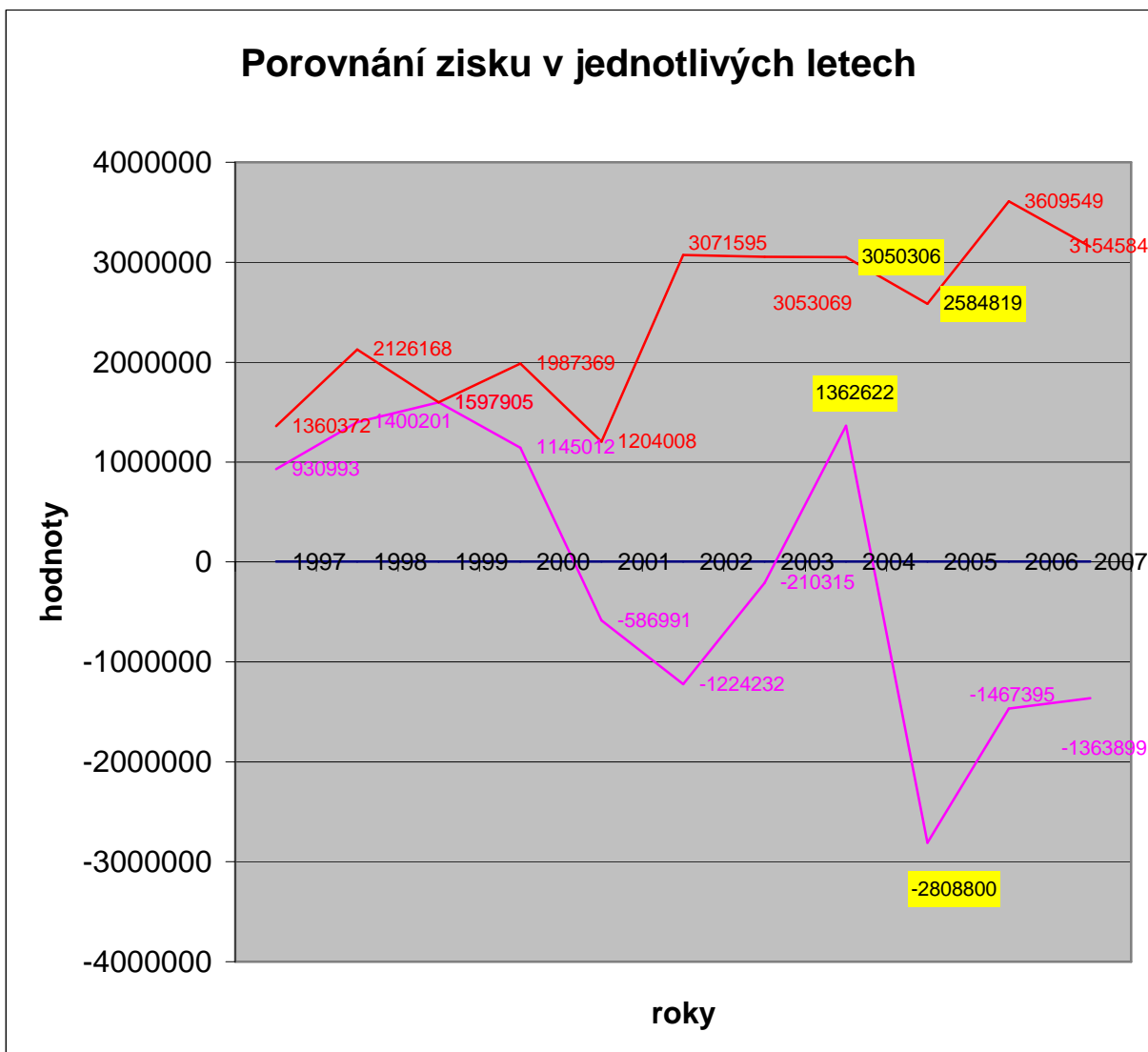




Úspěšný hospodářský výsledek roku 1999 byl zapříčiněn enormně nízkou hodnotou české koruny vůči euru, kdybychom všechny ostatní roky přepočítali kurzovou konstantou roku 1999, zjistili bychom, že hospodářský výsledek v roce 1999 by byl druhý nejhorší za období let 1997 až 2007 (graf. č.5). Z tohoto přehledu jasně vyplývá vliv slabé nebo silné koruny na tvorbu hospodářského výsledku firmy Prima Moda, s. r. o. V roce 2000 byla firma Prima Moda, s. r. o. již poměrně stabilizovaná s optimálním počtem zaměstnanců a dosahovala produktivity práce v porovnání s Německem zhruba 68% v porovnání ve výkonech shodných, nebo obdobných operacích. Byla dosažena maximální kvóta dostupnosti zakázek z německé strany, proto se již neuvažovalo o rozšiřování výroby, ale na jejím zkvalitnění, neboť parametry na kvalitu dodávaného zboží se velmi zpřísnily. Rovněž termíny dodávek musely být striktně dodržovány. Rozrostl se rovněž sortiment výroby a zmenšily se kolekce, což vedlo k vyšší náročnosti na řízení výroby dodržování smluvních dodávek.

Co se týče grafu č. 5, vycházel jsem z grafického znázornění hospodářského výsledku v jednotlivých letech skutečného a porovnání s grafem fiktivního zisku, kdy za základ byl vzat rok 1999 s nejnižší hodnotou české měny vůči Euru a to 36,359 : 1 EURU

Graf č. 5.: Porovnání zisku v jednotlivých letech



Skutečný zisk v jednotlivých letech —————

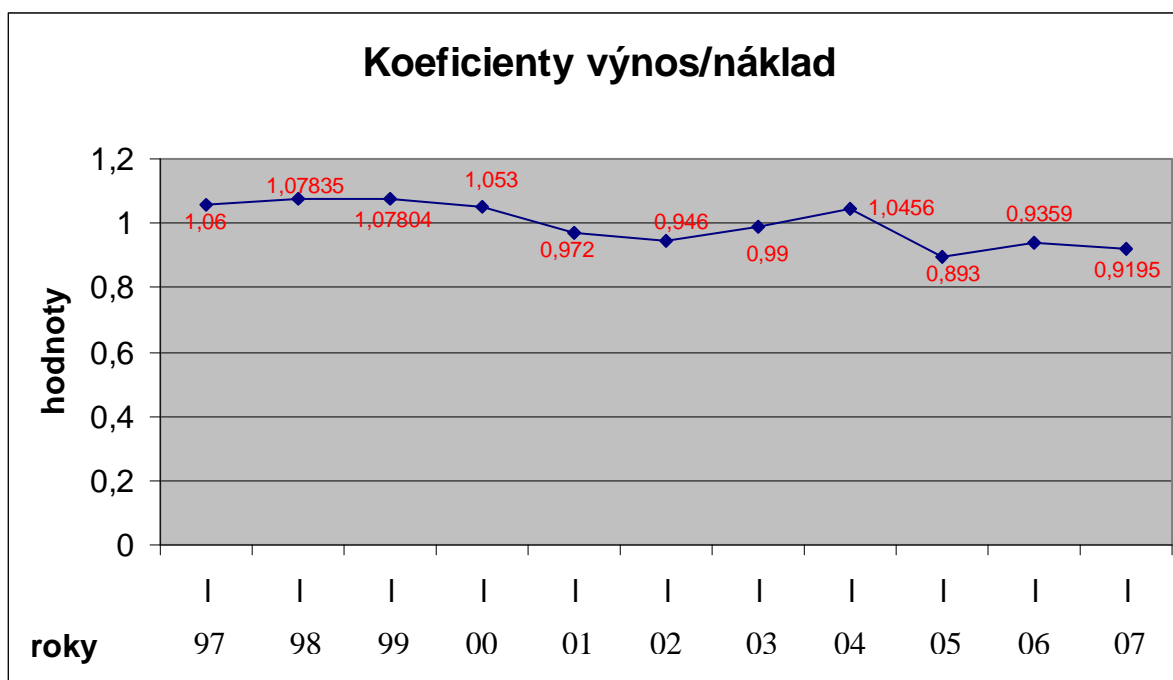
Teoretický zisk v přepočítaném kurzu z roku 1999 —————

Kurová hodnota české koruny byla v této době pro firmu vcelku velmi příznivá, i když zaznamenala zpevnění proti roku 1999 o 1,31Kč vůči euru, což představovalo 3,7%. Přesto si mohla firma v tomto roce dovolit zakoupit nový osobní automobil ŠKODA OCTAVIA v hodnotě 630.000 Kč a vykázat příznivý hospodářský výsledek, kdy zisk činil 1.145.012 Kč (tab. č. 3.1.). Průměrná měsíční mzda na jednoho pracovníka činila 8.952 Kč a byl to nárůst proti roku 1999 o 4,3%. V tomto roce stačila firma provést menší investiční akci v rozsahu 270.000 Kč, a to přístavbu

kompressorovny v čelním traktu objektu. Z přehledu (tab. č. 3.1.) vyplývá, že výkony v. r. 2002 byly zhruba o 500.000Kč vyšší než v předešlém roce, ale náklady celkem stouply o 917.990 Kč proti předešlému roku. Na zvýšení nákladů se rovněž projevil nárůst mezd proti minulému roku. V porovnání roku 2000 a ostatními roky je patrné (graf. č. 5), že rok 2000 by byl poměrně úspěšný při přepočtu kurzu k roku 1999. Tento rok bychom mohli považovat za průměrný rok v genezi firmy Prima Moda, s. r. o., kdy jako průměrnou úroveň by zajišťovala výše české koruny vůči Euru.

Rok 2001 znamenal vážné zakolísání firmy Prima Moda, s. r. o., neboť defakto od založení firmy byla poprvé v tomto roce místo zisku zaznamenána ztráta a to ztráta nijak malá 586.991 Kč. V tomto roce koruna velice razantně posílila a to na 33,476 Kč za Euro, což představovalo oproti předcházejícímu roku zpevnění o 1,573 Kč. Na tak radikální zpevnění nebyla firma v žádném případě připravena, ani dlouhodobější prognózy nenasvědčovaly, že dojde k tak ráznému posílení z roku na rok o 4,7%.

