

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích

Ekonomická fakulta

Katedra řízení

Studijní program: N 6208 Ekonomika a management

Studijní obor: Účetnictví a finanční řízení podniku

Strategické řízení v období ekonomické krize

Vedoucí diplomové práce:

doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.

Autor:

Bc. Tomáš Lomský

2010

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
Ekonomická fakulta
Katedra řízení
Akademický rok: 2008/2009

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE
(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Tomáš LOMSKÝ**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Účetnictví a finanční řízení podniku**

Název tématu: **Strategické řízení v období ekonomické krize**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Cíl práce:

Cílem práce je prostřednictvím metod a postupů strategického řízení určit negativní dopady hospodářské krize na konkrétní firmu. Na základě výsledků jednotlivých analýz pak stanovit rizika a strategické alternativy, které by vedly k odstranění či ke zmírnění dopadů jednotlivých rizik.

Metodický postup:

1. vymezení základních pojmů a metod strategického řízení;
2. analýza vnitřního a vnějšího prostředí firmy;
3. formulace rizik a návrh strategických alternativ.

Rámcová osnova:

1. Úvod.
2. Literární přehled.
3. Metodika.
4. Charakteristika vybrané organizace: zaměření, historický vývoj, velikost, počet pracovníků.
5. Vlastní práce.
6. Závěr.
7. Použitá literatura.
8. Přílohy.

Rozsah grafických prací: **dle potřeby**
Rozsah pracovní zprávy: **50 - 70**
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

- CRAINER, S.** *Moderní management: základní myšlenkové směry*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2000. 250 s. ISBN 80-7261-019-8.
DEDOUCHOVÁ, M. *Strategie podniku*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2001. 256 s. ISBN 80-7179-603-4.
DONELLY, J. H., GIBSON, J. L., IVANCEVICH, J. M. *Management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1997. 824 s. ISBN 80-7169-422-3.
HRON, J., TICHÁ, I., DOHNAL J. *Strategické řízení*. 3. vyd. Praha: ČZU Praha, Provozně ekonomická fakulta, 2000. 266 s. ISBN 80-213-0625-4.
MALLYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 252 s. ISBN 978-80-247-1911-5.
TRUNEČEK, J. *Management podniku*, 1. vyd. Praha: VŠE, 1993. 177 s. ISBN 80-7079-267-1.
VEBER, J - kol. *Management: základy, prosperita, globalizace*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2003. 700 s. ISBN 80-7261-029-5.


Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.**
Katedra řízení

Datum zadání diplomové práce: **20. ledna 2009**

Termín odevzdání diplomové práce: **30. dubna 2010**


prof. Ing. Magdalena Hrabánková, CSc.
děkanka

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studentská 13 (1)
370 05 České Budějovice


doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 23. března 2009

Prohlašuji, že jsem svoji diplomovou práci vypracoval samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, v souladu s §47 b zákona č. 111/1998 Sb., v platném znění, souhlasím se zveřejnění své diplomové práce, a to v nezkrácené podobě elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách.

V Českých Budějovicích dne 23. března 2010

.....
Tomáš Lomský

Poděkování:

Touto cestou děkuji všem, kteří se radou i jakoukoli pomocí podíleli na této práci. Především doc. Ing. Ladislavu Rolínkovi, Ph.D. za odborné vedení a cenné rady, které mi poskytoval při zpracování této diplomové práce a zaměstnancům podniku za poskytnutí potřebných informací.

Obsah

1 ÚVOD	11
2 LITERÁRNÍ PŘEHLED	13
2.1 Strategické řízení	13
2.2 Proces strategického řízení	13
2.3 Mise, vize, poslání	15
2.4 Podnikové cíle	15
2.5 Analýza okolí organizace	16
2.5.1 Step analýza	17
2.5.2 Analýza pěti sil	18
2.5.3 Model stupně turbulence	21
2.6 Analýza vnitřního prostředí podniku	22
2.6.1 Analýza výsledků v jednotlivých funkčních oblastech	23
2.6.2 Analýza exponovanosti podniku	23
2.6.3 Portfolio analýza – Model BCG	24
2.7 SWOT analýza.....	26
2.8 Strategie	27
2.8.1 Typologie strategií.....	28
2.8.2 Implementace strategie	30
2.9 Strategické řízení v turbulentní době a v době krize	31
2.9.1 Analýza rizik.....	33
2.9.2 Krize, zdroje krizí a krizový management.....	34
3 METODIKA	37
4 PRAKTICKÁ ČÁST	39
4.1 Charakteristika společnosti.....	39
4.1.1 Profil společnosti	39
4.1.2 Filosofie firmy	39
4.1.3 Firma ve světě.....	40
4.1.4 Organizační struktura	40
4.2 Vnější prostředí	41
4.2.1 Současná ekonomická krize.....	42

4.2.2 STEP analýza.....	44
4.2.3 Porterův model pěti sil.....	52
4.2.4 Model stupně turbulence	61
4.3 Vnitřní prostředí	65
4.3.1 Analýza exponovanosti.....	65
4.3.2 Finanční analýza	74
4.4 SWOT analýza.....	87
4.5 Volba strategie	90
5 ZÁVĚR	95
6 SUMMARY	97
7 SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	99
SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK, OBRÁZKŮ, TABULEK A PŘÍLOH	
PŘÍLOHY	

1 Úvod

Krise. Slovo, jenž slyšíme každý den v televizi. Slovo, jenž čteme každý den v novinách a slovo, jenž zasáhlo téměř celý svět. Co se však skrývá pod tímto slovem a jaký má vztah k procesu strategického řízení? Odpovědi na tyto i další otázky se pokusím najít při zpracování této diplomové práce. Cílem mé diplomové práce je prostřednictvím metod a postupů strategického řízení určit negativní dopady hospodářské krize na konkrétní firmu. Na základě výsledků jednotlivých analýz pak stanovit rizika a strategické alternativy, které by vedly k odstranění či ke zmírnění dopadů jednotlivých rizik.

Současná ekonomická krize potvrzuje skutečnost, že dnešní doba se neustále mění. Proměnlivost vnějších a vnitřních podmínek je dána především globalizací a propojeností stávajících trhů. Jednotlivé trhy se navzájem ovlivňují a to pozitivně i negativně. Vzájemnou propojenost demonstruje efekt motýlích křídel¹, kdy nepatrná změna na jednom trhu může vyvolat celosvětový efekt, tak jak tomu nastalo při současné krizi.

Pokud chce podnik v tomto měnícím se turbulentním prostředí dlouhodobě prosperovat, musí mít management podniku připravenou jasnou strategii, jak chce této prosperity dosáhnout. Stanovení strategie vychází z procesu strategického řízení. Proces strategického řízení je však zaměřen ex post i ex ante, proto se jedná o velmi náročnou a rizikovou činnost. Aby organizace eliminovala tyto rizika, je povinností každého odpovědného vedoucího pracovníka mít vypracované scénáře budoucího vývoje, kde každý scénář má svoji odpovídající strategii. Vedení podniku pak na základě současného vývoje může vybírat z více strategií, tyto strategie upravovat a následně implementovat.

V současné době se nacházíme v době ekonomické krize. Z tohoto důvodu se význam strategie neustále zvyšuje. Je nutné si uvědomit, že hospodářská krize nebo – li pokles HDP je makroekonomickým ukazatelem, proto budoucí vývoj a s ním spojené strategie budou ovlivněny především procesy, jenž probíhají vně podniku. Základní otázkou ohledně budoucího vývoje tak zůstává, kdy ekonomická krize a její dopady skončí. Ve spojitosti s krizí se setkáváme s protikrizovými opatřeními jednotlivých zemí, jenž mají

¹ Efekt motýlích křídel, vychází z myšlenky, že i něco tak malého, jako třepetání motýlích křídel, může v konečném důsledku vyvolat uragán i někde na druhé polovině světa

za úkol naší společnost vyvést z krize. Protože se však i necelé dva roky od začátku krize nezaměstnanost zvyšuje, napjetí ve společnosti roste a podniky se neustále potýkají s problémy, je třeba hledat řešení jinde. Zajímavý pohled na řešení krize měl Tomáš Baťa. Jistě mi dáte za pravdu, že tento jeho citát ze třicátých let minulého století v sobě skrývá mnohé pravdy, které jsou aktuální i pro dnešní společnost.

Příčinou krize je morální bída. Přelom hospodářské krize? Nevěřím v žádné přelomy samy od sebe. To, čemu jsme zvykli říkat hospodářská krize, je jiné jméno pro mravní bídu. Mravní bída je příčina, hospodářský úpadek je následek. V naší zemi je mnoho lidí, kteří se domnívají, že hospodářský úpadek lze sanovat penězi. Hrozím se důsledku tohoto omylu. V postavení, v němž se nacházíme, nepotřebujeme žádných geniálních obrátů a kombinací. Potřebujeme mravní stanoviska k lidem, k práci a veřejnému majetku. Nepodporovat bankrotáře, nedělat dluhy, nevyhazovat hodnoty za nic, nevydírat pracující, dělat to, co nás pozvedlo z poválečné bídy, pracovat a šetřit a učinit práci a šetření výnosnější, žádoucnější a čestnější než lenošení a mrhání. Máte pravdu, je třeba překonat krizi důvěry, technickými zásahy, finančními a úvěrovými ji však překonat nelze, důvěra je věc osobní a důvěru lze obnovit jen mravním hlediskem a osobním příkladem.

2 Literární přehled

2.1 Strategické řízení

Strategické řízení patří mezi nejobtížnější činnosti vrcholového managementu. Tak jako jiné obory i strategický management prošel vývojem. Pojmem strategické řízení se zabývá celá řada autorů. Pro ilustraci uvádím dva možné pohledy na tento pojem.

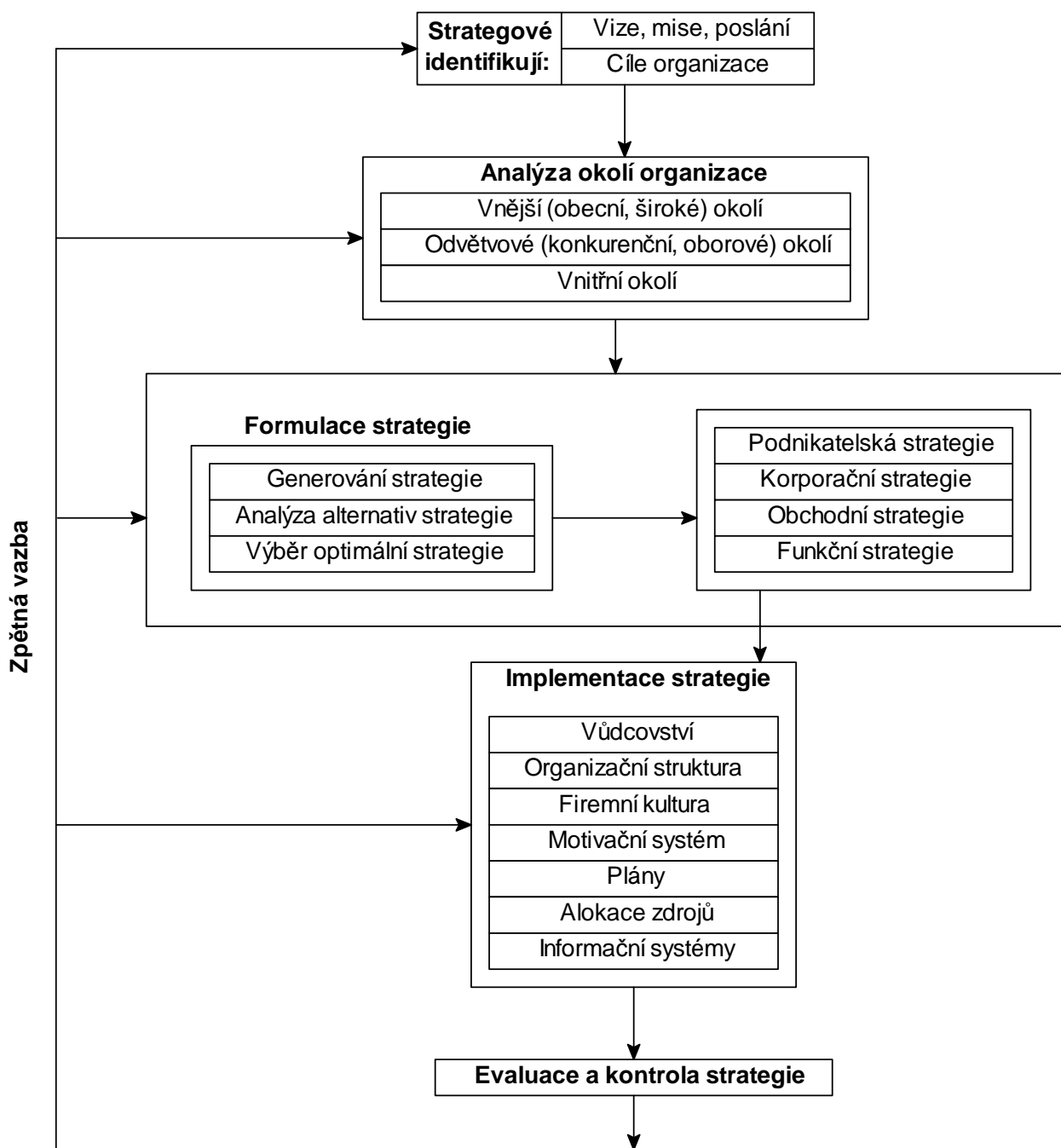
Strategický management představuje souhrn aktivit, které zahrnují výzkum tržních podmínek, potřeb a přání zákazníků, identifikaci silných a slabých stránek, specifikaci sociálních, politických a legislativních podmínek a určení disponibility zdrojů, které mohou vytvářet příležitosti nebo hrozby, přičemž jejich smyslem je získání informací nezbytných pro formování dlouhodobých záměrů (cílů) fungování organizace.

(Veber a kol., 2003)

Strategické řízení je proces, kterým se stanovují vize a poslání organizací, z nichž se vyvozují strategické cíle na základě strategické analýzy a trendů budoucího vývoje. Jeho prostřednictvím se hledá a volí optimální strategie rozvoje firmy nebo jejích organizačních složek, tak, aby byly efektivně využity zdroje společnosti v součinnosti s příležitostmi na trhu. **(Charvát, 2006)**

2.2 Proces strategického řízení

Mallya (2007) poukazuje, že mnoho manažerů si chybně myslí, že proces strategického řízení je posloupnost kroků, který organizaci přivede ke strategii. Strategie by neměla být jen výsledkem jakéhokoliv procesu, ale procesu z něhož se strategie vyvine na základě zkušeností vedení, jeho citlivosti na změny v daném prostředí a toho, co všechno se takové vedení naučilo při působení na daných trzích. Přestože **Mallya (2007)** uvedl, že strategické řízení by nemělo být jen posloupností řádných kroků, pro pochopení, jak takový proces probíhá v různých organizacích, jej dělíme do pěti fází viz obrázek 1: identifikace mise, vize a poslání organizace, analýzy okolí organizace, formulování strategie, implementace a posouzení dané strategie.



Obrázek 1: Proces strategického řízení

Zdroj: Mallya (2007)

2.3 Mise, vize, poslání

Stanovení poslání by mělo být první fází v procesu strategického řízení. Poslání se dá stručně shrnout do dvou následujících bodů:

- a) mise – proč podnik vznikl,
- b) vize – jak podnik bude vypadat v budoucnu.

Pokud se podíváme na poslání podrobněji, zjistíme, že každá firma byla svými zakladateli založena, aby naplňovala určité poslání - výrobu, či poskytování služeb svým zákazníkům. Toto poslání (mise) firmy koresponduje se základními představami (vizí) zakladatelů firmy o tom, co bude předmětem podnikání, jací budou zákazníci firmy, jaké potřeby a jakými výrobky a službami bude firma potřeby svých zákazníků uspokojovat. **(Keřkovský, Vykypěl, 2002)**

Donnelly, Gibson, Ivancevich (1997) uvádějí výhody promyšleného poslání:

1. Může být poměrně snadno transponováno do specifických akcí.
2. Poskytuje východisko pro specifikaci dílčích cílů na nižších stupních managementu. Manažeři mohou získat jistotu, že jejich cíle jsou v souladu s celkovými záměry organizace.
3. Vytváří systém dlouhodobých priorit organizace.
4. Usnadňuje vykonávat funkci kontrolování tak, že vytváří standardy pro hodnocení výkonnosti z hlediska zájmů celé organizace

2.4 Podnikové cíle

Hron, Tichá, Dohnal (2000) definují cíle, jako důležitý prvek strategického řízení, vyjadřující čeho chce podnik dosáhnout v dlouhodobém a krátkodobém horizontu. Dle **Blažkové (2007)** musí být cíle tzv. SMART:

- Specific = jednoznačné
- Measurable = měřitelné
- Achievable = realizovatelné
- Relevant = důležité
- Time bound = časové ohraničené

Dědina, Cejthamr (2005) uvádějí, že při řízení organizace nelze vystačit pouze s primárním cílem, ale manažeři musí sledovat celý svazek cílů, z nichž je řada rozpracována do cílů dílčích, do cílů organizačních částí atd. Cíle podniků můžeme dělit dle určitých kritérií. Autoři dělí cíle podle:

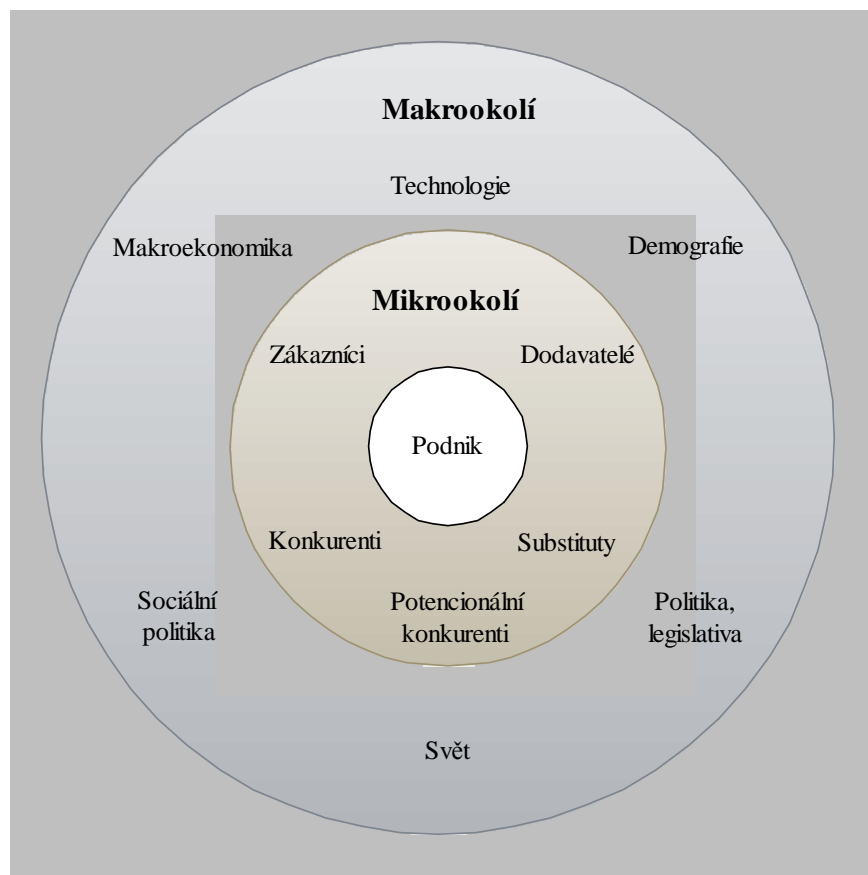
- pořadí jejich významu, respektive hierarchie,
- velikosti cíle,
- časového hlediska,
- vztahu mezi cíli a
- obsahu cíle.

2.5 Analýza okolí organizace

Podle **Mallya (2007)** musí firma analyzovat své okolí:

- aby věděla, jaká je její pozice v prostředí, v němž působí,
- aby efektivně reagovala na neustálé změny v okolí a mohla v něm přežít,
- aby se mohla dívat na organizaci jako celek,
- aby mohla analyzovat své vnitřní možnosti,
- aby předešla překvapení od konkurentů,
- aby mohla vytvořit pevnou základnu pro své strategické aktivity.

Při externí analýze je zpravidla okolí podniku rozděleno na dvě části: na **mikrookolí**, představované odvětvím, někdy nazývané jako podnikatelské prostředí, ve kterém podnik podniká, a na **makrookolí**, které je společné všem odvětvím a vytváří společné prostředí pro všechna mikrookolí. Obě části okolí jsou znázorněny na obrázku 2. Mikrookolí bezprostředně obklopuje podnik. Tvoří je podniky, které si vzájemně konkurují a jejichž výrobky se mohou vzájemně substituovat. Makrookolí, které je společné pro všechny mikrookolí a tedy i podniky, vytváří obecně platné podmínky, za kterých podniky v dané zemi podnikají. Makrookolí určuje ekonomické, demografické, politické, legislativní a technologické podmínky a sociální politiku. Jeho součástí je celosvětové okolí. (**Dedouchová, 2001**)



Obrázek 2: Okolí podniku

Zdroj: Dedouchová (2001)

2.5.1 Step analýza

Hron, Tichá, Dohnal (2000) definují STEP analýzu jako jednoduchý, ale efektivní nástroj k ohodnocení vlivu faktorů globálního prostředí. Jejím smyslem je formulovat odpovědi na následující tři otázky:

1. Které z vnějších faktorů mají vliv na podnik?
2. Jaké jsou možné účinky těchto faktorů?
3. Které z nich jsou v blízké budoucnosti nejdůležitější?

Jednotlivé faktory jsou rozděleny do 4 skupin, jejichž název je odvozen od jednotlivých písmen STEP analýzy. Jednotlivé skupiny jsou shrnuty v tabulce 1.

