

**JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH
BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA**

DIPLOMOVÁ PRÁCE

2008

Markéta Plačková

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta

Katedra řízení

Studijní program: 6208 N Ekonomika a management

Studijní obor: Strukturální politiky Evropské Unie



Strategické řízení v podniku výroby a služeb

Vedoucí diplomové práce

Ing. Jan Leština, CSc.

Autor

Markéta Plačková

2008

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma „Strategické řízení v podniku výroby a služeb“ vypracovala samostatně na základě vlastních zjištění a materiálů, které uvádím v seznamu použité literatury

V Českých Budějovicích 31.8. 2008

Markéta Plačková

Poděkování

Děkuji vedoucímu práce panu Ing. Janu Leštinovi, CSc. za poskytnutí cenných rad a informací a současně děkuji vedení podniku A za poskytnutí podkladů nezbytných pro zpracování mé diplomové práce.

OBSAH

ÚVOD.....	3
1 STRATEGIE.....	5
1.1. Vznik strategie.....	6
1.2. Postup při zpracování strategie.....	7
1.3. Obsah strategie.....	7
1.4. Struktura podnikové strategie.....	10
1.4.1. Stručná analýza okolí podniku.....	11
1.4.1.1. Podnik a vnější prostředí.....	13
1.4.1.2. STEP analýza.....	14
1.4.2 Analýza silných a slabých stránek.....	14
1.4.3. Formulace specifických předností podniku.....	15
1.4.4. Vize podniku.....	15
1.4.5. Formulace strategických cílů.....	19
1.4.6. Hlavní strategické operace.....	20
2 CHARAKTERISTIKA A VÝZNAM MALÉHO PODNIKÁNÍ V EKONOMICE...22	
2.1. Znaky malých podniků.....	22
2.2. Strategie v podniku.....	23
2.3. Vnější prostředí podniku.....	23
2.4. Role malých podniků v ekonomice.....	24
2.5. Technologie malého podniku.....	25
2.6. Ekonomické cíle malého podniku.....	25
2.7. Životní cyklus malého podniku.....	25
3 CÍL.....	27
4 METODIKA.....	28
5 CHARAKTERISTIKA PODNIKU A.....	29
5.1. Základní identifikace podniku.....	29

5.2. Předmět podnikání.....	29
5.3. Zákazníci.....	30
5.4. Organizační struktura.....	31
6 SOUČASNÁ STRATEGIE PODNIKU A.....	32
6.1. Období vývoje podniku A.....	34
6.2. Podpůrné činnosti technologického procesu výroby fotokeramiky.....	36
7 VNĚJŠÍ PROSTŘEDÍ PODNIKU A.....	39
7.1. STEP analýza podniku A.....	39
7.3. Porterův model konkurenceschopnosti.....	43
7.3.1. Charakteristika jednotlivých složek vnějšího prostředí podniku A.....	44
7.4. Zákazníci podniku A.....	46
7.4.1. Dotazník podniku A směřovaný na informace od zákazníků.....	47
7.5. Výhody a nevýhody podniku vzhledem k jeho vnějšímu prostředí.....	50
7.5.1. SWOT analýza podniku A.....	50
8 ROZVAHA, VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY A CASH-FLOW PODNIKU A.....	52
8.1. Rozvaha podniku A.....	52
8.2. Výkaz zisku a ztráty podniku A.....	53
8.3. Cash-Flow podniku A.....	55
9 ÚKOLY, PROBLÉMY A OTÁZKY STOJÍCÍ PŘED PODNIKEM A.....	56
9.1. Řešení.....	56
9.1.1. Výběr strategie a řešení jednotlivých problémů.....	57
ZÁVĚR.....	61
SUMMARY.....	63
PŘEHLED POUŽITÉ LITERATURY.....	65

ÚVOD

V mé diplomové práci jsem se zabývala otázkou, jak lze pomocí strategického řízení vytvořit optimální organizační strukturu podniku, aby podnik mohl kvalitně a efektivně využívat zdroje a plnit ekonomické a sociální funkce. Tato problematika je pro zkoumaný podnik nanejvýš aktuální zvláště v pohledu do budoucnosti.

Díky osobnímu působení v podniku práce obsahuje nejen rozbor současné situace v podniku, ale i návrhy na hlubší řešení, podložené použitím manažerských metod zkoumání.

Podnik, kterým se v této diplomové práci zabývám, budeme z důvodů anonymizace nazývat podnikem A. Jde o rodinný podnik, který byl založen před deseti lety. Postupem času se podnik začal úspěšně rozvíjet a dnes už je ve svém oboru zavedeným jménem. Předmětem činnosti podniku A je poskytování odborných čistících služeb tam, kde běžné postupy selhávají. Specializuje se především na renovaci a čištění objektů z přírodního i umělého kamene, čištění barevných kovů a výrobu hřbitovní fotokeramiky. Podnik A disponuje moderním technologickým vybavením. Je členem Svazu kameníků a kamenosochařů ČR. Spolupracuje se Společností pro technologii obnovy památek i s obdobnými firmami v zahraničí, zejména v Rakousku, Itálii a SRN.

V této diplomové práci mohu interpretovat své zkušenosti, které jsem získala sedmiletým působením v pracovním poměru. Měla jsem možnost podrobně poznat toto prostředí z hlediska obchodního, marketingového, finančního i provozního. Dokonalá znalost prostředí je důležitá pro provoz a vedení podniku jak v současnosti, tak i v budoucnosti.

Malá organizace je oproti větším podnikům zvýhodněna v některých oblastech řízení. To se týká především lepší kontroly všech činností, existuje zde rychlejší a pružnější komunikace uvnitř organizace a nevyskytuje se zde anonymita, která je běžná mezi jednotlivými personálními články ve velkých organizacích.

K nevýhodám malého počtu zaměstnanců patří např. časové hledisko.

Je vyžadována časově náročná koordinace a zpravidla nelze pracovat na více zakázkách najednou. To je nutno řešit přesným časovým harmonogramem pro jednotlivé zakázky,

který je striktně dodržován. Do pracovního rozvrhu však mohou zasahovat nepředvídatelné okolnosti, jako je např. nepřízeň počasí, což může mít vliv na zakázky prováděné v exteriérech. K dalším nevýhodám patří špatná nahraditelnost v případě nemoci.

Pro podnik A je velmi důležitá i otázka budoucnosti a dalšího vývoje podniku. Malý počet zaměstnanců se může časem stát pro jeho chod neúnosný. Proto je po deseti letech existence podniku A nutné připravit novou strategii pro nadcházející období.

V případě podniku A se jedná o zcela specifický problém, protože velmi malý podnik podléhá tržním zákonitostem naprosto stejně, jako podnik velký a zároveň má své zvláštnosti.

1 STRATEGIE

Strategie je klíčovým pojmem v oblasti strategického řízení. Původ slova je v řeckém *strategos* tj. umění vojevůdce. Jeho význam se vztahoval ke schopnostem a vlastnostem vojevůdce a způsobu, jakým se ujal své role. Postupem času se význam pojmu změnil a byl používán ve spojitosti s dovednostmi v dalších oblastech života (vedení, správa, mluvený projev).

Po 2. světové válce došlo k přenosu vojenských strategií do podnikatelské sféry v souvislosti s návratem důstojníků, kteří strategie zpracovávali, do civilních zaměstnání. Dnes používáme koncepcí strategií ve vládní, diplomatické, vojenské a sportovní oblasti a samozřejmě i v oblasti podnikání. Častějším používáním v různých oblastech lidské činnosti se význam pojmu strategie účelově rozrůstal a dnes už není možné najít jednu vyčerpávající definici. Ve své publikaci (2003) uvádí I. Tichá aj. Hron, že Henry Mintzberg definuje strategii pomocí pěti přístupů – 5P: - *plan*

- *ploy*

- *pattern*

- *position*

- *perspective*¹

Strategie jako **plán** (plan) je nejčastějším pojetím a objevuje se v oblasti vojenské a v oblasti řízení. Další použití strategie je možné ve smyslu slova **komplot** (ploy) a cílem je pomocí plánovaného manévru odradit konkurenci popř. v ní vzbudit obavy od konání podobných kroků. Pojetí **modelu chování** (pattern) je založeno na skutečnosti, že pokud není výsledné chování bráno v úvahu, je strategie jen prázdným pojmem. Ve smyslu **pozice** (position) je dáván důraz na umístění organizace v prostředí. Strategie je zde vymezena pomocí specifických výrobků na specifický trh. Pojetí strategie jako **charakter organizace** (perspective) je podle P. Druckera způsob (koncepcí) podnikání. Klíčovou myšlenkou tohoto pojetí je perspektiva, kterou sdílí všichni členové organizace. Jde v podstatě o sjednocení jednotlivců ve společném myšlení a chování.

¹ TICHÁ, I., HRON, J. *Strategické řízení*. Praha: Česká zemědělská univerzita, 2003. 240 s. ISBN 80-213-0922-9

„Strategie je zaměření a rozsah činností podniku v dlouhodobém horizontu, které v ideálním případě vytvářejí soulad mezi podnikovými zdroji a měnícím se vnějším prostředím – zvláště trhem a zákazníky,“² citují Mintzberga I. Tichá a J. Hron (2003)

Každý podnik musí mít svou strategii pro přítomnost i budoucnost. Při absenci strategie hrozí podniku bankrot. Právě strategie umožňuje čelit nejistotám, změnám a výkyvům trhu. Správně zpracovaná strategie by měla podniku zajistit připravenost rychle reagovat na nové situace a využívat jich ve svůj prospěch.

1.1. Vznik strategie

„V rámci poznatků získaných analýzou vnitřního a vnějšího prostředí podniku je nutné zformulovat strategii, která bude pro podnik přínosem. Formulace strategie je proces, jehož cílem je najít takový model chování (strategii), který využívá příležitosti ve vnějším prostředí při optimálním využití podnikových zdrojů tak, že uspokojuje zájmy relevantních zájmových skupin.“³ Uvádí I. Tichá a J. Hron ve své publikaci (2003)

Vzhledem k turbulentnosti vnějšího prostředí firmy je správná strategie důležitá pro dlouhodobou existenci a přežití firmy.

1.2. Postup při zpracování strategie

Z. Souček a J. Marek (1998) uvádí tento postup při zpracování strategie :

1. Vytvoření strategického týmu

2. Zvládnutí principů strategického myšlení

² TICHÁ, I., HRON, J. *Strategické řízení*. Praha: Česká zemědělská univerzita, 2003. 240 s. ISBN 80-213-0922-9

³ TICHÁ, I., HRON, J. *Strategické řízení*. Praha: Česká zemědělská univerzita, 2003. 240 s. ISBN 80-213-0922-9

3. *Zpracování strategie*
4. *Realizace strategických operací*
5. *Zavedení systému strategického řízení*
6. *Hodnocení dosahovaných výsledků*
7. *Systematické upřesňování strategie*⁴

1.3. Obsah strategie

Základem pro zpracování strategie je znalost principů strategického myšlení. Takto je lze stručně shrnout:

Princip variantnosti

V průběhu strategického období, které může trvat obvykle 3 až 10 let může dojít ke značným a neočekávaným změnám v oblasti ekonomiky, politiky, vědy atd. Protože nevíme, jak se budou faktory ovlivňující strategii podniku vyvíjet, zpracováváme strategii ve více variantách. Tyto varianty musí být na sebe koncipovány tak, aby byly kompatibilní a v případě potřeby bylo možné plynule přejít od jedné varianty ke druhé. Tím podnik čelí vzniku tzv. strategického překvapení, které by ho mohlo postavit do situace vedoucí k jeho zhroucení a bankrotu.

⁴ SOUČEK, Z., MAREK, J., *Strategie úspěšného podniku*. Ostrava: Montanex a.s., 1998. 180 s. ISBN 80-85780-93-3

Princip permanentnosti

Princip permanentnosti znamená, že práce na strategii nikdy nekončí a souvisí s předchozím principem. Je třeba neustále sledovat, zda vývoj faktorů ovlivňujících strategii podniku je v souladu s předpoklady, na nichž je strategie založena. V případě nesouladu je nutno přejít na jinou, již dříve připravenou strategickou variantu.

Princip tvůrčího přístupu

Při tomto přístupu vycházíme z poznatku, že na trhu se neprosadí žádný podnik, který nepřináší něco nového. V tomto principu by nemělo jít o napodobování nebo opakování starých postupů, nebo těch postupů, které používají jiné subjekty. Jde o prosazení pouze těch podniků, jejichž strategie přináší něco nového – nové postupy, technologie, metody atd.

Princip interdisciplinarity

Při vytváření strategie se pracuje s využitím nových poznatků a metod všech vědních oborů. Je důležité, aby znalosti pracovníků byly provázané, to znamená, že technik musí mít na mysli ekonomická a finanční kritéria řešení problému a ekonom by měl naopak zvládnout základní technologické principy.

Princip vědomí práce s rizikem

Při finančním plánování musí podnik počítat s rizikem a případným neúspěchem některých strategických operací, protože žádné strategické rozhodnutí nemá zajištěnou stoprocentní úspěšnost. To vychází z nejistoty vývoje faktorů, které ovlivňují strategii podniku.

Princip vědomí práce s časem

Svůj vliv zde má radikální zkrácení lhůt výzkumu, vývoje, výstavby, výroby i oběhu, což je bráno v potaz při tvorbě strategií úspěšných podniků. Důležité je správné načasování využití finančních prostředků podniku.

Princip myšlení zpětné vazby

Při zpracovávání strategie se po každém kroku vracíme k předcházejícím krokům, které v případě potřeby korigujeme.

Princip koncentrace zdrojů

Vychází z poznatku, že koncentrace zdrojů na malé množství strategických cílů přináší větší úspěch, než když jsou tyto zdroje rozptýleny. Jde o zdroje finanční, hmotné, ale hlavně o zdroje lidské.

Princip agregovaného myšlení

Při zpracovávání strategie uvažujeme globálně, na nevýznamné detaily se nesoustředíme.