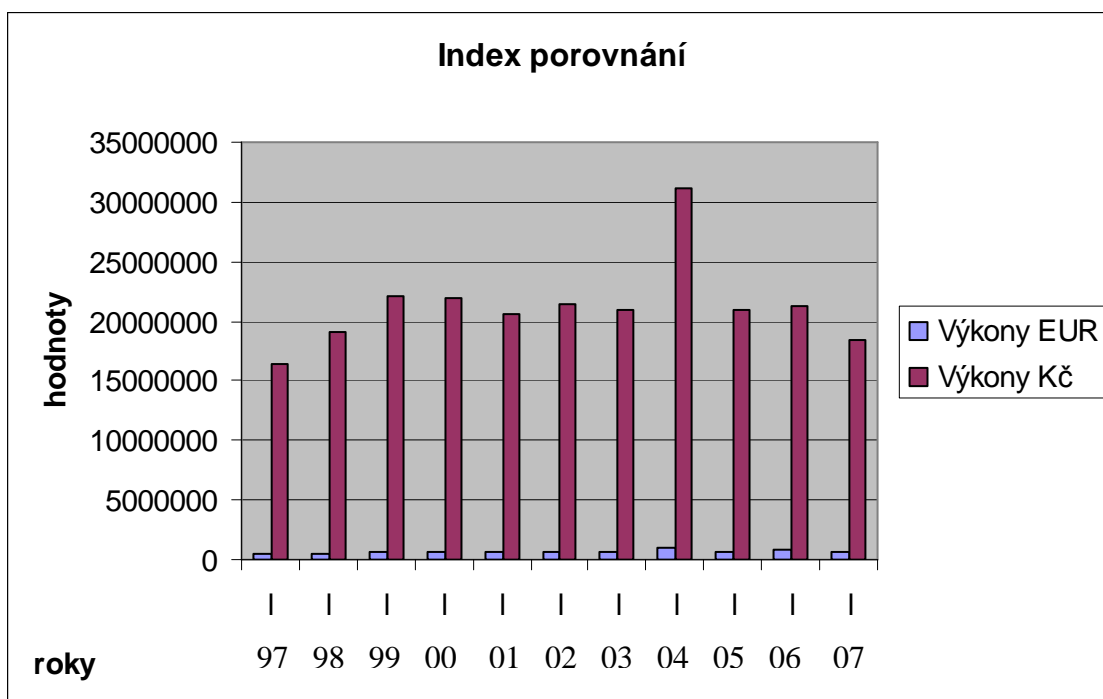
**Graf č. 6.: Porovnání koeficientů výnos/náklad v jednotlivých letech**



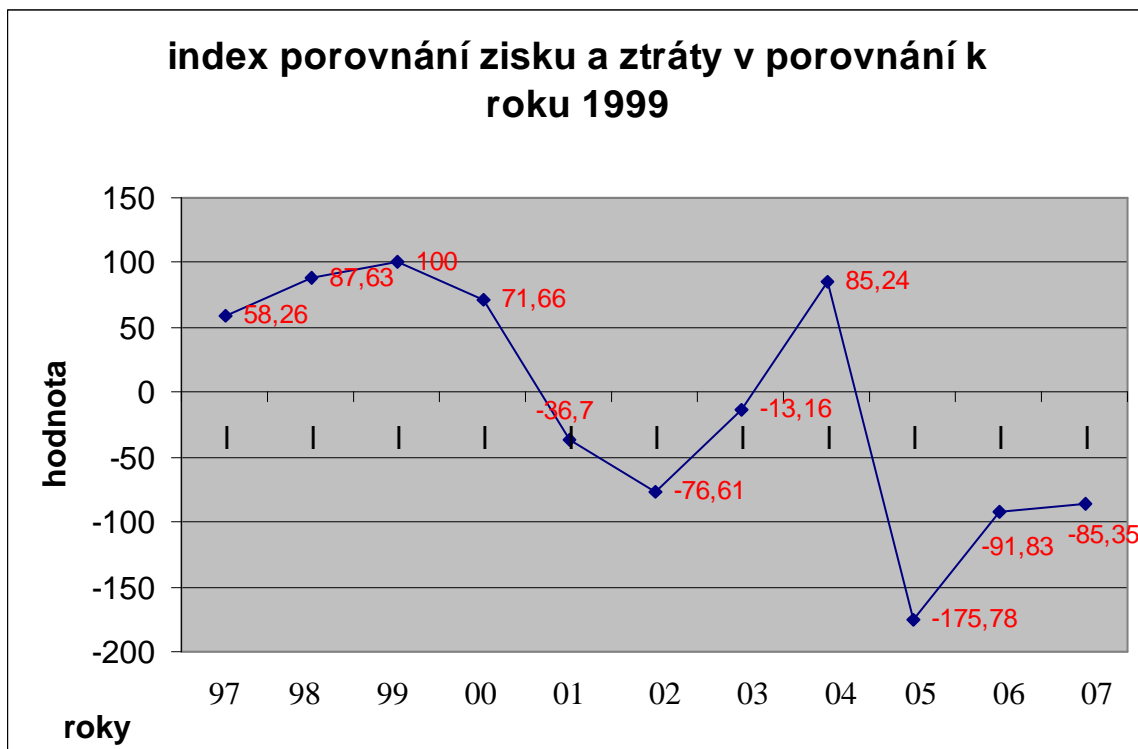
Graf č. 6 nám ukazuje porovnání koeficientů výnos/náklad v jednotlivých letech, roční index = výnos/náklad

Jedinou záchranou firmy byl nerozdělený zisk z předchozích let Tato rezerva umožnila dostat všem závazkům a plánům, které byly dohodnuty pro rok 2001. Tento nepříznivý vývoj kurzu pro firmu nutně vedl k zamyšlení vedení firmy, že toto nemusí být krátkodobé, ale že takto nastavený kurz může nějakou dobu trvat. Byly přijaty nové zásady a nová úsporná opatření, aby se firma v dalších letech dostala ze záporných čísel opět do přiměřeného zisku a tak mohla dále fungovat. Jedno ze zásadních opatření bylo přenesení části výroby na Slovensko, kde kurz slovenské koruny vůči euru byl velice příznivý. tímto opatřením se podařilo z části eliminovat nepříznivý dopad příliš silné koruny na hospodaření firmy Prima Moda, s. r. o. Nikdo z vedení firmy již nepředpokládal, že v následujícím roce tj. v roce 2002 dojde ještě k dramatičtějšímu zpevnění české koruny, a to až za hranice únosnosti pro firmy, které hospodaří obdobným způsobem jako firma Prima Moda, s. r. o. Průměrná hodnota kurzu české koruny vůči euru dokázala posílit až na neuvěřitelné 30,316 : 1 Euru, což představovalo nárůst proti předešlému roku o 3,16 Kč a v procentuálním vyjádření to představovalo posílení o 10,4%.

**Graf č. 6.1.: Index porovnání**



Graf č. 6.2.: Index ztráty nebo výnosu jednotlivých let v porovnání k roku 1999



Graf č. 6.2. vyjadřuje zisk – ztráta v porovnání k roku 1999, rok 1999=index 100

Přestože firma učinila veškerá nutná úsporná opatření po zkušenostech a předešlého roku, nedokázala zabránit opravdu velmi výrazné ztrátě hospodářského výsledku, která činila 1.224.232 Kč. Takto vysoká ztráta už zapříčinila velmi závažné zakolísání firmy, kdy bylo nutné zvažovat, je-li vůbec reálné pokračovat v další činnosti zde na území České republiky, nebo zda výrobu ukončit a přejít do jiných zemí, kde kurzy měny vůči Euru jsou mnohem příznivěji nastaveny pro podnikání. V úvahu přicházelo Slovensko, nebo Rumunsko, kde momentální situace pro podnikání je daleko příznivější než situace v České republice. Bylo rozhodnuto vedením firmy další část výroby přenést do Rumunska, ale neukončit výrobu zde v Českém Krumlově, ale vyčkat dalšího vývoje české koruny. Očekávalo se také pružnější jednání vlády a České národní banky v otázkách nastavení kurzu, ale toto bylo více méně ponecháno samo sobě a i přes některé slabé intervence České národní banky nenastal žádný zásadní obrat k lepšímu. Firma se pokusila ještě o další maximální zhospodárnění své výroby, přistoupila

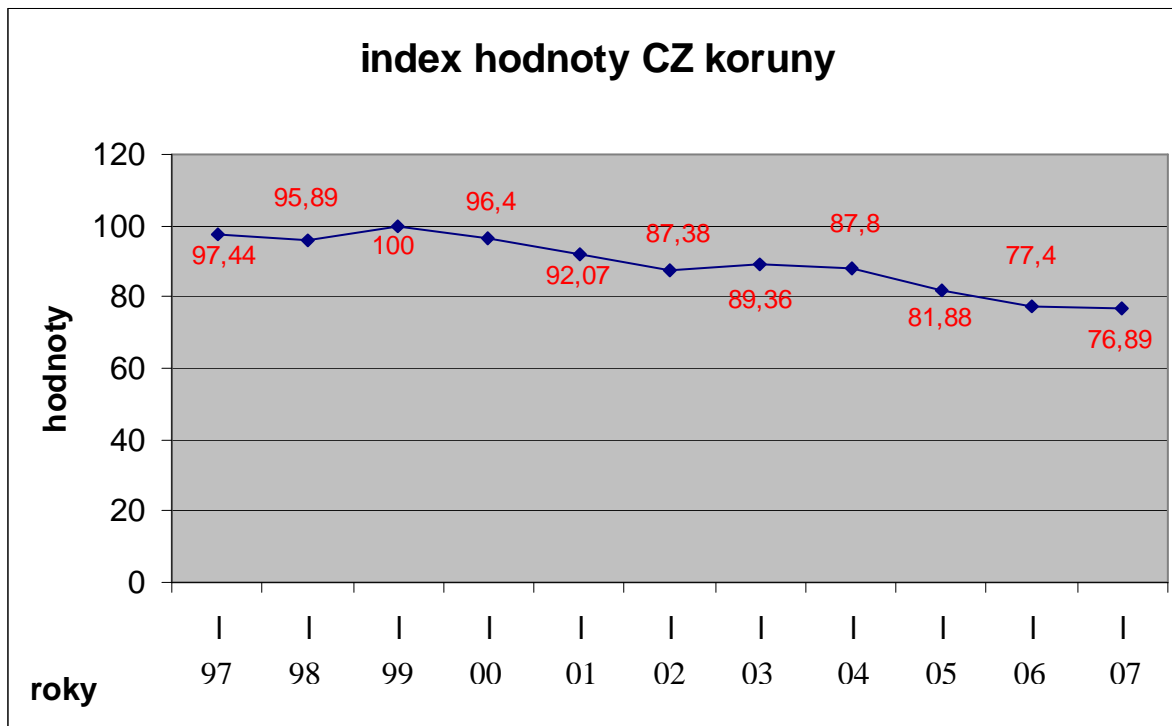
k radikálním úsporám na všech úsecích včetně snížení počtu zaměstnanců a zmrazení mezd (tab. č. 4. 1.).