Tabulka 1: Rámec STEP analýzy

Politické faktory	Ekonomické faktory
<ul style="list-style-type: none"> • Otázky týkající se ekologie • Legislativa - současná a budoucí • Mezinárodní předpisy • Regulační orgány a procesy • Funkční období vlády • Financování, dotace, výhody • Lobbistické skupiny 	<ul style="list-style-type: none"> • Stav domácí ekonomiky • Mezinárodní situace a trendy • Daňová problematika • Sezónní záležitosti • Tržní a obchodní cykly • Otázky týkající se distribuce • Úroky a směnné kurzy
Společenské faktory	Technologické faktory
<ul style="list-style-type: none"> • Životní styl • Demografie, • Spotřebitelské postoje, názory • Mediální obraz • Značka, image • Nákupní a módní vzory spotřebitelů • Národnostní a náboženské faktory • Reklama a propagace 	<ul style="list-style-type: none"> • Vývoj konkurenční technologie • Přidružené a závislé technologie • Náhradní technologie a jejich řešení • Legislativa v otázkách technologie • Inovační potenciál • Technologické přístupy, licence, patenty • Otázky duševního vlastnictví

Zdroj: Fullen, Podmoroff (2006)

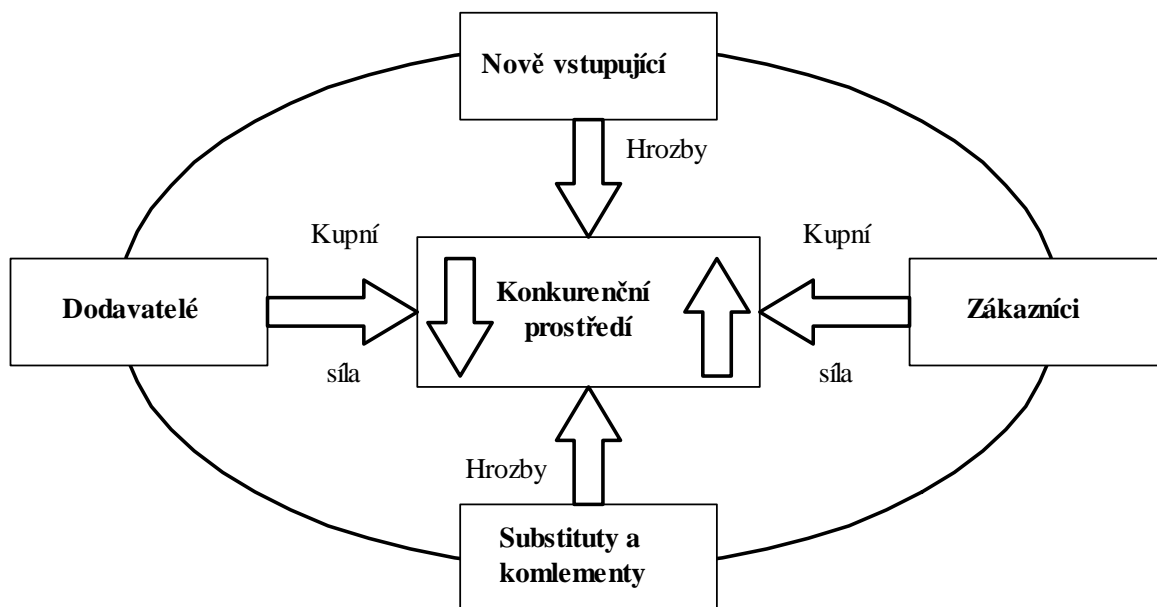
2.5.2 Analýza pěti sil

Konkurence je v pojetí M. E. Portera širší než jen rivalita mezi bezprostředními existujícími konkurenty v daném odvětví. Každý podnik soutěží též se svými odběrateli a dodavateli o výhodné ceny a dodací podmínky, se substitory a potenciálními nově příchozími do odvětví. (Pivoda, 1997)

Porterův model pěti konkurenčních sil, jenž je zobrazen na obrázku 3, umožňuje popsat a pochopit podstatu konkurenčního prostředí uvnitř každého jednotlivého odvětví a tak

vytvořit informační základnu pro rozhodování o tvorbě konkurenční výhody podniku. Každá z pěti konkurenčních sil ovlivňuje specifickým způsobem intenzitu konkurence uvnitř daného odvětví. (Veber a kol., 1998)

Porterův model vidím jako nástroj, který slouží k systematickému popisu vlivů mikrookolí, které působí na podnik.



Obrázek 3: Porterův model pěti konkurenčních sil

Zdroj: Veber a kol. (1998)

Ohrožení ze strany nových konkurentů

Vážnost ohrožení ze strany nových konkurentů závisí na bariérách vstupu do odvětví.

Johnson, Scholes (2000) řadí mezi bariéru vstupu:

- úspory z rozsahu výroby,
- kapitálové požadavky na vstup,
- přístup k distribučním kanálům,
- cenové zvýhodnění nezávislé na velikosti,
- očekávaná protiopatření,
- legislativa nebo akce státní správy,
- diferenciací.

Vyjednávací síla dodavatelů

Dodavatelé mohou podle **Hrona, Tiché, Dohnala (2000)** svou sílu demonstrovat zvýšením cen nebo snížením kvality dodávaných surovin. Dodavatelé jsou podle autorů silní pokud:

- Jsou koncentrovaní.
- Dodávaný produkt je jedinečný nebo jednoznačně odlišitelný nebo s sebou nese vysoké náklady na změnu dodavatele.
- Dodávky jejich produktů nejsou vázány na dodávky z jiných odvětví.
- Mají reálnou možnost vertikální integrace do odvětví, jehož jsou dodavateli.
- Odvětví není jediným nebo nejdůležitějším odběratelem dodávaných produktů.

Ohrožení ze strany substitutů

Veber a kol. (2003) vidí hrozbu ze strany substitutů v několika podobách:

- hrozba substituce produktu produktem,
- hrozba substituce potřeby (např. vyšší kvalitou spotřebovávaného statku),
- hrozba generické substituce,
- hrozba absolutní substituce (např. změna spotřebních návyků).

Rivalita mezi existujícími podniky

Hron, Tichá, Dohnal (2000) uvádí, že rivalita mezi existujícími podniky vzniká důsledkem snahy získat, co nejlepší pozici. Rivalita se pak podle autorů zvyšuje za následujících okolností:

- konkurující si podniky jsou početné, přibližně stejně velké a silné,
- míra růstu odvětví je nízká a zvýšení tržního podílu je možné jen na úkor konkurenta,
- fixní nebo skladovací náklady jsou vysoké,
- nové kapacity se budují ve skocích a dochází k porušení rovnováhy mezi nabídkou a poptávkou,
- výstupní bariéry jsou vysoké,
- rivalové sledují různé cíle.

Vyjednávací síla odběratelů

Dedouchová (2001) hovoří o hrozbě ze strany kupujících, když tlačí ceny dolů nebo když požadují vysokou kvalitu nebo lepší servis. **Porter (1995)** řadí mezi rozhodující činitele dohadovací síly kupujících tyto faktory:

- koncentrace kupujících versus koncentrace firem,
- objem nákupů kupujících,
- informovanost kupujících,
- náklady přechodu u kupujících v poměru k nákladům přechodu u firem,
- schopnost integrace s prodávajícími,
- náhradní výrobky,
- schopnost prosadit si své.

2.5.3 Model stupně turbulence

Model stupně turbulence nám udává, jaké je vnější prostředí a co od nás očekávají zákazníci. Podnik by měl být na stejném stupni turbulence jako jsou požadavky zákazníků. Pokud se organizace nachází na nižším stupni, znamená to neuspokojení potřeb zákazníků. Zákazníci pak přejdou ke konkurenci, která jejich požadavky a očekávání naplní. Pokud se firma ovšem nachází na vyšším stupni, znamená to pro firmu vynakládání nadbytečných finančních prostředků. Jednotlivé stupně turbulence a tomu odpovídající způsob řízení jsou uvedeny v obrázku 4. **Kopčaj (1999)** charakterizuje jednotlivé stupně turbulence následovně:

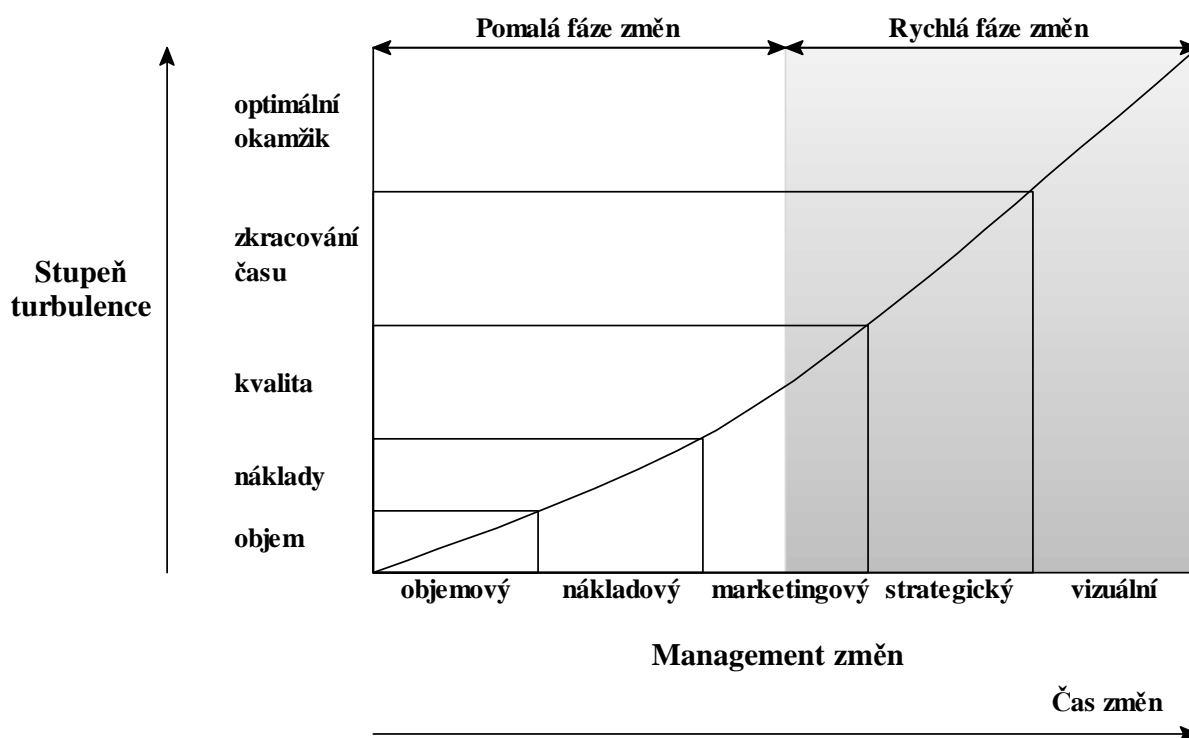
Pro **1. stupeň turbulence** je hlavním kritériem růst objemu a sortimentu. Cílem objemového managementu je tedy maximalizace objemu a sortimentu „za každou cenu“.

2. stupeň turbulence přináší snahu minimalizovat náklady. Zákazník je již uspokojený, že získal výrobek nebo službu a žádá nízkou cenu. Tím narůstá úloha nákladového managementu.

3. stupeň turbulence je reakcí na laciné, nekvalitní „šmejdy“. Zviditelnění zájmů zákazníka přináší typ řízení: marketingový management.

Pro **4. stupeň turbulence** je charakteristické zkracování času. Využívá se především logistika a strategický management.

S **5. stupněm turbulence** vzniká pojem virtuální podnik, který poskytuje své služby okamžitě a nebo v nejlepším okamžiku pro zákazníka, což přináší maximální zisk.



Obrázek 4: Model stupně turbulence

Zdroj: Kopčaj (1999)

2.6 Analýza vnitřního prostředí podniku

Mallya (2007) pohlíží na interní analýzu jako na objektivní zhodnocení současného postavení firmy. Jde o snahu identifikovat, v čem firma vyniká a co není její silnou stránkou. Interní analýza zahrnuje hodnocení těch veličin, které jsou uvnitř analyzované firmy. Podnikové zdroje považuje za takové prostředky, které tvoří vstupy do výroby zboží a služeb firmy. Tyto zdroje zahrnují zaměstnance, manažerský talent, finanční prostředky, budovy a zařízení.

2.6.1 Analýza výsledků v jednotlivých funkcionálních oblastech

Mezi základní metodu analýzy vnitřního prostředí podniku patří analýza výsledků v jednotlivých funkcionálních oblastech. Do funkcionálních oblastí **Rolínek (2003)** řadí:

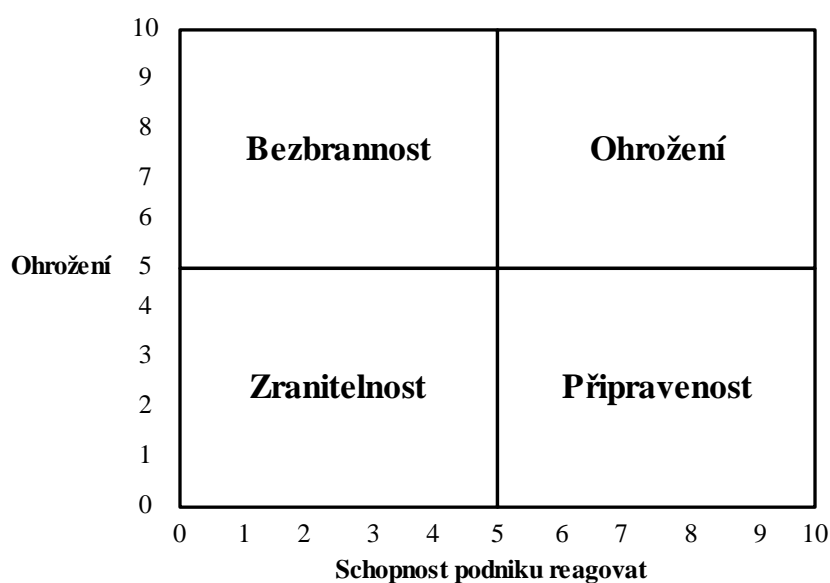
- **výrobu** (Ptáme se např. na náklady a prodejní cenu výrobku),
- **finance** (Z této oblasti jsou důležité trendy tržeb, výrobních nákladů, zisk),
- **marketing** (Musíme získat odpověď na otázku, kdo jsou naši zákazníci? Jaký je informační systém?),
- **úroveň řízení a lidské zdroje pracovníků** (Kvalifikace zaměstnanců, fluktuace),
- **výzkum a vývoj** (Jaké jsou cíle, atmosféra v podniku ve vztahu k výzkumu a vývoji, návratnost investic).

Podle **Rolíneka (2003)** nejsou na analýze důležité jen výsledky samotné, ale i způsob jakým se v podniku výsledky měří. Další důležitý faktor vidí ve faktoru času. Je třeba dané výsledky analyzovat v časových řadách a z nich odvozovat trendy. Trendy jsou pak důležitější než absolutní hodnoty. Analýzu v jednotlivých funkcionálních oblastech je pak vhodné porovnávat s konkurencí. Pro porovnání s konkurencí je vhodná metoda „benchmarkingu“, tj. porovnávání se s nejlepšími podniky jak v odvětví tak i mimo obor.

2.6.2 Analýza exponovanosti podniku

Cílem této analýzy je ohodnotit, do jaké míry je podnik zranitelný zvenčí. Vychází z identifikace a ohodnocení faktorů, které by mohly v budoucnu ohrozit existenci podniku. Z obrázku 5 je patrné, že mohou nastat 4 stavy:

- **Bezbrannost:** představují pro podnik velmi vážné ohrožení.
- **Ohrožení:** ohrožení jsou sice vážná, ale podnik má prostředky, aby jim zabránil.
- **Přípravenost:** ohrožení jsou málo významná a podnik má zabráně k jejich eliminaci.
- **Zranitelnost:** ohrožení jsou sice málo významná, ale podnik nemá prostředky, jak jim čelit.



Obrázek 5: Matice exponovanosti podniku

Zdroj: Hron, Tichá, Dohnal (2000)

Hron, Tichá, Dohnal (2000) uvádí 7 kroků této analýzy:

- a) identifikace faktorů,
- b) přesná formulace ohrožení, kterou může absence toho faktoru způsobit,
- c) formulace následků,
- d) ohodnotit vliv jednotlivých faktorů,
- e) odhad pravděpodobnosti naplnění ohrožení,
- f) ohodnocení schopnosti podniku absorbovat jednotlivá ohrožení,
- g) grafické vyjádření.

2.6.3 Portfolio analýza – Model BCG

Podle **Mallya (2007)** poskytuje matice BCG rámcový a systematický pohled na portfolio trhů a výrobků podniku. BCG pak reprezentuje jeden ze způsobů, jak alokovat finanční zdroje mezi pobočkami diverzifikované výroby. Pomocí modelu BCG viz obrázek 6 pak **Mallya (2007)** odvozuje tyto body:

- rychlé přírůstky prodeje a inkasa tržeb vedou obvykle i ke snížení nákladů, což umožňuje snížit cenu,
- roste-li poptávka po výrobku, ukazuje to i životaschopnost a možnost protažení průběhu cyklu tržní životnosti,

- vyšší podíl na trhu přináší úspory na fixních nákladech,
- za limitní hranici mezi vysokým a nízkým růstem trhu se považuje deset procent ročního růstu tržeb.

Vysoký	Hvězdy	Otazníky
Růst trhu	Dojnice	Psi
Nízký		
	Vysoký	Nízký
	Finanční podíl na trhu	

Obrázek 6: Matice portfolia produktů

Zdroj: Johnson, Scholes (2000)

Hvězdy: jsou takové výrobky, které mají vysoký tržní podíl na rozvíjejícím se trhu. Hvězdy obvykle vyžadují vynakládání značných finančních prostředků.

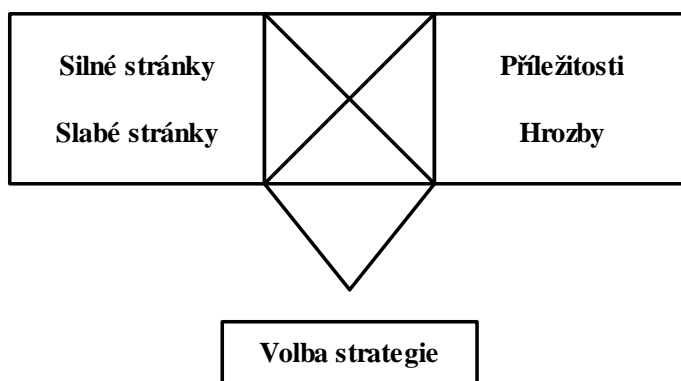
Dojné krávy: Jedná se o aktivity s vysokými podíly na pomalu rostoucím trhu. Dojné krávy představují nejvyšší příjmy podniku, proto by měly sloužit jako finanční zdroj.

Bídní psi: Psi mají malý tržní podíl a nachází se na pomalu rostoucím trhu. Mohou mít nedostatek finančních prostředků a spotřebovávat nepřiměřené množství času a zdrojů společnosti.

Otazníky: Otazníky patří do rychle rostoucího trhu, kde ale nemají velký tržní podíl. Na zvýšení tržního podílu se musí vynakládat značné finanční částky. Je potřeba financovat takové otazníky, které mají šanci stát se hvězdami a zbavovat se těch slabších.

2.7 SWOT analýza

Dedouchová (2001) popisuje smysl externí a interní analýzy, tzv. strategické analýzy, jako hledání příležitostí a ohrožení v okolí podniku a nalezení silných a slabých stránek uvnitř podniku. Pro porovnání vztahů mezi výsledky interní a externí analýzy je často využívána tzv. SWOT analýza. Postavení analýzy SWOT ve strategických úvahách ukazuje obrázek 7.

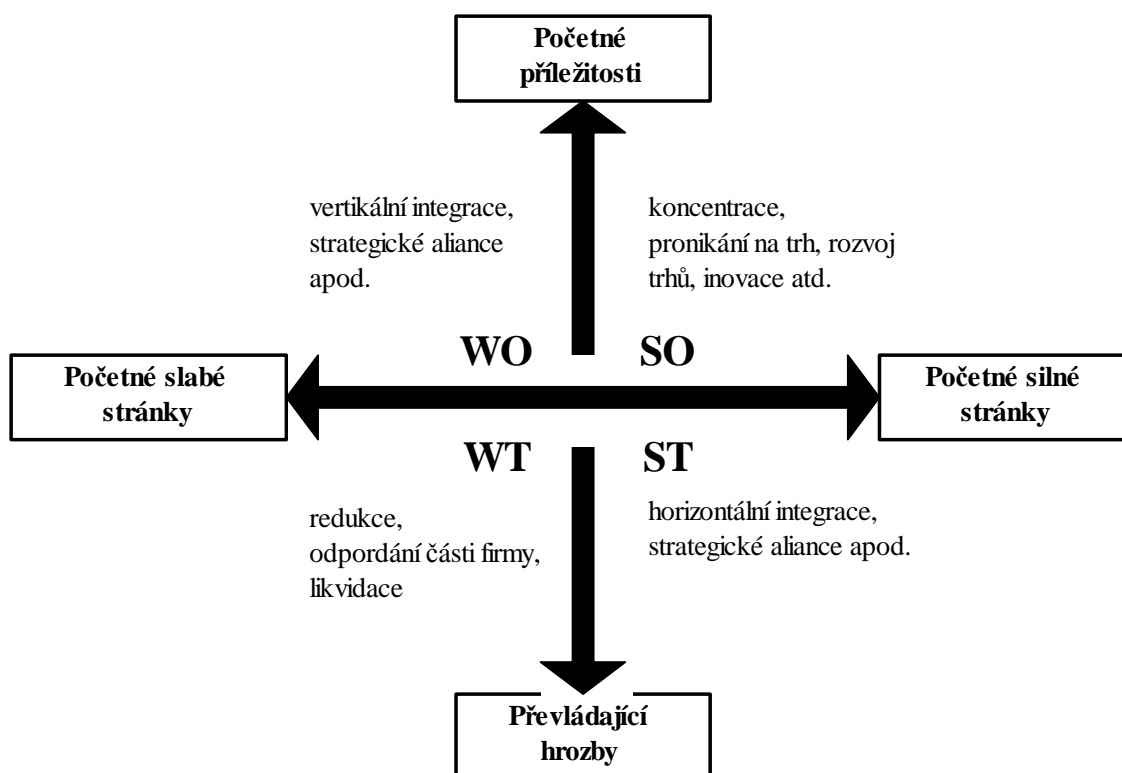


Obrázek 7: Postavení matice SWOT ve strategických úvahách

Zdroj: Veber a kol. (2003)

Metoda SWOT je založena na kombinaci silných stránek, slabých stránek, příležitostí a hrozeb. **Kozel a spol. (2006)** uvádějí, že cílem firmy by měla být snaha omezit své slabé stránky, podporovat své silné stránky, využívat příležitosti okolí a snažit se předvídat a jistit proti případným hrozbám. Autoři vztahují silné a slabé stránky dovnitř firmy, kde se vyhodnocují především zdroje firmy a jejich využití, plnění cílů firmy. Příležitosti a hrozby pak vycházejí z vnějšího prostředí a to jak na úrovni makro i mikroprostředí. Na základě výsledků SWOT analýzy mohou nastat čtyři zjednodušené případy, které jsou znázorněny na obrázku 8:

- **SO-Využití:** podnik využívá silných stránek a příležitostí, které plynou z okolí,
- **WO-Hledání:** snaha odstranění slabých stránek využitím příležitostí,
- **WT-Vyhýbání:** odstranění slabých stránek a vyhnutí se nebezpečí, podnik zde bojuje o přežití,
- **ST-Konfrontace:** podnik využívá silných stránek k odstranění hrozeb.