Princip celosvětového systémového přístupu

V dnešním světě je vše vzájemně propojeno, proto by dobrá strategie měla vycházet ze znalostí o ekonomickém, politickém, ekologickém, právním i sociálním vývoji na celém světě. Systém strategických informací je jedním ze základních pilířů úspěšně zpracované strategie.

1.4. Struktura podnikové strategie

Z. Souček a J. Marek (1998) uvádí strukturu strategie podniku, kterou tvoří sedm základních částí. V prvních dvou částech jde o analýzu okolí a analýzu silných a slabých stránek podniku. Další části obsahují formulaci jednotlivých částí strategie podniku:

1.4.1. Stručná analýza okolí podniku

- *Analýza trhu*
- *Analýza vědecko-technického rozvoje*
- *Analýza regionu*

- *Analýza ekonomického a právního systému*

- *Příležitosti a hrozby*

1.4.2. *Analýza silných a slabých stránek*

1.4.3. *Formulace specifických předností podniku*

1.4.4. *Vize podniku*

- *Základní představa o budoucí podobě podniku*

- *Základní hypotézy a scénáře budoucího vývoje*

- *Základní strategické rozhodnutí o tempu tržeb a jejich sortimentní*

struktura

- *Formulace dílčích strategií podniku*

- *Ekonomické důsledky jednotlivých variant strategie*

- *Základní představy o organizaci podniku*

1.4.5. *Formulace strategických cílů*

- *Cíle na trhu*

- *Cíle ekonomické*

- *Cíle majetkové*

- *Cíle v oblasti kvalifikace, motivace a sociální*

1.4.6. *Hlavní strategické operace*

1.4.7. *Návrh dalšího postupu prací*⁵

⁵ SOUČEK, Z., MAREK, J., *Strategie úspěšného podniku*. Ostrava: Montanex a.s., 1998. 180 s. ISBN 80-85780-93-3

1.4.1. Stručná analýza okolí podniku

Analýza trhu

Nejprve se stanoví strategické období, pro které bude strategie zpracována. V úvahu se bere řada faktorů, jako např. charakter produktů, druh výrobního zařízení, nároky na kvalifikaci pracovníků apod. Délka strategického období závisí na typu a velikosti podniku, obvykle se stanovuje na 3 až 5 let.

Dále následuje stanovení segmentů trhu, které podnik hodlá uspokojovat a produkty (výrobky i služby). Obvykle jde o produkty, s nimiž má podnik již zkušenosti.

Pak následuje určení faktorů ovlivňujících poptávku po produktech, které mají být předmětem podnikání. Faktory dělíme na dvě skupiny, na faktory „podnikem ovlivnitelné“ a „podnikem neovlivnitelné“. Díky znalosti těchto faktorů lze odhadnout jejich další vývoj a následně vývoj poptávky pro následující strategické období.

Nutné je rovněž uvědomit si vztah mezi poptávkou potencionální, dostupnou a cílenou. Potencionální poptávku tvoří všichni spotřebitelé, kteří projevují dostatečný zájem o určitou tržní nabídku. Dostupnou poptávku tvoří zákazníci, kteří mají zájem, příjem a přístup k určité tržní nabídce. Cílenou poptávku tvoří část trhu, o kterou se podnik rozhodl usilovat. V další etapě se provádí odhad celkové cílené poptávky pro celé strategické období. Vypracují se vždy dvě varianty – realistická a pesimistická.

Značný význam v konkurenčním prostředí má **analýza konkurence**, která z různých aspektů hodnotí skutečné a potencionální konkurenty.

Dále následuje analýza faktorů, které ovlivňují nabídku našich produktů. Díky znalosti těchto faktorů můžeme odhadnout, do jaké míry může být nabídka ovlivňována konkurenty nově vstupujícími na trh.

Analýza vědecko technického rozvoje

Tato analýza se zaměřuje na všechny oblasti, které ovlivňují činnosti podniku. Je nutné provádět analýzu vědecko-technického rozvoje nejen na vlastní úrovni, ale i na úrovni odběratelů a dodavatelů.

Analýza regionu

Pomocí analýzy regionu odhadneme potřeby energetických a ekologických investic. Je nutno analyzovat možnosti zajištění energií, vody i zabezpečení pracovníků. Nesmíme zapomínat i na ekologické hledisko, protože ekologická kritéria zdrojů budou mnohem přísnější než dosud.

Analýza ekonomického a právního systému

V současné době, která je plná výkyvů je třeba analyzovat vlivy současných i budoucích legislativních a hospodářských změn. Z očekávaného vývoje se pak odvodí jednotlivé dílčí strategie, např. strategie mezd, odpisů atd.

Příležitosti a hrozby

Z této analýzy lze odvodit příležitosti a ohrožení pro následující strategické období.

1.4.1.1. Podnik a vnější prostředí

Vnější prostředí podniků je velice proměnlivé a turbulentní. Na chování podniku mají vliv tyto faktory vnějšího prostředí: - technologické

- ekonomické

- politicko-legislativní

- sociálně-kulturní

Souček Z., Marek J. v knize Strategie úspěšného podniku (Ostrava, 1998) uvádějí: *“Moderní tržní ekonomika je ekonomikou turbulencí, změn, převratných událostí a chaosu.”*

Vyplývá to z objektivních důvodů. Prvním z nich je existence třiceti milionů profesionálních výzkumníků, kteří v celém světě přemýšlejí nad novými konstrukcemi, technologiemi, vývojem nových látek, nových způsobů distribučních cest, atd. Jejich činnost aplikovaná do praxe mění dosavadní výrobně spotřební vztahy a vede k vytváření zcela nových vztahů v překotně krátké době. Dochází tím pochopitelně k chaosu a výrazným změnám. Druhým důvodem je politická nestabilita světa, kde došlo k převratným událostem na celých kontinentech a subkontinentech. Ekonomické důsledky jsou nezměrné. Zmizely obrovské trhy zahrnující stamiliony obyvatel, jinde se vytvářejí trhy nové. Dalším důvodem náhlých změn je značné množství volného kapitálu, který je investován především do finančních spekulací, rozvracejících někdy stabilitu měnových vztahů a kurzů. Rovněž demografické změny a s nimi související bouřlivý vývoj nových regionů (Dálný východ, Jižní Amerika) vnášejí do dosavadní soustavy ekonomických vztahů mnoho nových, dynamických prvků. Tento stav chaosu, turbulencí a změn má charakter trvalý, nikoli jen přechodný.”⁶

⁶ SOUČEK, Z., MAREK, J.: *Strategie úspěšného podniku*. Ostrava, Montanex a.s. 1998, 180 str. ISBN 80-85780-93-

1.4.1.2. STEP analýza

G. Johnson a K. Scholes v knize *Cesty k úspěšnému podniku* (Praha, 2000) uvádějí: *“Vnější síly obzvláště významné pro jednu organizaci nemusí být pro druhou vůbec důležité, během vývoje se může jejich důležitost měnit. Nadnárodní korporace se mohou zajímat o vztahy s vládami a porozumění politice místních vlád, neboť své závody nebo pobočky mohou mít v mnoha různých zemích s různými politickými systémy. S velkou pravděpodobností se budou též zajímat o náklady na pracovní síly a směnné kurzy, což jsou položky, které ovlivňují jejich schopnost soutěžit s ostatními nadnárodními konkurenty. Na druhé straně maloobchodník může mít primární zájem o místní zákaznický vkus a zvyklosti.”*⁷

1.4.2 Analýza silných a slabých stránek

Každá organizace má své silné i slabé stránky. Silné stránky jsou to, co podnik dělá lépe než ostatní a slabé stránky jsou toho opakem. Pro formulování strategie je naprosto nezbytné vycházet ze silných a slabých stránek podniku.

Analýza silných a slabých stránek podniku může být provedena pomocí SWOT analýzy. I. Tichá a J. Hron (2003) uvádí: *„SWOT je zkratka pro vnitřní silné (strengths) a slabé (weaknesses) stránky podniku a příležitosti (opportunities) a ohrožení (threats) identifikované ve vnějším prostředí podniku“*.⁸ Jedná se o užitečný, snadno použitelný nástroj k popisu celkové situace podniku. Účelem SWOT analýzy je vyzdvižení nikoliv všech silných a slabých stránek podniku, ale těch, které mají strategický význam.

⁷ JOHNSON, G., SCHOLE, K.: *Cesty k úspěšnému podniku*. Computer Press Praha, 2000, 803 str., ISBN 80-7179-847-9

⁸ TICHÁ, I., HRON, J. *Strategické řízení*. Praha: Česká zemědělská univerzita, 2003. 240 s. ISBN 80-213-0922-9

1.4.3. Formulace specifických předností podniku

Specifická přednost je taková osobitá vlastnost podniku, kterou se podnik odlišuje od ostatních, hlavně konkurenčních podniků. Tato přednost mu umožňuje dlouhodobé dosahování nadprůměrných výsledků v určité oblasti a zajišťuje tak jeho konkurenceschopnost.

Určení specifických předností tvoří jedno ze základních strategických rozhodnutí. I když mohou specifické přednosti představovat zcela obyčejné, obvyklé činnosti, musí je náš podnik provádět výrazně lépe než ostatní. Podle zkušeností však největších úspěchů dosahuje ten podnik, který si vytvořil nějakou neobvyklou specifickou přednost, jíž se liší od ostatních podniků. Může jít např. o zvládnutí obtížné technologie, vytvoření dokonalé distribuční sítě apod.

O specifickou přednost musí podnik pečovat a rozvíjet ji, jinak ji může ztratit. Pokud si konkurenti dokáží osvojit stejnou výhodu, musí podnik hledat novou specifickou přednost – jde o to být vždy krok před konkurencí.

1.4.4. Vize podniku

Vize podniku vyjadřuje to, čím by podnik chtěl být a je zaměřena do budoucnosti. Obvykle jde o představu jedinečnou a inspirující.

Základní představa o budoucí podobě podniku

V této části strategie by mělo být vyjádřeno, čím se chce podnik v průběhu následujícího strategického období stát. Jde o položení si tří základních otázek:

- co chce podnik v následujícím období poskytnout svým majitelům (zisk, dividendy, růst ceny akcií)

- co podnik poskytne svým pracovníkům (sociální záruky, vývoj mezd, kvalifikační a osobní růst)
- co podnik poskytne svým zákazníkům (jaké budou jeho produkty, jaké bude poskytovat služby, které segmenty a regiony bude podnik uspokojovat)

Základní hypotézy a scénáře budoucího vývoje

Vzhledem k principům strategického myšlení by se měly tyto hypotézy a scénáře vypracovat ve více variantách, minimálně ve variantě realistické a pesimistické. Základní hypotéza se zpracovává na základě vývoje ekonomických veličin (HDP na obyvatele, životní úroveň, kupní síla na obyvatele, růst nominálních mezd, zaměstnanost v zemi) a předpokladů o vývoji podnikových ukazatelů, které ovlivňují strategii podniku (úvěry, investice, počet pracovníků, vývoj mezd).

Při zpracování scénáře strategického vývoje podniku je nutno provést kvalifikovanou úvahu o tom, zda podnik chce být podnikem specializovaným nebo diverzifikovaným, zda se výroba bude zaměřovat na dosavadní nebo nové produkty a zda prodej výrobků bude zaměřen na dosavadní nebo nové trhy.

Zásadní strategické rozhodnutí o tempu tržeb a jejich sortimentní struktura

Základním strategickým rozhodnutím podniku je rozhodnutí o tempu tržeb. Zároveň se jedná o jedno z nejobtížnějších rozhodnutí, před nímž podnik při formulování své strategie stojí. Při úvahách o budoucím tempu tržeb je třeba najít a určit faktory, které ovlivňují poptávku po produktech podniku. V další fázi se vytváří prognóza pravděpodobného vývoje těchto faktorů, z něhož se pak odvozuje očekávaný vývoj celkové poptávky.

Pro rozvoj podniku není dobré předpovídat co nejmenší tempa růstu, protože nízké tržby vedou obvykle k nízkým ziskům. Při rozhodnutí o tempu tržeb lze čerpat z poznatků získaných analýzou vnějšího prostředí firmy a analýzou silných a slabých stránek.

Stanovení rozhodnutí o tempu tržeb by mělo být směřováno k takovému objemu tržeb, který zajistí potřebný podíl zisku, finančních zdrojů a odpovídající podíl na trhu, aby podnik mohl v průběhu strategického období existovat.

Formulace dílčích strategií podniku

Dle Z. Součka a J. Marka (1998) dílčí strategie podniku tvoří:

- 1. strategie cenová*
- 2. strategie materiálové a energetické náročnosti a nákladovosti produkce*
- 3. strategie hospodaření s hmotným a nehmotným majetkem*
- 4. strategie finanční*
- 5. strategie rozdělení zisku a použití zdrojů*
- 6. strategie úvěrů⁹*

Jedná se o kvantifikovatelné, číselně vyjádřené záměry podniku, ovlivňující výslednou ekonomiku podniku v průběhu strategického období.

1. Strategie cenová

Stanovuje záměry podniku v oblasti rozložení tržeb dle území a vývoje cen na jednotlivých územích vzhledem k vývoji inflace a cenovou politiku konkurence. Při rozhodnutí jak odvozovat cenu je třeba položit si otázku, jestli má podnik unikátní výrobek. Pak si může určit cenu podle poptávky, tj. kolik jsou odběratelé ochotni zaplatit. Další otázkou je, zda má podnik výrobek zaměnitelný s konkurencí. Pak odvodí svou cenu

⁹ SOUČEK, Z., MAREK, J., *Strategie úspěšného podniku*. Ostrava: Montanex a.s., 1998. 180 s. ISBN 80-85780-93-3

od cen konkurence. Pokud se v tomto případě výrobek pohybuje spíše na středové úrovni, omezí se kalkulace ceny z nákladů a ziskové marže.