**Tab. č. 4.: Porovnání výkonů na 1 pracovníka a rok srovnání s vývojem v jednotlivých letech**

<b>Rok</b>	<b>prům mzda zaměstnance v Kč</b>	<b>výkony na pracovníka za rok v Kč</b>
1997	7875	172698
1998	8596	192370
1999	8587	187273
2000	8592	182932
2001	9293	184155
2002	9714	183319
2003	9841	203425
2004	11327	258060
2005	11829	193955
2006	12005	240389
2007	11594	170636

Ekonomická analýza firmy Prima Moda, s. r. o. nám ukazuje na určitý vývoj firmy v jednotlivých letech. Na grafech je patrný určitý rozmach firmy, její velmi dobré hospodářské výsledky, dále je zde vidět stagnaci firmy a hluboký propad. V přehledu jsou velmi podrobně uvedeny důvody, které zapříčinily rozkolísání firmy a následné dopady na celkovou ekonomiku. Kdyby firma neměla rezervní zdroje z let minulých, určitě by jako taková přestala existovat již dříve. Z tohoto přehledu je rovněž patrné, že byl podceněn aspekt vývoje firmy, že bylo nutné přihlédnout k vývoji německých firem a vzít si z toho patřičné ponaučení. Již v roce 1996 a 1997 bylo možné předpokládat, že nastavený kurz české koruny ku Euru není reálný, že jakmile začne posilovat ekonomika státu, začne rovněž posilovat i česká koruna. Tento trend posilování české koruny také velkou měrou ovlivnila světová recese a hlavně „přehřátí“ německé ekonomiky, na které je Česká republika velmi závislá.

**Graf č. 6.3.: Index hodnoty CZ koruny v jednotlivých letech v porovnání s kurzem CZ koruny v r. 1999**



Graf č. 6.3. udává Kurzovou hodnotu CZ koruny k porovnání k Euru, rok 1999=index 100

Jako pozitivní reakci firmy lze hodnotit snahu o přenesení výroby do státu, kde proporce mezi místní měnou a Eurem je daleko příznivější, než mezi českou korunou a Eurem. Jako příznivá v té době se jevila varianta přenesení části výroby na Slovensko, kde slovenská koruna ku Euru byla daleko nižší než tomu bylo u české koruny (tab. č. 5). K většímu přesunu výroby na Slovensko však nedošlo, neboť je možné předpokládat obdobný vývoj slovenské ekonomiky v porovnání s českou ekonomikou. Přesto část výroby, která je zpracována na Slovensku, přináší pozitivum do ekonomiky firmy Prima Moda, s. r. o. jak je patrné z následujících vyjádření.

**Tab. č. 5.: Porovnání Koruny a Eura u firmy Laco, s. r. o**

Tab. č.5.1.: Porovnání v roce 2002

Rok 2002		
Měsíc	CZK	EUR
červen	1,48	43,877
červenec	1,44	44,349
srpen	1,392	44,653
září	1,421	43,57
říjen	1,316	43,415
listopad	1,24	41,52
prosinec	1,29	41,428

Tab. č. 5.2.: Porovnání v roce 2003

Rok 2003		
Měsíc	CZK	EUR
leden	1,31	41,773
únor	1,3	41,781
březen	1,3	42,029
duben	1,284	41,728
květen	1,298	40,996
červen	1,294	41,174
červenec	1,28	41,486
srpen	1,277	42,356
září	1,288	42,03
říjen	1,278	41,341
listopad	1,266	41,328
prosinec	1,246	40,943

Tab. č. 5.3.: Porovnání v roce 2004

Rok 2004		
Měsíc	CZK	EUR
leden	1,208	41,163
únor	1,236	40,587
březen	1,208	40,431
duben	1,215	40,315
květen	1,232	40,219
červen	1,268	40,312
červenec	1,112	41,187
srpen	1,245	40,185
září	1,122	40,165
říjen	1,121	40,658
listopad	1,11	42,362
prosinec	1,09	41,235



Tab. č. 5.4.: Porovnání v roce 2005

Rok 2005		
Měsíc	CZK	EUR
leden	1,05	40,052
únor	1,112	40,235
březen	1,082	40,012
duben	1,14	40,325
květen	1,236	41,247
červen	1,0354	40,129
červenec	1,0258	40,112

## 5.2 Přehled tvorby zisku v následujících případech

- A) Prima Moda, s. r. o. šije a žehlí kalhoty ve vlastní režii
- B) Prima Moda, s. r. o. zadá část výroby ke zpracování na Slovensko (Laco, s. r. o)
- C) Prima Moda, s. r. o. zadá část výroby ke zpracování do Rumunska (Marzem)

Tab. č. 6.: Náklady Euro na 1 kus

cena kalhot 4 Euro/ks	rok 2005 NÁKLADY (Euro) na 1 ks						
	Stříhání	Šití	Žehlení	Odvody z mezd	mater. N	N celkem	Zisk/Ztráta
Prima Moda	0,2	1,87	0,34	0,86	0,93	4,2	-0,2
Laco	0,2	2,45	0,34	0,19	0,7	3,88	0,12
Marzem	—	2,6	0,34	0,12	0,48	3,54	0,46

Přehled v této tabulce nám ukazuje jak je výhodné, nebo nevýhodné vyrábět celé kalhoty ve firmě Prima Moda, s. r. o., nebo část výroby přesunout k dalšímu přepracování. V tomto případě je jisté kompletovat celé kalhoty na firmě Prima Moda, s. r. o., alternativa A – vede ke ztrátě. Zapříčiňují to vysoké mzdové náklady, které mohou dosáhnout až 80% celkových nákladů. Za takovýchto podmínek se nedá nadále vyrábět a je nutné přemýšlet o jiných alternativách.

Alternativa B – znamená část výroby přesunout na Slovensko do firmy Laco, s. r. o. Zde se kalhoty nestříhají, pouze se ušijí z nastříhaných dílů, kalhoty se nežehlí, na dokončení se pošlou do firmy Prima Moda, s. r. o. V tomto případě můžeme vidět, že

zde pro firmu Prima Moda, s. r. o. vzniká zisk, který se však pohybuje na samé hranici rentabilnosti výroby. Zde se musí velmi pečlivě sledovat náklady na dopravu, které jsou v režii firmy Prima Moda, s. r. o., neboť ty by mohly z nepatrného zisku zapříčinit ekonomickou ztrátu.

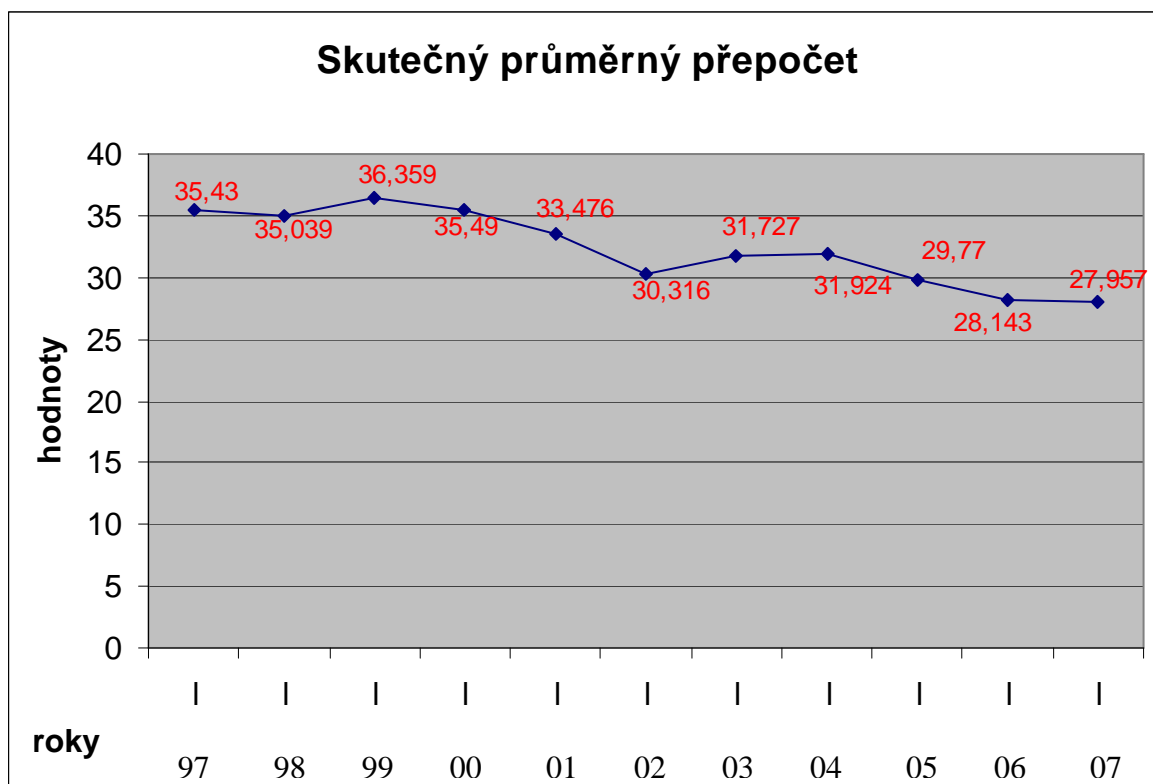
Jako nejvýhodnější z hlediska tvorby zisku je v současné době varianta C. V této variantě je rovněž část výroby předána ke zpracování do Rumunska firmě Marzem, kde mzdové náklady v porovnání s firmou Prima Moda, s. r. o. nebo firmou Laco, s. r. o. jsou velmi nízké.

V procentuálním porovnání mzdové náklady u firmy Laco, s. r. o. dosahují 79,3% nákladů na mzdy u firmy Prima Moda, s. r. o. Daleko markantnější je rozdíl v porovnání těchto mzdových nákladů mezi firmou Prima Moda, s. r. o. a firmou Marzem, kde tyto činí pouze 16,5%. mzdových nákladů u firmy Marzem proti nákladům firmy Prima Moda, s. r. o.

### **5.3 Ekonomický výhled po vstupu do EU**

Od 1. 5. 2004 je reálné předpokládat, že po vstupu České republiky a Slovenska se rozdíl ve mzdách bude nadále snižovat, to znamená, že ekonomika Slovenska se bude přibližovat české ekonomice. Pro firmu Prima Moda, s. r. o. z toho jasně vyplývá, že nemá význam dále rozšiřovat výrobu na Slovensku, tuto spíše utlumovat, ale začít se v daleko větší míře orientovat na spolupráci s rumunskou firmou Marzem. Tato spolupráce může i v následujících letech firmy Prima Moda, s. r. o. přinést zisk. Tento úsudek vychází z reálného faktu, že Rumunsko nebude v nejbližších letech členem EU a k i když po čase do EU vstoupí, jeho ekonomická úroveň nebude ihned na úrovni České republiky. Toto vše bude rovněž záležet na vývoji české ekonomiky, hlavně, dojde-li k razantnímu snížení státního dluhu.

Graf č. 7.: Skutečný průměrný přepočet 1 Eura na CZ korunu



Graf č. 7 vyjadřuje přepočet Eura na Kč.