Obrázek 8: Využití SWOT při koncipování strategií

Zdroj: Veber a kol. (2003)

2.8 Strategie

Slovo strategie je odvozeno od řeckého názvu pro vojenské umění, strategia, a do anglické slovní zásoby se dostalo v roce 1688 jako strategie. Původ strategie je možné vysledovat až ke knize Sun Tzua Umění války z roku 500 př. n. l. (Crainer, 2000)

Dedouchová (2001) uvádí, že **tradiční definice strategie** je dokument, ve kterém jsou určeny dlouhodobé cíle podniku, stanoven průběh jednotlivých operací a rozmístění zdrojů nezbytných pro splnění daných cílů. Oproti tomu **moderní definici** chápe jako připravenost podniku na budoucnost. Ve strategii jsou stanoveny dlouhodobé cíle podniku, průběh jednotlivých strategických operací a rozmístění podnikových zdrojů nezbytných pro splnění daných cílů tak, aby tato strategie vycházela z potřeb podniku, přihlížela ke změnám jeho zdrojů a schopností a současně odpovídajícím způsobem reagovala na změny v okolí podniku. Podle **Pivody (1997)** však neexistuje shoda v přesném

vymezení pojmu strategie. Někteří autoři např. začleňují cíle jako součást strategie, jiní ji považují jen jako intelektuální prostředek pro dosažení předem vymezených cílů.

2.8.1 Typologie strategií

Typologií strategií se zabývá celá řada autorů. Mezi nejvýznamnější patří typologie dle Portera, Ansoffa a Mintzberga.

Typologie podle Ansoffa

Ansoffova typologie je založena na 4 základních strategiích. Jednotlivé strategie jsou zobrazeny na obrázku 9. Stone (2001) definuje jednotlivé alternativy následovně:

- 1) **Strategie pronikání na trh:** snaha zvýšit současný podíl výrobků na stávajícím trhu.
- 2) **Strategie rozvoje trhu:** snaha dodat stávající výrobky na nové trhy, například rozšíření prodeje z čistě domácího trhu na trh evropský.
- 3) **Strategie rozvoje výrobku:** nabídka nových nebo modifikovaných výrobků na současných trzích.
- 4) **Strategie diverzifikace:** nabídka výrobků na trzích, které jsou naprosto odlišné od současných výrobků a trhů.

	Současný výrobek	Nový výrobek
Současný trh	Strategie pronikání na trh	Strategie rozvoje výrobku
Nový trh	Strategie rozvoje trhu	Strategie diverzifikace

Obrázek 9: Typologie strategií podle Ansoffa

Zdroj: Stone (2001)

Typologie dle Portera

Dalším autorem, který se zabývá typologií strategií je Porter. **Porter (1995)** uvádí, že základem nadprůměrného výkonu je konkurenční výhoda. Konkurenční výhody pak lze dosáhnout cestou nízkých nákladů nebo diferenciací. Autor uvádí, že tyto dva základní typy konkurenční výhody v kombinaci s rozsahem činnosti, vedou ke třem strategickým alternativám. Jednotlivé generické alternativy jsou zobrazeny na obrázku 10.

		KONKURENČNÍ VÝHODA	
		Nižší náklady	Diferenciace
KONKURENČNÍ ROZSAH	Široký cíl	1. Vůdčí postavení v nízkých nákladech	2. Diferenciace
	Úzký cíl	3A. Soustředění pozornosti na nízké náklady	3B. Soustředění pozornosti na diferenciaci

Obrázek 10: Tři generické strategie

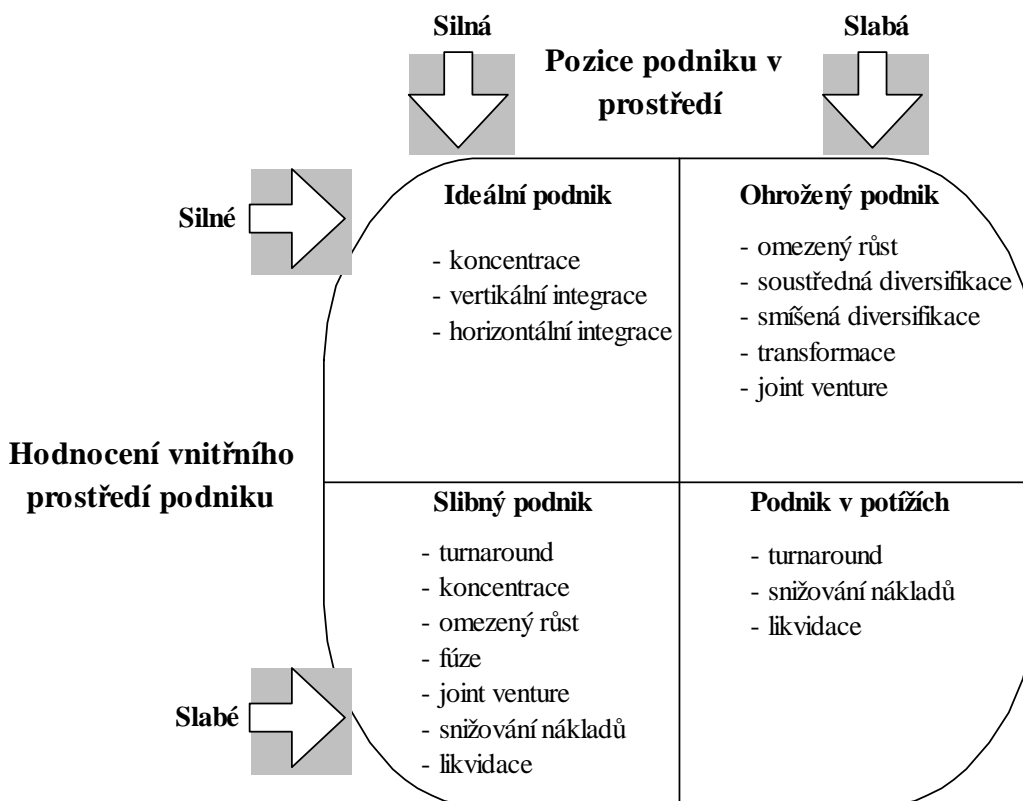
Zdroj: Porter (1995)

Pěti faktorový Mintzbergrův model

Jirásek (2003) uvádí, že Mintzbergr se stavěl kriticky k modelům Portera i Ansoffa, proto navrhl alternativní model podnikových strategií. Mintzbergr navrhuje pět směrů rozvoje jádra podnikání:

- 1) Umístit jádrový obor v celkovém proudu podnikání.
- 2) Určení jádrového oboru, jeho hlavních charakteristik a potencií.
- 3) Směr rozvoje jádrového oboru.
- 4) Rozšíření jádra podnikání.
- 5) Nové pojetí podnikatelské aktivity.

Dle **Hrona, Tiché, Dohnala (2000)** může mít každá strategie mnoho obměn, ale v zásadě všechny strategie vycházejí z výše uvedených přístupů. Jednotlivé alternativy pak můžeme zařadit do integrovaného modelu strategických alternativ viz obrázek 11, který rozděluje strategie na základě hodnocení vnitřního a vnějšího prostředí.

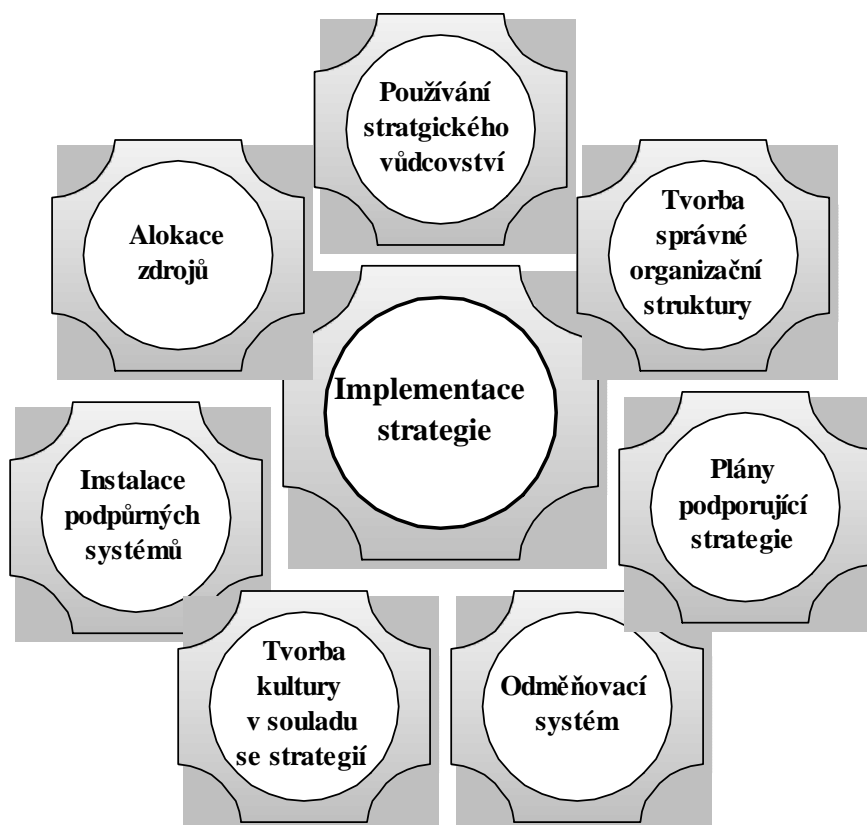


Obrázek 11: Integrovaný model strategických alternativ

Zdroj: Hron, Tichá, Dohnal (2000)

2.8.2 Implementace strategie

Lukášová, Nový a kol. (2004) rozumí implementací strategie praktické uskutečňování a její zavedení do reálného života. Východiskem implementace strategie je dle autorů schválení obsahu strategie, její rozpracování do navazujících plánů, programů, rozpočtů a vytvoření organizačních podmínek pro implementaci strategie. Aby byla implementace úspěšná musí organizace vytvořit vhodnou organizační strukturu, vhodně alokovat zdroje, přizpůsobit systémy apod. Činnosti, které úzce souvisí s implementací strategie, jsou zobrazeny na obrázku 12.



Obrázek 12: Proces implementace strategie

Zdroj: Mallya (2007)

2.9 Strategické řízení v turbulentní době a v době krize

Drucker (1994) popisuje turbulenci jako nepravidelný, nelineární a nevyočitatelný jev, u kterého je však možno předpovídat, analyzovat a řídit její základní příčiny. Nebezpečí turbulentní doby vidí v pokušení popírat realitu. Naopak turbulentní doba je dobou velkých příležitostí pro ty, kteří nové reality dokážou pochopit, akceptovat a kteří je dokážou využít. S ohledem na strategii, kterou může podnik uplatňovat, **Truneček (1993)** rozlišuje tři druhy modelů řízení:

1. **Plánovací model:** plánovací model je založený na analyzování trendů, podle kterých pak plánujeme budoucnost. Čím více se zabývá podnik plánováním, tím méně se zabývá skutečnou strategií. Diskontinuitu však nelze plánovat, proto je tento model pro turbulentní dobu považován za nevhodný.

2. **Vizionářský model:** vizionářský model Truneček popisuje jako model založený na vytyčování cílového stavu, kde je potřeba vypracovat určitou vizi, ke které se budeme postupně blížit, i když budeme muset na této cestě dělat celou řadu kompromisů. Tento model zcela zavrhuje plánovací mentalitu.
3. **Učící se model:** učící se model považuje Truneček za nejlepší model pro turbulentní dobu, protože dokáže velmi dobře reagovat na neustále se měnící podmínky. Tento model je založen na metodě pokusů a omylů.

Většina podnikatelských aktivit je jednoznačně spojeno s rizikem. Turbulentní, chaotické prostředí, které je příznačné pro současnou etapu společenského a hospodářského vývoje, se promítá prakticky do každodenní činnosti podnikatele. Většina klíčových rozhodnutí má jednoznačně charakter rozhodování za nejistoty či rizika. **(Veber, Srpová a kol., 2008)**

Díky turbulentní době se význam pojmu riziko neustále zvyšuje. Největší nebezpečí rizik spočívá v jejich možné přeměně na krize. Pojem riziko, pochází ze 17. století a vychází z italského slova „risico“. **Smejkal, Rais (2006)** uvádějí, že neexistuje jediná obecná definice tohoto pojmu. Autoři uvádějí jedenáct možných významů tohoto slova:

1. Pravděpodobnost či možnost vzniku ztráty, obecně nezdaru.
2. Variabilita možných výsledků nebo nejistota jejich dosažení.
3. Odchýlení skutečných a očekávaných výsledků.
4. Pravděpodobnost jakéhokoliv výsledků, odlišného od výsledků od očekávaného.
5. Situace, kdy kvantitativní rozsah určitého jevu podléhá jistému rozdělení pravděpodobnosti.
6. Nebezpečí negativní odchylky od cíle (tzv. čisté riziko).
7. Nebezpečí chybného rozhodnutí.
8. Možnost vzniku ztráty nebo zisku (tzv. spekulativní riziko).
9. Neurčitost spojená s vývojem hodnoty aktiva (tzv. investiční riziko).
10. Střední hodnota ztrátové funkce.
11. Možnost, že specifická hrozba využije specifickou zranitelnost systému.

2.9.1 Analýza rizik

Pokud chce podnik snižovat dopady možných rizik, musí se věnovat jejich analýze. Analýza rizika umožňuje přijmout vhodná opatření, která pomohou podniku snížit konkrétní dopady jednotlivých rizik. **Srpová, Řehoř a kol. (2010)** řadí mezi rizikové faktory především změnu v chování zákazníků, legislativní změny, technologický pokrok, obrat v chování a reakcích konkurentů, slabé stránky podniku a chyby manažerského týmu. Autoři pak uvádějí, že analýzu rizika můžeme provádět na základě analýzy citlivosti nebo na základě expertního hodnocení.

Analýza citlivosti

Analýza citlivosti obvykle zjišťuje citlivost hospodářského výsledku na faktory, které jej ovlivňují. V prvé řadě se jedná o faktory, které byly vyhodnoceny v rámci expertního odhadu jako významné a jejichž dopady analýza citlivosti zpřesňuje. Výsledky takové analýzy jsou individuální podnik od podniku a ve vazbě na subjektivitu jejich zpracovatele mohou nabývat dosti odlišných hodnot. (**Srpová, Řehoř a kol., 2010**)

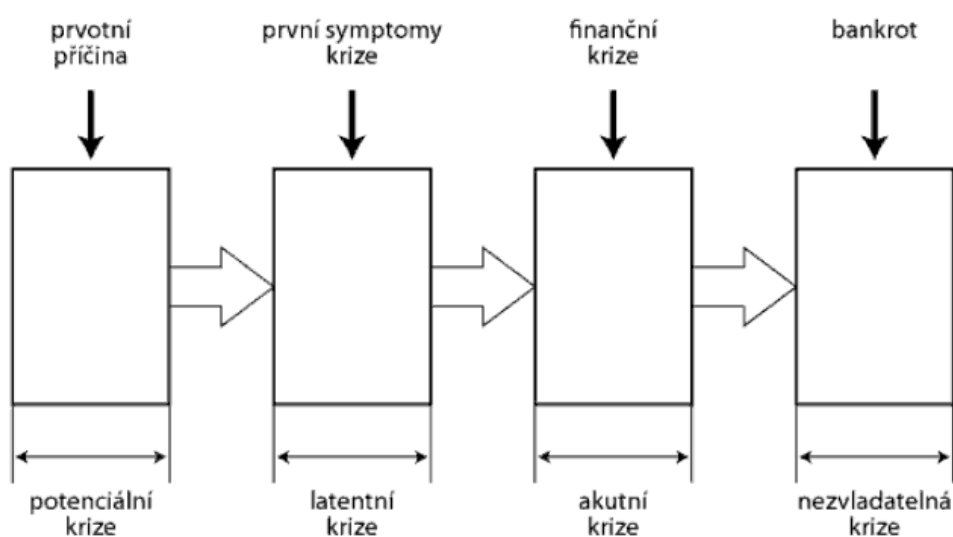
Expertní hodnocení

Expertní hodnocení provádějí pracovníci, kteří mají potřebné znalosti a zkušenosti v oblastech, kam jednotlivé faktory rizika spadají. Expertní hodnocení rizik může mít dvě formy. Základní formou je kvalitativní hodnocení, které dospívá k posouzení významnosti rizika na základě matice hodnocení rizik, resp. jejího grafického zobrazení, aniž se tato významnost stanovuje v číselné formě. Vyšší formou je pak semikvantitativní, dospívající k číselnému vyjádření významnosti jednotlivých rizik, a to opět s využitím matice hodnocení rizik. (**Hnilica, Fotr, 2009**)

Rizikem se zabývá management rizika. Management rizika je dle **Tichého (2006)** souhrn činností, které cíleně směřují k rozpoznávání a minimalizaci možných ztrát. Dle autora se metody managementu rizika zaměřují na retenci rizika, smluvní nepojistní přenos rizika, ovládání ztrát a přenos rizik pojištěním nebo ručením.

2.9.2 Krize, zdroje krizí a krizový management

Na rozdíl od rizika, kde se mluví o potenciálních škodách, u krize již uvažujeme škody reálné. **Beneš, Martinovičová (2004)** uvádějí, že krize není jevem okamžitým, ale jevem jenž prochází určitým vývojem. Autoři chápou krizový vývoj jako odchylku od vývoje standardního, nekrizového, bezporuchového. Jednotlivé fáze krize jsou zobrazeny na obrázku 13.



Obrázek 13: Fáze krizového procesu

Zdroj: Zuzák, Königová (2009)

Krize se může vyvíjet pomalu nebo rychle. Dle **Smejkal, Raise (2006)** musí být firma schopna zvládat oba typy krizí – v případě pomalu se rozvíjející krize by se firma měla zaměřit na strategii zamezení a u krizí náhlých by měla firma zvolit strategii zvládnutí krize.

Zdroje krizí

Na zdroje krizí uvedené v tabulce 2 můžeme nahlížet různými způsoby, například krize, jenž vznikají vně podniku a krize vzniklé uvnitř podniku. Dále můžeme krize dělit podle jejich původu. Pokud si tyto dvě kategorie sloučíme dohromady, dostaneme dělení krizí podle **Shrivastavy, Mitroffa (1987)**, kteří zdroje krizí řadí do skupin dle společných charakteristik viz tabulka 3.

Tabulka 2: Netříděné zdroje krizí

Nepříznivé počasí	Nepřátelské převzetí podniku	Výroba zmetků
Porucha počítače	Nelegální aktivity	Výroba falzifikátů
Počítačové viry	Stávka	Sabotáž zvenčí
Selhání počítače	Únos	Sabotáž zaměstnanců
Kolísání měn	Ztráta stěžejních zaměstnanců	Společenská krize
Nemoc/epidemie	Generální stávka	Krize dodavatelů
Oheň	Mediální krize	Selhání telefonní sítě
Povodně	Přírodní katastrofy	Terorismus

Zdroj: Elliott, Swartz, Herbane (2002)

Tabulka 3: Zdroje podnikových krizí dělené dle společných charakteristik

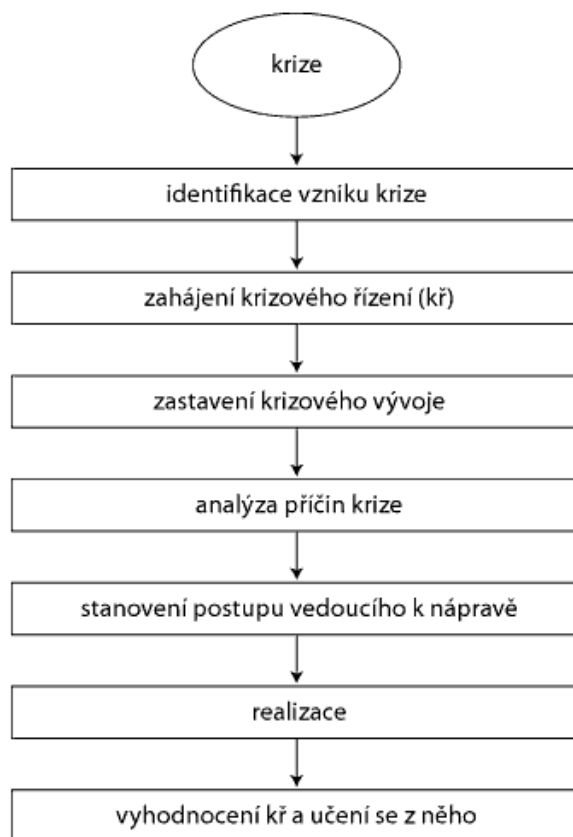
	Interní zdroje krizí	Externí zdroje krizí
Technické/ekonomické zdroje krizí	<ul style="list-style-type: none"> - generální stávka zaměstnanců - výroba zmetků - porucha počítače 	<ul style="list-style-type: none"> - škody na životním prostředí, - přírodní katastrofy - nepřátelské převzetí firmy
Lidské/organizační/společenské zdroje krizí	<ul style="list-style-type: none"> - nepřizpůsobení se změně - sabotáž zaměstnanců - organizační nedostatky 	<ul style="list-style-type: none"> - nedostatečný projekt - sabotáž zvenčí - terorismus - únos - výkonná moc

Zdroj: Shrivastava, Mitroff (1987)

Krizový management

V případě přeměny rizika na krizi je třeba krizi řešit. Řešením krizových situací se zabývá krizový management. Špaček (2008) definuje krizový management jako systematickou odezvu na neočekávané události, které ohrožují lidi, majetky i finanční a operační stabilitu společnosti. V širším slova smyslu autor charakterizuje krizový management jako nástroj řízení určený k zvládnutí krizového stavu - počínaje rozpoznáním krizového potenciálu společnosti a nastavením procesů preventivního předcházení krize, dále akčním a efektivním zvládnutím již probíhající krize a konečně odstraněním následků proběhlé krize. Obecné schéma krizového managementu je znázorněno na obrázku 14. Študent (2003) řadí mezi typické znaky krizového managementu:

- V sázce jsou důležité zájmy jednotlivých stran;
- Potřebná rozhodnutí je nutné přijímat pod tlakem času;
- Informace, potřebné pro přijetí rozhodnutí, jsou do určité míry neúplné;
- Cokoli určitá strana udělá, nebo naopak neudělá, může mít vážné následky;



Obrázek 14: Obecné schéma krizového řízení

Zdroj: Zuzák, Königová (2009)

3 Metodika

Cílem mé diplomové práce je prostřednictvím metod a postupů strategického řízení určit negativní dopady hospodářské krize na konkrétní firmu. Na základě výsledků jednotlivých analýz pak stanovit rizika a strategické alternativy, které by vedly k odstranění či ke zmírnění dopadů jednotlivých rizik. Abych mohl tento cíl naplnit, musím provést několik analýz. Provedení těchto analýz pak tvoří dílčí cíle:

Dílčí cíle:

- analyzovat vnitřní prostředí podniku,
- analyzovat vnější prostředí podniku,
- analyzovat podnik jako celek,
- stanovit scénáře budoucího vývoje a
- stanovit každému scénáři vhodné strategické alternativy.