2. Strategie materiálové a energetické náročnosti a nákladovosti produkce

Jejím obsahem je stanovení vývoje jednotlivých druhů nákladů, pohledávek, závazků a vývoje zásob.

3. Strategie hospodaření s hmotným majetkem

Pořizování majetku, jeho uvádění do provozu, prodej, nájem a vyřazování by mělo být ve strategii formulováno tak, aby majetek přinášel zisk, který je pro daný obor obvyklý.

4. Strategie finanční

Rozvoj podniku a jeho efektivnost ovlivňují ve strategickém období operace na trhu cenných papírů, operace se směnkami a nákup či prodej podílů jiných podniků na trhu.

5. Strategie rozdělení zisku a použití zdrojů

Rozhodování, které zdroje budou použity na investování rozvojových záměrů, tvoří klíčový problém finančního hospodaření podniku. Rozhodnutí o správném financování je důležité pro dlouhodobou prosperitu podniku.

Strategie rozdělení zisku je rozhodnutí majitelů, zda si budou všichni zisk podniku každoročně nechávat vyplácet, nebo budou část zisku (případně celý) ponechávat jako finanční zdroj pro expanzi.

6. Strategie úvěrů

Jako rozhodující nástroj finančního řízení podniku se zabývá použitím cizích zdrojů, zejména úvěrů, vhodnou volbou druhu úvěru, podmínkami úvěru a formami a způsoby splácení bankovní instituci.

Ekonomické důsledky jednotlivých variant strategie

V této části strategie je obsažen výpočet základních ekonomických ukazatelů, jejichž dosažení lze očekávat při různých variantách strategie. Pomocí simulačních výpočtů lze z několika strategických variant vybrat tu, která nejlépe splní požadavky kladené na podnik.

Základní představy o organizaci podniku

Metody řízení podniku musí vytvářet prostor pro optimální podnikatelskou aktivitu, čehož lze docílit např. snížením vrcholového řídicího aparátu na minimální počet vysoce kvalifikovaných pracovníků

1.4.5. Formulace strategických cílů

Cíl je žádoucí stav, kterého má být v určité budoucnosti dosaženo a lze ho měřit kvantitativními nebo kvalitativními ukazateli. Je výrazem snah vedení podniku, jeho záměrů, odvahy a kvalifikace.

Určení strategických cílů ovlivňuje celou budoucí existenci podniku a jeho efektivní vývoj. V procesu zpracování strategie patří určení cílů mezi nejdůležitější kroky a musí být jasně formulovány. Vychází z analýzy vnějšího prostředí firmy, silných a slabých stránek a z příležitostí a ohrožení podniku.

Cíle na trhu

Cíle na trhu jsou cíle, které se vztahují k uspokojení poptávky odběratelů. Jejich realizace může být založena na tempu růstu ekonomiky, na struktuře výrobního programu, na nákladech, kvalitě výroby, distribučních sítích apod. Realizace vytyčených cílů by se měla výrazně projevit na ekonomickém růstu podniku.

Cíle ekonomické

Při formulaci ekonomických cílů vycházíme z reálné situace podniku a z jeho specifík. Tyto cíle rovněž formulujeme na základě provedených analýz. Při formulaci strategických cílů nepřipouštíme jakýkoliv schematismus

Cíle majetkové

Majetkové cíle mohou být v různých podnicích rozdílné. V některých může k hlavním majetkovým cílům patřit odprodej části nevyužitého hmotného majetku, v jiných může jít o modernizaci strojního parku nebo o efektivnější využití neprůmyslových zařízení formou jejich prodeje nebo pronájmu. Některé podniky zakládají podniky nové, nebo nakupují akcie od jiných podniků.

Cíle v oblasti kvalifikace, motivace a sociální

Tyto cíle mají mimořádný význam v oblasti pracovního kolektivu. Hlavním cílem je zvyšování kvalifikace, což se týká všech úrovní řízení. V dělnických profesích jde o zvládnutí nových technologií tak, aby byl podnik co nejpružnější. Zároveň si musí všichni pracovníci osvojit ekonomické a komerční myšlení.

Cíle v oblasti sociálního programu by měly zajišťovat rozvoj sociálních služeb, ale při jejich výrazném zefektivnění.

1.4.6. Hlavní strategické operace

O strategických operacích pojednává ve své publikaci (1998) Z. Souček a J. Marek. *“Strategické operace jsou činnosti, směřující ke splnění strategických cílů. Jejich realizace uvádí strategii do života. Proto každá strategická operace musí obsahovat:*

- *popis vymezující konkrétní obsah a očekávané výsledky*
- *odpovědné pracovníky*
- *termín provedení*
- *náklady provedení*

Strategické operace vycházejí ze všech předchozích částí strategie. Jejich provedení je někdy spojeno se značnými náklady investičního a neinvestičního charakteru.

Strategickými operacemi mohou být např.:

- *závažné investiční akce*
- *spolupráce se zahraničními partnery*
- *závažná finanční rozhodnutí*
- *budování systému prodeje (od průzkumu poptávky až k budování distribučních sítí)*
- *zahájení produkce nových produktů*
- *zásadní organizační změny podniku*
- *zavedení nového systému nákupu a řízení zásob*
- *zavedení nového systému odměňování, motivace a stimulace pracovníků*

*Žádná z těchto operací by neměla být provedena bez zpracování strategie. Kvalitní zpracování strategie snižuje riziko, spojené s prováděním strategických operací, umožňuje nalézt účelná řešení a často zkrátit jejich průběh a zvýšit jejich efektivnost.*¹⁰

¹⁰ SOUČEK, Z., MAREK, J., *Strategie úspěšného podniku*. Ostrava: Montanex a.s., 1998. 180 s. ISBN 80-85780-93-3

2 CHARAKTERISTIKA A VÝZNAM MALÉHO A STŘEDNÍHO PODNIKÁNÍ V EKONOMICE

Podle doporučení Evropské komise z roku 1996 vymezujeme malé a střední podniky podle těchto základních kritérií: - počet zaměstnanců

- obrat
- celková hodnota aktiv
- nezávislost

Malé podniky mají: - méně než 50 zaměstnanců

- roční obrat nepřesahuje 40 mil. EUR, popř. roční bilanční suma nepřekračuje 27 mil. EUR
- více než 25 % kapitálu a rozhodovacích práv není ve vlastnictví jiného subjektu

Podniky s méně než 10 zaměstnanci, což je případ podniku A, o kterém pojednává tato práce, nazýváme „mikropodniky“¹¹, uvádí D. Bednářová a D. Parmová (2003)

2.1. Znaky malých podniků

Dle publikace D. Bednářové a D. Parmové (2003) bývají malé podniky převážně rodinného charakteru. Management je většinou vykonáván vlastníkem, který má k podniku osobní vztah. Vlastník vytváří strategii rozvoje firmy a měl by předvídat strategie konkurenčních firem v regionu. Při uplatňování marketingové činnosti se řídí svými zkušenostmi, odbornými znalostmi a citem. Počet zaměstnanců je velmi nízký, často jde pouze o rodinné příslušníky. Organizační struktura takového podniku je převážně plochá, ale výhodou je vysoká flexibilita

¹¹ BEDNÁŘOVÁ, D., PARMOVÁ, D.: *Malé a střední podnikání*. ZF JČU, České Budějovice, 2003

pracovníků, krátké informační cesty a pružnost komunikace. Všichni pracovníci ovládají většinu pracovních postupů. K tomu přispívá jednoduchá přímá komunikace, praktikuje se dělba práce a možná je i vzájemná nahraditelnost pracovníků. Charakteristické je nerovnoměrné pracovní vytížení a pružná pracovní doba.

Podnik ve velikosti do 10 pracovníků, který je založen na jednom technologickém procesu a na jednom nebo několika málo specializovaných produktech působí na relativně malém trhu. Pořízení malé, kompaktní technologie a vybavení provozu pohltí většinu kapitálu. Na druhé straně nároky na prostory na administrativní a řídicí činnosti jsou relativně menší.

2.2. Strategie v podniku

Klíčovým bodem strategie je získání konkurenční výhody na trhu. To může spočívat v odlišení produktů od produktů konkurenčních firem, specializace, pokus o jedinečnost produktu (jedinečnost v sobě obsahuje prvek monopolu, a tím i cenové výhody). Mezi další možnosti vytvoření konkurenčního zvýhodnění patří nalezení mezery na trhu produktů, hledání nové varianty již zavedeného produktu, možnost spojit dvě potřeby do jednoho produktu, popř. spojení produktu se specifickou příležitostí (událostí, sezónou, počasím, svátky, módou, změnou životního stylu atd.).

Při umístění malého podniku na trhu je dalším důležitým bodem strategie získávání a udržení klientů, budování podílu na trhu, snaha získat trhy, které dosud nebyly využity a rovněž snaha získat trhy částečně obsazené konkurencí. Při budování klientely podniku je nutná podrobná znalost typů klientů, jejich psychologie, potřeb a reakcí. S tím souvisí přizpůsobení marketingu a komunikace s klienty jejich zvláštnostem. Důležité je i sledování faktorů věrnosti zákazníka respektive jeho sklonu přejít ke konkurenci.

Další strategie je strategie cenová. Při její realizaci sledujeme cenu vlastních produktů proti produktům konkurenčních firem, uvádí D. Bednářová a D. Parmová (2003).

2.3. Vnější prostředí podniku

D. Bednářová a D. Parmová (2003) uvádí, že vnější prostředí podniku je tvořeno dodavateli, odběrateli, zákazníky a konkurencí. Toto prostředí má proměnlivý a turbulentní charakter. Soulad podnikatelských subjektů s prostředím je založen na vzájemném ovlivňování a přizpůsobování se. Z toho vyplývá nutnost průběžného sledování tohoto prostředí. Je třeba sledovat neustálé změny u konkurentů, dodavatelů i zákazníků.

Vnější prostředí je dále charakterizováno několika základními faktory působení. Mezi ně patří: - faktory společenské (legislativa, vztahy mezi exekutivou a podnikateli)

- faktory sociální (úroveň vzdělání, mobilita obyvatel, životní úroveň)

- faktory technologické (věda, výzkum, míra zastarávání technologií)

- faktory ekonomické (hrubý domácí produkt, inflace, zaměstnanost)

Ekonomické prostředí se do značné míry projevuje určováním a ovlivňováním poptávky po produktech a službách a může tak usnadnit nebo omezit přístup podniku na trhy, které jsou důležité pro jejich vznik i růst. Nevýhody malých podniků vzhledem k vnějšímu prostředí spočívají v: malé ekonomické síle, obtížném přístupu ke kapitálu, slabé pozici při soutěži o veřejné zakázky, platební nekázni, způsobující platební neschopnost apod.

2.4. Role malých podniků v ekonomice

Ekonomický a sociální přínos malého podnikání spočívá podle publikace D. Bednářové a D. Parmové (2003) v těchto schopnostech:

- zmírnění negativních důsledků strukturálních změn
- vytváření pracovních příležitostí
- působení v oblasti subdodávek pro velké podniky
- adaptace na požadavky a výkyvy trhu
- vyplnění okrajových oblastí trhu, které nejsou pro velké podniky zajímavé
- decentralizace podnikatelských aktivit

2.5. Technologie malého podniku

Pro malý podnik je důležitá správná volba technologie již na začátku, uvádí ve své publikaci D. Bednářová a D. Parmová (2003). Vhodné a výhodné pořízení techniky musí korespondovat s možnostmi a zaměřením podniku. V případě vzniku nových variant či generací stávající technologie je nutná její včasná obnova. Rozhodující pro další vývoj podniku může být technologický předstih před konkurencí, proto se vyplácí zavést novou technologii dříve než ostatní.

Pokud má podnik zájem na rozšíření portfolia stávajících produktů, je třeba hledat nové aplikace stávající technologie. Jedna technologie může umožnit více různých aplikací a podnik tak může diverzifikovat svoji výrobu.

2.6. Ekonomické cíle malého podniku

Ekonomické cíle malého podniku nespočívají jen v generování zisku. Lidé jsou k podnikání motivováni různými důvody, mezi které patří např. nezávislost, touha dělat to, co člověka baví nebo naděje na zbohatnutí, uvádí D. Bednářová a D. Parmová (2003).

2.7. Životní cyklus podniku

Podle D. Bednářové a D. Parmové (2003) má životní cyklus podniku tato stádia:

- 1) vznik
- 2) rozvoj
- 3) růst

4) expanze

5) dospělost

ad 1) Ve stádiu vzniku je podnik postaven před otázkou, zda získá své zákazníky a zda dodrží své závazky vůči nim. Řada podniků toto stádium často nepřekoná a končí svoji existenci

ad 2) Pokud podnik překoná počáteční potíže provázející stádium 1, prokáže tak již dostatečnou životaschopnost. Struktura podniku je jednoduchá a vlastník podniku vykonává všechna rozhodnutí, jedná jménem podniku, zajišťuje finanční krytí a určuje směr rozvoje podniku.

Některé podniky stádium rozvoje nikdy neopustí a zůstanou v něm až do svého zániku.

ad 3) Vlastník podniku je ve stádiu růstu postaven před třemi možnostmi: -

využít možnosti podniku a nechat ho růst

- udržet podnik na stabilní a ziskové úrovni

- vyvázat se z podniku částečně nebo úplně

V tomto stádiu podnik vydělává a těší se finančnímu úspěchu. Přibývá zákazníků a vlastník již nestačí obhospodařovat vše sám. Podnik je tak postaven před rozhodnutím, zda bude expandovat na další trhy, zda přibere další zaměstnance, anebo setrvá na této úrovni.

ad 4) v případě expanze je potřeba podniku zajistit rychlý růst, podpořený odpovídajícími finančními zdroji. Úspěšnou expanzi lze zajistit pomocí delegování pravomocí na ostatní pracovníky. Expanze podniku má zpravidla vysoké nároky na financování a pro podnik, který se s touto situací nevyrovná, je pravděpodobný propad do stadia 3, popř. bankrot.

ad 5) Podnik si může zachovat díky svým pracovníkům invence pro další pokračování v podnikání, nebo se může s postupem času projevit určitá strnulost, která ho vrátí do některého z nižších stádií.