Aby došlo u firmy Prima Moda, s. r. o. ke zvrácení nepříznivého ekonomického výsledku, je nutné již v roce 2004 změnit poměr v počtech kusů vyráběných ve firmě Prima Moda, s. r. o. a ve firmě Laco, s. r. o. a ve firmě Marzem. Ve strategickém plánu firmy Prima Moda, s. r. o. skutečně dochází k zásadnímu obratu již v roce 2004, to znamená, že dojde k útlumu vlastního šití ve firmě, na druhé straně však bude posílena žehlárna tak, aby dokázala vyžehlit zvýšenou produkci. Rovněž kontrolní a balící oddělení bude posíleno tak, aby dokázaly veškerou produkci v čas a dobře exportovat.

Tab. č. 7.: Předpokládaný počet vyrobených ks kalhot v jednotlivých letech

rok	2004			2005		
	P. M.	Laco	Marzem	P. M.	Laco	Marzem
prům.ks/den	489	169	575	385	155	714
prům.ks/rok	114426	39546	126434	88550	35650	167790
prům.cena ks/E	4	4	4	3,9	3,9	3,9
roční výkon v E	457704	158184	505736	345345	139035	654381
zisk pro P.M v E	-22885	4745	58160	-26565	713	60404
celk. zisk	40020			34552		

Jak vyplývá z následujícího přehledu, předpokládá firma Prima Moda, s. r. o. snížení hospodářského výsledku v roce 2005 proti roku 2004 a to z důvodu snížení průměrné ceny za 1 kus kalhot. Jako jediná alternativa pro navrácení hospodářského výsledku by se nabízela možnost ještě radikálněji omezit výrobu u firmy Prima Moda, s. r. o. a její větší část přesunout na firmu Marzem. Toto řešení však není možné, neboť radikální snižování početních stavů zaměstnanců firmy Prima Moda, s. r. o. by vedlo:

1) k obrovským výplatám odstupného

2) ke zvyšování procenta nezaměstnaných lidí, kdy už teď v regionu Českého Krumlova je bez práce 11% lidí, což představuje nejvyšší % nezaměstnaných lidí v kraji. Nadále však bude docházet k omezování vlastního šití kalhot u firmy Prima Moda, s. r. o., zároveň však dojde k posilování stavů pracovníků na žehlení a v kontrolním a balícím oddělení.

Jelikož nedošlo ke zvýšení produktivity práce u Slovenské firmy Laco, s. r. o. tak, aby její spolupráce s firmou Prima Moda, s. r. o. byla pro firmu Prima Moda, s. r. o. zisková, bylo nutné tuto spolupráci ukončit. V tomto případě bylo tento krok možné provést po tří měsíční výpovědní lhůtě bez jakýchkoliv dalších kompenzací.

## **5.4 Dílčí shrnutí**

Porovnáme-li zisk v jednotlivých letech u firmy Prima Moda, s. r. o. dojdeme k jednoznačnému závěru, že kurz české koruny ku Euru zde hraje opravdu velmi významnou roli. Na grafu č. 5 je vidět, jak zpevňující česká koruna ovlivnila hospodářský výsledek v jednotlivých letech a to tak zásadním způsobem, že firma se ocitla na pokraji bankrotu.

Rozhodnutí firmy přenést část výroby na Slovensko a do Rumunska bylo jediným řešením, jak tuto krizi odvrátit. Platby do těchto zemí se provádí v Euru, takže je zde eliminován vliv české koruny. Na grafu je rovněž znázorněn předpokládaný vývoj vzájemné spolupráce v letech 2004 a 2005 a také vývoj české koruny ku Euru. Jelikož se předpokládá, že česká koruna po oslabení znovu začne zpevňovat, volila se raději spodní hranice této hodnoty pro následující roky 2004 a 2005. Ke zpevňování české Koruny docházelo i v roce 2006 a 2007 a to tak razantním způsobem, že toto tempo nebylo možné předpokládat.

Obrovský rozdíl v roce 2002 nám ukazují křivky grafu č. 5 a to mezi reálným ziskem v jednotlivých letech a ziskem přepočítaným na kurz české koruny ku Euru v roce 1999. Následný rok 2003 zaznamenal obrat k lepšímu, tento fakt se z počátku jevil jako nová naděje pro firmu, ale bohužel jak nadále vidíme z přehledného grafu č. 5 v dalších letech docházelo k dalším citelným ztrátám zapříčiněným kurzem české Koruny vůči Euru. Od roku 2004 bylo poměrně jasné, že firma přes veškeré úsilí se nedokáže vrátit do kladných čísel svého hospodářského výsledku. Zde bylo již otázkou času jak firma dlouho vydrží tento nepříznivý vývoj posilování koruny a podá návrh na svoji likvidaci. Firma dokázala odolávat tomuto nepříznivému trendu až do roku 2007 a to jen z důvodu nerozdělení zisku mezi společníky z minulých let.

### **Porovnání zisku v jednotlivých letech**

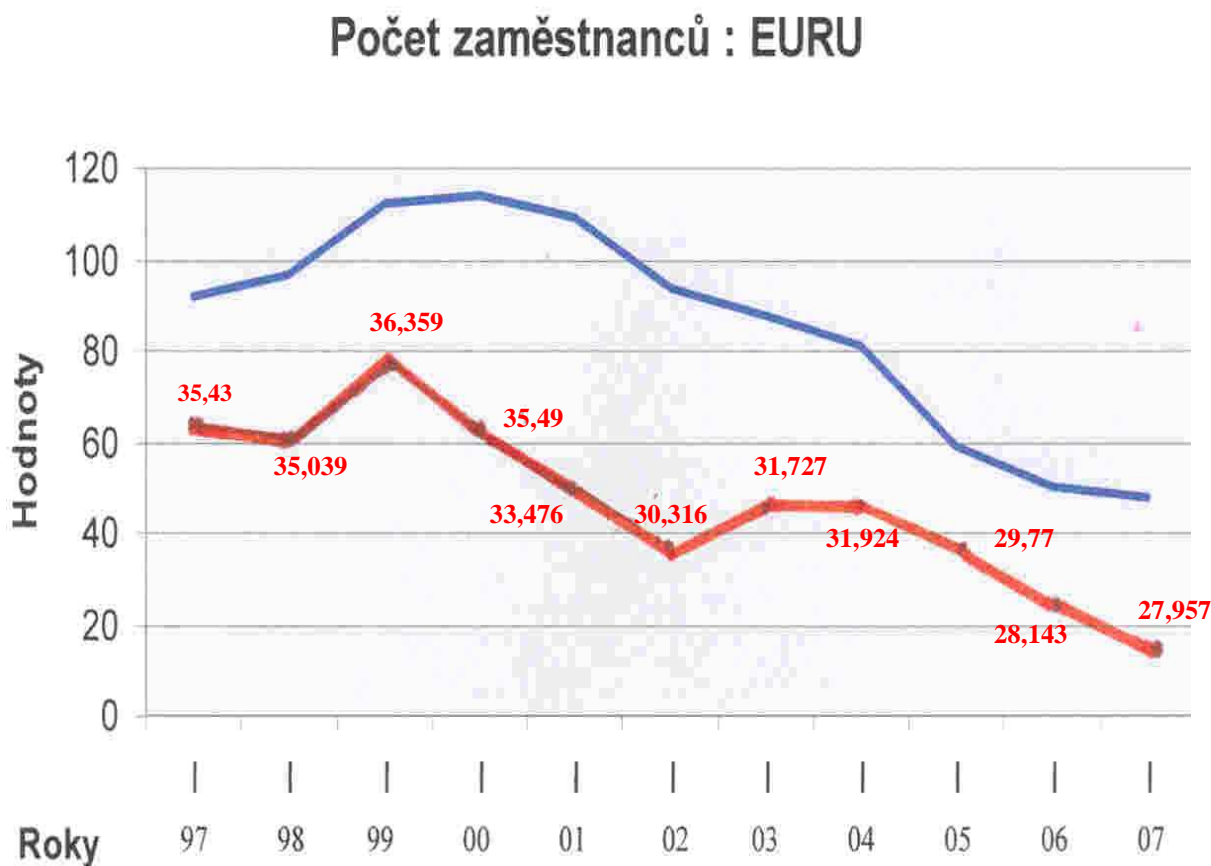
- 1) skutečný zisk v jednotlivých letech
- 2) teoretický kurz v předpokládaném kurzu z roku 1999
- 3) předpokládaný výhled do roku 2004, 2005

**Tab. č. 8.: Porovnání zisku v jednotlivých letech**

rok	EUR	zisk (Kč)	přep. E/Kč	rozdíl rok 99
1997	462079	930993	35,43	-0,929
1998	543459	1400201	36,039	-0,32
1999	605757	1597905	36,359	± 0
2000	628198	1145012	35,049	-1,31
2001	616925	-586991	33,476	-2,883
2002	708710	-1224232	30,316	-6,043
2003	636244	-210315	31,727	-4,629
2004	973861	1363222	31,924	-4,435
2005	701867	-2808800	29,770	-6,589
2006	756210	-1467395	28,138	-8,221
2007	656335	-1363899	27,957	-8,402