Použité zdroje dat:

- interní materiály,
- odborná literatura,
- elektronické zdroje.

Pro hodnocení analyzovaného podniku použiji následující metody:

1. Pomocí **STEP analýzy** určím faktory makrookolí, které působí na podnik. Ty nejdůležitější podrobně zpracuji a shrnu do tabulky.
2. **Model stupně turbulence** použiji, abych zjistil, v jakém prostředí podnik působí, co od něj očekávají zákazníci a zda je podnik schopen tato očekávání naplnit.
3. **Porterův model** hodnotí mikrookolí podniku a to především působení dodavatelů, odběratelů, konkurence a substitučních výrobků. Výsledky opět shrnu do tabulky.
4. Na základě **analýzy exponovanosti** zjistím, jak moc je podnik zranitelný. Zda je ohrožen a jestli je schopen jednotlivým ohrožením čelit. Výsledkem analýzy bude vytvoření matice exponovanosti.
5. Další metodou strategického řízení je **finanční analýza**. Při finanční analýze budu vycházet z vlastních výpočtů. Pro srovnání podniku s odvětvím použiji metodický

rámec INFA, který je zveřejněný na portálu Ministerstva průmyslu a obchodu. Plný název programu zní: Benchmarkingový diagnostický systém 34 finančních indikátorů INFA. Jedná se o program, do kterého se zadávají údaje z rozvahy a výkazu zisku a ztráty. Na základě těchto údajů se pak provede srovnání podniku jak s odvětvím, tak s jeho nejlepšími podniky. Jedná se o srovnání v rámci OKEČ. Autoři systému rozdělili podniky do skupin pomocí srovnání ukazatelů ROE, r_e (alternativní náklad na vlastní kapitál) a r_f (bezriziková sazba) viz tabulka 4.

Tabulka 4: Rozdělení podniků do skupin

Podniky s účetním ziskem a s $ROE \geq r_e$	Nejlepší podniky v odvětví
Podniky s účetním ziskem a s $r_f \leq ROE < r_e$	Velmi dobré podniky
Podniky s účetním ziskem a s $ROE < r_f$	Ziskové podniky
Účetně ztrátové podniky a podniky se záporným vlastním kapitálem	Ztrátové podniky

Zdroj: Neumaier, Neumaierová (2007)

- Na základě výše zmíněných analýz, pozorování a pohovorů se zaměstnanci provedu **SWOT analýzu**, která mi pomůže určit silné a slabé stránky podniku, jeho příležitosti a ohrožení plynoucího z vnějšího prostředí. Následně jednotlivé faktory ohodnotím podle významnosti pomocí vzájemného párového srovnávání. Ke srovnání využiji Fullerův trojúhelník.

V jednotlivých metodách se budu snažit promítnout stav před krizí a stav v době krize. Výsledky jednotlivých metod pak vytvoří základ pro **metodu scénářů**, jejichž výsledkem bude matice scénářů. Pro každý scénář pak bude stanovena strategická alternativa.

4 Praktická část

4.1 Charakteristika společnosti

4.1.1 Profil společnosti

Firma působí na českém trhu jako dceřiná společnost holandské společnosti od roku 1994. Podnik sídlí v Českých Budějovicích a v současné době zaměstnává více než 200 zaměstnanců. V době před krizí to bylo přes 470. Organizace splňuje normy ISO 14001 a ISO 9001. Hlavním předmětem činnosti je výroba kovových a umělohmotných plastových dílů. Firma při výrobě věnuje značnou pozornost péči o životní prostředí - pro lakování používá ekologické barvy ředitelné vodou.

Společnost nabízí různé lisované a lakované kovové díly určené pro široké spektrum výrobků v oboru elektroniky, audiotechniky, automobilového průmyslu a osvětlení. Mezi hlavní komponenty, jež firma dodává do výrobků svých zákazníků, patří kryty pro CD přehrávače a videopřehrávače, zadní panely, kovové části reproduktorů, díly pro pohyblivé části přístrojů a součástky pro chlazení výkonných dílů.

4.1.2 Filosofie firmy

Mise: Podnik vidí svůj úspěch v úspěchu svého klienta – partnera. Aby mohlo dojít k naplnění této mise, snaží se podnik spolupracovat se svým zákazníkem již od počátku výroby, dělí se o odpovědnost, plní výrobní potřeby a navrhuje řešení, která fungují.

Vize: Podnik se snaží být vždy krok před dnešními trendy, aby byl schopen uspokojit potřeby svých zákazníků. V dnešním turbulentním světě to znamená schopnost rychle reagovat na vývoj technologií. V současné době vidí podnik svoji vizi ve výrobě přesných komponent z plastu a plechu.

Hodnoty firmy

Firma shrnula své hodnoty do těchto bodů:

- Důvěrný styk se zákazníkem;
- Spolehlivost a důvěryhodnost;
- Ekonomická efektivita;
- Flexibilita;
- Udržitelnost;
- Konečná řešení;
- Odpovědnost k zákazníkům, partnerům a kvalitě;
- Bezúhonnost a poctivost.

4.1.3 Firma ve světě

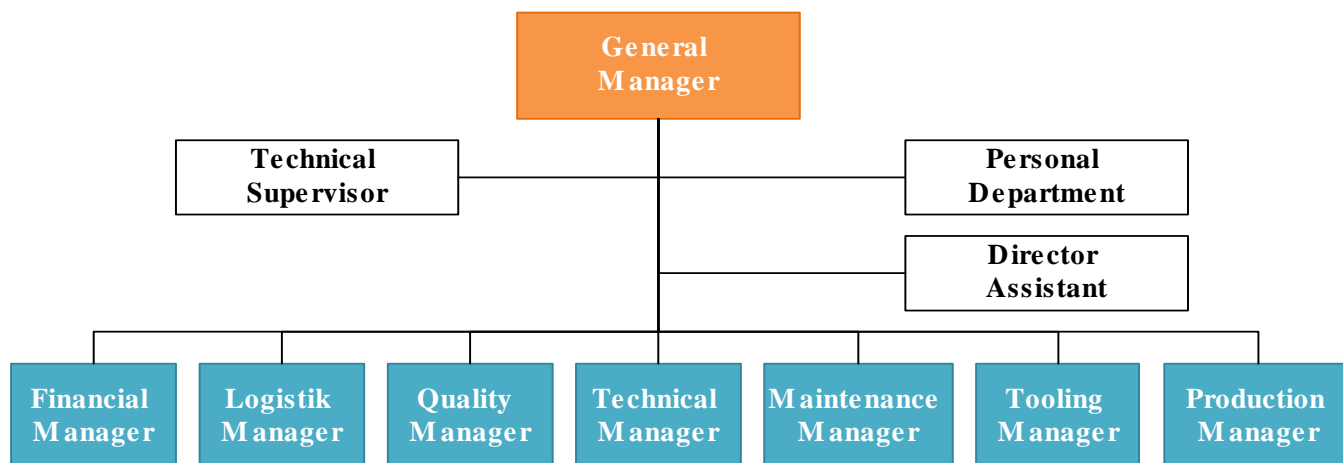
Podnik zaměstnává přes 1400 zaměstnanců po celém světě v těchto pobočkách:

- Eindhoven, Holandsko: centrála a mezinárodní vývojové centrum.
- Sittard, Holandsko: výroba plastových a plechových dílů a montáž.
- Suzhou, Čína: výrobní centrum pro plechové a plastové komponenty, dekoraci a konečnou montáž.
- České Budějovice, Česká Republika: výrobní centrum pro plechové komponenty a lakování.

V době před krizí fungovala ještě pobočka firmy v Maďarsku, která sloužila jako výrobní centrum pro plechové a plastové díly a montáž. Z důvodu špatného řízení se místní pobočka dostala do problémů i v době před krizí, kdy se dařilo téměř každému v oboru, z toho důvodu byla zrušena. Zrušení pobočky však způsobilo u odběratelů paniku a vedení organizace musí vynakládat vysoké úsilí, aby odběratele přesvědčili, že ostatní pobočky fungují normálním způsobem.

4.1.4 Organizační struktura

Firma je řízena generálním ředitelem, kterému podléhají jednotlivé úseky viz obrázek 15. Podnik se dělí na 7 úseků, kde každý má svého vedoucího. Mimo jednotlivé úseky se pak nachází personální oddělení, technický dozorce a asistentka vedoucí.



Obrázek 15: Organizační struktura společnosti

Zdroj: Interní materiály (2006)

4.2 Vnější prostředí

Za vnější prostředí podniku považujeme vše, co se nachází vně podniku. **Dedouchová (2001)** dělí vnější prostředí na mikrookolí a makrookolí. Mikrookolí představují zákazníci, dodavatelé, odběratelé, substituty a potencionální konkurenti. Pro analýzu těchto faktorů jsem použil Porterův model pěti sil. Makrookolí, jenž je tvořeno makroekonomikou, sociální politikou, demografií, politikou, legislativou a celosvětovým okolím, bylo analyzováno prostřednictvím STEP analýzy.

Je nutné si uvědomit, že vnější prostředí není konstantní, ale neustále se mění. Na tyto změny pak reagují zákazníci svými požadavky. Pro charakteristiku těchto požadavků byla na podnik aplikována metoda stupně turbulence. Metoda řeší, jaká jsou očekávání zákazníků a zda je podnik schopen tato očekávání naplnit.

V současné době bylo globální prostředí zasaženo ekonomickou krizí. Z důvodu významnosti jsem tomuto faktoru věnoval samostatnou kapitolu. Tento faktor za normálních okolností patří mezi ekonomické vlivy STEP analýzy.

4.2.1 Současná ekonomická krize

Současná ekonomická krize má mnohé příčiny. Přehled vybraných osobností a jejich pohled na věc je uveden v tabulce 5.

Tabulka 5: Příčina ekonomické krize v očích expertů

Jméno	Postavení	Příčina krize
prof. Jan Švejnar, Ph.D.	Předseda řídicího a dozorčího výboru CERGE-EI, University of Michigan	Kombinace faktorů: <ul style="list-style-type: none">- uvolněná monetární politika USA- problém amerického trhu realit- nastavení systému oceňování rizika- propojenost světové ekonomiky
prof. Ing. Milan Šikula, DrSc.	Ředitel Ekonomického ústavu Slovenské akademie věd	<ul style="list-style-type: none">- rostoucí zadluženost k HDP- nadbytek kapacit
prof. Ing. Milan Žák, CSc.	Ředitel Centra ekonomických studií, Vysoká škola ekonomie a managementu	<ul style="list-style-type: none">- rozchod mezi etikou a ekonomikou

Zdroj: Šikula (2009); Švejnar (2009); Žák (2009)

Současný stav a predikce vývoje

V současné době jsme dle **Švejnara (2009)** přešli z prvotní panické fáze do fáze chronické (přeživací). V této fázi firmy žijí z rezerv a udržují si své zaměstnance s využitím zkrácených pracovních úvazků. Návrat k růstu vidí **Švejnar (2009)**:

- ve vývoji zahraniční poptávky,
- ve vývoji pesimismu domácností,
- ve vývoji ve fiskálním sektoru a
- v udržení stabilního a průchodného finančního sektoru.

Oživení pak bude mít tvar písmene U nebo W.

„U“ – po poklesu se bude ekonomika nacházet nějaký čas na dně, poté dojde k oživení.

„W“ – vývoj krize bude komplikovanější, po růstu přijdou opět problémy.

Výhled

V roce 2010 očekává **Ministerstvo financí České republiky (c2005)** v globálním měřítku přechod k růstu. U ekonomiky **USA** ministerstvo očekává za rok 2009 změnu reálného HDP ve výši $-2,6\%$ a v roce 2010 pak mírný růst o $2,0\%$. Pro rok 2011 odhadují růst na $2,5\%$. Riziko představují především nedostatečná konsolidace finančního sektoru a vysoká nezaměstnanost. V ekonomice **EA12** za rok 2009 ministerstvo odhaduje změnu HDP na $-3,9\%$ a pro rok 2010 pak růst o $1,1\%$. V roce 2011 by měl růst dosáhnout $1,9\%$. Riziko představuje možnost opětovného propadu po skončení prorůstových stimulů a také vysoká a patrně dále rostoucí nezaměstnanost.

Meziroční vývoj hrubého domácího produktu

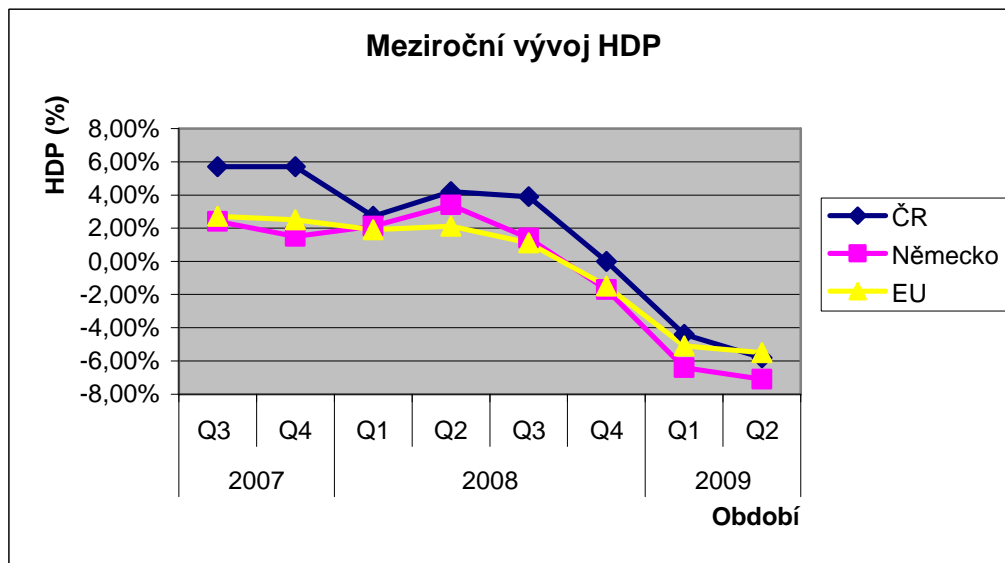
V tabulce 6 je shrnut meziroční vývoj HDP v jednotlivých čtvrtletí. Tabulka srovnává vývoj HDP v Evropské unii jako celku, Německa jako našeho nejvýznamnějšího exportního partnera a České republiky. Z údajů jsem pak sestavil graf viz obrázek 16, na kterém můžeme vidět provázanost jednotlivých ekonomik, kdy vývoj HDP všech znázorněných je téměř identický. Z vývoje tedy můžeme usuzovat, že pokud porostou evropské ekonomiky, poroste i ekonomika České republiky.

Tabulka 6: Meziroční vývoj hrubého domácího produktu (v %)

	2007		2008				2009	
	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2
ČR	5,70	5,70	2,70	4,20	3,90	0,00	-4,40	-5,80
Německo	2,40	1,50	2,10	3,40	1,40	-1,70	-6,40	-7,10
EU	2,70	2,50	1,90	2,10	1,10	-1,50	-5,10	-5,50

Poznámka: Q - čtvrtletí

Zdroj dat: Česká spořitelna (2009)



Obrázek 16: Meziroční vývoj HDP (v %); Q3 2007 – Q2 2009

Zdroj dat: Česká spořitelna (2009)

4.2.2 STEP analýza

Metoda STEP analýzy hodnotí postavení firmy v makrookolí podniku. Analýza se zaměřuje na faktory společenské, technologické, ekonomické a politické. Úkolem metody je identifikovat faktory a určit jejich vliv z hlediska významnosti a z hlediska času.

Vzdělání

Před ekonomickou krizí: Nedostatek pracovníků se strojírenským vzděláním. Pro podnik byl problém sehnat kvalitní seřizovače obráběcích strojů, nástrojáře a technology. Nesoulad na trhu práce firma řešila spoluprací se strojírenským učilištěm ve Velešíně a zaškolením vlastních pracovníků.

V době ekonomické krize: Hospodářská krize se dotkla téměř všech oborů. Z důvodu poklesu prodeje podnik začal vyjednávat s úřadem práce o hromadném propouštění a o poskytování 60 % mzdy těm zaměstnancům, kterým nebude možno zajistit práci. K 31. 12. 2008 došlo ke snížení počtu zaměstnanců o 75. Propouštění se týkalo jak dělnických profesí, tak THP pracovníků. Podnik ukončil spolupráci s učilištěm ve Velešíně. V roce 2009 docházelo k dalšímu propuštění. V současné době podnik zaměstnává přes 200 zaměstnanců.

Výhled: Po odeznění dopadů krize předpokládám, že nerovnováha na trhu práce se bude postupně srovnávat a že za nějaký čas se opět dostaneme do situace, kdy bude na trhu nedostatek pracovníků se strojírenským vzděláním. Zde vidím, především na začátku období po odeznění krize, šanci pro firmy získat kvalitní zaměstnance a to jak z řad nezaměstnaných tak z řad absolventů.

Z údajů úřadu práce jsem sestavil tabulku 7, která demonstruje, jak se situace na trhu práce během jednoho roku otočila o 180°.

Tabulka 7: Nabídka a poptávka po práci vybraných profesí

Profese	Nabídka (uchazeči o zaměstnání)		Poptávka (volná místa)	
	Srpen/2008	Srpen/2009	Srpen/2008	Srpen/2009
Strojírenští technici	1583	3 758	758	170
Nástrojáři	208	619	299	16
Obsluha strojů	288	1 474	1 756	153
Mechanici a opraváři	3 418	6 706	2 188	576

Zdroj dat: Ministerstvo práce a sociálních věcí (2009)

Preference

Před ekonomickou krizí: Podnik pracuje s přístroji, které jsou vysoce flexibilní. Na změnu preferencí je podnik tedy schopen okamžitě reagovat a změnit druh výroby podle aktuálních potřeb zákazníků. Od vzniku firmy preference zákazníků, které jsou ovlivněny především vývojem na trhu s elektronikou, prošly několika změnami. Podle mého názoru je důležité, aby na změnu jejich preferencí, reagovali především odběratelé. Pokud odběratelé včas zachytí tuto změnu, pak může firma aktivně vstoupit do vývoje nového výrobku.

V době ekonomické krize: Je nutné si uvědomit, že firma dodává komponenty především do výrobků v rámci elektroniky a automobilů – tedy do výrobků, které můžeme označit jako cyklické, tzn. že v době, kdy ekonomika roste, daří se prodeji těchto výrobků. Naopak

v době poklesu ekonomiky prodeje těchto výrobků klesají. Díky hospodářské krizi má řada lidí omezený rozpočet a musí ve svém spotřebním koši preferovat jiné pro život nezbytné zboží. Proto flexibilita výroby na změnu preferencí je myšlena v rámci těchto „cyklických“ trhů. Změna preferencí na jiný trh je tedy pro podnik velkou hrozbou.

Výhled: Předpokládám, že zprvu bude růst ekonomiky zapříčiněn prostřednictvím vládních zásahů. Spotřeba společnosti se nastartuje až ve chvíli, kdy budou mít lidé důvěru v dlouhodobý růst. V době nastartování spotřeby bude tento trh opět skrývat řadu příležitostí a bude jen na firmách, jak se těchto příležitostí zhostí.

Zastarávání výrobního zařízení

Před ekonomickou krizí: Stroje se mohou opotřebovat morálně a fyzicky. Z důvodu pomalého vývoje podnik pociťuje spíše fyzické zastarávání. Rozhodující není staří stroje, ale jaký nástroj se do něj použije. Podnik pracuje i s 30 let starým lisem, který stále vyhovuje a splňuje požadavky, které jsou na něj kladeny.

Firma neustále modernizuje svoje strojní zařízení. V současné době disponuje podnik dvěma AIDA linkami, které patří mezi nejmodernější zařízení na světě.

V době ekonomické krize: Jak už jsem uvedl, požadavkům trhu vyhovují i starší stroje, proto řada firem vyčkává s investicí do nového zařízení až do doby, která bude pro nákup příhodnější – tedy do doby, kdy bude vývoj ekonomiky jasnější.

Výhled: Hospodářská krize „vyčistí“ trh, tzn. že řada firem bude muset opustit trh a zbavovat se tak svého majetku. Zde opět spatřuji příležitosti pro firmy, které současnou krizi „přežijí“. Firmy budou moc získat strojní zařízení za výhodnější cenu, než kdyby kupovaly zařízení nové. Tento trend nebude nahrávat výrobcům tohoto zařízení, proto předpokládám, že na nějaký čas se vývoj zpomalí.