3 CÍL

Cílem práce je posouzení aktuálního stavu vnitřního prostředí v podniku A, vytyčení hlavních problémů k řešení a zvolení vhodné strategie nutné pro další vývoj podniku. Posouzení aktuálního stavu bude probíhat v kontextu s působením vlivů vnějšího prostředí.

Na základě výsledků analýz vnitřního a vnějšího prostředí podniku by tato práce měla stanovit strategické změny, které se budou týkat převážně organizační struktury podniku, jeho dalšího růstu, diverzifikace a nákladové složky.

Po zhodnocení situace bude nutno položit si zásadní otázky:

- Zůstane podnik A u stávající strategie a nepodnikne žádné změny?
- Je podnik A se stávajícím stavem spokojený?

- Bude podnik využívat nadále dosavadní strategii a provede některé dílčí změny?

- Přejde podnik k nové strategii, ale nebude nadále rozšiřovat rozsah výroby a
zákazníků?

- Přejde podnik k nové strategii, která bude souviset s jeho diverzifikací a
rozšířením?

V případě dalšího růstu podniku bude třeba změnit jeho organizační strukturu a zjistit, jestli na to bude mít podnik dostatek prostředků. Tato diplomová práce by měla pro další existenci podniku A zhodnotit jeho situaci ze dvou hledisek: finančního a technologického. Technologické hledisko se týká zabezpečení po stránce materiálu, surovin potřebných k výrobě, technologií, počtu výkonných pracovníků apod. Při řešení tohoto hlediska budeme vycházet z analýz vnitřního a vnějšího prostředí podniku. Při hodnocení finančních možností budeme vycházet z cash-flow, rozvahy a výsledovky podniku.

4 METODIKA

Na základě výsledků analýz vnitřního a vnějšího prostředí podniku má tato práce stanovit strategické změny, které se budou týkat převážně organizační struktury podniku, jeho dalšího růstu, diverzifikace a nákladové složky. Po zhodnocení situace bude nutno položit si zásadní otázky týkající se stávající strategie podniku a její případné změny v souvislosti s rozsahem výroby a zákazníků.

V případě dalšího růstu podniku bude třeba změnit jeho organizační strukturu a zjistit, jestli na to bude mít podnik dostatek prostředků. Tato diplomová práce má pro další existenci podniku A zhodnotit jeho situaci ze dvou hledisek: finančního a technologického. Technologické hledisko se týká zabezpečení po stránce materiálu, surovin potřebných k výrobě, technologií, počtu výkonných pracovníků apod. Při řešení tohoto hlediska budeme vycházet z analýz vnitřního a vnějšího prostředí firmy. Při hodnocení finančních možností budeme vycházet z cash-flow, rozvahy a výsledovky podniku.

Hlavní problémy a úkoly, které je nutno vyřešit, zahrnují tyto body:

- a) Nevýhody v personální oblasti související s malým počtem pracovníků v podniku.
- b) Oblast řízení podniku – vlastník je zároveň vrcholovým řídicím pracovníkem, může často docházet k jeho přetížení.
- c) Diverzifikace.
- d) Přesun výroby fotokeramiky do větších prostor. Čím je větší rozsah podnikání, tím vzniká rozsáhlejší potřeba nebytových prostor.

Všechny kroky, které se chystá podnik v rámci nové strategie podnikat, budou zajištěny z vlastních finančních zdrojů.

5 CHARAKTERISTIKA PODNIKU A

5.1. Základní identifikace podniku

Rok vzniku podniku: 1997

Právní forma: společnost s ručením omezeným

Lokalizace podniku: B (utajeno)

Počet stálých zaměstnanců: 5

5.2. Předmět podnikání

Předmět podnikání považují spolumajitelé a zaměstnanci podniku A za primární konkurenční výhodu.

Podnik A poskytuje odborné čistící služby kamene tam, kde běžné postupy selhávají. Specializuje se především na čištění objektů z přírodního i umělého kamene a odstraňování graffiti (nástřiky „sprejerů“) ze všech podkladů. Služby, které podnik A provádí, zahrnují analýzu daného problému s návrhem řešení, jeho realizaci až po udržování cílového stavu. Od zvolených postupů se odvíjí cena služby, termíny i záruky.

Podnik A disponuje technologickým vybavením zajišťujícím poskytování daných služeb. Je členem Svazu kameníků a kamenosochařů ČR. Spolupracuje se Společností pro technologii obnovy památek i s obdobnými firmami v zahraničí, zejména v Rakousku, Itálii a SRN.

Čištění schodů a podlah z přírodního a umělého kamene:

Započetí prací předchází vždy odborná analýza, jejímž cílem je volba optimálního postupu, šetrícího materiál i životní prostředí. Následuje samotné čištění chemicky, mechanicky (broušení, štokování), nebo kombinací těchto metod. Čištění kamene je bezpečné, je možné jej provádět i v interiéru za plného provozu budovy.

Odstraňování graffiti:

Je prováděno na všech podkladech z přírodního i umělého kamene. Započetím prací opět předchází odborná analýza. Samotné čištění je prováděno většinou chemicky.

Výroba fotokeramiky:

Výroba fotokeramiky tvoří nyní podstatnou část všech činností, kterými se podnik A zabývá. Zahájení výroby fotokeramiky logicky vyplynulo ze souvislosti s čištěním kamene, neboť velké pole působnosti má podnik A na hřbitovech při čištění hrobů. Odtud již není daleko k výrobě fotografických podobenek zesnulých, které jsou přenášeny na porcelánový podklad. Nosičem však může být i sklo, keramika, kámen, atd.

Fotokeramika je vyráběna digitální technologií. Moderní počítačová grafika umožňuje změnit velikost snímku, pozadí, odstranění nebo přidání osob, celkovou opravu poškození fotografie, z černobílé barevnou atd.

Obrázek zatavený do keramického podkladu odolává všem povětrnostním vlivům i různým čisticím prostředkům. To umožňuje poskytnout časově neohrazenou záruku. Mimo to zavedl podnik A celou řadu nových služeb: výrobu nové fotokeramiky ze staré nebo rozbité, bronzové rámečky jako doplněk fotokeramiky, lepidlo a jiné. Novinkou je přenos obrazu na materiál X.

5.3. Zákazníci

Zákazníci tvoří důležitou složku vnějšího prostředí firmy. V případě renovace kamene jde o soukromé fyzické a právnické osoby (stavební firmy, hotely, úřady apod.). Renovace provádíme na území celé ČR, přičemž nejvíce zákazníků využívajících této služby pochází z regionu sídla firmy.

V případě výroby fotokeramiky patří k zákazníkům rovněž soukromé fyzické osoby a právnické osoby (kamenictví, kamenosochařství, pohřební služby). Fotokeramiku dodáváme pro zákazníky z ČR, Slovenska a Německa.

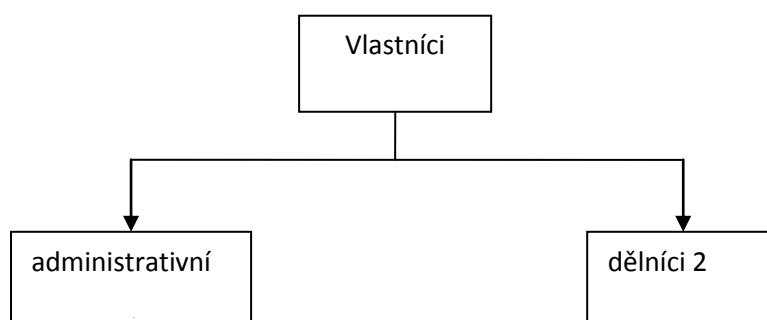
5.4. Organizační struktura

V podniku A není klasická firemní hierarchie, vztahy mezi pracovníky se nachází spíše na horizontální úrovni. Pracovní náplň je zde oficiálně rozdělena, ale vzhledem k malému množství pracovníků je kladen důraz zvláště na koordinaci jednotlivých činností a vzájemnou diskuzi. Jeden z pracovníků je jednatelem podniku, takže z pozice statutárního orgánu jedná s dalšími organizacemi. Jeho činnost samozřejmě není omezena jen na tuto funkci, ale plně se podílí na všech dalších firemních činnostech. To znamená, že řídí realizaci zakázek týkajících se čištění kamene a výrobu fotokeramiky a údržbu vozového a technologického parku.

Jeden ze spolumajitelů firmy funguje jako administrativní pracovník a obchodní referent. To znamená, že má na starosti vyřizování firemní korespondence, příjem zakázek, sjednávání obchodních schůzek, kontrolu plateb a dodávky materiálu. Pro tuto činnost slouží podniku A jedno ze dvou jeho sídel, které má strategickou polohu ve středu města. Spolumajitel se jako jediný podílí z titulu své funkce pouze na administrativní stránce chodu firmy a po technologické stránce není nijak zatěžovaný.

Při tvorbě strategického týmu je jasné, že budeme opět vycházet z této velmi jednoduché organizační struktury. Na realizaci strategie se budou podílet všichni pracovníci podniku A, kteří dokonale znají prostředí firmy a její možnosti z hlediska finančního, materiálového, technologického i personálního. Letitá praxe v oboru renovace kamene a výroby fotokeramiky je zde výhodou.

Obrázek 1: Schéma organizační struktury podniku A



6 SOUČASNÁ STRATEGIE PODNIKU A

Při otázce, zda je zaměření podniku současnou výrobou naplňováno, je třeba znát současnou strategii podniku. Struktura strategie je daná tím, co vyrobíme, kolik vyrobíme a za kolik prodáme. Důležité je stanovení, pod jakou cenu podnik A při prodeji výrobků a služeb nemůže jít. To tvoří ziskovou marži, která je nastavena tak, aby zákazníci kupovali výrobky a služby a podnik prosperoval.

Pilíře stávající strategie od vzniku podniku dosud jsou:

1. vlastní práce, odborná i manažerská, podnikatele a jeho rodinných příslušníků
2. malý objem výroby, zvládnutelný vlastními silami
3. technické vybavení v rozsahu, jaký lze financovat vlastními úsporami podnikatele, tedy prakticky bez úvěrů
4. specifická přednost podniku spočívá ve zvládnutí a neustálém zdokonalování technologie čištění kamene a od určité doby i výroby fotokeramiky (zpracování obrazu a jeho přenos na keramiku včetně vypálení)
5. ceny jsou tvořeny převážně na bázi nákladů, v některých případech na bázi poptávky

Čištění a renovace kamene byla výchozím produktem podniku. Časem se ukázalo, že je výhodné přidat druhý produkt – výrobu fotokeramiky. Výhody dvou produktů spočívají v jejich odlišném charakteru a vzájemném doplňování.

Při rozhodování o nové strategii vycházíme z toho, zda je pojetí dosavadní strategie vyhovující či nikoliv. Mohou nastat tři situace. Pokud bude dosavadní strategie pro podnik A vyhovující, bude podle ní podnik A postupovat i nadále. V opačném případě lze ponechat objem produkce na stejné úrovni, přičemž ceny se mohou snížit nebo zvýšit. Pokud bude zákazník ochoten platit vyšší cenu, není důvod ji nezvýšit. V dalším případě je tu možnost zvýšení objemu produkce při stejných, nižších nebo vyšších cenových relacích.

Tabulka 1: Nákladová kalkulace výroby fotokeramiky

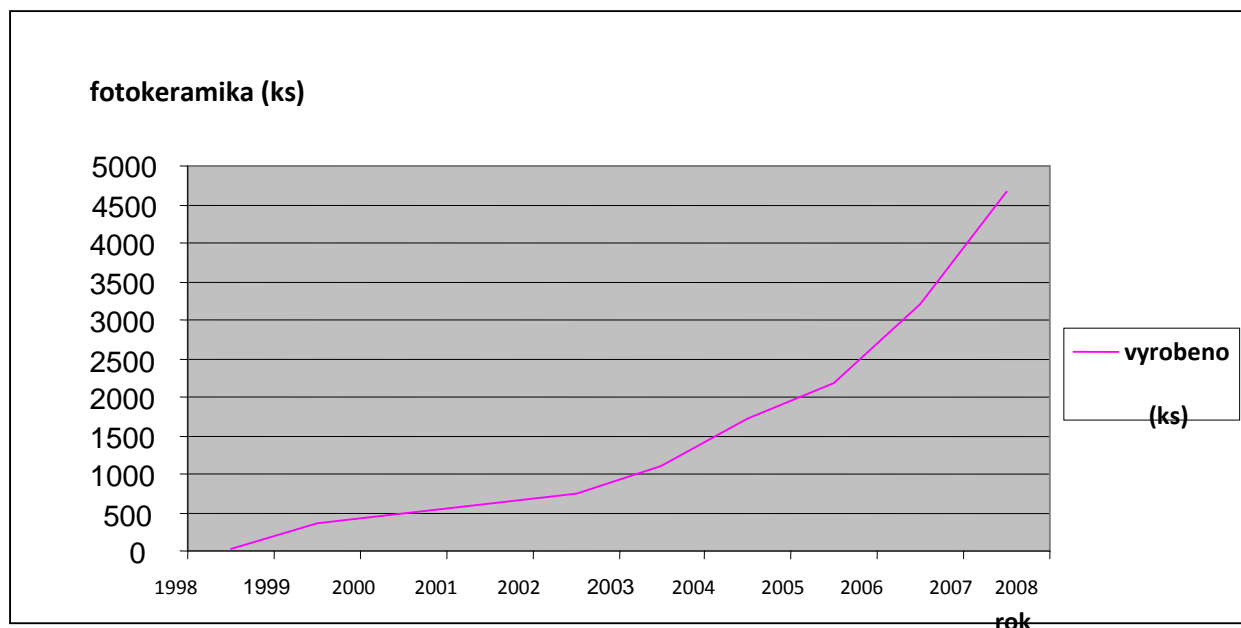
rok	fotokeramika (ks)	průměrná prodejní cena (Kč/ks)	náklady na výrobu (Kč/ks)	
			černobílé provedení	barevné provedení
1998	20	375	155	236
1999	360	375	155	236
2000	498	380	160	241
2001	603	380	160	241
2002	750	390	170	251
2003	1 096	390	170	251
2004	1 730	390	170	251
2005	2 192	390	170	251
2006	3 206	400	180	261
2007	4 660	400	180	261

Ceny jsou uvedeny bez DPH

Zdroj: archiv podniku A

Ve výše uvedené tabulce lze sledovat postupný nárůst výroby fotokeramiky související se zvýšenou poptávkou, nárůstem okruhu odběratelů a zdokonalováním výrobní technologie. V současné době má podnik A 200 stálých odběratelů z celé republiky a je na vedoucí pozici v oblasti ceny fotokeramiky. Přes postupné vzrůstání ceny bylo ve strategii pro rok 2007 rozhodnuto stávající ceny nezvyšovat.