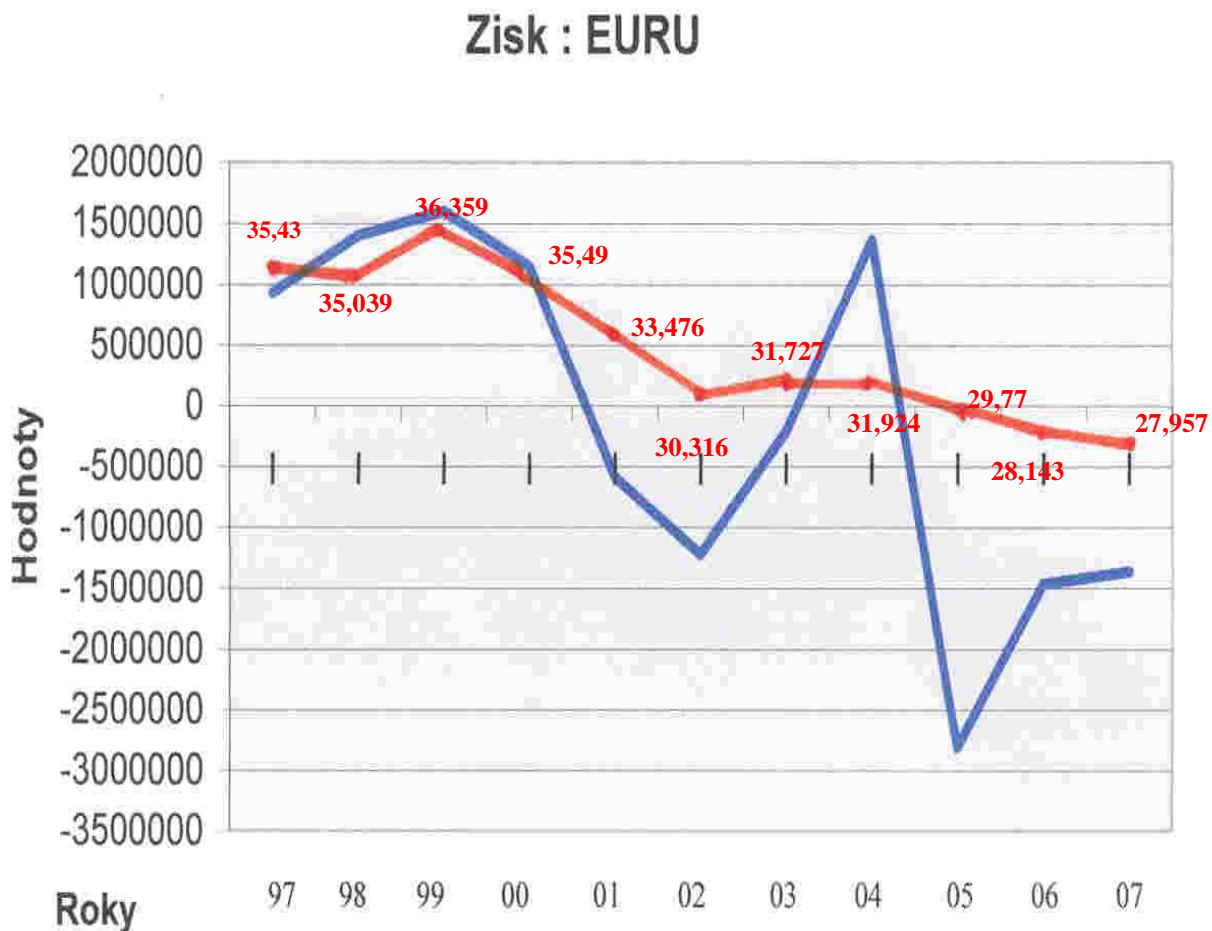
## 5.5 Porovnání kurzu Kč s vybranými ekonomickými ukazateli (výkony, zisk, ztráta, počet pracovníků) vůči Euru

Graf č. 8.: Počet zaměstnanců : Euru



Na tomto grafu je patrný vývoj počtu zaměstnanců ve stoupající tendenci, tak jak byl předpoklad ve vývoji ekonomiky firmy. Co se týče kurzu koruny, její posilování začalo v roce 2000, přesto v tomto roce počet zaměstnanců nadále stoupal. Tento trend se začal měnit až když bylo jasno, že posilování koruny nebylo jen přechodným, ale záležitostí na delší období. Od roku 2001 začala křivka vyjadřující počet zaměstnanců znovu kopírovat křivku vývoje kurzu české koruny.

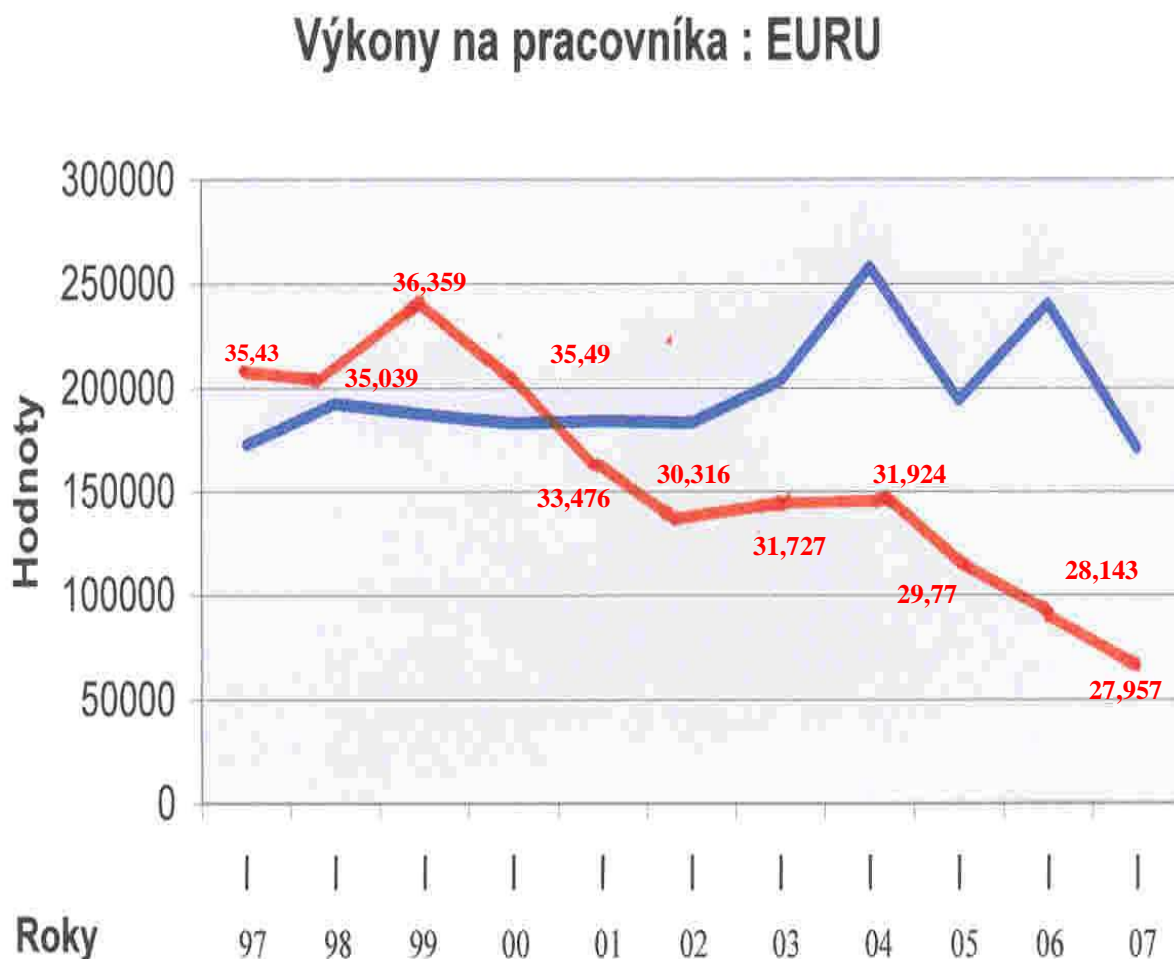
Graf č. 9.: Zisk : Euru



Na tomto grafu je velice patrné jaký zlom ve vývoji zisku nastal po roce 2000, jaký propad nastal zejména v roce 2001, kdy křivka padala téměř strmě dolů a jak se odrazila snaha v roce 2002 úspornými opatřeními alespoň částečně zastavit strmost pádu ve vývoji zisku. Roky 2003 a 2004 zaznamenaly výrazný nárůst, ale toto byl jen přechodný jev, rok 2005 opět strmý pád, nejhlubší pokles. Roky 2006 a 2007 znamenaly částečné zlepšení, ale i přes drastická úsporná opatření nebyla naděje na zlepšení ve vývoji tohoto ukazatele.



Graf č. 10.: Výkony na pracovníka : Euru



Na tomto grafu je velmi dobře znát rovněž přelomový rok 2000, kdy byl zastaven pokles výkonů na pracovníka a opět nastal růst téměř na úroveň roku 1998, ale do roku 2002 nastal znovu mírný pokles, který byl z velké míry zapříčiněn náročností výroby, množstvím sortimentu a velikostí jednotlivých kolekcí. V roce 2003 až 2004 došlo opět ke zvýšení výkonů na jednoho pracovníka. Tento jev byl zapříčiněn ustálenějšími dodávkami od dodavatele a kolekce o 1000 a více kusech. V roce 2005 došlo opět k poklesu, tento pokles byl zapříčiněn nedostatkem výroby. V roce 2006 došlo opět ke konsolidaci, která byla způsobena částečně oživením poptávky. V roce 2007 další pokles, který byl zapříčiněn vysokou náročností na zpracování.

Souhrn nepříznivých faktorů v posledních letech zapříčinil hlubokou ztrátu firmy, která si následně vyžádala hlubokou analýzu hospodaření firmy. Bylo nutné zrevidovat výkonnost firmy jako celku, dále všech úseků a odhalit slabá místa. Audit byl rozdělen na dvě části:

1. část se zaměřila na vlastní hospodaření firmy Prima Moda
2. část vyhodnocovala výkonnost stávající spolupráce s rumunskou firmou Marzem

## 5.6 Ekonomické a správní úseky firmy Prima Moda

- úsek č.
- 1 – přípravná
  - 2 – stříhárna
  - 3 – šití
  - 4 – žehlení
  - 5 – distribuce
  - 6 – pomocné práce – údržba
  - 7 – administrativa

**Tab. č. 9.1.: Mzdová kalkulace**

cena/ks kalhot mzdy bez 4% odvodů	3,5 Eur			4 Eur		
	1,4 Eur			1,6 Eur		
úsek	plán Eur	skut. Eur	plán%/skut.%	plán Eur	skut. Eur	plán%/skut.%
příprava	0,022	0,02	1,6	0,022	0,02	1,6
plus/mínus		-0,002	90,1		-0,002	90,1
stříhání	0,045	0,039	3,2	0,048	0,043	3
plus/mínus		-0,006	86,7		-0,005	89,6
šití	1,014	0,86	72,4	1,178	1,178	73,6
plus/mínus		-0,014	87,6		0	100
žehlení	0,154	0,148	11	0,173	0,156	10,8
plus/mínus		-0,006	96,1		-0,017	90,2
distribuce	0,025	0,025	1,8	0,026	0,025	1,6
plus/mínus		0	100		-0,001	96,2
pomoc. práce	0,084	0,084	6	0,093	0,084	5,8
plus/mínus		0	100		-0,009	90,3
administr.	0,056	0,056	4	0,061	0,056	3,8
plus/mínus		0	100		-0,005	91,8

**Tab. č. 9.2.: Mzdová kalkulace**

cena/ks kalhot mzdy bez 4% odvodů	4,5 Eur			5 Eur		
	1,8 Eur			2 Eur		
úsek	plán Eur	skut. Eur	plán%/skut.%	plán Eur	skut. Eur	plán%/skut.%
příprava	0,023	0,02	1,3	0,024	0,024	1,2
plus/mínus		-0,003	87		0	100
střihání	0,054	0,049	3	0,06	0,062	3
plus/mínus		-0,005	90,7		0,002	103,3
šití	1,33	1,33	73,9	1,484	1,492	74,2
plus/mínus		0	100		0,008	101,6
žehlení	0,194	0,19	10,8	0,212	0,212	106
plus/mínus		-0,004	98		0	100
distribuce	0,029	0,025	1,6	0,026	0,025	1,3
plus/mínus		-0,004	86,2		-0,001	96,1
pom. prác.	0,103	0,084	5,7	0,108	0,099	5,4
plus/mínus		-0,019	81,6		-0,009	91,7
administr.	0,067	0,056	3,7	0,068	0,06	3,4
plus/mínus		-0,011	83,6		-0,008	88,2