Vliv nových technologií

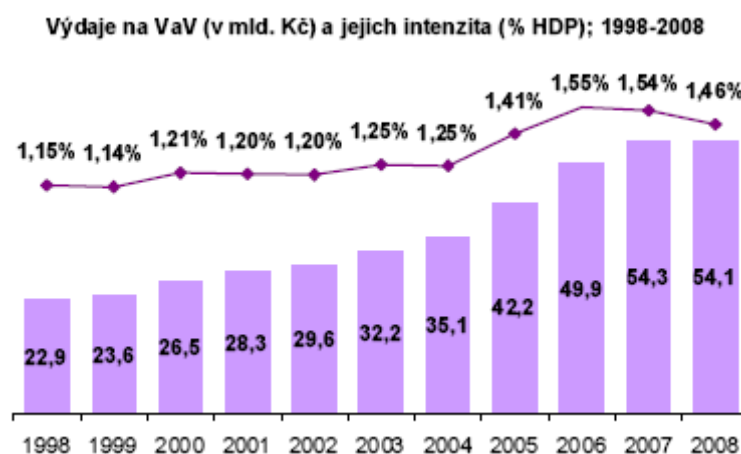
Před ekonomickou krizí: Vývoj na trhu výrobků představuje pro firmu příležitosti ve formě nových zakázek. Podnik neovlivňuje pouze tento vývoj, ale také vývoj nových technologií v oblasti výrobních strojů, které přinášejí vyšší:

- efektivitu,
- produktivitu práce,
- kapacitu a
- kvalitu.

Z obrázku 17 můžeme vidět, že výdaje v absolutní částce vědu a výzkum od roku 1995 do roku 2007 neustále rostou. V roce 2008 došlo ke stagnaci. Stagnaci způsobilo zmražení výdajů v podnikatelském, vládním sektoru i vysokoškolském sektoru.

Přehled zdrojů financování VaV v ČR v roce 2008:

- 52,2 % (28 242 mil. Kč) ze soukromých zdrojů
- 41,3 % (22 342 mil. Kč) z veřejných zdrojů
- 5,3 % (2 893 mil. Kč) ze zahraničních zdrojů
- 1,2 % (631 mil. Kč) z ostatních národních zdrojů



Obrázek 17: Výdaje na VaV (v mld. Kč) a jejich intenzita (% HDP); 1998 - 2008

Zdroj: Český statistický úřad (c2010)

V době ekonomické krize: Vláda schválila státní rozpočet pro výzkum, vývoj a inovace na rok 2010 s výhledem na léta 2011 a 2012. Vláda zmenšila objem finančních prostředků, které původně měly být investovány do rozvoje vědy, výzkumu a inovací a to s ohledem na současnou ekonomickou situaci. Česká věda by tak v příštím roce měla mít k dispozici 24,84 miliard korun a v následujících dvou letech by se tato částka neměla měnit. Dle informací ze zasedání Rady pro výzkum, vývoj a inovace ze dne 12. června dojde ke zkrácení výdajů na vědu a výzkum v roce 2010 o 11,10 %. Porostou pouze tzv. závazné výdaje, což jsou náklady na povinné kofinancování projektů financovaných EU. (Euractiv.cz, c2004-2010)

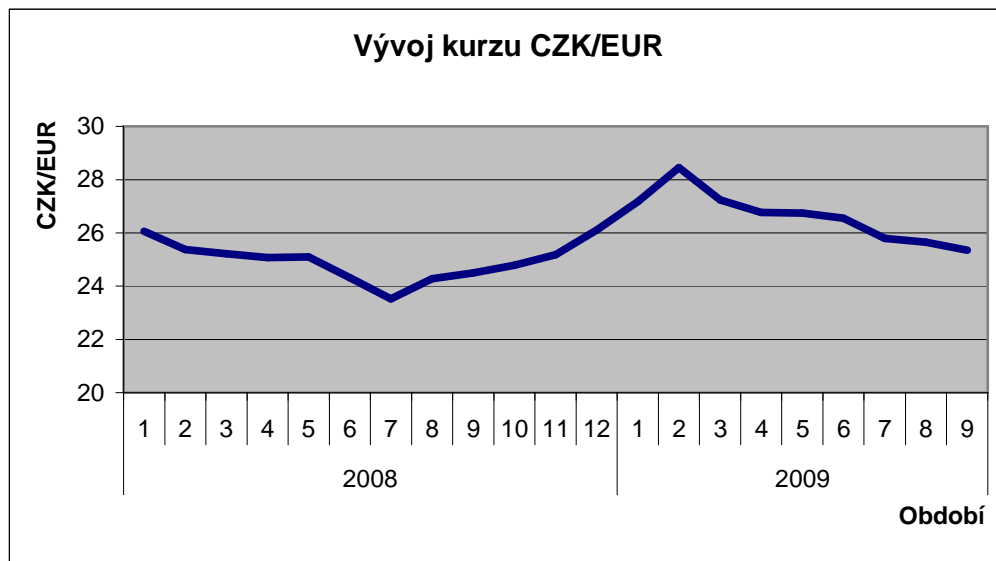
Výhled: Jsem zastáncem názoru, že krize je vhodnou dobou pro inovaci. Státy, které své výdaje na výzkum a vývoj v době krize zmrazí, se v budoucnu mohou potýkat s nepřipraveností a menší konkurenceschopností tuzemských firem. Věřím, že i firmy, které nezmrazí své výdaje na výzkum a vývoj, budou po odeznění krize krok před konkurencí, která v rámci svých úsporných balíčků omezí svůj vývoj.

Kurz

Před ekonomickou krizí: Posilování kurzu české měny je pro firmu velmi významným faktorem. Podnik ovlivňuje jak negativně tak pozitivně. Negativně při prodeji do zahraničí, pozitivně při nákupu od zahraničního dodavatele. Podnik používá měsíční sazbu ČNB, která je vyhlášována k prvnímu dni měsíce.

V době ekonomické krize: V době krize se vliv kurzu ještě zvýšil. Řada odběratelů v rámci svých protikrizových opatření změnila své dodavatele a to směrem na východ. Důvodem není jen levnější pracovní síla, ale také silná koruna vůči dolaru.

Výhled: Na obrázku 18 je vidět vývoj české koruny vůči euru v rámci jednoho roku. Vývoj v tomto roce prošel velmi dynamickým vývojem. Vývoj byl ovlivňován jak stavem ekonomiky tak vlivem spekulantů. Dramatický pohyb kurzu určitě nenahrává prognózám ve vývoji kurzu, tak ani samotnému zahraničnímu obchodu.



Obrázek 18: Vývoj kurzu CZK/EUR; leden 2008 - září 2009

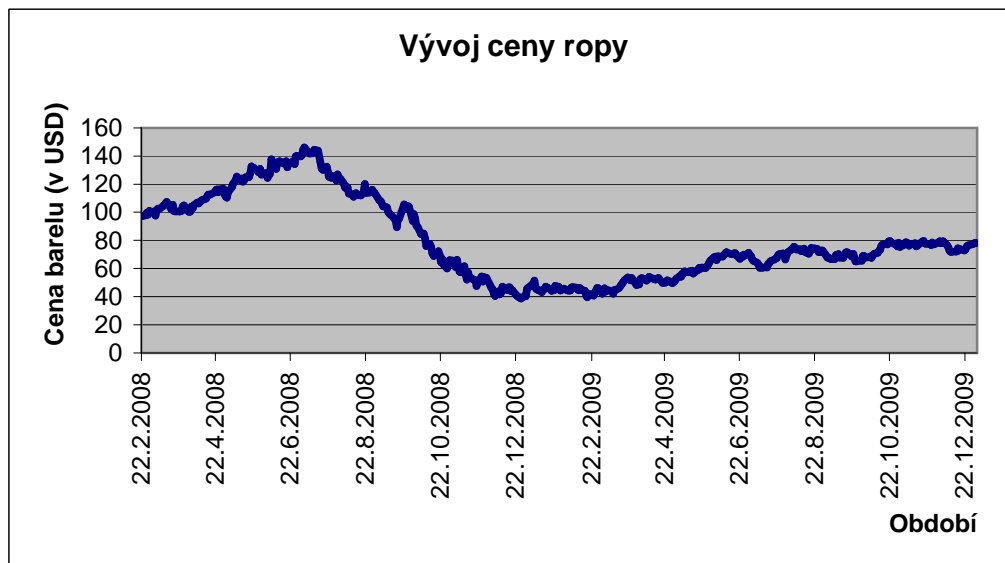
Zdroj dat: Česká národní banka (c2003-2010)

Ministerstvo financí České republiky (c2005) uvádí, že průměrná hodnota v prosinci 2009 činila 26,08 CZK/EUR, což bylo oproti trendové hodnotě o 3,0 % méně. Dle ministerstva se dá předpokládat, že i v průběhu let 2010 a 2011 se bude kurz pohybovat pod dlouhodobými trendovými hodnotami se zachováním tendence k mírnému nominálnímu i reálnému zhodnocování.

Ropa

Před ekonomickou krizí: Ropa je komodita, na které závisí téměř veškerá výroba. Když se ekonomice daří, firmy zvyšují svoji produkci, zvyšuje se i poptávka po ropě a tudíž i cena ropy roste. V době před krizí jsme mohli tedy pozorovat růst ceny této komodity, která se pak promítala ve vyšších nákladech na vstupy.

V době ekonomické krize: V době hospodářské recese, kdy firmy snižují svoji produkci, snižuje se i poptávka po ropě a tudíž cena ropy klesá. Tento trend je zřejmý i z obrázku 19. Proto v době krize jsme mohli být svědky rapidního snížení ceny této komodity.



Obrázek 19: Vývoj ceny ropy brent v USD; 22.2.2008 - 22.12. 2009

Ropa Brent je označení pro typ ropy zahrnující 15 druhů ropy z nalezišť v Severním moři.

Cena ropy brent se používá při ocenění dvou třetin světových dodávek ropy.

Zdroj dat: Kurzy.cz (c2000-2010)

Výhled: Jak už jsem uvedl ropa jako komodita má tendenci podléhat cyklům. Už teď můžeme být svědky růstu, který můžeme připsat pozitivním zprávám, jenž přicházejí z jednotlivých ekonomik. Dlouhodobé prognózování je však téměř nemožné – tuto komoditu ovlivňují kartely, spekulanti a omezené zdroje.

Vládní politika

Před ekonomickou krizí: Na podnik působí celá řada zákonů. Největší ohrožení plyne z jejich:

- složitosti,
- nejasných výkladů a
- časté změny.

Vláda sestavená premiérem Mirkem Topolánkem prosadila daňovou reformu, která zahrnuje snižování daní z příjmů právnických osob. Snížením sazby daně se podniku zvýší disponibilní zisk, který bude moc dále použit na rozvoj podniku. Vláda dále zrušila progresivní zdanění FO a nahradila ho jednotnou sazbou 15% z tzv. superhrubé mzdy. Tento krok považuji za nešťastný, protože progresivní zdanění je vestavěný stabilizátor,

který reaguje automaticky na vývoj hospodaření – po zavedení progresivního zdanění již není potřeba dalších zásahů státních orgánů.

V době ekonomické krize: V době ekonomické krize v České republice působí již druhá vláda. První vláda premiéra Mirka Topolánka schválila protikrizový balík zákonů, který měl zachránit pracovní místa, bankrotující firmy a byl zaměřen na podporu různých sociálních skupin. Balík mimo jiné obsahuje:

- novelu insolvenčního zákona,
- šrotovné,
- zrychlení daňových odpisů firemního majetku,
- úpravu podpory v nezaměstnanosti,
- snížení odvodů na sociálním pojištění,
- vyšší přídavky i vyšší daňovou slevu na děti.

Druhá vláda premiéra Jana Fischera však většinu z těchto opatření prostřednictvím tzv. Janotova balíčku zrušila ještě dříve, než tyto opatření vůbec vstoupily v platnost. Důvod zrušení je zřejmý, deficit rozpočtu by bez Janotova balíčku mohl dosáhnout až 230 mld.

Výhled: Pro českou politickou scénu jsou charakteristické slabé koalice, které způsobují nestabilitu vlády. Tyto koalice jsou způsobeny volebním systémem a následným rozložením sil v Parlamentu ČR. Nepředpokládám, že by v budoucnu došlo ke změně volebního zákona, který by přinesl stabilní vládu s jasnou koncepcí jak zjednodušit podnikatelské prostředí.

Vyhodnocení STEP analýzy

Podnik se nachází v globálním prostředí, kde působí řada faktorů s různě významnými vlivy viz tabulka 8. Dopad většiny těchto faktorů je dlouhodobý – jednotlivé faktory působí na podnik po celou dobu jeho fungování. Podnik je ovlivňován především vývojem ekonomiky. Tento faktor sice není uveden v této analýze, ale do STEP analýzy patří. Z důvodu jeho významnosti jsem tomuto faktoru věnoval samostatnou kapitolu. Význam tohoto faktoru je patrný i z ostatních proměnných STEP analýzy – jak je z tabulky 8 patrné, vývoj ekonomiky ovlivňuje i váhu ostatních faktorů.

Tabulka 8: Faktory STEP analýzy

Faktor	Význam před krizí	Význam v krizi	Dopad	Kategorie
Úroveň a druh vzdělání	Spíše významný	Málo významný	Dlouhodobý	S
Preference	Málo významný	Spíše významný	Dlouhodobý	S
Zastarávání výroby	Středně významný	Středně významný	Dlouhodobý	T
Nové technologie	Středně významný	Spíše významný	Dlouhodobý	T
Kurz	Středně významný	Spíše významný	Střednědobý	E
Ropa	Spíše významný	Spíše významný	Dlouhodobý	E
Vývoj ekonomiky	Významný	Významný	Dlouhodobý	E
Vládní politika	Středně významný	Spíše významný	Dlouhodobý	P

Poznámka: vliv jednotlivých faktorů (nevýznamný, málo významný, středně významný, spíše významný a významný).

Zdroj: vlastní výzkum

4.2.3 Porterův model pěti sil

Na odvětví byl aplikován Porterův model pěti sil, který je zaměřen na působení odběratelů, dodavatelů, substitučních výrobků, konkurence a potencionální konkurence.

Odběratelé a dodavatelé

Vzhledem k nemožnosti substituce výrobků je firma pro svoje zákazníky nepostradatelná, proto se firma nachází v situaci, kdy si ji zákazník sám vyhledává. Vzhledem k vysoké poptávce musí firma část potencionálních zákazníků odmítat. Tato charakteristika platila **v době před ekonomickou krizí.**

V době ekonomické krize se postavení společnosti vůči odběratelům zhoršilo. Na trhu se už nenachází tolik zakázek, proto se už podnik nemůže spoléhat jenom na to, že je zákazník sám osloví, ale musí i sám aktivně vyhledávat nové potenciální zákazníky. Navíc z důvodu nízké poptávky si firma nemůže dovolit odmítat zakázky.

Existují 4 hlavní problémy se strany odběratelů a dodavatelů:

- výběr dodavatelů,
- otevřené kalkulace,
- výběr japonské konkurence a
- platby předem.

Otevřené kalkulace a výběr dodavatelů

Otevřené kalkulace představují pro firmu kontrolu ze strany zákazníků, kdy zákazníci kontrolují každou nákladovou položku. Proto firmy v tomto oboru nevykazují tak vysokou přidanou hodnotu jako v jiných odvětvích. Další nebezpečí ze strany odběratelů představuje výběr dodavatelů. Odběratel vybírá dodavatele pro firmu především podle ceny, kde materiál nedosahuje požadované kvality. Výroba je pak díky nižší ceně materiálu sice levnější, ale na druhé straně se zvyšuje zmetkovost, která výrobu opět prodraží. **V době před ekonomickou krizí** se podnik snažil z tohoto řetězce vystoupit a aktivněji se podílet na výběru svého dodavatele. **V době ekonomické krize** se však vyjednávací pozice podniku rapidně zhoršila a pokud chce firma dostat zakázku musí si nechat diktovat podmínky.

Platby předem

Díky hospodářské krizi se firmy snaží ochránit své investice před insolvencí svých zákazníků. Jedním z nejvyužívanějších zajišťovacích nástrojů jsou platby předem. Platby předem vyžadují pro firmu potřebu mít k dispozici větší množství peněz. Podnik by mohl toto ohrožení částečně eliminovat, kdyby si vydobyl u svých odběratelů také platby předem. Jak jsem výše uvedl, tak vyjednávací pozice společnosti se velmi zhoršila a společnost nemá sílu vyjednat si tuto podmínku. Ohrožení z placení předem nastane ve chvíli, kdy se výroba z nějakého důvodu prodlouží. Firma tak ještě nezíská peníze ze stávajícího kontraktu a zároveň nebude disponovat s potřebnou hotovostí pro uzavření kontraktu nového. Chybějící hotovost pak musí firma řešit úvěrem, který ovšem stojí nemalé peníze ve formě úroků a samozřejmě dostupnost úvěrů je v době krize také omezená.

Japonské firmy

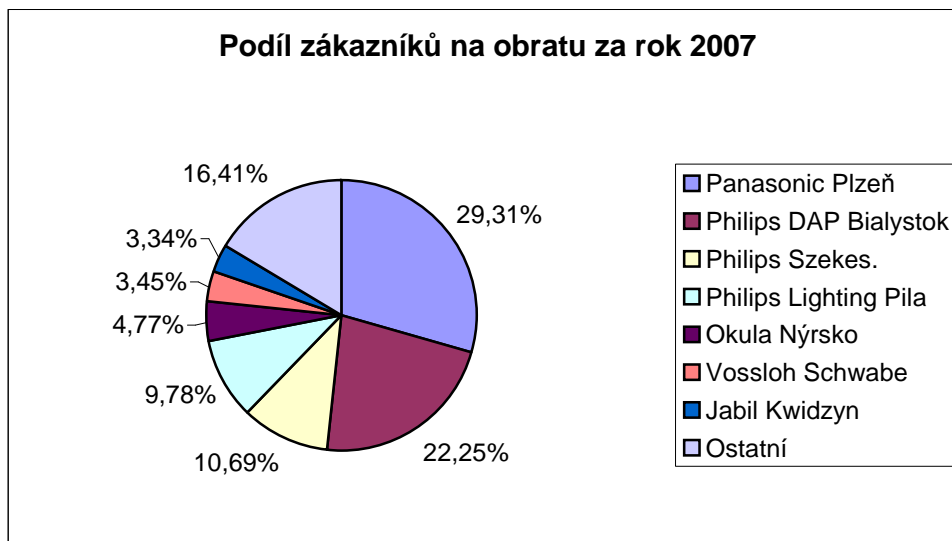
Analyzovaná firma je:

- kvalitní,
- má srovnatelné náklady s konkurencí a
- je flexibilní.

Odběratelé jsou zejména japonské firmy, které především v době krize preferují filiálky japonských firem. Z toho důvodu řadu zakázek dostane konkurenční firma, která má značnou zmetkovost. Zmetkovost pak výrobu prodlužuje a zdražuje. Takže se nacházíme v situaci, kdy se neustále mluví o globalizaci, přesto globalizaci poráží národní zájmy. Jedinou možností, jak může společnost s tímto „nešvarem“ bojovat, je přechod k jiným odběratelům. V současné době podnik našel dva nové odběratele. Prvním odběratelem je Španělská firma Visio, která vyrábí sedačky do automobilů. Druhým odběratelem je Holandská firma Vogel's, která vyrábí držáky na televizory. Pokud se firmě povede nalézt více takových zákazníků, eliminuje tím vliv japonských aliancí.

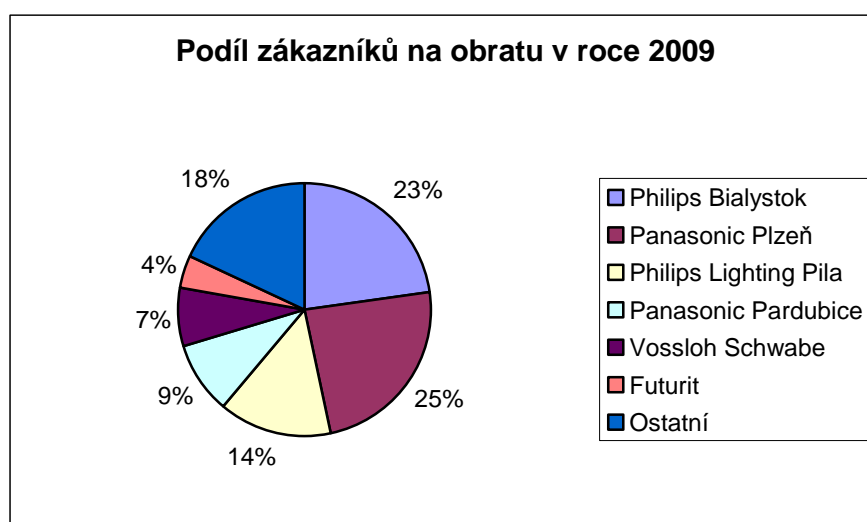
Obrat jednotlivých zákazníků

Na obrázcích 20 a 21 můžeme vidět srovnání roku 2007 a 2009. Dva největší odběratelé si udrželi svoji výsostní pozici. Do popředí se dostává Vossloh Schawabe a Philips Lighting Pila. Zároveň firma zahájila spolupráci s Panasonic Pardubice, která v grafu z roku 2007 nefiguruje. Ostatní odběratelé nedosáhli ani 5 % obratu.



Obrázek 20: Podíl zákazníků na obratu v roce 2007 (v %)

Zdroj dat: Interní materiály (2008a)



Obrázek 21: Podíl zákazníků na obratu v roce 2009 (v %)

Zdroj dat: Interní materiály (2010)

Přehled dodavatelů

Struktura dodavatelů se v rámci ekonomické krize nijak nezměnila. Podnik má přibližně 500 dodavatelů jak z tuzemska tak z různých zemí světa. Většina z těchto dodavatelů dodává režijní vstupy. Mezi nejvýznamnější dodavatele dodávající přímý materiál patří:

- Al Invest (Česká Republika)
- Arcelor Mittal Germany (Německo)
- Arcelor Mittal Italy (Itálie)
- Thyssen SSC (Německo)
- Corus Multisteel Service (Holandsko)
- MCB (Česká Republika)
- Mi – King (Česká Republika)
- Norder Band (Německo)
- Sangoi (Itálie)
- Steel Centre Europe (Česká Republika)

Ohrožení ze strany substitutů

Firma nabízí následující produkty a služby:

- velkosériovou výrobu lisování plastů,
- dekorativní technologii plastů,
- zalisování plechových dílů do plastu,
- dekorativní lakování plechových a plastových dílů,
- laserové svařování,
- lepení,
- lisování postupovými a ohybovými nástroji,
- lisování hlubokých tahů,
- ohyby technologií Bihler.