Obrázek 2: Grafické znázornění vývoje nákladů v závislosti na vyrobeném množství



6.1. Období vývoje podniku A

1998 – 2000: V roce 1998 podnik vznikl jeho založením. Základním problémem podniku A bylo v té době získání zákazníků, jejich udržení a dodržení závazků vůči nim. V roce 2000 byla v podniku A zavedena výroba fotokeramiky jako doplňková činnost k renovaci kamene. Hlavním předmětem činnosti firmy byla renovace kamene, díky které podnik mohl dodržovat své závazky vůči klientům. Vývoj výroby fotokeramiky byl v této době nejistý.

2000 – 2003: V těchto letech podnik úspěšně překonal období vzniku a prokázal tak dostatečnou životaschopnost. Výroba fotokeramiky zaznamenala od roku 2000 značný nárůst a tím se vytvořila příležitost pro ovládnutí trhu v ČR.

2003 – 2006: Nárůst výroby fotokeramiky byl velice strmý a současně s vyrobeným množstvím rostly i výrobní náklady. Struktura podniku zůstává stále jednoduchá se stávajícím počtem rodinných zaměstnanců. Malý počet zaměstnanců začíná být s růstem objemu výroby nedostačující, v roce 2006 je proto přijat jeden zaměstnanec. Podniku A se podařilo za pomoci marketingové strategie ovládnout trh v ČR. Dva dosavadní majoritní výrobci

fotokeramiky v ČR se dostali do pozadí, jeden z těchto podniků se rozdělil na dvě části a druhý výrobce nedosahoval co do kvality a struktury sortimentu na úroveň podniku A.

2006 - 2007: Podnik A úspěšně prošel obdobím růstu a byl postaven před otázkou jak si udržet dosavadní úroveň kvality, vyprodukovaného množství a zisku. Vytvořením potřebné vize, analýzy budoucího vývoje s odhadem potřeb a dostatečného finančního krytí vznikne šance pro další expanzi. Tehdy se ukázala potřeba nové moderní technologie pro výrobu fotokeramiky. Pořízení nové technologie představuje další možnosti, zejména diverzifikaci výroby.

Tabulka 2,3: **Finanční vyjádření technologie výroby fotokeramiky pro rok 2007**

Tabulka 2

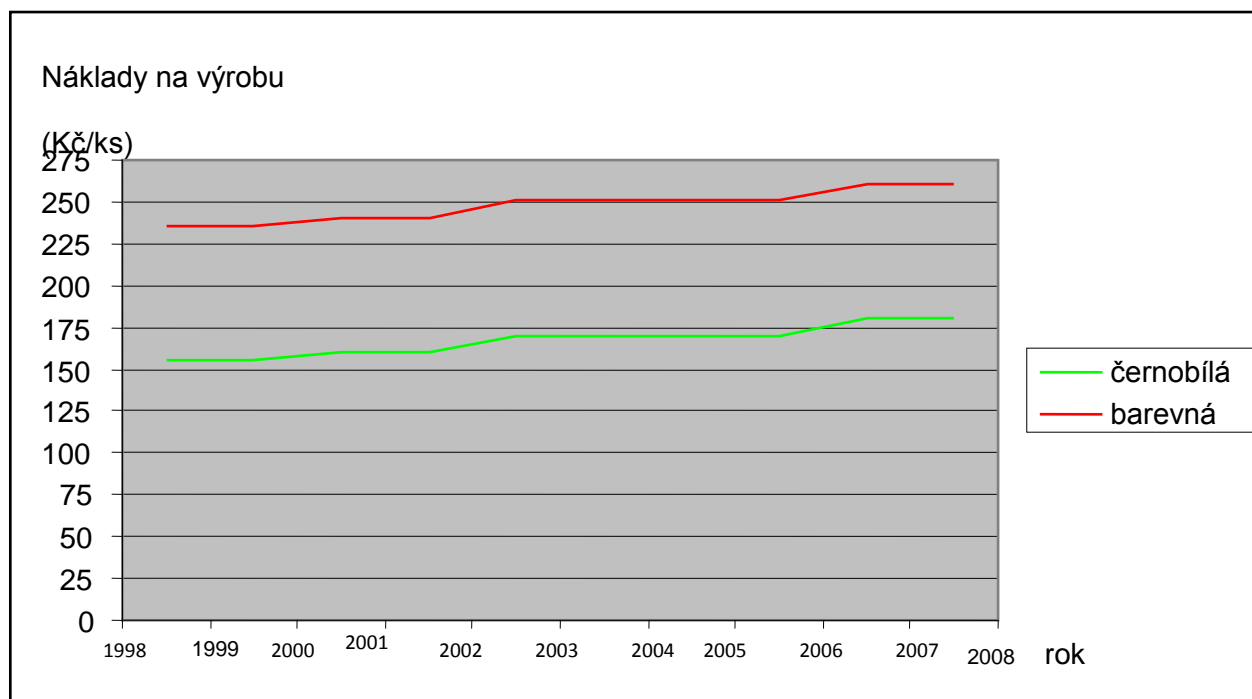
Technologie výroby	(Kč/ks)
grafika	31,25
osvit	31,25
výpal	12,80
vedlejší náklady	31,25
celkem	106,55

Tabulka 3

Materiál	Černobílá fotokeramika (Kč/ks)	Barevná fotokeramika (Kč/ks)
folie	19,20	32
filmy	16	64
barvítka	3,45	3,45
trocal	3,45	3,45
ostatní	20	20
celkem	62,1	122,90

Zdroj: archiv podniku A

Obrázek 3: Grafické znázornění nákladů při výrobě černobílé a barevné fotokeramiky



6.2. Podpůrné činnosti technologického procesu výroby fotokeramiky

V každém podniku dochází k transformaci materiálových vstupů na finální výrobek. Tento proces sestává z celé řady dílčích činností, které ovlivňují pozici podniku ve vztahu k vnějšímu prostředí, zejména vlivem konkurenčních výrobců a zákazníků. Činnosti probíhající v podniku můžeme rozdělit do dvou kategorií: 1) primární činnosti

2) podpůrné činnosti

ad 1) činnosti týkající se výroby produktu, jeho marketingu, prodeje popř. služeb, které jsou spojeny s následným užíváním produktu

ad 2) činnosti zajišťující realizaci primárních činností

Mezi podpůrné činnosti v podniku A patří tyto: - technologický rozvoj

- obstaravatelská činnost

- řízení lidských zdrojů

Technologický rozvoj – sledování technologického rozvoje patří mezi nejdůležitější podpůrné činnosti podniku A. V případě zastarání stávajících technologií je nutno investovat do nových moderních technologií. Pracovníci podniku A proto sledují nejnovější technologické trendy v odvětví, aby byli vždy připraveni udržet konkurenční výhodu podniku.

V roce 2005 byla zavedena v té době relativně moderní technologie výroby fotokeramiky, čímž podnik získal jistý náskok před konkurencí. V současnosti existuje nová generace technologie, jejíž pořízení je součástí nové strategie podniku.

Obstaravatelská činnost – jedná se o činnost, která je spojena s nákupem materiálu a surovin. Tyto vstupy do výroby jsou během technologického procesu přeměňovány na finální výrobek. Pro podnik A je důležité co nejvíce eliminovat závislost na jednom dodavateli, ale v tomto odvětví je obtížné sehnat opravdu kvalitního a cenově přijatelného dodavatele. Proto je třeba zajistit efektivnost nákupu materiálu z hlediska času, ceny a kvality.

Řízení lidských zdrojů – z hlediska rodinného podniku s velmi malým počtem pracovníků jde o činnosti, které odměňují, motivují a rozvíjejí stávající pracovníky podniku. Vzhledem k velmi malé velikosti firmy a specifčnosti rodinného prostředí je zde možnost pružné komunikace mezi pracovníky a motivace je dána vědomím práce ve známém prostředí ve prospěch vlastního podniku.

Tabulka 4: Současná nákladová kalkulace na renovaci kamene

RENOVACE	NÁKLADY	CENA (Kč)
schody z přírodního kamene	528 Kč/m	800
schody z umělého kamene	328 Kč/m	500
náhrobky	2 936 Kč/jednohrob	5 550
sokly z přírodního kamene	312 Kč/m ²	700
sokly z umělého kamene	212 Kč/m ²	500

Ceny jsou uvedeny bez DPH.

Zdroj: údaje podniku A

Výše uvedená tabulka zobrazuje pro orientaci pouze základní položky týkající se nákladů na renovaci kamene. V průběhu let se náklady na renovace postupně zvyšovaly v závislosti na cenách materiálu a mzdových nákladech. Během deseti let existence firmy proběhlo vždy přibližně po třech letech mírné zdražení cen za renovaci kamene.

7 VNĚJŠÍ PROSTŘEDÍ PODNIKU A

7.2 STEP analýza podniku A

STEP analýza je zaměřena na vnější prostředí firmy. Sledujeme při ní níže uvedené faktory, které z časového hlediska mohou ovlivnit další vývoj firmy:

technologické- souvisí s vývojem technologií, předmětem analýzy jsou např. nové objevy, vynálezy, vládní výdaje na vědu a výzkum atd.

ekonomické- souvisejí s toky peněz, zboží, informací atd. Předmětem analýzy je např. vývoj hrubého domácího produktu, nezaměstnanost a inflace.

politicko-legislativní- souvisí s aplikací státní moci, předmětem analýzy je např. daňová politika, ochrana životního prostředí, stabilita vlády apod.

sociálně- kulturní- týkají se způsobu života populace, předmětem analýzy jsou např. demografické údaje, životní styl, mobilita obyvatel, úroveň vzdělání atd.

Výhody STEP analýzy: - pozornost je zaměřena na změny širšího prostředí, které jinak

nemusí být patrné

- v úvahu jsou brány i některé faktory, které na první pohled

nesouvisí s podnikáním

- umožňuje lépe porozumět faktorům ovlivňujícím vývoj

konkrétního odvětví

Nevýhody STEP analýzy: - tato analýza někdy nepřinese nic nového, může být zhotovena na úkor času, kdy mohla probíhat analýza pro podnik strategicky významnější

Výsledek STEP analýzy podniku A – Pomocí STEP analýzy byl posuzován vliv globálních faktorů vnějšího prostředí na odvětví, ve kterém působí podnik A. Mezi faktory pro podnik nejvýznamnější patří faktory technologické a ekonomické.

Neustálý a rychlý rozvoj nových technologií poskytuje nové možnosti (např. možnost aplikace fotokeramiky na materiál X), proto je prioritní sledovat tuto oblast. V případě zaostávání v oblasti technologie může dojít k průniku konkurence do odvětví a podnik a by tak ztratil svou pozici na trhu.

Vstup konkurence do odvětví je podmíněn velmi malým počtem firem v tomto odvětví, proto je nutno stávající a potenciální konkurenty sledovat a zároveň být připraven na každou změnu.

Tabulka 5: STEP analýza podniku A

č.	faktor	význam	dopad	cílový stav	zdroj dat	skupina STEP
1.	Rychlý rozvoj nových technologií, které poskytují nové možnosti -	velký	středně až dlouhodobý	Dojde ke zkrácení dodacích lhůt a ke zvýšení produktivity práce. Vzroste požadavek na kvalifikaci pracovníků	statistické údaje a interní informace společnosti	technologické
2.	Rozšiřování EU	spíše větší	dlouhodobý	Otevřou se nové trhy, ale zároveň se zvýší konkurence. Zjednodušení legislativy a úspora nákladů při exportu	denní tisk, ostatní média	politicko-právní
3.	Růst ekonomiky	velký	dlouhodobý	Očekává se zvyšování poptávky	ekonomický tisk (Hospodářské Noviny)	ekonomické

č.	faktor	význam	dopad	cílový stav	zdroj dat	Skupina STEP
4.	Vstup konkurence do odvětví	velký	dlouhodobý	S rostoucí poptávkou a malým počtem firem v odvětví se dá předpokládat růst konkurence	Interní informace firmy	ekonomické
5.	Větší doceňování přírodních materiálů	velký	dlouhodobý	Bude i nadále docházet ke stále vyššímu oceňování přírodních materiálů, tedy i kamene	Stavební katalogy, tiskoviny týkající se bydlení	společenské
6.	Rozmach stavebních úprav	velký	střednědobý	Bude se zvyšovat poptávka po renovaci kamene	Stavební katalogy, tiskoviny týkající se bydlení	společensko-ekonomické

Zdroj: autorka

7.3. Porterův model konkurenceschopnosti

Důležitou součástí vnějšího prostředí každého podniku jsou tyto konkrétní skupiny: -

dodavatelé

- odběratelé

- substituty

- podniky v konkurenčním ringu

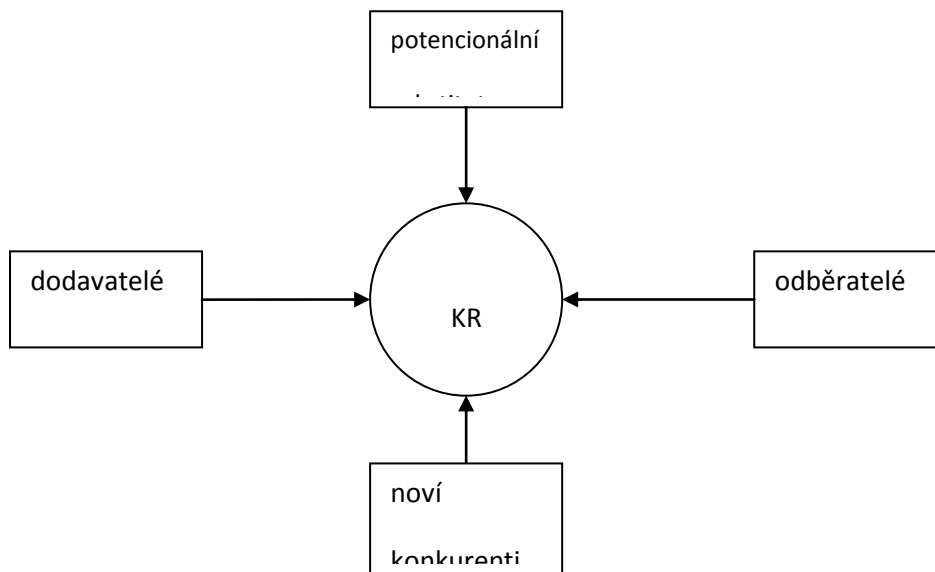
- firmy nově vstupující na trh

Tyto skupiny působí svými silami na ziskový potenciál odvětví. Působení a charakteristiky těchto sil je znázorněn pomocí modelu, jehož autorem je M. Porter.