**Tab. č. 9.3.: Mzdová kalkulace**

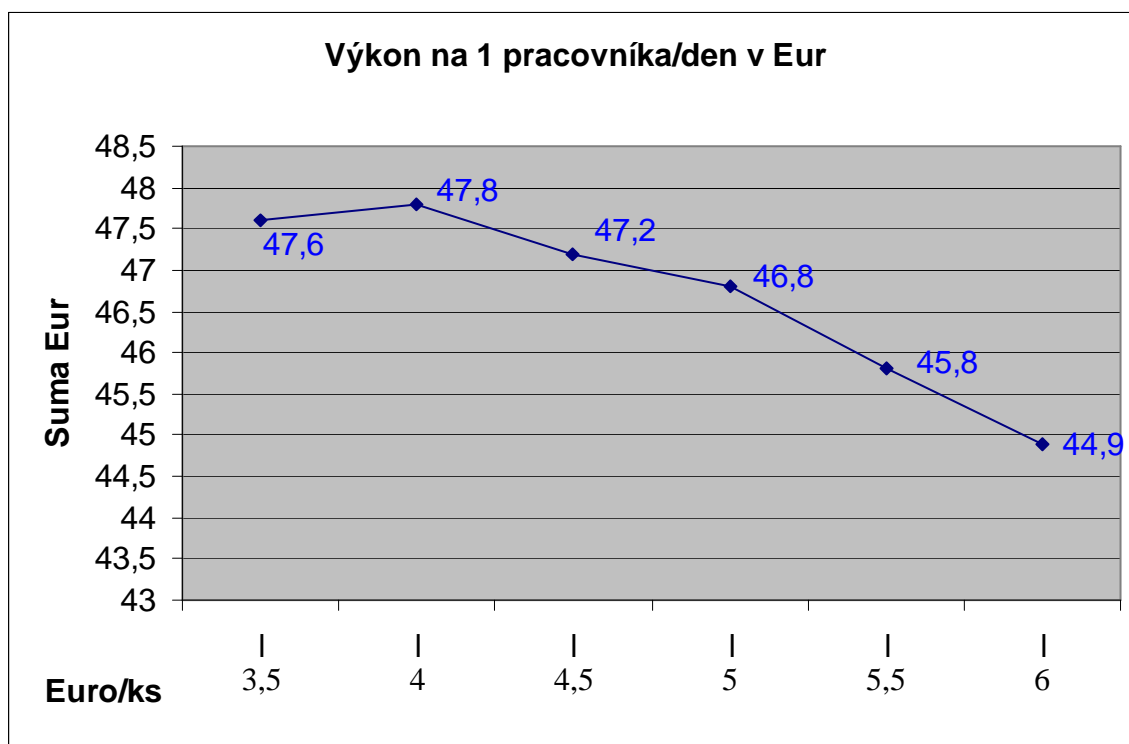
cena/ks kalhot mzdy bez 4% odvodů	5,5 Eur			6 Eur		
	2,2 Eur			2,40 Eur		
úsek	plán Eur	skut. Eur	plán%/skut.%	plán Eur	skut. Eur	plán%/skut.%
příprava	0,022	0,024	1	0,02	0,026	0,8
plus/mínus		0,002	109,1		0,005	125
střihání	0,064	0,067	2,9	0,074	0,08	3,1
plus/mínus		0,003	104,7		0,006	108
šití	1,668	1,686	75,8	1,896	1,91	79
plus/mínus		0,018	102,7		0,014	101,6
žehlení	0,223	0,225	10,4	0,24	0,24	10
plus/mínus		0,002	100,1		0	100
distribuce	0,022	0,025	1	0,014	0,02	0,6
plus/mínus		0,003	113,6		0,006	142,9
pom. prác.	0,11	0,1	5	0,096	0,102	4
plus/mínus		-0,01	90,1		0,006	106,3
administr.	0,066	0,06	3	0,06	0,06	2,5
plus/mínus		-0,006	90,1		0	100

Na přehledu mzdové kalkulace jednotlivých úseků firmy Prima Moda je patrné jaké rozdíly jsou v jednotlivých cenových kategoriích. Z přehledu je zřejmé, že pro firmu je výhodné šít kalhoty do ceny 4,50 Eur/ks, neboť zde jsou série mezi 600 – 1000 ks. Od 5 Eur se výroba stává ztrátovou, neboť cena za výrobek nekoresponduje s náročností na jeho zpracování. Největší nákladová položka „mzdy“ je kalkulována do maximální výše 40 procent z výkonů, což je nejvyšší možná hranice, kterou nelze v žádném případě překročit. Tato částka je bez odvodů z mezd, bez odměn vlastníků firmy. Dosáhnou-li celkové mzdové náklady více jak 70 procent z výkonů v odměňování v systému tzv. „práce ve mzdě“, stává se výroba pro firmu ztrátovou.

**Tab. č. 10.: Výkon na 1 pracovníka/den v Eur**

<b>Eur/Ks</b>	3,5	4	4,5	5	5,5	6
<b>Ks/den</b>	13,6	11,95	10,52	9,36	8,33	7,48
<b>celkem Eur</b>	47,6	47,8	47,2	46,8	45,8	44,9

**Graf č. 11.: Výkon na 1 pracovníka/den v Eur**



Měřený výkon na jednoho pracovníka a den nám znázorňuje skutečný výkon za pracovní směnu v závislosti na náročnosti kalhot. Tento údaj výkonnosti pracovníka byl vypočítán váženým průměrem 16 švadlen, které reprezentovaly průměrný vzorek dílny.

Tento přehled výkonnosti nám ukazuje fakt, že firmě se vyplácí šít levnější kalhoty, neboť zde výkonost odpovídá sazbě za 1 ks kalhot. Za optimální pro firmu je šít kalhoty do ceny za 4,5 Eur/ks, dražší kalhoty jsou pro firmu nevýhodné, neboť náročnost na zpracování neodpovídá jejich ceně.

Od roku 2002 se zásadně změnil sortiment zadávaných výrobků, levnější kalhoty ve velkých sériích byly postupně nahrazovány menšími sériemi se zvýšenou náročností na zpracování. Cenová relace od dodavatelských firem Rosner – QUI neodpovídá náročnosti. Čím náročnější kalhoty, tím nižší výkon v kusech na jednoho pracovníka a den. Tomuto výkonu však neodpovídá cena, je nižší než na průměrné přepočítané kusy. Toto vyjadřuje graf č. 11.

**Tab. č. 11.: Průměrné počty kusů od jedné série/rok**

rok	92	93	94	95	96	97	98	99	00	01	02	03	04	05	06	07
ks	893	1012	1115	962	990	934	942	836	712	546	512	436	398	268	262	259

Na tomto přehledu je vidět další aspekt vývoje v oděvním průmyslu, který se projevil i u firmy Prima Moda, kde trend od roku 2001 směřoval k náročnějším výrobkům, větším počtem sérií a snižováním počtu kusů v sérii.

Malé série způsobují problémy hlavně při stříhání a šití kalhot. Stříhání na manuálních stříhacích stolech je velice náročné na počet šablon od jedné série, neboť to prodlužuje dobu stříhání až o 60 procent. Na těchto manuálně ovládaných strojích nelze zvýšit výkon a nelze s nimi tyto malé a náročné série stříhat. Výkon neodpovídá požadavkům firmy, nelze ho zvýšit. Jediná možnost je nakoupit automatické, počítačově řízené stříhací stoly, kde odpadá manuální obsluha, vše zajišťuje automat. Cena tohoto stolu se pohybuje kolem 1 600 000 Eur a doposud nebyl v České republice instalován.

Náročné malé série způsobují problémy i při šití, neboť díly ke kompletaci jsou dále děleny, počty švů se násobí, různé doplňky jako např. kožené nášivky, kovové emblémy, nýty. Toto způsobuje odčerpávání kvalifikované pracovní síly na pomocné práce při kompletaci kalhot, snižuje se výkon, výroba začíná být ztrátová.

Nové trendy v odívání potřebují rozmanitost a rychle se měnící módu. Toto přináší velké nároky na oděvní firmy v neustálé obměně sortimentu, množství modelů a náročnost zpracování. U těchto výrobků se zvyšuje podíl ruční práce a tím stoupají nároky na kvalitu a množství personálu.

Nepříznivé faktory podílející se na výši zisku

1. posilující Koruna
2. zvyšující se mzdové náklady
3. zvyšující se materiálové náklady
4. snižování počtu kusů v sérii
5. komplikované střihy
6. nevyvážené platby od odběratelů

Eliminovat tyto nepříznivé faktory zvyšováním produktivity práce není možné, neboť nastávající technologii bylo dosaženo prakticky maxima. Případná přesčasová práce rovněž nic neřeší, neboť veškeré příplatky nám výrobu naopak prodražují. Investovat do nových technologií je v současné době nereálné, neboť tyto technologie jsou cenově nad možnosti malých a středních firem. Rovněž minimální podpora státu oděvnímu průmyslu nezaručuje návratnost vložených investic.

Těchto šest faktorů má velice nepříznivý dopad do hospodaření firmy. Jsou to faktory, které firma může jen velice sporadicky eliminovat. Jsou natolik pro firmu závažné, že mohou způsobit likvidaci firmy.

#### *Faktor č. 1*

Posilující Koruna posiluje tak razantně, že nikdo nedokáže odhadnout k jakému kurzu k Dolaru a k Euru se přiblíží.

#### *Faktor č. 2*

Mzdové náklady se neustále zvyšují, zapříčiňuje to zvyšující se minimální mzda, zvyšující se mzdy u konkurence, inflace a zvyšující se životní náklady zaměstnanců.

#### *Faktor č. 3*

Materiálové náklady jako je elektrická energie, voda, plyn jsou limitními náklady firmy, tvoří největší procento celkového objemu všech materiálových nákladů. Neustále se zvyšují až za hranici únosnosti malých a středních firem. Firmy zabývající se zpracováním látek a šitím konfekce spotřebovávají velké množství zejména elektrické energie na jednotku výrobku, proto její zdražování je pro tyto firmy velice zásadní. Toto je dáno tím, že každá švadlena obsluhuje šicí stroj osazený motorem o příkonu 300 W, dále je zde vysoká spotřeba vzduchu na ovládání těchto strojů a strojů na odsávání páry. Tyto agregáty u firmy Prima Moda potřebují minimálně 30 kw příkonu.

#### *Faktor č. 4*

Snižování počtu kusů v sérii ovlivňuje výkon u pracovníka, dochází k nezaviněnému snižování výkonu, toto však není od odběratelů nijak akceptováno, sazby za jeden kus jsou stejné, jedná-li se o sérii 1000 kusů nebo jen 50 kusů.