Odběratelé, kteří potřebují pro své výrobky některou z těchto služeb, se musí obrátit na podnik ABC s.r.o. nebo na jinou konkurenční firmu. Jednotlivé komponenty není možno nahradit jinou součástíkou – to znamená, že ohrožení ze strany substitutů je nízké, respektive žádné.

Konkurence a ohrožení ze strany nových konkurentů

Konkurenci podniku můžeme rozdělit do dvou skupin. Největším konkurentem v rámci České republiky je **Muramoto Manufacturing Europe s.r.o.**, v globálním měřítku tam patří zejména firmy **Rejlek Metal & Plastic Group** a **Amtek Engineering Ltd.**

Analýza největšího konkurenta

Firma vnímá jako svého nejbližšího, ale také největšího konkurenta Muramoto Manufacturing Europe s.r.o..

Společnost Muramoto Industry Co. Ltd. byla založena v roce 1935 a v současné podobě existuje od roku 1958. Skupina Muramoto má výrobní závody a obchodní zastoupení kromě Japonska také na Filipínách, v Číně, Thajsku, Indonézii, Malajsii, Singapuru a v USA. Hlavním předmětem podnikání je výroba lisovaných kovových dílů pro automobilové stereo mechaniky a jinou audio-vizuální a počítačovou techniku, pro elektroniku, nebo součásti pro automobilové přístrojové desky. V roce 2005 zahájila japonská firma výstavbu nového výrobního závodu v Žebráku na Berounsku. Společnost do něj investovala téměř 350 milionů korun a v nově založené firmě Muramoto Manufacturing Europe s.r.o. mělo získat zaměstnání na 70 lidí – v současnosti jich má na 470, to ukazuje na fakt, že firmě se ve střední Evropě velmi daří. Továrna vyrostla tzv. na „zelené louce“ a jedná se o vůbec první projekt firmy Muramoto Industry v Evropě. Jejím hlavním programem je výroba přesných kovových výlisků a montáž elektronických součástí pro plasmové televizory. (**PressPortal.cz, c2005**)

Silné stránky:

- dobrá vyjednávací pozice s japonskými firmami,
- zázemí silné mateřské společnosti,
- finanční síla,
- investiční pobídky,

Slabé stránky:

Podnik se nachází teprve ve fázi učení. Poznává jednotlivé procesy s nimiž souvisí kvalita i nižší náklady. Firma ABC s.r.o. si za dobu svého působení na českém trhu vybuodovala silné know-how, které získalo především díky stěžejním technikům, kteří působí ve firmě od jejího založení. Je třeba, aby si firma tuto výhodu udržela a to především prostřednictvím těchto techniků. Tito zaměstnanci pak mohou své zkušenosti a poznatky předávat dál a tím vybudované know-how neustále posilovat.

Hospodářská krize ukázala, že silné stránky jasně předčily slabé stránky, a tak firma Muramoto v roce 2008 dosáhla rekordních výsledků. Především základem silné mateřské společnosti je pro Muramoto klíčovým faktorem.

Přechod zákazníka ke konkurenci

Zákazník při výběru svého dodavatele provádí tzv. před výběr – tj. vytipování si vhodných dodavatelů a srovnání jejich nabídek. Na základě vyhodnocení tohoto výběru vstoupí zákazník do jednání s konkrétní firmou, kde výsledkem jednání je zadání zakázky na výrobu určité komponenty.

Daná komponenta se vyrábí prostřednictvím nástroje, který musí firma podle zadaných parametrů zhotovit. Nástroj je pak ve vlastnictví zákazníka, tudíž zákazník může kdykoliv přejít ke konkurenci. Problém však je, že nástroje jsou zhotovovány speciálně pro strojní zařízení firmy, která přijímá zakázku, proto přechod k jinému dodavateli přichází v úvahu jen v nejkrajnějších případech.

Přechod ke konkurenci se tak spíše projeví v případě, kdy zákazník obměňuje svoji výrobovou řadu. V minulosti to bylo přibližně každé tři až čtyři roky. V současné době v souvislosti s vývojem technologií je to každý rok. Proto je důležité, aby firma udržovala vztahy se svým odběratelem na vysoké úrovni a tím umožnila získání další zakázky.

Problematika vstupu na trh

V době před ekonomickou krizí se jednalo o velice žádaný trh, kde největší překážkou vstupu do odvětví jsou normy (standards a certifikace) a kapitálová náročnost podnikání. Noví konkurenti se v odvětví nevyskytují téměř žádní. Největším ohrožením jsou současné firmy, které využívají globální prostředí k vytváření svých poboček po celém světě. Založené filie jsou pak velice podporovány svými mateřskými společnostmi a jsou schopny téměř okamžitě konkurovat. **V době ekonomické krize** se na trhu objevuje značný prvek nejistoty, proto v současné době nevznikají ani dceřinné společnosti.

Vyhodnocení porterova modelu

Tabulka 9 popisuje dané odvětví jako průměrně konkurenční, které je charakteristické následujícími body:

- Mezi největší bariéry vstupu patří zejména strojní vybavení, kvalifikovaná pracovní síla, know – how a znalost prostředí. V době ekonomické krize je pak další bariérou nejistota z budoucího vývoje.
- Firma má konkurenci především mezi zahraničními firmami, které využívají globálního prostředí pro zakládání svých poboček.
- Firma vyrábí součástky na zakázku a není je možno žádným způsobem substituovat.
- V daném oboru rozhoduje cena a kvalita, proto se význam vstupů neustále zvyšuje.
- V době ekonomické krize se dostává do popředí i vlastnictví společnosti, kde mezi sebou vznikají aliance japonských firem.
- Využívají se speciální stroje, které musí dodržet přesnost na několik setin milimetrů i více.
- Nástroje musí být velice odolné a z kvalitního materiálu.
- Daný obor byl velmi zasažen ekonomickou krizí.
- Míra inovací je ovlivněna zákazníky: firma se musí přizpůsobit vývoji jednotlivých výrobků svých odběratelů.

Tabulka 9: Vyhodnocení Porterova modelu

Faktor		Hodnocení					
		1	2	3	4	5	
Míra růstu odvětví	nízká		X				vysoká
Bariéry vstupu do odvětví	žádné				X		vstup téměř nemožný
Rivalita mezi konkurenty	extrémně vysoká		X				téměř žádná
Dostupnost substitutů	mnoho substitutů					X	žádné substituty
Závislost na vstupech	vysoká		X				téměř žádná
Vyjednávací pozice odběratelů	diktující podmínky	X					podřizující se podmínkám
Technologická náročnost	hi-tech			X			nízká úroveň technologie
Míra inovací	častá inovace			X			téměř žádné inovace
Úroveň manažerů	vysoce kvalifikovaní		X				málo kvalifikovaní
Průměr		2,67					

Zdroj: Hron, Tichá, Dohnal (2000) – upraveno

Obor se v době krize stal více konkurenční. V rámci toho došlo k posunu některých faktorů:

- zvýšila se vyjednávací pozice odběratelů,
- díky nejistotě se zvýšily bariéry vstupu do odvětví,
- nedostatek zakázek způsobuje větší rivalitu mezi konkurenty,
- řešení krizových situací klade větší důraz na kvalifikaci manažerů a
- daný obor v současnosti spíše klesá –tržby v rámci OKEČ 28 poklesly v listopadu 2008 oproti listopadu 2009 o 16,8 %.

4.2.4 Model stupně turbulence

Nacházíme se v prostředí, kde uspokojení potřeb zákazníka patří mezi nejvýznamnější faktory úspěchu. Abych zjistil, zda je firma schopna tyto potřeby uspokojovat, aplikoval jsem na podnik model stupně turbulence.

Zákazník požaduje:

- výrobek o určitém množství,
- výrobek s nízkou cenou,
- výrobek s vysokou kvalitou,
- co nejkratší čas mezi objednávkou a dodávkou.

Jednotlivé požadavky odpovídají 4. stupni turbulence, nebo-li strategickému řízení viz obrázek 22.

Stupně turbulence

Kopčaj (1999) definuje pět stupňů turbulence (objem, náklady, kvalita, zkracování času a optimální okamžik). Cílem podniku musí být dosažení stejného stupně, na kterém se nachází jeho zákazník.

1. objem produkce

V době před krizí na trhu, kde působí i analyzovaná firma, se nacházela celá řada zakázek. Firma, aby byla schopna uspokojit, co největší počet těchto zakázek, pracovala ve 3 – směnném provozu. V roce 2007 si firma nechala vystavit třetí halu, která se využívá jako lisovna, tak jako sklad finálních výrobků. Tato hala výrazně vylepšila materiálové toky a interní logistiku. V této hale je firma v nájmu.

V době ekonomické krize počet zakázek na trhu rapidně klesnul. Firma má tak nevyužitou kapacitu. Především moderní Aida linka v hodnotě 40 mil. v současné době pracuje cca jen na 10 %. Firma při optimalizaci výroby využila především cestu snižování stavu lidských zdrojů – výroba pracuje už jen na dvoj směnný provoz. Firma uvažovala i o skončení nájmu nové haly, ale z důvodu vysokých nákladů na vystěhování dané haly a z důvodu

možnosti získat v budoucnu zakázky se podniku stále vyplatí platit nájemné. Navíc při vystěhování by musel podnik řešit otázku kam umístit vybavení a strojní zařízení této haly.

2. nákladovost

Podnik snižuje náklady:

- plánováním výroby,
- zaškolením pracovníků,
- správným seřazením strojů,
- organizací pracovníků v hale,
- pro rychlejší odbavení v expedici používá EAN.

V době ekonomické krize, kdy má podnik nevyužité kapacity, muselo vedení firmy přistoupit k úsporám „na všech frontách“. Firma nejvíce uspořila náklady v oblasti pracovníků, kde snížila původní stav 475 zaměstnanců na současných 210. Propouštění však s sebou nese také náklady – náklady spojené s propouštěním činily přibližně 5 mil. Oblastí, na které se firma zaměřila v rámci svých úsporných opatření:

1. snížení počtu zaměstnanců
2. nevyplacení výkonnostních odměn
3. zrušení nočních směn = nočních příplatků
4. zrušení odměny za nečerpání nemocenské
5. zmrazení všech investic
6. snížení počtu osob ostrahy a vrátnice
7. snížení nákladů na úklid
8. optimalizace výrobních procesů
9. zrušení nájmu externího skladu

3. Kvalita

Dle mého názoru i názoru analyzovaného podniku ekonomická krize nesmí mít vliv na kvalitu finálních produktů. Podnik vyhovuje nejvyšším průmyslovým standardům. Jeho zařízení splňují normu ISO 9001 a ISO 14 001. V Holandsku splňuje standardizované

normy pracovních podmínek ISO 18000. Všechna zařízení se řídí standardy sociální odpovědnosti SA-8000. Pro zvyšování a udržení kvality podnik dodržuje následující body:

- zaškolení pracovníků,
- kvalitní nástroje,
- technika na vysoké úrovni,
- měření výrobků,
- správné skladování,
- vizuální kontrola,
- výrobní dokumentace: jak seřadit stroj, jak balit, jak kontrolovat,
- dodržování FIFO,
- čistota prostředí.

Politika jakosti

Jakost je pro firmu nejvyšší prioritou – v oboru, ve kterém podnik podniká, je jakost jedním z rozhodujících faktorů pro úspěšnost a prosperitu podniku. Vedení společnosti promítlo firemní strategii ve vnitřní organizaci do těchto zásad:

- Řízení jakosti je nedílnou součástí řízení celé společnosti (*kvalita*);
- Zavést, udržovat a neustále zdokonalovat systém řízení jakosti, aby výsledkem byl výrobek vysoké jakosti (*trvalé zlepšování*);
- Posuzovat jakost výrobků z hlediska splnění požadavků, přání a předpokládaných potřeb zákazníků (*vstřícnost zákazníkům*);
- Zvyšovat produktivitu práce, optimalizovat náklady, zavádět novou techniku a technologie a tak dosahovat výhodných cen našich výrobků (*efektivita*);
- Vysokou úroveň organizace práce plnit termíny dodávek (*posvátnost termínů*);
- Soustavně rozvíjet vzdělávání a výcvik zaměstnanců v moderních a progresivních metodách práce a řízení jakosti (*profesionalita*);
- Netolerovat nikomu nekvalitní nebo nedbalou práci a při jejím výskytu stanovit nápravná opatření (*spolehlivost*). (**Interní materiály, 2008b**)

Vyhodnocení modelu turbulence

Tento model jasně ukazuje, jak se podmínky na trhu neustále mění. Turbulence se nejvíce ukazují na stupni objemu a nákladů. V těchto oblastech musela firma nejvíce korigovat svoje činnosti. Jsem přesvědčen, že kdyby firma nereagovala na měnící se vnější prostředí, mělo by to za následek brzký konec společnosti, který firma díky včasným opatřením zatím odvrátila. Je důležité, aby management firmy, neustále sledoval změny na trhu a těmto změnám podle svých možností přizpůsoboval své vnitřní prostředí.

4.3 Vnitřní prostředí

Interní analýza by měla být prováděna s ohledem na vnější prostředí. Pro hodnocení připravenosti podniku na vnější ohrožení jsem použil analýzu exponovanosti podniku. Podnik můžeme rozdělit do několika oblastí (marketing, výroba, finance, lidské zdroje apod.) Při analýze vnitřního prostředí jsem se zaměřil na oblast financí, jenž byla ekonomickou krizí velmi zasažena.

4.3.1 Analýza exponovanosti

V době před ekonomickou krizí se firma nacházela v kvadrantu „připravenost“. To znamená, že na podnik působila málo významná ohrožení a má prostředky jak jim čelit. Ekonomická krize však s sebou přinesla faktory, které byly v období růstu na pozadí a jejich vliv byl zanedbatelný nebo nebyl viditelný. Navíc krize dává jednotlivým faktorům úplně jiné váhy, proto je třeba dané tabulky aktualizovat. Můžeme očekávat, že po provedení analýzy dojde k posunu v rámci matice.

Na podnik působí řada faktorů, jejichž absence může způsobit ohrožení podniku. Nejvýznamnější faktory, ohrožení a možné následky jsou formulovány v tabulce 10. Vliv těchto ohrožení na podnik, pravděpodobnost, že se jednotlivá ohrožení naplní a schopnost podniku reagovat jsou uvedeny v tabulce 11. Na základě těchto údajů byla sestavena matice exponovanosti obrázek 23. Abych se nedopustil zkreslení informací, tak jsem všechna čísla v tabulce 11 konzultoval a korigoval s finanční ředitelkou analyzované společnosti. Tím jsem zajistil větší objektivitu této analýzy.

Tabulka 10: Formulace ohrožení a možných následků

Faktor	Ohrožení	Následek
Kvalifikace zaměstnanců	Výroba zmetků, zdlouhavá výroba,	Odliv zákazníků, zvýšené náklady na výrobu
Spotřebitelská základna	Přesun výroby klíčových zákazníků na východ	Snížení tržeb, zisku
Potřebná technologie	Malá flexibilita výroby	Ztráta know-how
Kvalita výrobků	Výroba zmetků	Odliv zákazníků, špatná pověst
Nákladová pozice ve vztahu ke konkurenci	Vyšší náklady než konkurence	Odliv zákazníků, zvýšené náklady na výrobu
Suroviny	Zvýšení cen materiálu	Zvýšené náklady na výrobu
Potřeby a přání zákazníků	Špatná spolupráce při vývoji nového výrobku	Nemožnost výroby daného výrobku
Struktura vlastníků	Nevykládání prostředků na rozvoj podniku	Zastarávání výroby
Bezpečnost výrobků	Nebezpečné výrobky	Stažení výrobků z trhu
Kvalita nakupovaného materiálu	Nekvalitní materiál, výroba zmetků	Odliv zákazníků, zvýšené náklady na výrobu
Technické oddělení	Nezahájení výroby, poškození stroje	Ztráta zakázky
Konsumní společnost	Preferování necyklických výrobků	Nedostatek zakázek na stávajícím trhu
Druhotná zadluženost	Nezaplacené pohledávky	Nemožnost dostát svým závazkům
Zastavení strojů	Produkce nezajistí prostředky na úhradu splátek	Konec společnosti

Zdroj: vlastní výzkum

Kvalifikace zaměstnanců

Ohrožení a následek: V případě nekvalifikovaných zaměstnanců hrozí firmě výroba zmetků, prodlužování času výroby. To by mělo za následek odliv zákazníků a zvýšené náklady na výrobu.

Možnosti firmy: Firma může prostřednictvím školení, výběru zaměstnanců a kontrolou toto ohrožení eliminovat.

Spotřebitelská základna

Ohrožení a následek: Pokud klíčoví zákazníci přesunou svoji výrobu směrem na východ, znamená to pro firmu silnou hrozbu. To by mělo za následek rapidní snížení tržeb a zisku, což by mohlo ohrozit existenci podniku.

Možnosti firmy: Firma má v době ekonomické krize omezené možnosti. I když je flexibilní, kvalitní a má srovnatelné náklady s konkurencí, můžeme v současné době sledovat spolupráci odběratel – dodavatel – subdodavatel výhradně mezi firmami s japonskou účastí.

Potřebná technologie

Ohrožení a následek: V případě, kdy podnik nemá potřebné zařízení, znamená to pro podnik malou flexibilitu tzn. snížení know – how firmy.

Možnosti firmy: Investice do nových strojů. Jak ze STEP analýzy vyplývá, tak v tomto oboru vyhovují i starší zařízení, proto ohrožení z malé flexibility je minimální.

Kvalita výrobků

Ohrožení a následek: Ohrožení z výroby zmetků má za následek odliv zákazníků a špatnou pověst mezi odběrateli při uzavírání budoucích kontraktů.

Možnosti firmy: Podnik může trvale udržovat kvalitu svých výrobků, pokud se zaměří na politiku jakosti viz model stupně turbulence – stupeň kvalita.

Nákladová pozice ve vztahu ke konkurenci

Ohrožení a následek: Pokud bude mít firma vyšší náklady než konkurence bude to pro podnik znamenat horší vyjednávací pozici při uzavírání nových zakázek a dá se předpokládat, že nový kontrakt by dostala firma s výrazně nižšími náklady.

Možnosti firmy: V rámci pracovní síly má podnik omezené možnosti – mzdy v rámci ČR se pohybují v určitém rozmezí a pokud chce mít podnik kvalitní zaměstnance musí je i náležitě ocenit. Podnik může snižovat náklady i v jiných oblastech než jen v oblasti mzdových nákladů. Viz model stupně turbulence – stupeň nákladovost.

Suroviny

Ohrožení a následek: Zdražení surovin neboli vstupů má za následek prodražování výroby.

Možnosti firmy: Cena vstupu se odvíjí od vývoje ekonomiky jako celku, protože v cenách vstupů se projevují takové faktory jako ropa apod. Proto možnosti firmy ovlivnit ceny jsou minimální – dá se říci, že žádné.

Potřeby a přání odběratelů

Ohrožení a následek: V tomto případě plyne ohrožení ze strany špatné komunikace se svým odběratelem, což by znamenalo nemožnost vyrobit daný výrobek.

Možnosti firmy: Firma se snaží spolupracovat se svým odběratelem již od počátku tzn. již od návrhu. Proto naplnění tohoto ohrožení je minimální.

Struktura vlastníků

Ohrožení a následek: Pokud nebude mateřská firma vynakládat prostředky na rozvoj podniku, znamená to pro firmu ohrožení ve formě zastarávání výroby a nedostatku zdrojů.

Možnosti firmy: Toto ohrožení dopadá na firmu zcela – mateřská firma skutečně nepodporuje svoji „dceru“. Z toho důvodu se podnik spoléhá jen sám na sebe a vytváří si svoje zdroje na obnovu majetku.

Bezpečnost výrobků

Ohrožení a následek: Nebezpečné výrobky se musejí stahovat z trhu. Pokud budou odběratelé takovéto výrobky produkovat, znamená to i pro podnik ztrátu zakázky.

Možnosti firmy: Firma dodává pouze komponenty pro výrobky svých zákazníků. Jestliže finální produkt nebude odpovídat normám a výrobek bude muset být stažen z trhu, firma nemá příliš mnoho nástrojů, jak ovlivnit bezpečnost konečného produktu odběratele. Firma může takovéto ohrožení eliminovat pouze výběrem svých odběratelů a dodržování bezpečnosti u svých komponent. U odběratelů, kteří dodržují ISO normy či využívají řízení kvality TQM nebo mají propracovaný systém vnitropodnikových norem, je takové riziko nižší než u ostatních odběratelů.

Kvalita nakupovaného materiálu

Ohrožení a následek: Ohrožení z nekvalitního dodávaného materiálu plyne z vysoké zmetkovosti následné výroby. Následkem toho se pak prodraží a prodlouží doba výroby.

Možnosti firmy: Firma v případě nekvalitního materiálu může změnit svého dodavatele. Jak vyplývá z Porterova modelu pěti sil, tak odběratel vybírá pro analyzovanou firmu dodavatele, který ji bude dodávat hlavní materiál. V rámci ekonomické krize se vyjednávací pozice firmy ještě zhoršila. Další možností je mít dobře ošetřené smlouvy pro případ reklamací.

Technické oddělení

Ohrožení a následek: Technické oddělení patří mezi významné faktory. Jeho špatná práce či absence má za následek nezahájení výroby, špatné plánování ale i poškození stroje. Jednotlivé ohrožení by vedly ke ztrátě zakázky.

Možnosti firmy: Aby technické oddělení pracovalo správně, je třeba, aby podnik vybíral kvalifikované pracovníky a aby bylo v součinnosti s výrobou.