V. Smejkal a K. Rais ve své knize Řízení rizik (2003) uvádějí: „*Analýza oborového okolí (například Porterův model), jejímž cílem je zjištění stavu v daném oboru. Tato analýza zkoumá úroveň konkurence v daném oboru, existenci substitutů daného produktu, existující bariéry vstupu nových firem do daného oboru a také sílu zákazníků a dodavatelů. Výsledkem této analýzy je znalost situace v daném sektoru, jehož jsme i my důležitou součástí. Chování tohoto sektoru musíme do určité míry respektovat, na jeho vývoji se však můžeme aktivně podílet. vliv na vývoj oborového okolí závisí na významu naší firmy či instituce.*“¹²

¹² SMEJKAL, V., RAIS, K.: *Řízení rizik*. Grada Publishing a.s. Praha, 2003, 270 str., ISBN 80-247-0198-7

Obrázek 4: Porterův model



KR – konkurenční ring

Zdroj: Porter (1994)

7.3.1. Charakteristika jednotlivých složek vnějšího prostředí podniku A

Dodavatelé: V současné době využívá podnik A služeb čtyř stálých dodavatelů, kteří dodávají jednotlivé komponenty nutné k výrobě fotokeramiky a doplňkový sortiment pro finální výrobek. Podnik A v minulosti vyzkoušel materiál k výrobě od několika dalších dodavatelů, ale postupně se z celkového množství dodavatelů, kteří připadali v úvahu, vygenerovali pouze čtyři současní dodavatelé. Úlohu při výběru dodavatele hrála svou úlohu kvalita dodávaného zboží, cena a dodací lhůty.

Nyní je podnik A postaven před problém s německým dodavatelem. V závislosti na kvalitě musí podnik odebrat kvalitnější, ale o to dražší zboží. Požadavky na kvalitu zcela splňuje dodavatel z Německa, který si je vědom kvality svých výrobků a nechce snížit cenu ani se

stále se zvyšujícím se objemem dodávek do podniku A. Podnik proto neustále hledá dodavatele, který by mohl poskytnout kvalitu za rozumnou cenu.

Odběratelé: Mezi stálé velkoodběratele podniku A patří v současné době přes 200 kamenictví a pohřebních služeb z celé České a Slovenské republiky.

Podle marketingových průzkumů jsou zákazníci zatím spokojeni jak s cenou za výrobky, tak s kvalitou a čtyřtýdenní dodací lhůtou, která zahrnuje jak výrobní postup, tak expedici.

Substituty: V případě hřbitovní fotokeramiky zatím neexistuje jiný materiál, který by byl tak jako porcelán odolný všem povětrnostním vlivům. Levné substituty v podstatě nelze používat, vzhledem k funkci, kterou musí fotokeramika plnit. Díky nemožnosti náhrady substituty je dané odvětví atraktivnější.

Firmy nově vstupující na trh: V tomto odvětví neexistují žádné bariéry vstupu na trh. Může na něj vstoupit kdokoli, kdo se rozhodne tímto odvětvím výroby a služeb zabývat.

Konkurence v odvětví: Konkurencí se může stát firma, nově nastupující v tomto odvětví, pokud se nějakým způsobem dokáže prosadit a přijde s něčím novým. Podle marketingových průzkumů je zatím konkurence velmi málo. Jedna větší tuzemská firma se rozpadla a u zahraničních firem jsou dlouhé dodací lhůty a vysoké ceny, což je celkově pro tuzemské zákazníky nevýhodné. Podle posouzení situace na trhu s těmito výrobky a službami se zatím není třeba obávat konkurence.

Tabulka 6: Počet podniků v oboru výroba fotokeramiky

obor	Česká republika (počet)	Jižní Čechy (počet)
fotokeramika	6	1

Zdroj: <http://www.firmy.cz/Remesla-a-sluzby/>

Tabulka 7: Segmentace trhu podniku A

Skupina produktů, produkt	Zákazníci	Zájmové regiony
Výroba fotokeramiky	Velkoodběratelé – kamenictví, pohřební služby	ČR, SR, SRN
	Maloodběratelé -soukromé osoby	ČR
Renovace hrobů	Soukromé osoby	Jihomoravský kraj
Renovace schodů, soklů a podlah	Stavební firmy, firmy soukromé osoby	ČR

zdroj: autorka

7.4. Zákazníci podniku A

Zákazníci tvoří nedílnou složku vnějšího prostředí každého podnikatelského subjektu a zároveň umožňují jeho existenci. Podnik uspokojuje potřeby zákazníků svými výrobky a službami, za které zákazník platí a podílí se rovněž na vytváření poptávky po produktech. Míra s jakou podnik dokáže uspokojit jejich potřeby a požadavky je měřítkem úspěšnosti podniku. Zákazníci ovlivňují činnost podniku a naopak. Proto je důležité vycházet zákazníkům vstříc, neustále zjišťovat, jaká jsou jejich očekávání, jaký je jejich vztah ke konkurenci a jak jsou spokojeni s produkty našeho podniku. Cílem podniku je zpravidla udržení a zvýšení stávajícího objemu zákazníků.

Prof. Ing. Dr. h.c. Radim Vlček, Csc. v publikaci *Hodnota pro zákazníka* (Praha, 2000) uvádí: *“Úspěšnému podnikateli velmi záleží na tom, aby si vytvořil a následně trvale zajistil*

jen ty nejlepší vztahy se zákazníky. je zřejmé, že každý dlouhodobě úspěšný vztah se zákazníkem je primárně založen na tom, CO se mu nabízí a JAK se mu to nabízí.“¹³

Pro každého zákazníka jsou nejdůležitější informace z těchto hledisek – kvality, ceny a času. Doc. Ing. Jaromír Veber, Csc. ve své publikaci (Podnikání v malé a střední firmě, Praha, 1999) uvádí: *“V souvislosti s jakostí je třeba mít na zřeteli, že pro běžného zákazníka jsou důležité dvě základní dimenze jakosti:*

- co dodáváme, tzn. kvalita vlastního produktu, daná úrovní funkčních, provozních, estetických atd. vlastností,

- jak dodáváme, tzn. kvalita doprovodných služeb daná způsobem prodeje, úrovní balení, dostupností servisu, náhradních dílů, pomoci při likvidaci dosloužilého výrobku atd.

I časové hledisko má dvě dimenze:

- dodržování časových dispozic přesně v souladu s dohodnutými termíny se zákazníkem pro dodání/odběr výrobků, poskytování služeb,

- prosazování pružnosti, přizpůsobivosti v podnikatelské činnosti, tzn. pohotově přistupovat k monitorování vývoje na trhu, být flexibilní vůči přáním zákazníků, zkracovat lhůty potřebné na vývoj produktu, jeho výrobu, zkracovat dodavatelské lhůty atd. s cílem být rychlejší než konkurence.“¹⁴

Pro zjištění informací o této zájmové skupině lze pro potřeby podniku použít dotazníky a analýzy. Účelem dotazníků je získání důležitých informací, od kterých se bude odvíjet další činnost podniku. V praxi se často jedná o zjištění nedostatků a následně hledání řešení pro jejich nápravu.

¹³ VLČEK, R.: *Hodnota pro zákazníka*. Praha, Management Press 2000, 443 str., ISBN 80-7261-068-6

¹⁴ VEBER, J. a kol.: *Podnikání v malé a střední firmě*. VŠE Praha, 1999, 157 str., ISBN 80-70-79-707-X

7.4.1. Dotazník podniku A směřovaný na informace od zákazníků

Jak získat informace od zákazníků?

Metodika: 1) zaslání dotazníku zákazníkům (e-mailem)

2) prostřednictvím telefonického rozhovoru

3) osobním rozhovorem přímo v kanceláři firmy

Okruhy oslovených zákazníků

- 1) obchodní partneři, kteří odebírají hřbitovní fotokeramiku pravidelně ve větším množství: živnostníci, kteří podnikají v oboru kamenictví nebo kamenosochařství (20 respondentů)
- 2) soukromé osoby (20 respondentů)

Klíčové otázky

- 1) Jste spokojeni s kvalitou našich výrobků?
- 2) Je rozsah našeho sortimentu dostatečný?
- 3) Jak jste spokojeni s dodacími lhůtami?

Výsledky průzkumu

Obchodní partneři – firmy

Ot. č.1) kvalita – 100%, naprosto všichni jsou spokojeni

2) sortiment – v tomto oboru naprosto vyčerpávající, zatím jsme uspokojili všechna přání zákazníků ohledně nabídky výrobků, sami se snažíme sortiment neustále doplňovat

3) dodací lhůty – 7 z 20 obchodních partnerů by si přáli kratší dodací lhůty

Soukromé osoby

Ot. č.1) kvalita – 3 zákazníci z 20 nebyli zcela spokojeni

důvody: vada na porcelánu po výpalu

nekvalitní fotografie dodaná zákazníkem

chyba v grafickém zpracování

2) sortiment – dostatečný, 1 zákazník z 20 vyžadoval starší typ fotokeramiky, od jehož výroby upouštíme

3) dodací lhůty – 2 zákazníci z 20 požadovali kratší dodací lhůtu, ale přišli příliš pozdě s objednávkou

Tabulka 8: **Segmentace trhu podniku A**

	spokojeni	nespokojeni	spokojeni (%)	nespokojeni (%)
kvalita	20	0	100	0
sortiment	20	0	100	0
dodací lhůty	13	7	65	35

Tabulka 9: Celkové vyčíslení dotazníku- soukromé osoby

	spokojeni	nespokojeni	spokojeni (%)	nespokojeni (%)
kvalita	17	3	85	25
sortiment	19	1	95	5
dodací lhůty	18	2	90	10

zdroj: autorka

Jak vyřešit nedostatky?

1) kvalita – možnost reklamace

- včasné poučení zákazníka o kvalitě dodané fotografie
- poskytnutí slevy

2) sortiment – výroba porcelánu staršího typu je v jednání

- snaha přeorientovat zákazníky na nový typ porcelánu, který je bělejší a kvalitnější

3) dodací lhůty – zaměření hlavně na kvalitu, zpracování je tedy časově náročnější

- v období, kdy poptávka po fotokeramice prudce narůstá, včas připravíme zákazníky na delší dobu dodání zakázky
-

Závěr

Dotazník, který vychází z bezprostředního kontaktu s řadovými zákazníky i s velkoodběrateli je užitečným a nenáročným zdrojem získání cenných informací a zároveň námětem k zamyšlení jak odstranit nedostatky a využívat silné stránky podniku A. Ideální je realizovat dotazník opakovaně a podle potřeby s různými obměnami v pokládaných otázkách. Tím lze zjistit, s čím je zákazník spokojen, s čím nikoliv a proč.

7.5. Výhody a nevýhody podniku vzhledem k jeho vnějšmu prostředí

Výhody a nevýhody podniku vzhledem k jeho vnějšmu prostředí se dají přehledně vymežit pomocí nástroje SWOT analýzy silných a slabých stránek, příležitostí a ohrožení. V knize Strategie úspěšného podniku (1998) uvádí Z. Souček a J. Marek: “ *Každý podnik má své silné a slabé stránky. Silnými stránkami je to, co dělá podnik lépe než jiní, kde dosahuje bez zvláštního vypětí sil lepších výsledků než konkurence. Má úspěchy tam, kde ostatní podniky neuspěly. Opakem jsou slabé stránky.*

Ke zformulování strategie podniku je nezbytné poznat, jaké jsou jeho silné a slabé stránky.

Z částí analýzy okolí lze odvodit příležitosti, které bude podnik ve strategickém období mít, i hrozby, které jej budou ve strategickém období ohrožovat.“¹⁵

7.5.1. SWOT analýza podniku A

SWOT analýza může být velmi užitečným nástrojem k popsání celkové situace v podniku. Některé silné a slabé stránky mohou mít větší význam než ostatní, stejně tak jako příležitosti a ohrožení. Proto je nutno vytvořit ze SWOT analýzy závěry, které se vztahují ke konkrétní situaci v podniku.

Při zpracování SWOT analýzy je zvolen následující postup: Vymezíme silné a slabé stránky a příležitosti a ohrožení reálné pro daný podnik. Očíslujeme je a ke každé očíslované položce přiřadíme váhu dle důležitosti. Následně provedeme sumarizaci výsledků pomocí zpracování matice SWOT, což umožní vygenerování strategických alternativ.