#### *Faktor č. 5*

Střihy, které se dříve rozdělovaly pouze na základní části, jsou nyní dále děleny ve vertikálních a horizontálních liniích s mnoha doplňky, s velkou náročností na provedení. Tyto komplikované variace však nejsou v přímé úměře s cenou za výrobek, jsou pro firmu ztrátové.

### *Faktor č. 6*

Čím náročnější výrobek, tím větší ztráta pro firmu. Chybí zde racionální posouzení náročnosti na zpracování od odběratele a správné ocenění výrobku, v tomto případě kalhot.

Mezi závažný faktor ztráty výkonu firmy patří nemoc a ošetřování člena rodiny. Ve firmě, kde pracuje přes 90 procent žen s vysokým podílem matek starajících se o nezletilé děti, je tento faktor velice vážný. Průměrná nemocnost se pohybuje kolem 9,1 procenta pracovní doby.

**Tab. č. 12.: Dny pracovní neschopnosti v r. 2006**

<b>Dny nemoci</b>	<b>%</b>
1-5	7
6-10	22,6
11-15	22,7
16-20	15,5
21-25	4,2
26-30	7
31-35	5,6
36-40	2,8
41-45	5,6
46-50	1,4
51-55	2,8
56-60	0
61-65	1,4
66-70	1,4
70 a více	7



## 5.7 Vyhodnocení spolupráce s firmou Marzem

Spolupráce mezi rumunskou firmou Marzem a firmou Prima Moda byla koncipována tak, aby přinášela přiměřený zisk oběma firmám. Rumunská firma si vyzvedávala připravený materiál na firmě Prima Moda, ten si vlastními dopravními prostředky odvážela a přivážela ušité kalhoty. Firma Prima Moda tyto ušité kalhoty kontrolovala po stránce kvality zpracování, žehlila, dodávala emblémy a etikety a balila. Dále tyto zabalené kalhoty firma Prima Moda transportovala do Německa.

### **Kalkulace pro výrobu byla stanovena takto:**

- cena kalhot od německého dodavatele:	5,30 Eur
- pro firma Marzem za ušití:	3,40 Eur
- pro firmu Marzem za dopravu:	0,60 Eur
- rumunská firma Marzem celkem:	4,00 Eur
- pro firmu Prima Moda celkem:	1,30 Eur
- z toho úrok z půjčky:	0,20 Eur
- doprava do Německa:	0,10 Eur
- čistého pro firmu Prima Moda:	1,00 Eur

Tato kalkulace byla vypočítána pro kalhoty v rozpětí ceny od 4,10 až po 5,50 Eur za kus, v sériích minimálně 550 ks. Dále bylo kalkulováno, že transport do Rumunska bude týdně, bude obsahovat minimálně 2500 ks kalhot.

Majoritní vlastník firmy Prima Moda, německý podnikatel MK, GmbH určil firmě Prima Moda pravidla pro splácení úvěru za výrobní halu firmy takto. Firma Prima Moda měsíčně bude splácet úvěr 4000 Eur jako paušální částku bez ohledu kolik kusů kalhot a v jaké ceně vyrobí.

Při měsíčním průměrném výkonu 27 000 ks kalhot tato částka představovala 0,20 Eur za jeden ks kalhot. Proto tato částka 0,20 Eur byla zakalkulována jako srážka z ceny pro firmu Marzem. Cena za dokončení kalhot firmou Prima Moda byla stanovena prvně 1,00 Eur za dokončený kus bez ohledu na počáteční cenu od německého dodavatele.

Tato kalkulace však vyhovovala firmě Prima Moda jen do určitého cenového rozpětí, které bylo od 4,10 Eur do 5,50 Eur, neboť zde byl garantován denní výkon firmy Marzem 600 ks denního výkonu. Problémy nastaly, když cena za výrobek dosahovala 6,00 Eur za kus, zvyšovala se náročnost na zpracování kalhot, která však nebyla úměrná navýšené ceně. Docházelo ke snížení výkonu, což mělo za následek zvyšování ceny za přepravovaný kus firmou Marzem, navyšovaly se i úroky na jeden kus kalhot.

### **Kalkulace firmy Prima Moda na kompletaci kalhot**

#### Plán

- celkem:	1,30 Eur
- úrok z půjčky :	0,20 Eur
- doprava do Německa:	0,10 Eur
- žehlení a expedice:	1,00 Eur

#### Skutečnost

- zvýšené dopravní náklady do Rumunska:	0,034 Eur/ks
- úroky z půjčky:	0,119 Eur/ks
- vlastní doprava do Německa:	0,100 Eur/ks
- na žehlení a expedici	0,847 Eur/ks, což je jen 87,4 %

původně plánované částky.

Veškeré tyto více náklady šli na vrub firmy Prima Moda, což podstatně ovlivnilo její další hospodaření.

Jedno Euro za kus pro firmu Prima Moda již tak byla nedostačující kalkulace za dokompletaci výrobku. Firma Prima Moda vykázala ztrátu na jeden kus 0,188 Eur.

**Tab. č. 13.: Přehled ztrát**

Roky	Nezaplacené úroky v Kč	Nezaplacená doprava v Kč
2004	205 232	52 675
2005	529 617	50 643
2006	570 818	75 964
2007	545 127	97 850
<b>celkem</b>	<b>1 850 794</b>	<b>277 132</b>

Ztráta firmy Prima Moda jen za navýšenou dopravu a navýšené úroky za roky 2004 až 2007 představovala 2 128 000 Kč.

Postupný přechod od méně náročných modelů kalhot k náročnějším způsoboval rovněž i firmě Marzem problémy s ekonomikou výroby. Tato firma se snažila domoci se navýšení sazeb za jeden kus v maximální míře, to ovšem na úkor zadávající firmy Prima Moda. Ta z počátku ustupovala tlaku firmy Marzem, neboť si v té době nemohla dovolit ztratit tohoto výrobního partnera, neboť sama nebyla schopna zajistit plánovaný objem výroby. Byla však zatlačována do čím dále větších ekonomických problémů, proto požádala německou zadavatelkou firmu MK, GmbH o navýšení sazby za jeden kus dodávaných modelů o 6,5%. Tento požadavek však nebyl akceptován z důvodů velké konkurence na evropském trhu.

**Tab. č. 14.: Rozdíl**

	Rok	2003	2004	2005	2006	2007	Celk. 04 a 07
ušito ks kalhot	Rumunsko	29280	52654	64166	78407	45530	240757
	Slovensko	31778	32754	12016	0	0	44770
	Prima Moda	88206	121988	79267	59700	36630	297585
	<b>Celkem</b>	<b>149264</b>	<b>207396</b>	<b>155449</b>	<b>138107</b>	<b>82160</b>	<b>583112</b>
	<b>prům. ušito ks</b>	x	17283	12954	11509	9129	50075
	<b>úrok 1ks/Eur</b>	x	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2
	<b>zaplaceno Eur</b>	x	3456,6	2590,8	2301,8	1825,8	10175
	<b>sraženo na úrok Eur</b>	x	3992,3	3992,33	3992,33	3992,33	15969,32
	<b>rozdíl v Eur</b>	x	-535,73	-1481,53	-1690,53	-2166,53	-5874,32
	<b>dopad na 1ks kalhot</b>	x	0,231	0,3082	0,3469	0,4373	0,3189
	<b>měsíční dopad v Eur</b>	x	535,73	1481,53	1690,53	2166,53	5874,32
	<b>roční dopad v Eur</b>	x	6428,8	17778,4	20286,36	19498,77	63992,25
	<b>přepočten Eur/Kč</b>	x	31,924	29,79	28,138	27,957	29,196
	<b>celkový dopad</b>	x	205232	529617	570818	545127	1850794

**Tab. č. 15.: Dopad dopravy kalhot z Rumunska do HV firmy  
Moda, s. r. o.**

**Prima**

Rok	2003	2004		2005	2006		2007	Celkem dopad do tržeb 03 až 07
	8.-12. měsíc	1.- 6. měsíc	7.- 12. měsíc		1.- 9. měsíc	10.- 12. měsíc		
Ks faktur za dopravu	20	5	33	34	36	9	35	x
Provezeno kalhot - ks	29280	7128	45526	64166	67206	11201	45530	270037
Dohodnutá cena 1 ks/Eur	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,7	0,7	0,621
Skut. cena za 1 ks/Eur	0,6	0,6	0,6362	0,6265	0,6268	0,7803	0,7769	0,6564
Skut. cena dle dohody v Eur	17568	4276,8	27315,6	38499,6	40323,6	7840,7	31871	167695,3
Skut. cena faktur v Eur	17568	4276,8	28965,6	40199,6	42123,6	8740,7	35871	177245,3
Fakturovaná navíc v Eur	0	0	1650	1700	1800	900	3500	9550
Fakturovaná navíc za 1 ks/Eur	0	0	0,0362	0,0265	0,0268	0,0803	0,0769	0,0354
Celkový dopad v Eur	0	0	1650	1700	1800	900	3500	9550
Přepočet Eur/Kč	31,727	31,924	31,924	29,79	28,138	28,138	27,957	27,957
Celkový dopad v Kč	0	0	52675	50643	50648	25324	97850	277140

## 6 Závěr

Firma Prima Moda byla nucena zvážit veškeré okolnosti jejího dalšího setrvání ve výrobním procesu. Posouzením všech aspektů současného vývoje a předpoklad vývoje budoucího ji dovedlo k určitému závěru.

Jako nejvýznamnější problém, který by nemohla v žádném případě ovlivnit je neustále posilující Koruna. Tento aspekt vedl k takové ztrátě, která se nedala ničím eliminovat, nedá se ani předpokládat na jaké úrovni se posilování koruny zastaví. U firmy, která nemá možnost nakupovat materiály pro zpracování, nevede je v účetnictví, neboť výrobek se zušlechťuje v tzv. práci ve mzdě, se tato ztráta projevuje velmi citelně.

Jako další problém se jevila spolupráce se zahraničními firmami. Nejdříve byla ukončena spolupráce s firmou Laco na Slovensku, nyní nastal problém s rumunskou firmou Marzem, neboť její požadavky na zvýšení sazeb za jeden kus kalhot nemohly být v žádném případě firmou Prima Moda akceptovány. Docházelo zde ke stále větším disproporcím mezi sazbami deklarovanými zahraničním zadavatelem a požadavky firmy Marzem. Na jedné straně od zahraničních zadavatelů např. firmy QUI nebo Rosner nebyly akceptovány oprávněné nároky firmy Prima Moda na zvýšení sazeb přímo úměrně náročnosti nových modelů, na straně druhé oprávněné požadavky firmy Marzem na navýšení sazeb za kalhoty dodávané firmou Prima Moda do Rumunska.