„Krizové faktory“

Konzumní společnost:

Ohrožení a následek: Ohrožení z tohoto faktoru můžeme formulovat jako stav, kdy se společnost nebude chovat „konzumně“. Následek nekonzumní společnosti je zřejmý: nedostatek zakázek pro stávající firmy.

Možnosti firmy: Firma by se měla částečně oprostít od trhů, které jsou velmi náchylné na hospodářské cykly. V současné době se firma snaží hledat zakázky v automobilové průmyslu. Tento trh je také náchylný na cykly, ale zakázku, kterou firma na tomto trhu dostane, má životnost přibližně 3 až 4 roky. Životnost kontraktu na trhu s elektronikou dosahuje maximálně jeden rok.

Druhotná zadluženost:

Ohrožení a následek: Ohrožení z druhotné zadluženosti je stav, kdy nám odběratelé nezaplatí za naše výrobky. Následek je pak zřejmý – i firma nebude schopna dostát svým závazkům.

Možnosti firmy: Firma může využít zajišťovací instrumenty – kde jako nejlepší zajišťovací instrument vidím platbu předem. Bohužel podnik teď není v tak silném postavení, aby si vymohl platby předem. Další možnost vidím v prověřování solventnosti svých odběratelů. Tento krok firma také podniká.

Zajištění pohledávek: V době krize, kdy mají podniky nedostatek financí, potřebuje většina z nich pomoci překlenout krizi úvěrem. Banky jsou však obezřetné a poskytované úvěry si náležitě jistí. V případě analyzovaného podniku si banka před poskytnutím úvěru dala podmínku, že bude spravovat pohledávky nejvýznamnějších klientů – neboli že dojde k postoupení pohledávek bance tzv. faktoring. Podnik tak sice získal prostředky na financování svých aktivit, ale zároveň je teď pod větším drobnohledem banky. Navíc faktoring je poměrně náročný na administrativu, což s sebou přináší i náklady.

Zástava ve formě strojů:

Ohrožení a následek: V případě, že firma opět nenastartuje svoji produkci, díky čemuž bude dlouhodobě ve ztrátě může nastat situace, kdy podnik nebude schopen platit splátky. Následkem toho by došlo k rozprodávání majetku firmy - tedy ke konci společnosti.

Jak jsem výše uvedl, banky si v době krize dávají různé podmínky. Další podmínkou, která výrazným způsobem zasáhla podnik, je skutečnost, kdy si banka vydobyla zajištění dřívějších úvěrů konkrétním majetkem.

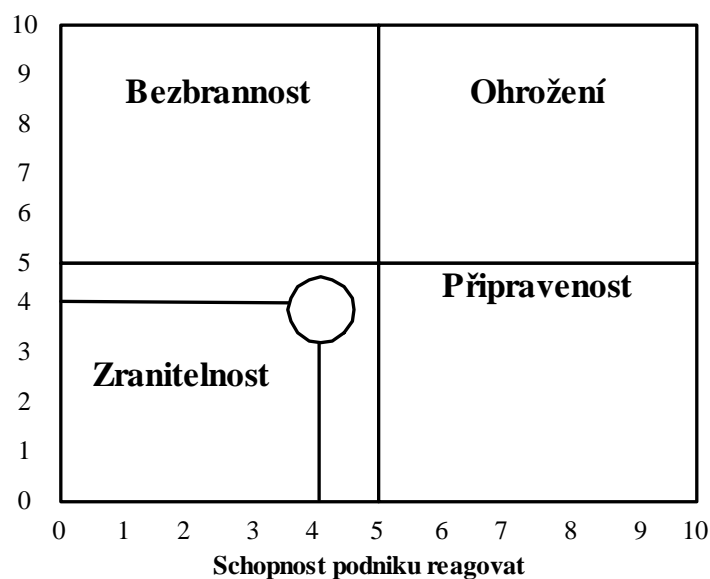
Možnosti firmy: V této oblasti jsou možnosti firmy omezené. Dle mého názoru musí jít firma cestou snižováním nákladů a hledáním nových příležitostí, kterých v době krize mnoho není.

Tabulka 11: Tabulka pro analýzu exponovanosti

Faktor	Vliv na podnik (0-10)	Pravděpodobnost naplnění (0-100 %)	Schopnost reakce podniku (0-10)	Vliv*Pravděpodobnost
Kvalifikace zaměstnanců	7	20 %	7	1,4
Spotřebitelská základna	10	80 %	2	8
Potřebná technologie	9	30 %	4	2,7
Kvalita výrobků	10	20 %	8	2
Nákladová pozice ve vztahu ke konkurenci	9	70 %	6	6,3
Suroviny	8	50 %	0	4
Potřeby a přání zákazníků	5	10 %	7	0,5
Struktura vlastníků	6	100 %	6	6
Bezpečnost výrobků	3	10 %	2	0,3
Kvalita nakupovaného materiálu	10	40 %	2	4
Technické oddělení	8	40 %	7	3,2
Konsumní společnost	10	90 %	2	9
Druhotná zadluženost	9	30 %	2	2,7
Zastavení strojů	10	60 %	3	6
			x = 4,14	y = 4,0

Zdroj: Hron, Tichá, Dohnal (2000) – upraveno

Pozice firmy se nachází v kvadrantu „zranitelnost“. To znamená, že na podnik působí málo významná ohrožení a zároveň nemá moc prostředků jak jim čelit. Je třeba si však uvědomit, že pozice firmy se nachází téměř na pomezí všech kvadrantů. Z toho můžeme usoudit, že pokud dojde k naplnění nejvýznamnějších ohrožení jako přesun klíčových zákazníků směrem na východ, nekonsumní chování společnosti nebo pokud dojde k zhoršení nákladové pozice ve vztahu ke konkurenci, posune se firma rázem do kvadrantu bezbrannost. Pokud by se podnik nacházel v tomto kvadrantu, znamenalo by to pro společnost boj o přežití. Naopak v případě, kdyby firma našla vnitřní sílu a nedošlo k naplnění těchto ohrožení, mohl by se podnik v průběhu času vrátit zpět do kvadrantu připravenost.



Obrázek 23: Matice exponovanosti

Zdroj: Hron, Tichá, Dohnal, (2000) – upraveno

4.3.2 Finanční analýza

Na základě účetních výkazů byla v podniku provedena finanční analýza. Zajímá mě především o trend, porovnání ukazatelů s odvětvím a příčinu změny jednotlivých ukazatelů finanční analýzy. V rámci finanční analýzy byly použity ukazatele rentability, aktivity, likvidity a finanční politiky. Jako souhrnný ukazatel jsem zvolil index IN_{01} .

Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)

V tabulce 12 jsou shrnuty stavy ukazatelů od roku 2003 až do roku 2007. Na základě těchto stavů pak můžeme okomentovat trend. Ukazatel ROE pak můžeme dát do pyramidové vazby viz obrázek 24 a zjistit příčiny změny tohoto ukazatele.

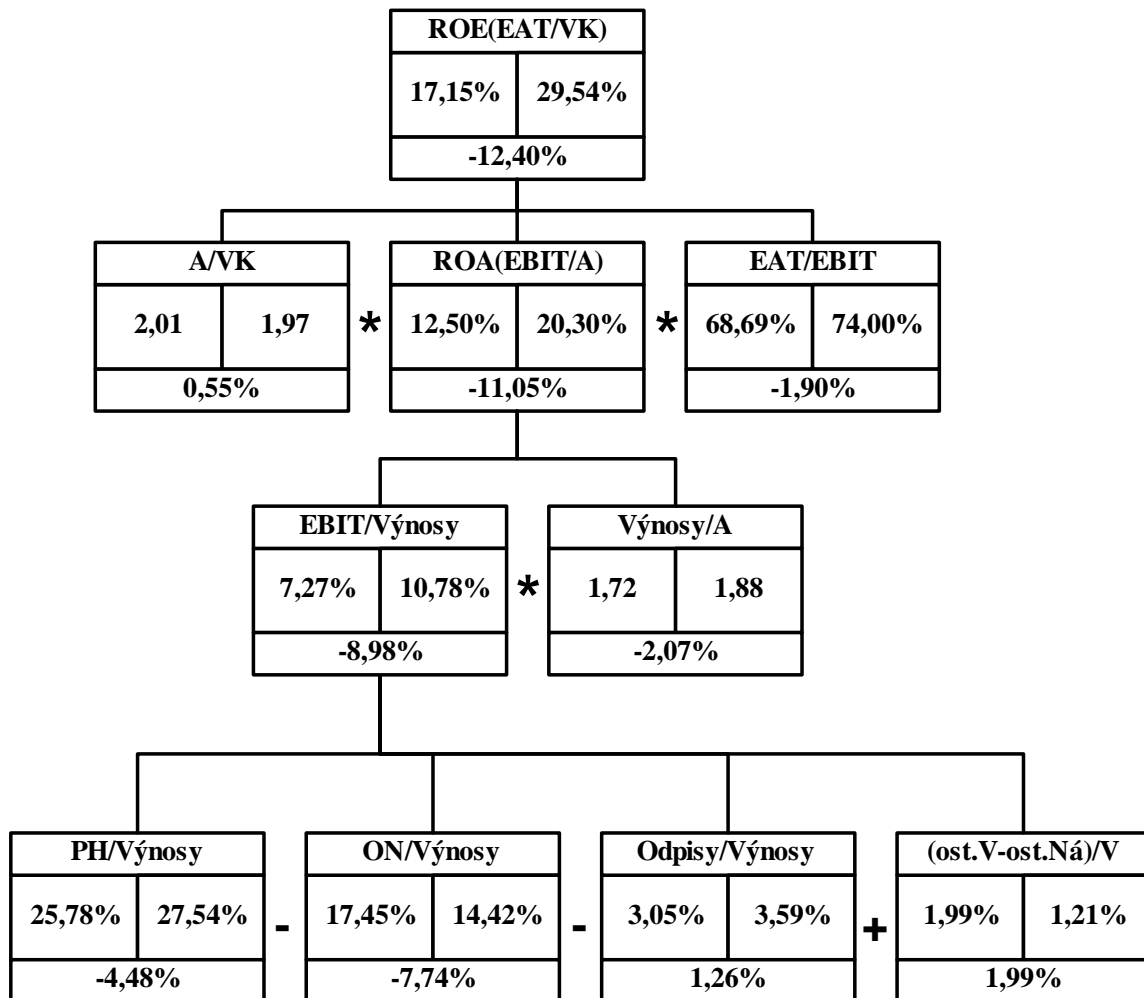
Tabulka 12: Vybrané ukazatele finanční analýzy

	2003	2004	2005	2006	2007
ROE	27,74 %	27,97 %	26,28 %	29,54 %	17,15 %
ROA	23,38 %	24,37 %	16,45 %	20,30 %	12,50 %
Finanční páka	1,68	1,62	2,29	1,97	2,01
EAT/EBIT	70,74 %	70,80 %	69,88 %	74,00 %	68,69 %
ROA	23,38 %	24,37 %	16,45 %	20,30 %	12,50 %
EBIT/Výnosy	12,56 %	11,93 %	9,03 %	10,78 %	7,27 %
Výnosy/Aktiva	1,86	2,04	1,82	1,88	1,72
EBIT/Výnosy	12,56 %	11,93 %	9,03 %	10,78 %	7,27 %
PH/výnosy	27,59 %	21,29 %	25,20 %	27,54 %	25,78 %
Odpisy/výnosy	4,55 %	2,80 %	3,59 %	3,54 %	3,05 %
Osobní náklady/Výnosy	13,51 %	12,40 %	13,65 %	14,42 %	17,45 %
(Ostatní výnosy-ostatní náklady)/Výnosy	3,03 %	5,84 %	1,07 %	1,21 %	1,99 %

Zdroj: vlastní výzkum

Do roku 2006 hodnota ROE nevykazuje žádný trend – kolísá. Kolísání je minimální a pohybuje se mezi hodnotami, které jsou nadprůměrné pro dané odvětví. V roce 2007 však hodnota tohoto ukazatele klesla oproti předcházejícímu roku o 12,40 % a to přesto,

že došlo k nárůstu výkonů o 111 291 tis. Kč. Důvody poklesu v roce 2007 jsou znázorněny v pyramidovém rozkladu na obrázku 24.



Legenda

Ukazatel	
2007	2006
Vliv na ROE	

Obrázek 24: Pyramidový rozklad ukazatele ROE

Zdroj: vlastní výzkum

Hodnota ROE v roce 2007 klesla oproti roku 2006 o 12,40 %. Pokles byl způsobem především poklesem ukazatele ROA – snížení tohoto ukazatele o 7,80 % způsobilo pokles ROE o 11,05 %. Podstatně menší vliv na ROE měly daně a úroky – pokles ukazatele $\frac{EAT}{EBIT}$ znamenal snížení ROE o 1,90 %. Vliv finanční páky na ROE byl v roce 2007 zanedbatelný. Jestliže si ukazatel ROA dále rozložíme, zjistíme, že největší vliv měly osobní náklady (-7,74 %) tzn. že podnik si neohlídal mzdové náklady, které rostly rychleji než produktivita práce viz tabulka 13. Dá se tedy říci, že byl podnik v roce, který předcházel krizi, ke svým zaměstnancům štedřejší než v období předcházejících. Z tohoto důvodu vidím v této položce možnost, jak může podnik snížit své náklady v rámci svých protikrizových opatření.

Tabulka 13: Vybrané položky finanční analýzy

Položka	2007	2006	Index_{2007/2006}
Výnosy	767 672 000 Kč	680 066 000 Kč	1,13
Osobní náklady	133 957 000 Kč	98 067 000 Kč	1,37
Počet zaměstnanců	457	425	1,075
Produktivita práce	1 680 000 Kč	1 600 000 Kč	1,05

Zdroj: vlastní výzkum

Další významnou položku tvořila přidaná hodnota. Její pokles o 1,75 % způsobilo snížení ROE o 4,48 %.

Analýza „krizového“ roku 2008

V roce 2008 podnik dosáhl ztráty 24 064 tis., což způsobilo zápornou hodnotu ROE – 17,01 %. Oproti minulému roku se jedná o pokles o více než 34 %. Z údajů ve výsledovce se dá odvodit, že pokles byl způsobem snížením na straně výnosů.

Snížení výnosů je doprovázeno i snížením na straně nákladů. Z tabulky 14 vyplývá, že došlo k rapidnímu snížení pouze u výkonové spotřeby, která má přímou souvislost s výkony. Osobní náklady odpovídaly výkonům roku 2007 a odpisy vzrostly vlivem

investice do první AIDA linky (v roce 2007 bylo odepisováno jen část roku, kdežto v roce 2008 se odepisovalo již celý rok).

Tabulka 14: Přehled výkonů a vybraných provozních nákladů (v tis. Kč)

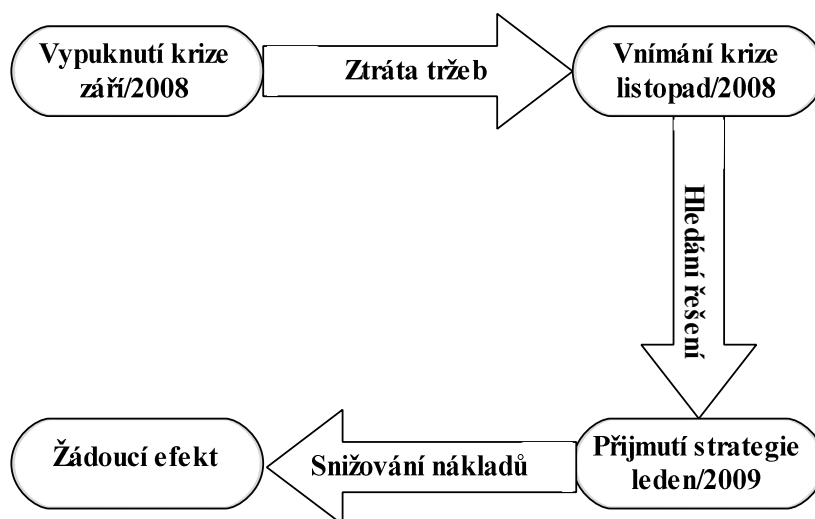
Položka	2007	2008	Index_{2008/2007}
Výkony	724 245	576 394	0,80
Osobní náklady	133 957	132 021	0,99
Výkonová spotřeba	526 323	433 989	0,82
Odpisy	23 417	29 961	1,28
Provozní výnosy	747 293	597 442	0,80
Provozní náklady	695 929	611 856	0,88

Zdroj: vlastní výzkum

Nepřízpůsobivost nákladů výkonům vyplývá:

- a) z povahy stálých nákladů,
- b) ze zpoždění přijatých opatření

Zpoždění je také ovlivňováno kvalitní prací managementu, který musí včas rozpoznat krizi a přijmout vhodná opatření. Zpoždění organizace je znázorněno na časové ose viz obrázek 25.



Obrázek 25: Zpoždění přijatých opatření

Zdroj: autor

Doba od přijetí strategie do žádoucího efektu bude ovlivněna dobou, než budou daná strategická opatření účinná. Možnosti pro účinnost přijatých opatření není okamžitá:

- výpovědní doba u zaměstnanců,
- výplata odstupného,
- uplynutí doby u pracovního poměru na dobu určitou,
- výpovědní doba u nájmu,
- hledání vhodného kupce na strojní zařízení apod.

Opatření, které nemají zpoždění a ke snižování nákladů dochází okamžitě od rozhodnutí, jsou:

- nevyplácení výkonnostních odměn,
- zrušení nočních směn a tím i nočních příplatků,
- zrušení odměn za nečerpání nemoci apod.

Porovnání s odvětvím

Podnik měl stabilně do roku 2006 srovnatelnou rentabilitu vlastního kapitálu s nejlepšími podniky v odvětví. V roce 2007 díky *přestřelení* ve mzdové politice se podnik propadnul do průměru odvětví a v krizovém roce 2008 se dostal do společnosti ztrátových podniků. Tento vývoj jen dokazuje turbulenci dnešní doby.

Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity měří, jak efektivně firma hospodaří se svými aktivy. Má-li jich více, než je účelné, vznikají jí zbytečné náklady, a tím i nízký zisk. Má-li jich nedostatek, pak se musí vzdát mnoha potenciálních výhodných podnikatelských příležitostí a přichází o výnosy, které by mohla získat. (Sedláček, 2001)

Vázanost celkových aktiv

Vyjadřuje celkovou produkční efektivnost podniku.

$$\text{Vázanost celkových aktiv} = \frac{\text{Aktiva}}{\text{Tržby}}$$

Tabulka 15: Vývoj vázanosti aktiv

	2008	2007	2006	2005
Vázanost aktiv	0,625	0,618	0,595	0,610

Zdroj: vlastní výzkum

V tabulce 15 můžeme vidět, že vázanost aktiv se od roku 2005 téměř nezměnila. Otázkou zůstává proč se krize v roce 2008 nepodepsala na výši tohoto ukazatele. Při horizontálním rozboru výkazu zisku a ztráty a rozvahy zjistíme, že snížení tržeb bylo doprovázeno snížením oběžného majetku a to především pohledávek, které jsou v přímém vztahu s tržbami (není zakázka – není pohledávka), a snížením stavu zásob, kde firma z důvodu krize snížila pojistnou zásobu na minimum. V roce 2009, kdy dojde ještě k většímu propadu tržeb, očekávám rapidní snížení tohoto ukazatele. Firma pak bude mít dvě možnosti:

- a) ponechat si současný stav majetku a spoléhat se, že v roce 2010 dojde k navýšení tržeb a tím i k vyššímu využití majetku,
- b) prodat část stálých aktiv, snížení na straně oběžných aktiv bude minimální, protože k jejich snížení došlo, jak už jsem uvedl, v roce 2008.

Doba obratu pohledávek, závazků a aktiv

$$\text{Doba obratu zásob} = \frac{\text{Závazky}}{\text{VS}} * 360$$

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \frac{\text{Pohledávky}}{\text{Tržby}} * 360$$

$$\text{Doba obratu závazků} = \frac{\text{Závazky}}{\text{VS}} * 360$$

Pohledávky se týkají především neuhrazených faktur za prodané výrobky, proto jsou vztaheny k tržbám. Závazky a zásoby mají vtaž k nákladům, proto na místo tržeb používám výkonovou spotřebu. Doba obratu pohledávek nám udává průměrnou dobu splatnosti pohledávek. Tento ukazatel je pak vhodné porovnat se stanovenou dobou splatnosti pohledávek. Doba obratu závazků nám umožňuje zjistit, jaká je platební morálka podniků vůči svým dodavatelům. Ukazatel doby obratu zásob vyjadřuje, jak dlouho jsou

oběžná aktiva ve formě zásob. Obecně platí, že čím je doba obratu kratší tím lépe, ovšem podnik si musí dát pozor, aby nízkým stavem zásob neporušil plynulost výroby.

Tabulka 16: Doby obratu

	2008	2007	2006	2005
Doba obratu pohledávek	45,558	64,626	80,402	90,366
Doba obratu závazků	48,810	40,271	56,966	64,481
Doba obratu zásob	23,324	39,744	51,558	57,510

Zdroj: vlastní výzkum

V tabulce 16 můžeme vidět, že krizový rok nenarušil trend u pohledávek a zásob, kdy od roku 2005 dochází ke snižování těchto ukazatelů. Pouze u závazků došlo k navýšení ukazatele doby obratu. Navýšení přisuzují skutečnosti, že firma se snažila v počátku krize držet co nejdéle finanční prostředky. V roce 2009 si většina dodavatelů vymohla platby předem, z tohoto důvodu se dá usuzovat, že doba obratu závazků bude v roce 2009 na minimu. Za pozitivní považují shodu v době obratu u pohledávek a v době obratu u závazků.

Ukazatele likvidity

Trvalá platební schopnost je jednou ze základních podmínek existence podniku. V praxi i literatuře se můžeme setkat s pojmy jakou jsou solventnost, likvidita a likvidnost. **Valach (1999)** definuje tyto pojmy následovně:

- Solventnost je obecná schopnost podniku získat prostředky na úhradu svých závazků. Je to relativní přebytek hodnot aktiv nad hodnotou závazků
- Likvidita je momentální schopnost uhradit splatné závazky. Je měřítkem okamžité solventnosti.
- Likvidnost označuje míru obtížnosti transformovat majetek do hotovostní formy.