¹⁵ SOUČEK, Z., MAREK, J.: *Strategie úspěšného podniku*. Ostrava, Montanex a.s. 1998, 180 str. ISBN 80-85780-93-3

Tabulka 10: SWOT analýza podniku A

<p style="text-align: center;">S</p> <p style="text-align: center;">Silná stránka</p>	<p style="text-align: center;">W</p> <p style="text-align: center;">Slabá stránka</p>	<p style="text-align: center;">O</p> <p style="text-align: center;">Příležitosti</p>	<p style="text-align: center;">T</p> <p style="text-align: center;">Ohrožení</p>
<p><u>Rodinný podnik</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - zasvěcenost do problematiky - přehled o dění ve firmě - snadnější komunikace - pružná pracovní doba - nižší fixní náklady <p><u>Předmět podnikání</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - jedinečnost služeb - kvalita služeb - vedoucí ceny na trhu <p><u>Poloha podniku</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - v centru města - na okraji města 	<p><u>Rodinný podnik</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - nedostatek zaměstnanců - časová náročnost - špatná nahraditelnost zaměstnanců <p><u>Poloha podniku</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - omezené parkování - kapacita prostoru, kde se nachází výrobní část firmy je nevyhovující - firma je rozdělena na dvě části 	<ul style="list-style-type: none"> - nové technologie - oslovení nových odběratelů - zavedení nového produktu 	<ul style="list-style-type: none"> - evropští leaderi v odvětví - náraz na bariéru růstu firmy - ústup od klasických způsobů pohřbívání - překonání stávajících technologií modernějšími

Zdroj: autorka

8 ROZVAHA, VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY A CASH-FLOW PODNIKU A

8.1. Rozvaha podniku A

Rozvaha zobrazuje stav financí v podniku k určitému časovému okamžiku. Týká se vztahu aktiv a pasiv. Aktiva podniku zachycují stav majetku podniku, zatímco pasiva zachycují finanční krytí majetku.

Tabulka 11 : **Rozvaha podniku A**

AKTIVA (Kč)	2 005	2 006	2 007
AKTIVA CELKEM	1 621 649	1 668 670	1 762 862
Dlouhodobý majetek	580 261	451 494	426 187
Dlouhodobý hmotný majetek	580 261	451 494	426 187
Oběžná aktiva	1 041 388	1 217 626	1 336 675
Zásoby	206 569	219 194	212 654
Krátkodobé pohledávky	833 818	998 432	1 240 205
PASIVA (Kč)			
PASIVA CELKEM	1 621 649	1 668 670	1 762 862
Vlastní kapitál	1 512 051	1 576 321	1 689 832
Základní kapitál	25 000	25 000	25 000
Hospodářský výsledek za běžné účetní období	1 487 051	1 551 321	1 664 832
Cizí zdroje	109 598	92 349	73 030
Bankovní úvěry a výpomoci	109 598	92 349	73 030

Zdroj: účetní údaje podniku A

Vybrané položky rozvahy podniku A ukazují, že podnik si vede vcelku dobře. Aktiva mají mírně stoupající tendenci. Těžiště je především v oběžných aktivech, to znamená ve vlastní činnosti firmy. Zásoby, které jsou vzhledem k celkovým hospodářským výsledkům poměrně velké, jsou důsledkem značné variability výrobu společnosti podniku A. Podnik musí mít neustále na skladě větší množství porcelánových destiček různých velikostí a tvarů.

Vyšší jsou rovněž krátkodobé pohledávky podniku. Je to důsledek průběžného rozesílání výrobků zákazníkům jak v České republice, tak i v zahraničí. Vzhledem k tomu, že podnik A zasílá zákazníkům své výrobky v naprosté většině na dobírku, nejedná se o pohledávky po lhůtě splatnosti, ale v různých stádiích platebního režimu.

Podnik A prakticky nevyužívá cizí zdroje. Jedná se zpravidla o krátkodobé výpomoci vlastníků firmy v okamžiku, kdy je nutno uhradit materiál zahraničních dodavatelů. Některé potřebné suroviny např. keramická barvítka, speciální obtiskový papír atd. objednává firma zpravidla dvakrát ročně ve větším množství. Vzhledem k velikosti firmy a složitosti získávání bankovních úvěrů tento způsob překlenovacích zdrojů podnik A nepoužívá.

8.2. Výkaz zisku a ztráty podniku A

Výkaz zisku a ztráty je ukazatel hospodářského výsledku za uplynulá období a je povinnou součástí účetní uzávěrky podniku. Hospodářský výsledek se zjišťuje poměrem vzniklých nákladů a výnosů

Tabulka 12 : **Výkaz zisku a ztráty podniku v Kč**

	2 005	2 006	2 007
Tržby za prodej výrobků	2 959 486	3 087 395	3 313 302
Náklady vynaložené na prodej výrobků	988 916	1 031 657	1 107 144
Přidaná hodnota	1 970 570	2 055 738	2 206 158
Odpisy dlouhodobého hmotného majetku	19 116	22 494	22 632
Ostatní provozní náklady	484 019	481 923	518 542
Provozní výsledek hospodaření	1 487 051	1 551 321	1 664 832

Zdroj: účetní údaje podniku A

Vybrané položky výkazu zisku a ztráty podniku A ukazují, že tržby podniku mají rostoucí tendenci. Je to způsobeno jednak tím, že se podnik prosazuje na trhu s výrobky, které mají odpovídající kvalitu. Je třeba však také konstatovat, že část tohoto růstu padá nepochybně na vrub nepřetržitému úspěšnému rozvoje české a slovenské ekonomiky. Na tyto trhy směřuje převážná část výrobků. Protože hlavními odběrateli výrobků jsou především občané důchodového věku, a výrobky patří spíše mezi zbytné, je celkový výsledek podniku nesmírně citlivý na ekonomickou situaci této skupiny obyvatelstva. I při růstu objemu výroby jsou náklady na prodej výrobků spíše stagnující. V uvedených číslech se ještě neprojevil přechod na novou digitální technologii, která z dlouhodobého hlediska povede k významným úsporám materiálových nákladů a především k zvýšení produktivity práce. V uvedené časové řadě má spíše význam růst koruny vůči Euru a dolaru, tedy měnám, ve kterých podnik A nakupuje převážnou část surovin a komponentů nutných k výrobě. Na druhé straně podnik zasílá své výrobky na dobírku, zejména na Slovensko. To znamená, že přepočtení probíhá podle aktuálního kurzu české koruny ke slovenské. Je ovšem otázkou, jak se bude vyvíjet odbyt výrobků v této zemi v okamžiku, kdy se začne platit Eurem. Bankovní poplatky, které jsou v rámci Eurozóny podstatně nižší, bezesporu sníží konkurenční schopnost výrobků podniku A proti konkurenci zejména z Itálie.

Přidaná hodnota je poměrně vysoká, což znamená, že se jedná o výrobky kde je rozhodující vlastní činnost a know-how. Použitím nových technologií by se měl tento ukazatel dále zlepšit.

Poměrně vysoké jsou ostatní provozní náklady. Při konkrétnějším rozboru je patrné, že se jedná především o náklady na spoje (telefon, vysokorychlostní internet a náklady na PHM). Je to dáno tím, že podnik provádí svou činnost ve dvou objektech, od sebe vzdálených několik kilometrů, i tím, že pozdě zareagovala na vývoj trhů, zejména v oblasti přenosu dat. V koncentraci podniku na jedno pracoviště a využití nových možností přenosu dat, bez nichž se podnik neobejde (VOIP, WIFI) vidím největší zdroje úspor do budoucna.

8.3. Cash-Flow podniku A

Cash-Flow, neboli peněžní tok informuje o pohybu příjmů a výdajů. Vykazuje se na konci účetního období nebo několikrát v průběhu účetního období.

Tabulka 13: **Cash –Flow podniku A v Kč**

Peněžní toky	2 005	2 006	2 007
Peněžní prostředky na začátku účetního období	199 100	890 630	1 376 036
Zisk	1 487 051	1 551 321	1 648 262
Odpisy stálých aktiv	19 116	22 494	22 782
Změna stavu pohledávek z provozní činnosti	834 818	998 432	1 124 020
Změna stavu krátkodobých závazků	- 1 619 055	- 2 069 622	-1 944 531
Cash-flow z provozní činnosti	721 931	502 624	867 104
Splátka dluhu	- 30 402	-30 402	- 30 402
Cash-flow z investiční činnosti	- 30 402	- 30 402	- 30 402
Čisté zvýšení/snížení peněžních prostředků	691 530	944 447	818 533
Peněžní prostředky na konci účetního období	890 630	1 362 853	2 199 557

Zdroj: účetní údaje podniku A

Pohyb příjmů a výdajů podniku svědčí o tom, že podnik je přes různé drobné problémy zdravý, nijak nadměrně zadlužený. Vzhledem k tomu, že výrobky podniku jsou sezonní, k určitému pnutí v Cash-flow dochází v zimních měsících. S tím však vedení počítá.

V případě výroby fotokeramiky probíhají v podniku A značné investice do výpočetní techniky, která rychle zastarává. Tyto investice jsou realizovány téměř každé tři roky a jejich návratnost je poměrně rychlá. Díky pravidelné obnově výpočetní techniky je urychlena a zjednodušena výroba fotokeramiky.

9 ÚKOLY, PROBLÉMY A OTÁZKY STOJÍCÍ PŘED PODNIKEM A

Hlavní problémy a úkoly, které je v rámci nové strategie nutno vyřešit, zahrnují tyto body:

- a) Nevýhody v personální oblasti související s malým počtem pracovníků v podniku
- b) Oblast řízení podniku – vlastník je zároveň vrcholovým řídicím pracovníkem, může často docházet k jeho přetížení.
- c) Diverzifikace.
- d) Přesun výroby fotokeramiky do větších prostor. Čím je větší rozsah podnikání, tím vzniká rozsáhlejší potřeba nebytových prostor.

9.1. Řešení problémů v rámci nové strategie

Před podnikem se nachází dvě možnosti strategie:

Strategie I. - zachování rodinného charakteru podniku, mírné zvýšení objemu produkce, doplnění sortimentu o nový produkt, rozšíření počtu pracovníků o jednu až dvě osoby, přechod na novou generaci technologie.

Výhoda přijetí strategie I. spočívá v kontinuitě, respektování dosavadních vztahů s dodavateli a návaznosti na dosavadní specifickou přednost – dokonale zvládnutou zvláštní technologii.

Strategie II. – rozšíření podniku pomocí bankovního úvěru a přijetím zaměstnanců, zvýšení objemu produkce a tržního podílu. Dosavadní spolupodnikatelé – členové rodiny by se přeorientovali na manažerské funkce.

Strategie II. Zásadně mění charakter podniku a přináší ve srovnání se strategií I. značná rizika a nejistoty:

- 1) Vyžaduje zaškolování a zapracování nových pracovníků, jejich řízení, případně řešení jejich fluktuace. Každý nový pracovník představuje riziko, pokud jde o pracovní výkon, pracovní disciplínu a zvládnutí technologie.
- 2) Zvýšení objemu produkce a jejího odbytu závisí na úspěšnosti marketingu. Zkušenosti ukazují, že rychlý nárůst odbytu je nejistý, a doporučuje se zvyšovat objem produkce pozvolna.
- 3) Obdobně to platí pro zařazení dalších pracovníků do sortimentu – každý nový produkt se musí uvést na trh a prosadit, přitom pravděpodobnost úspěchu není 100%.
- 4) Rizikem jsou i náklady, které je nutno při všech změnách a nových činnostech udržet pod kontrolou a nedopustit překročení jejich plánované úrovně.

9.1.1. Výběr strategie a řešení jednotlivých problémů

Strategie I. obsahuje podstatně méně rizik. Nejistoty jsou zejména v zavádění nové technologie a v prosazování nového produktu na trh. Ale vzhledem ke stávajícím zkušenostem podnikatelů jsou tato rizika zvládnutelná. Proto doporučuji pro podnik A zvolit strategii I.

Ad a) Personální oblast

Nevýhody, které plynou z konceptu malého rodinného podniku, mohou přinášet zásadní problémy ve fungování podniku. Malý počet zaměstnanců zapříčiňuje časovou náročnost plnění zakázek a výrobního plánu. V případě, kdy jeden z pracovníků omezí své působení v podniku například z důvodu nemoci, je těžké nahradit ho jiným pracovníkem, který je plně vytížen. V současném počtu pěti zaměstnanců podnik funguje a plní své závazky, ale všichni pracovníci jsou plně vytížení.

Nejjednodušším řešením by bylo přijetí nového zaměstnance. Musíme si tak položit otázku, do jaké míry by bylo takové řešení přínosné. V každém případě je nutné posoudit otázku nákladů, které by přijetí nového pracovníka znamenalo. I v případě, že si podnik může nového

pracovníka dovolit, je tu ještě problém s jeho zapracováním, protože zaměstnanci podniku A musí ovládat jak vysoce odbornou výrobu fotokeramiky, tak pracovní postupy při renovacích kamene.

Jinou a přijatelnější možností je přijetí dalšího rodinného příslušníka. S problematikou činnosti podniku A je tento potencionální pracovník obeznámen, protože měl možnost si v podniku pravidelně přivydělávat. Podnik A se s největší pravděpodobností přikloní k této možnosti, protože tím bude velmi usnadněno jeho zapracování a zároveň zůstane utajeno know-how podniku.

Přijetí nového pracovníka na nějakou dobu odstraní problém plynoucí z malého počtu zaměstnanců, ale po čase se může tento problém opakovat. Pokud se objem produkce bude nadále zvyšovat a dosavadní kapacita firmy bude nedostačující, bude se muset zvážit přijetí zaměstnanců mimo rodinný okruh. Z toho vyplývá další otázka: Bude se podnik A nadále rozšiřovat, nebo zůstane malým rodinným podnikem?