Pracovní síla a její získávání v současné době může být velice problematické vzhledem ke konkurenci. Kvalifikovaná síla v oboru je problémem o to větším, že zájem v oboru švadlena se mnohým nejeví jako perspektivní. Mnohé firmy v regionu s mnohem silnější ekonomikou než byla firma Prima Moda jsou nuceny zvyšovat mzdy až na hranici únosnosti, aby ustály konkurenčnímu prostředí. V tomto soupeření o pracovní sílu malé a střední firmy nemohou udržet krok.

Neustále se zvyšující ceny energií jsou dalším limitním faktorem pro další fungování firmy. V oděvním průmyslu je poměrně vysoká náročnost zejména na elektrickou

energii, neboť každý šicí stroj je osazen motorem o minimálním příkonu 300W, je zde zapotřebí velké množství vzduchu a jeho výroba je velice drahá. Výroba páry pro žehlení se stává rovněž problémem, neboť zde jsou vysoké ztráty jak při výrobě, tak při její distribuci. Nové technologie snižující tuto energetickou náročnost jsou velice drahé a mohou si je dovolit jen opravdu velké firmy. Rovněž státní politika není příznivě nakloněna oděvnímu a textilnímu průmyslu. Ten se nemůže spoléhat na žádnou větší podporu z jeho strany, nyní ani v nejbližší budoucnosti.

Po zvážení těchto veškerých aspektů byla firma Prima Moda nucena přijmou velice závažné rozhodnutí zda-li setrvat dále na trhu, nebo ukončit svoji činnost. Rozhodla se pro druhou variantu a v listopadu roku 2007 ukončila svoji činnost a přešla do likvidace. Jelikož firma neměla žádné dluhy ani jiné závazky, měla by její likvidace proběhnout bez problémů. Firma Prima Moda byla jednou z posledních oděvních firem na Českokrumlovsku, která po několik let se snažila odolávat nepřízní osudu, vytvářela příjemné pracovní prostředí až pro 100 zaměstnanců a jejich mzdy byly na slušné úrovni. V tvrdém ekonomickém prostředí se svým zaměřením však neměla šanci dále obstát.

## **7 Summary**

### **Abstract:**

I directed my project at strategic development in textile industry. I worked the project at an example of the company Prima Moda, s. r. o., which has headquarters in Cesky Krumlov.

The textile industry can not compete with other branches. Although nowadays the textile industry has automated production already, people have to work by hands. There are high wage cost. It caused, that in developed states the companies canceled production and they transferred it to Eastern Europe.

### **Key words**

At the beginning this company tailored in Germany in Pasaw, where it employed 45 people. In 1992 it began to transfer part of manufacture to the Czech Republic. In that year the production began in Cesky Krumlov. The owner Michael Kotter thought, that there was a good quality and cheap work power. This possibility of launching businesses in the Czech Republic was exploited by 90% German companies. In 1991 began a test production of ladies` trousers in limited sets. Prima Moda, s. r. o. is a company, which was founded after the revolution like many other companies.

In 2002 the production began in Slovakia and in 2003 in Romania owing to strong crown and high wage costs.

### **Material and Methods**

From 1991 to 1995 the company produced all the time in the same way, but since 1996 the production has increased higher number pieces of trousers. During these years the company produced cheaper trousers. Since 2001 it has specialized in more complicated production. In 1997 the production for a famous German company ROSNER started. This company demands high quality. The quality has to be improved

all the time. The company Rosner gives company Prima Moda, s. r. o. most orders. Next companies are: QUI-SET and Stehman.

### **Results**

In the strategic plan of company Prima Moda, s. r. o. changes happened in 2004, it means, that the company moves most of production further to the East. The company Prima Moda, s. r. o. has solved the problem with strong crown, by transferring production to Slovakia and Romania.

On this company I tried to show how important it is to plan future in order to operate at a profit.



## 8 Přehled použité literatury

1. Stadler, S.: Strategisches management, MU Brno – Kraví hora 2000  
ISBN 80-385-0508-2
2. Kovář, F., Štrach, P.: Strategický management, Oeconomica 2003  
ISBN 80-245-0504-5
3. Johnson, K; Scholes, K.: Exploring Corporate Strategy, Prentice Hall 1993  
ISBN 80-362-0514-6
4. Porter, M., E.: Konkurenční výhoda, Victoria Publishing, 1994  
ISBN 80-85605-12-0
5. Faulkner, D; Bowman, C.: The essence of competitive strategy, Prentice Hall  
1995 ISBN 80-556-05-16-3
6. Porter, M., E.: Konkurenční strategie, Victoria Publishing, 1994  
ISBN 80-85605-11-2
7. Šalamoun, J.: Strategický management (Strategický rozvoj textilního průmyslu  
od začátku 90. let), Projekt, VOŠ Č. Budějovice 2004

## Seznam obrázků, tabulek a grafů

Obr. č. 1.: Vztah masy a míry efektu	str. 8
Obr. č. 2.: Proces strategické analýzy firmy	str. 11
Obr. č. 3.: Vazba analýz prostředí na určení strategické pozice podniku	str. 12
Obr. č. 4.: Vybrané faktory používané při PEST analýze	str. 13
Obr. č. 5.: Schéma faktorů metody „4C“	str. 15
Obr. č. 6.: Porterův model pěti sil	str. 17
Obr. č. 7.: Matice portfolia	str. 19
Obr. č. 8.: Typy vnitřních zdrojů	str. 21
Obr. č. 9.: Rozvojové strategie a jejich možné kombinace	str. 23
Tab. č. 1.: Počet zaměstnanců v jednotlivých letech	str. 32
Tab. č. 2.: Počet kusů kalhot	str. 34
Tab. č. 3.1.: Přehled vybraných ekonomických ukazatelů firmy Prima Moda, s. r. o. v období 1997 – 2002	str. 36
Tab. č. 3.2.: Přehled vybraných ekonomických ukazatelů firmy Prima Moda, s. r. o. v období 2003 – 2007 (k 30.9.)	str. 37
Tab. č. 3.3.: Porovnání kurzů v jednotlivých letech	str. 38
Tab. č. 3.4.: Porovnání kurzů v jednotlivých letech	str. 38
Tab. č. 3.5.: Rozdíl kurzů v jednotlivých letech v porovnání k roku 1999	str. 39
Tab. č. 3.6.: Rozdíl kurzů v jednotlivých letech v porovnání k roku 1999	str. 39
Tab. č. 4.: Porovnání výkonů na 1 pracovníka a rok srovnání s vývojem v jednotlivých letech	str. 46
Tab. č. 5.: Porovnání Koruny a Eura u firmy Laco, s. r. o	str. 48
Tab. č. 6.: Náklady Euro na 1 kus	str. 49
Tab. č. 7.: Předpokládaný počet vyrobených ks kalhot v jednotlivých letech	str. 52
Tab. č. 8.: Porovnání zisku v jednotlivých letech	str. 54
Tab. č. 9.1.: Mzdová kalkulace	str. 58
Tab. č. 9.2.: Mzdová kalkulace	str. 59
Tab. č. 9.3.: Mzdová kalkulace	str. 59
Tab. č. 10.: Výkon na 1 pracovníka/den v Eur	str. 60
Tab. č. 11.: Průměrné počty kusů od jedné série/rok	str. 61
Tab. č. 12.: Dny pracovní neschopnosti v r. 2006	str. 64
Tab. č. 13.: Přehled ztrát	str. 67
Tab. č. 14.: Rozdíl	str. 67

Tab. č. 15.: Dopad dopravy kalhot z Rumunska do HV firmy Prima Moda, s. r. o.	str. 68
Graf č. 1.: Firma MK GmbH – počty zaměstnanců	str. 28
Graf č. 2.: Pokles zisku firmy	str. 29
Graf č. 3.: Počet vyrobených kalhot	str. 35
Graf č. 4.: Průměrná měsíční mzda do r. 2007 k 30.9.	str. 40
Graf č. 5.: Výkony na pracovníka do r. 2007 k 30.9.	str. 40
Graf č. 6.: Porovnání zisku v jednotlivých letech	str. 42
Graf č. 7.: Porovnání koeficientů výnos/náklad v jednotlivých letech	str. 43
Graf č. 7.1.: Index porovnání	str. 44
Graf č. 7.2.: Index ztráty nebo výnosu jednotlivých let v porovnání k roku 1999	str. 45
Graf č. 7.3.: Index hodnoty CZ koruny v jednotlivých letech v porovnání s kurzem CZ koruny v r. 1999	str. 47
Graf č. 8.: Skutečný průměrný přepočtení 1 Eura na CZ korunu	str. 51
Graf č. 9.: Počet zaměstnanců : Euru	str. 55
Graf č. 10.: Zisk : Euru	str. 56
Graf č. 11.: Výkony na pracovníka : Euru	str. 57
Graf č. 12.: Výkon na 1 pracovníka/den v Eur	str. 60

## Přílohy

### Příloha č. 1.: SWOT analýza firmy Prima Moda, s. r. o.

<p><b>FAKTORY:</b></p> <p><b>I</b> <b>n</b> <b>t</b> <b>e</b> <b>r</b> <b>n</b> <b>í</b></p> <p><b>I x t e r n í</b></p>	<p><b><u>Silné stránky</u> S</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 16 let na trhu</li> <li>- zajištěný odbyt v SRN</li> <li>- moderní výrobní prostředky</li> <li>- optimální počet lidí</li> <li>- mzdy na slušné úrovni</li> <li>- optim. přepravní vzdálenosti</li> <li>- třístupňová kontrola jakosti</li> <li>- spolupráce se školami</li> <li>- spolupráce s návrháři</li> <li>- Good will naší firmy</li> </ul> <p style="text-align: right;"><b>10</b></p>	<p><b><u>Slabé stránky</u> W</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- podíl mezd k výkonu</li> <li>- obchodování v Euru – export</li> <li>- textilní a oděvní výroba v ČR nemá perspektivu</li> </ul> <p style="text-align: right;"><b>3</b></p>
<p><b><u>Příležitosti na trhu</u></b> <b>O</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ustát sílící tlak koruny, být jedničkou v daném regionu</li> <li>- potlačit konkurenci svým Know-how</li> <li>- orientace na jiný sortiment výroby (nákup levné textilie v Japonsku, potisky provádět na Ukrajině, kde jsou několikanásobně levnější než v ČR)</li> </ul> <p style="text-align: right;"><b>3</b></p>	<p><b><u>Ofenzivní</u> SO</b></p>	<p><b><u>Postupová</u> WO</b></p>
<p><b><u>Nebezpečí na trhu</u></b> T</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- velká konkurence z rozvíjejících se průmyslových zemí Čína, Indie, Střední východ</li> </ul> <p style="text-align: right;"><b>1</b></p>	<p><b><u>Poloofenzivní</u> ST</b></p>	<p><b><u>Boj o přežití</u> WT</b></p>