Nejaktuálnější vizí podniku je zůstat malým rodinným podnikem, který poskytuje zcela ojedinělé produkty založené na vysoce odborném zpracování a kvalitě. Na základě této vize lze nadále udržovat dobré jméno podniku a zároveň tak pomocí vhodné marketingové strategie připravit své zákazníky na to, že produkty podniku A jsou výjimečné a kvalitní, nejde o sériovou výrobu, a proto se počítá s tím, že zakázka sice nebude hotová do druhého dne, ale na kvalitu se vyplatí přiměřenou dobu počkat.

Ad b) Řízení podniku

Vlastník podniku a zároveň její řídící pracovník, je v oblasti malého podnikání velice častý jev. Vlastník, který podnik A před deseti lety založil, ho dokázal postupem času přivést na pozici úspěšného a prosperujícího podniku. Vlastník je autorem dosavadní strategie podniku, tvůrcem podnikatelského záměru a z velké části vybudoval i síť zákazníků.

V současné době hrozí, že podnik, který je na vrcholu, může narazit na bariéru svého růstu. Síť zákazníků se rozrostla, proto je třeba ji nadále udržovat, což zahrnuje udržování vztahů se zákazníky a respektování jejich potřeb. To platí i v případě dodavatelů.

V podniku A se všichni zaměstnanci přizpůsobují jeho momentálním potřebám a nemají tak zcela rozdělené funkce. Pružné přizpůsobení pro řešení prioritních problémů je jistě

výhodou, nelze však na jejich úkor zanedbávat či odsouvat řešení ostatních problémů podniku.

Vzhledem k plánovanému přijetí dalšího pracovníka nastává možnost většího rozdělení činností pracovníků. Vlastník podniku je již v důchodovém věku, ale má letitou praxi v řízení firmy a v marketingu, mohl by se tedy věnovat výhradně této činnosti. Společně se dvěma dalšími administrativními pracovníky by se věnoval vztahům se zákazníky, shánění zakázek a zčásti i grafické práci při výrobě fotokeramiky. Fyzicky náročnou práci při renovacích kamene budou vykonávat ostatní pracovníci podniku.

Pro další vývoj podniku je také důležitá otázka, kdo nahradí vlastníka a řídicího pracovníka v případě jeho odchodu na odpočinek. Jeden z pracovníků nyní zastává funkci jednatele a postupem let si osvojuje umění jednat se zákazníky, dodavateli a dalšími fyzickými a právními subjekty. Pokud by v budoucnu neměl zájem převzít post vlastníka a řídicího pracovníka, musel by tuto pozici vykonávat pracovník z rodinného kruhu. V případě nezájmu nastává už jen možnost prodeje podniku a ukončení podnikání.

Ad c) **Diverzifikace**

V. Smejkal a K. Rais (2003) uvádějí: „*Nejčastějším způsobem diverzifikace výrobních firem je rozšíření výrobního programu – cílem je rozšíření výroby o produkci různých dalších druhů výrobků tak, aby důsledky poklesu poptávky po jednom produktu (respektive po skupině produktů) byly kompenzovány zvýšením poptávky po jiném druhu produktů.*“¹⁶

V. Smejkal a K. Rais dále uvádějí: „*Tzv. příbuzná diverzifikace zavádí výrobky, které souvisí s know-how firmy, s jeho technologickými zkušenostmi, s jeho finančními a marketingovými možnostmi. Tento druh diverzifikace má své výhody (znalost oboru, prostředí, know-how, databáze zákazníků apod.) i nevýhody (diverzifikace je příliš úzká, jedná se o velice příbuzné obory, kdy prodej jednoho z nich ovlivňuje i obor související – jinými slovy: „vejce jsou sice v několika koších, ale stále je držíme v jedné ruce“).*“¹⁷

¹⁶SMEJKAL, V., RAIS, K.: *Řízení rizik*. Grada Publishing a.s. Praha, 2003, 270 str., ISBN 80-247-0198-7

¹⁷SMEJKAL, V., RAIS, K.: *Řízení rizik*. Grada Publishing a.s. Praha, 2003, 270 str., ISBN 80-247-0198-7

Novým podnikatelským záměrem podniku A je aplikace fotografie na materiál, který budeme z důvodů utajení nazývat materiál X. Výrobní náklady zůstanou stejné jako u fotokeramiky, protože technologický postup se od výroby fotokeramiky nijak neliší. Ceny za materiál X jsou přibližně na stejné úrovni jako ceny za porcelán, který je nutný k výrobě fotokeramiky. Náklady za materiál by tedy rovněž neměly převyšovat možnosti podniku A. S rozšířením výrobního programu se mohou zvýšit mzdové náklady, ale pokud bude mít podnik A předem zajištěný odbyt pro nové výrobky, nemělo by být toto zvýšení zásadním problémem. Dosažený výnos z prodeje nových výrobků by měl pokrýt veškeré náklady. Záměr spočívající v aplikaci fotografie na materiál X nepředstavuje pro podnik A velké riziko, protože v případě neúspěchu se podnik nadále bude držet své hlavní činnosti.

Případný neúspěch diverzifikace může tkvět hlavně v nedostatečném odbytu pro nové výrobky. Pokud podnik zvládl technologický postup aplikace fotografie na materiál X, byla by zbytečná škoda nenalézt nová odbytiště dříve, než začne s touto metodou mít úspěch konkurence. Klíčové je nalezení nových odběratelů, což vyžaduje vyvinutí marketingového úsilí a propagace.

Ad d) Změna prostorového uspořádání podniku

V současné době je podnik postaven před problémem, který vychází z jeho dosavadního růstu. Stávající prostory, kde se podnik nachází, již z kapacitních důvodů nevyhovují jeho potřebám. Výroba fotokeramiky, technologická zařízení na renovaci kamene a část administrativy je soustředěna v rodinném domě majitele firmy. Protože se jedná o bytové prostory, není možné být v souladu s potřebami firmy a nároky na bydlení. Tato část podniku se nachází v okrajové části města.

Další část podniku sídlí v centru města a je zde soustředěna administrativní, expedice fotokeramiky a příjem a výdej zakázek. Strategicky výhodná poloha umožňuje snadnější dostupnost pro zákazníky a odehrávají se zde obchodní schůzky a jednání.

Postupem času se ukázalo, že dvě sídla znesnadňují komunikaci mezi pracovníky podniku a zbytečně dochází k některým omylům nebo nedostatkům v informacích. Řešením této situace

by bylo vytvoření jednoho sídla. Protože sídlo v centru je nebytový prostor, jehož část nyní prochází rekonstrukcí, nastává možnost přemístění podniku z domu jejího vlastníka. Původním plánem bylo pronajmutí zrekonstruovaného prostoru jiné organizaci, ale v zájmu podnikových potřeb je upřednostněno pevnějšího zázemí vůči zisku z případného pronájmu.

SUMMARY

In my graduation theses I deal with the question, how can we create optimal organisational structure of our company by the help of strategic management. Ours purposes are the high – quality and the efficient usage of resources, the fulfilment of economical and social function. Especially in the future is this problems for our company actual.

Thanks to my personal working in a company my graduation theses include not only the analysis of present situation of a company, but also proposals of deeper resolutions by the help of management research methods.

The company is purely family business and since the foundation of our company, a company exploited a success and today is a company in field of stonework going business. A company is specialized for the renovation and stone cleening (natural, artificial stone) and the production of churchyard photoceramics.

Our company is on market yet ten years and today the company is stopped by the barrier to grow. Is urgent prepare the new strategy for coming seasons.

General problems and duties, which is urgent to resolve:

- a) Disadvantages in a personal sphere of business, which are united with a low number of employees in the purely family business.
- b) The sphere of business: the owner is a manager too, he can be often overstressed.
- c) The canvassing new customers, the diversification.
- d) The production transfer to larger non-residential premises by reason of growing business.

Results of research and analyse help to the solution of:

- a) the receiving new worker,
- b) the restructuring organisational relations,
- c) the new business plan,
- d) the fusion of two company sites in the one.

All of above-cited steps, which will the company take in terms of the new prospectus, will be financed by own resources. This possibility are interpreted by financial analyses and show the

financing of the strategic resolutions, which are major for troublefree working for following five years.

Key words: company, production, problem, resolution

PŘEHLED POUŽITÉ LITERATURY

BEDNÁŘOVÁ, D., PARMOVÁ, D.: *Malé a střední podnikání*. ZF JČU, České Budějovice, 2003

JOHNSON, G., SCHOLES, K.: *Cesty k úspěšnému podniku*. Computer Press Praha, 2000, 803 str., ISBN 80-7179-847-9

SMEJKAL, V., RAIS, K.: *Řízení rizik*. Grada Publishing a.s. Praha, 2003, 270 str., ISBN 80-247-0198-7

SOUČEK, Z., MAREK, J.: *Strategie úspěšného podniku*. Ostrava, Montanex a.s. 1998, 180 str. ISBN 80-85780-93-3

PORTER, M., E.: *Konkurenční strategie*. Victoria Publishing s.r.o., Praha 1994, 403 str. ISBN 80-7226-220-3

VEBER, J. a kol.: *Podnikání v malé a střední firmě*. VŠE Praha, 1999, 157 str., ISBN 80-70-79-707-X

VLČEK, R.: *Hodnota pro zákazníka*. Praha, Management Press 2000, 443 str., ISBN 80-7261-068-6

SEZNAM TABULEK A GRAFŮ

Obrázek 1: Schéma organizační struktury podniku A.....	31
Tabulka 1: Nákladová kalkulace výroby fotokeramiky.....	33
Obrázek 2: Grafické znázornění vývoje nákladů v závislosti na vyrobeném množství.....	34
Tabulka 2,3: Finanční vyjádření technologie výroby fotokeramiky pro rok 2007.....	35
Obrázek 3: Grafické znázornění nákladů při výrobě černobílé a barevné fotokeramiky.....	36
Tabulka 4: Současná nákladová kalkulace na renovaci kamene.....	37
Tabulka 5: STEP analýza podniku A.....	41
Obrázek 4: Porterův model.....	44
Tabulka 6: Počet podnikatelských jednotek v oboru výroba fotokeramiky.....	45
Tabulka 7: Segmentace trhu podniku A.....	46
Tabulka 8: Segmentace trhu podniku A.....	49
Tabulka 9: Celkové vyčíslení dotazníku – soukromé osoby.....	49
Tabulka 10: SWOT analýza podniku A.....	51
Tabulka 11: Rozvaha podniku A.....	52
Tabulka 12 : Výkaz zisku a ztráty podniku A.....	53
Tabulka 13: Cash –Flow podniku A.....	55

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: Renovace schodiště – stav před renovací a po ní

Příloha 2: Renovace hrobky – stav před renovací a po ní

Příloha 3: Fotokeramika - ukázky

Příloha 4: Ohýbaná fotografie na urnu

Příloha 5: Černé sklo

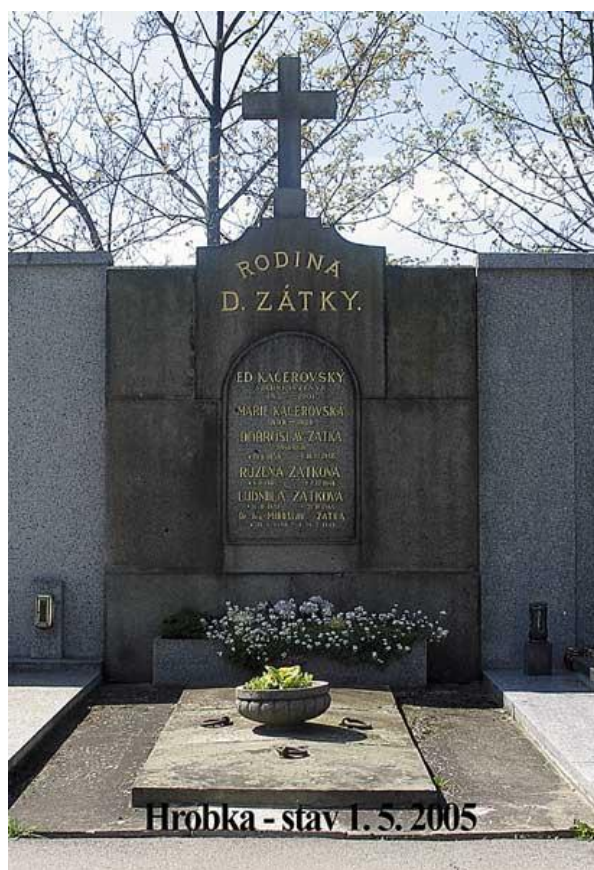
Příloha 6: Medailonek

Příloha 7: Ratolest

Příloha 1: Renovace schodiště – stav před renovací a po ní



Příloha 2: Renovace hrobky – stav před renovací a po ní



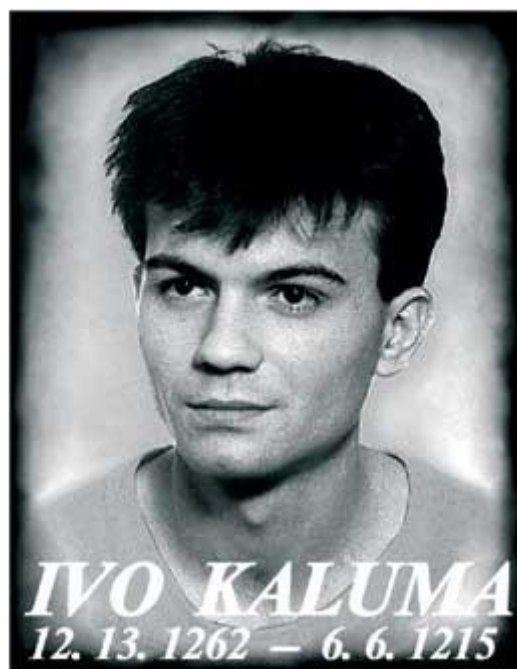
Příloha 3: Fotokeramika - ukázky



Příloha 4: Ohýbaná fotografie na urnu



Příloha : Černé sklo



Příloha : Medailonek



Příloha : Ratolest