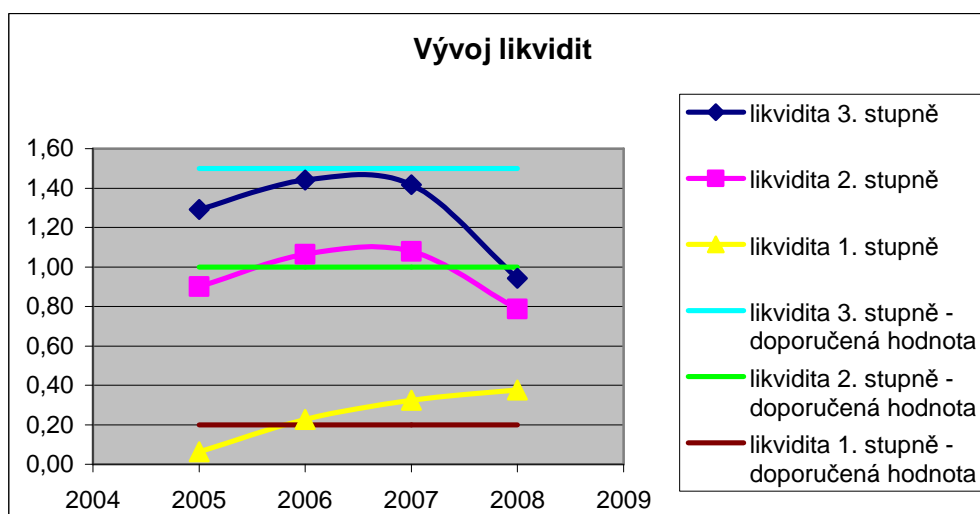
Ukazatele likvidity můžeme rozdělit na likviditu I., II. a III. stupně:

$$\text{Likvidita I. stupně} = \frac{\text{peněžní prostředky prvního stupně}}{\text{krátkodobé dluhy}}$$

$$\text{Likvidita II. stupně} = \frac{\text{peněžní prostředky druhého stupně}}{\text{krátkodobé dluhy}}$$

$$\text{Likvidita III. stupně} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé dluhy}}$$

Oběžná aktiva považujeme za potencionální likvidní prostředky. Na základě analýzy ukazatelů aktivity můžeme tvrdit, že snížení oběžného majetku mělo pozitivní vliv na udržení využití aktiv. Dá se však předpokládat, že nižší stav oběžných aktiv bude mít negativní vliv na likviditu podniku.



Obrázek 26: Vývoj jednotlivých druhů likvidit; 2005 - 2008

Zdroj: vlastní výzkum

Z obrázku 26 je patrné, že v letech 2005 a 2008 měl podnik problémy s likviditou. Nelikvidnost podniku v roce 2005 byla způsobena nízkým stavem hotovostních a bezhotovostních peněz. V roce 2006 došlo k navýšení těchto prostředků, proto se likvidita prvního stupně posunula nad doporučené hodnoty. Likvidita druhého stupně se až do roku 2007 pohybovala kolem doporučených hodnot, v roce 2008 však došlo k jejímu poklesu.

Nejhůře dopadla likvidita třetího stupně, která v krizovém roce dosáhla propadu o více než 33 % a dosahuje jen 63 % doporučené hodnoty. U této likvidity se projevilo snížení pojistné zásoby na minimum. Jak už jsem uvedl, dodavatelé řeší nelikvidnost podniku, zavedením plateb předem. Snížení likvidity se tedy potvrdilo u likvidity 2. a 3. stupně.

Porovnání s odvětvím

V tabulce 17 můžeme vidět porovnání jednotlivých likvidit s odvětvím. Likviditu 1. stupně měl podnik jak v roce 2007 tak i v roce 2008 vyšší než hodnotu, jenž je charakteristická pro odvětví tak i pro nejlepší podniky v oboru. Hodnota likvidity 2. stupně byla v roce 2007 obdobná jako je průměr odvětví. V roce 2008 se podnik propadl pod tento průměr. U likvidity 3. stupně byl podnik v roce 2007 průměrem v odvětví a v roce 2008 došlo k jejímu propadu – podnik se dostal na úroveň ztrátových podniků.

Tabulka 17: Porovnání likvidit s odvětvím²

	Podnik 2008	Podnik 2007	Odvětví	Nejlepší podniky	Ztrátové podniky
L1	0,38	0,32	0,21	0,37	0,08
L2	0,79	1,08	0,97	1,34	0,73
L3	0,94	1,42	1,41	1,76	1,07

Zdroj dat: Ministerstvo průmyslu a obchodu (c2005)

Hodnocení finanční politiky

Hodnocení finanční politiky má za úkol určit strukturu zdrojů.

ÚZ = úplatné zdroje

$$\frac{\text{ÚZ}}{\text{Aktiva}} = \frac{\text{Bankovní úvěry} + \text{VK} + \text{Dluhopisy}}{\text{Aktiva}}$$

$$\text{Finanční samostatnost} = \frac{\text{VK}}{\text{Aktiva}}$$

² Hodnoty jsou přebírány z benchmarkingového diagnostického systému finančních indikátorů INFA z roku 2008

Tabulka 18 popisuje podíl úplatných zdrojů – tj. kapitálu, za který se musí platit. Z tabulky pak můžeme vidět, že ztrátové podniky mají nízký podíl VK, který je způsoben:

- a) vysokou mírou rizika, kde racionálně smýšlející akcionář investuje do takových podniků jen v případě, má-li podnikatelský záměr, jak nepříznivou situaci vyřešit a
- b) ztrátou, která je součástí VK.

Tabulka 18: Podíl úplatných zdrojů jednotlivých podniků v odvětví³

	Podnik 2008	Podnik 2007	Odvětví	Nejlepší podniky	Ztrátové podniky
Cizí	50,93%	36,50%	15,91%	16,58%	32,03%
Vlastní	32,71%	49,64%	52,87%	52,23%	28,30%
Celkem	83,64%	86,14%	68,78%	68,81%	60,33%

Zdroj dat: Ministerstvo průmyslu a obchodu (c2005)

U nejlepších podniků i u oborového průměru je podíl samofinancování kolem hranice 50 %. Této optimální hranice dosáhl podnik v roce 2007. V roce 2008 došlo k větší závislosti na cizích zdrojích a míra samofinancování se snížila na 32,71 %. Dle horizontální analýzy byl pokles aktiv o 17 %, proto aby byla zaručena 50 % míra samofinancování musel by VK klesnout také o 17 %. Pokles u VK však byl 45 %. Horizontální rozklad VK je uveden v tabulce 19, kde můžeme vidět, že změna VK byla způsobena ztrátou roku 2008 a snížením VH minulých let. Snížení VH minulých let bylo způsobeno vyplacením dividend mateřské společnosti. Zde podnik zaváhal a v období zisků měl vytvářet účetní rezervu na úhradu případných ztrát. Tím by došlo k zadržení zisku.

³ Hodnoty jsou přebírány z benchmarkingového diagnostického systému finančních indikátorů INFA z roku 2008

Tabulka 19: Horizontální rozklad VK (v tis. Kč)

	2008	2007	Absolutní rozdíl
VK	121 054	221 714	-100 660
ZK	40 000	40 000	0
Rezervní fond	4 000	4 000	0
VH minulých let	97 644	139 699	-42 055
VH běžného roku	-20 590	38 015	-58 605

Zdroj: vlastní výzkum

Dalším ukazatelem, který hodnotí finanční situaci podniku, je ukazatel úrokového krytí, tj. kolikrát celkový efekt reprodukce převyšují placené úroky.

$$\text{Úrokové krytí I} = \frac{\text{EBIT}}{\text{Ná. úroky}}$$

$$\text{Úrokové krytí II} = \frac{\text{EBIT} + \text{odpisy}}{\text{Ná. úroky}}$$

Úrokové krytí I v roce 2008 nemá smysl počítat – záporná hodnota EBITU samozřejmě nemůže zajistit pokrytí nákladových úroků. Hodnota úrokového krytí II vyšla 1,62 tzn. že podnik má prostředky jak uhradit své úroky. Hradit úroky z odpisů však nelze dlouhodobě. Navíc hodnota tohoto ukazatele je příliš nízká.

Souhrnný ukazatel

Jako souhrnný ukazatel jsem zvolil IN_{01} , který udává zda podnik bude přinášet hodnotu pro majitele nebo jestli podniku hrozí bankrot. V případě, že hodnota indexu je větší než 1,77 znamená, že podnik tvoří hodnotu a hodnota indexu IN_{01} menší než 0,75 znamená, že podnik spěje k bankrotu. Mezi hodnotami 1,77 a 0,75 je šedá zóna. Hodnota ukazatele podniku je **0,41** tj. v zóně, kdy podniku hrozí bankrot.

$$IN_{01} = 0,13 * \frac{A}{CZ} + 0,04 * \frac{EBIT}{\text{Úroky}} * 3,92 * \frac{EBIT}{A} + 0,21 * \frac{\text{Výnosy}}{A} + 0,09 * \frac{OA}{(KZ+KBÚ)}$$

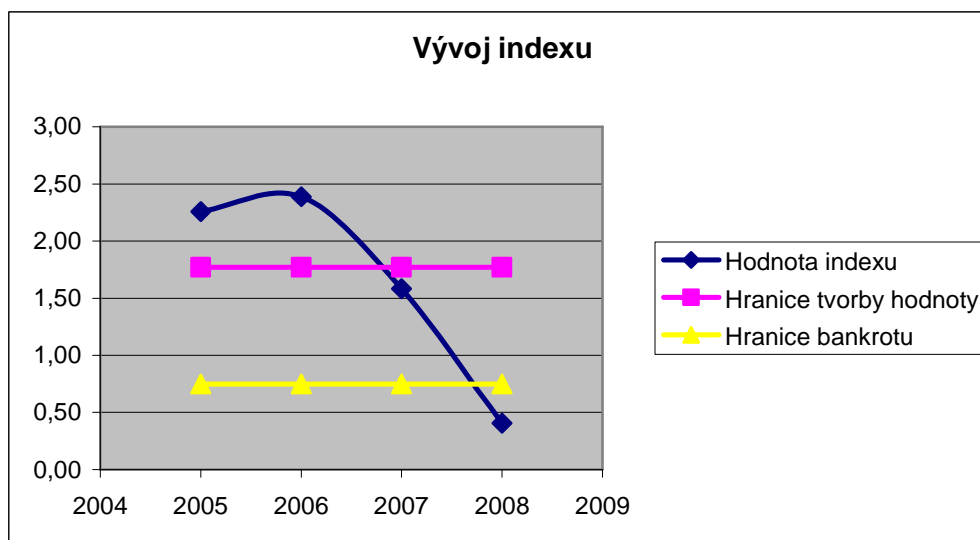
Jak je z obrázku 27 a tabulky 20 patrné, v letech 2005 a 2006 se podnik nacházel v zóně prosperity. V roce 2007 se podnik dostal do šedé zóny. Do této zóny se podnik dostal

vlivem snížení EBITU, který pokles vlivem mzdových nákladů. V roce 2008 se podnik dostal pod hranici, jenž je určující pro bankrot. Tento ukazatel jen dokládá, jak se ekonomická krize podepsala na finančním zdraví podniku.

Tabulka 20: Přehled jednotlivých položek indexu IN₀₁

	2008	2007	2006	2005
$0,13 * \frac{A}{CZ}$	0,19	0,26	0,26	0,23
$0,04 * \frac{EBIT}{\text{úroky}}$	-0,06	0,35	0,80	0,88
$3,92 * \frac{EBIT}{A}$	-0,16	0,49	0,80	0,64
$0,21 * \frac{\text{Výnosy}}{A}$	0,35	0,36	0,40	0,38
$0,09 * \frac{OA}{(KZ+KBÚ)}$	0,08	0,13	0,13	0,12
Celkem	0,41	1,58	2,39	2,26

Zdroj: vlastní výzkum



Obrázek 27: Vývoj indexu IN₀₁; 2005 - 2008

Zdroj: vlastní výzkum

Závěr finanční analýzy

Na základě finanční analýzy jsem dospěl k závěru, že podnik v letech hospodářského růstu dosahoval stabilních finančních výsledků. Pouze v roce 2007 došlo k poklesu hospodářského výsledku. Pokles nebyl způsoben na straně výnosů, ale na straně nákladů a to konkrétně mzdových. V krizovém roce 2008 došlo k oslabení pozice podniku i na straně výnosů a podnik se dostal do ztráty. V roce 2009 tak podnik přistoupil k úsporám nákladů. Úspory nákladů sice nepovedou k zisku, protože přizpůsobení výnosům není 100% , ale alespoň nedochází k prohlubování ztráty. Očekávám, že pokud nedojde k nastartování výnosů, tak bude docházet k neustálému snižování VK a podnik bude v průběhu času více a více předlužen, což povede k bankrotu.

Na základě finanční analýzy můžu určit dopady krize na finanční zdraví podniku. Krize se projevila zejména v těchto bodech:

- záporný hospodářský výsledek,
- snížení výnosů,
- nelikvidnost,
- rostoucí zadluženost,
- snížení oběžného majetku,
- nepokrytí úroků z EBITU – úroky kryje EBDIT.

4.4 SWOT analýza

Na základě analýzy vnějšího a vnitřního prostředí byla v podniku provedena SWOT analýza. Do SWOT analýzy byly zahrnuty faktory, které byly rozděleny podle své povahy do čtyř skupin *silné a slabé stránky podniku a příležitosti a ohrožení*. Všechny faktory jsem pak shrnul do tabulky 21 a prostřednictvím párového srovnávání porovnal mezi sebou a zvýraznil ten, který má na podnik větší vliv viz obrázek 28. Podle četnosti výskytu jednotlivých faktorů jsem pak sestavil tabulku 22.

Tabulka 21: Přehled vybraných silných a slabých stránek, příležitostí a ohrožení

Silné stránky před ekonomickou krizí	Silné stránky v době ekonomické krize
1. finanční stabilita 2. know – how firmy 3. flexibilita výroby	1. krizový manager 2. know – how firmy 3. flexibilita výroby
Slabé stránky před ekonomickou krizí	Slabé stránky v době ekonomické krize
4. absence marketingového oddělení 5. nízká přidaná hodnota 6. nedostatek technických pracovníků	4. absence marketingového oddělení 5. finanční situace 6. (ne) podpora mateřské společnosti
Ohrožení před ekonomickou krizí	Ohrožení v době ekonomické krize
7. vládní politika 8. rostoucí síla odběratelů 9. přesun zákazníků do zahraničí	7. pokračování ekonomické krize 8. přesun zákazníků do zahraničí 9. rostoucí síla odběratelů
Příležitosti před ekonomickou krizí	Příležitosti v době ekonomické krize
10. vývoj kurzu české koruny 11. získání nové skupiny zákazníků 12. rozšíření výroby	10. vstup na nové trhy 11. „nastartování“ ekonomiky 12. výběr kvalitních zaměstnanců

Zdroj: vlastní výzkum

1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
		4	4	4	4	4	4	4	4	4	
		5	6	7	8	9	10	11	12		
			5	5	5	5	5	5	5	5	
			6	7	8	9	10	11	12		
				6	6	6	6	6	6	6	
				7	8	9	10	11	12		
					7	7	7	7	7	7	
					8	9	10	11	12		
						8	8	8	8	8	
						9	10	11	12		
							9	9	9	9	
								10	11	12	
									10	10	
										11	12
											11
											12

Obrázek 28: Párové srovnávání jednotlivých faktorů

Zdroj: Krkošková (2008) – upraveno

Tabulka 22: Výsledky SWOT analýzy

Faktor	Absolutní četnost	Relativní četnost	Četnost skupin
1.	6	9,09 %	Silné stránky 16,67 %
2.	3	4,55 %	
3.	2	3,03 %	
4.	3	4,55 %	Slabé stránky 31,82 %
5.	11	16,67 %	
6.	7	10,61 %	
7.	7	10,61 %	Ohrožení 28,79 %
8.	10	15,15 %	
9.	2	3,03 %	
10.	6	9,09 %	Příležitosti 22,73 %
11.	9	13,64 %	
12.	0	0,00 %	
Celkem:	66	100 %	100 %

Zdroj: vlastní výzkum

Z pohledu vlivu jednotlivých faktorů se na prvním místě objevila slabá stránka: *finanční situace firmy*. Nejvýznamnější příležitostí je *vývoj ekonomiky*. Tento faktor je zároveň i nejvýznamnějším ohrožením. V případě pozitivního vývoje se dá očekávat, že na trhu bude řada nových zakázek. V případě negativního vývoje bude zakázek ubývat a pro firmu by to mohlo znamenat také zánik. Mezi další významné faktory patří: *přesun zákazníků do zahraničí, postavení mateřské a dceřiných společností ve světě a možnost vstupu na nové trhy*.

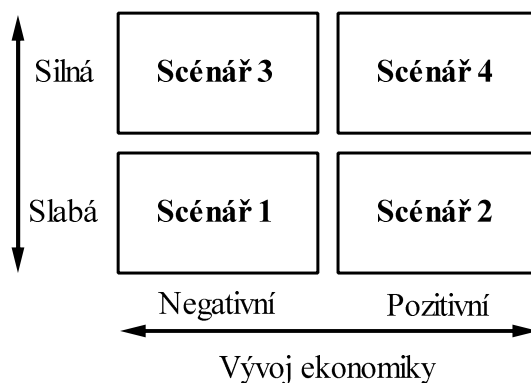
Z uvedených výsledků dále plyne, že firma ABC, s. r. o. je především díky finanční situaci, do které se dostala v době krize, poměrně slabý podnik, kde slabé stránky zastupují 31,82 %. Celá SWOT matice je ovlivněna ekonomickou krizí: v případě nenastartování ekonomiky půjde o strategii WT, kdy firma v tomto kvadrantu bojuje o přežití. Boj je však značně obtížný, protože podnik je, jak už jsem uvedl v současné době velmi oslaben.

V případě hospodářského růstu půjde o strategii WO, kdy firma bude využívat příležitosti, které by ji posílily.

SWOT analýza je důkazem, že dnešní doba je velmi turbulentní. Před hospodářskou krizí se podnik nacházel v kvadrantu ST. Jednalo se tedy o ohrožený ale silný podnik. Turbulence však způsobily posun v matici SWOT do kvadrantu WT v lepším případě do kvadrantu WO.

4.5 Volba strategie

Na podnik jsem aplikoval vybrané metody strategického řízení. Výstupy těchto metod jsou základem pro stanovení následujících strategických alternativ. V současnosti se nacházíme v době, která je charakteristická nejistotou a je velmi obtížné předvídat, kdy ekonomická krize pomine, proto jsem využil metody scénářů viz obrázek 29 pro stanovení jednotlivých strategických alternativ.



Obrázek 29: Metoda scénářů

Zdroj: Lowy, Hood (2004) – upraveno

Jak vyplývá z analýz vnitřního a vnějšího prostředí, tak společnost je vlivem krize velmi oslabena, proto scénáře 3 a 4 nemusíme brát vůbec v úvahu - nenastanou.

Scénář 1: Tento scénář nastane v případě, kdy se jednotlivým státům nepodaří nasměrovat svá hospodářství k dlouhodobému růstu. Protože Česká republika je velmi proexportní, tak vývoj našeho hospodářství se bude odvíjet především na základě vývoje významných světových ekonomik.

V tomto scénáři se bude podnik potýkat se stále většími problémy a to především v otázkách:

- finanční stability,
- schopnosti dostát svým závazkům,
- snižující se produkce a
- zvyšujících se nákladů na jednotku produkce.

Můžeme říci, že v tomto scénáři se bude podnik přibližovat krachu. Podnik by měl v tomto scénáři zvolit strategii **turnaround**⁴, která musí být zaměřena na následující body:

- snižování nákladů,
- propouštění zaměstnanců,
- prodávání nepotřebného majetku,
- zrušení části podniku,
- monitorování všechny aktivity a ty neziskové eliminovat
- změna segmentu zákazníků či produktové řady.

Tato strategie předpokládá, že v čele společnosti bude krizový manažer. Dle mého názoru tuto podmínku společnost splňuje. V případě, že krizový manažer se strategií turnaround neuspěje, bude muset společnost přistoupit ke strategii zvané **likvidace**. Likvidace pak způsobí konec společnosti, protože dojde k prodeji veškerých aktiv. Výtěžek z prodeje pak mateřská společnost použije k úhradě závazků své pobočky, zbytek si ponechá – nedá se očekávat, že by mateřská společnost získané peníze použila k novému podnikatelskému záměru v České republice.

⁴ Obrat podniku od úpadku k prosperitě

Scénář 2: Tento scénář je spojen s pozitivním vývojem světového hospodářství. Dá se téměř se sto procentní jistotou říci, že tento scénář určitě nastane. Otázkou však zůstává:

- Kdy nastane?
- Zda podnik přežije?
- Když přežije, jak moc bude oslaben?

V tomto scénáři by měl podnik z počátku využít některé prvky ze strategie turnaround. Jak moc bude muset podnik využívat tuto strategii, se bude odvíjet od míry slabosti – čím slabší po skončení krize podnik bude, tím více bude muset podnik využívat tuto strategii. Po stabilizaci touto strategií může podnik přejít k následujícím strategiím:

- vertikální aliance,
- rozvoj trhu a
- pronikání na trh.

Vertikální aliance

Tato strategie předpokládá spojení se s klíčovým odběratelem. Odběratel by se staral o výrobu a prodej konečného produktu. Pro analyzovanou firmu by to znamenalo možnost dlouhodobé spolupráce a tedy i dlouhodobého kontraktu.

Na základě provedených metod strategického řízení můžeme konstatovat, že analyzovaná společnost je kvalitní, má vybudované dobré jméno mezi zákazníky a její výroba je flexibilní – to jsou atributy, které firma může nabídnout svému dodavateli. Vytvoření aliance se strategickým partnerem má i další výhody a to především v otázce logistiky a optimalizace stavu zásob.

Strategie rozvoje trhu

Tato strategie se snaží zavést existující výrobek na nový trh. Podnik vyrábí výrobky šité na míru pro své zákazníky, proto existujícím výrobkem myslím činnost, kterou se podnik zabývá a to je výroba kovových a umělohmotných plastických dílů. Tato strategie by vyžadovala aktivní marketing, aby byl nalezen vhodný tržní segment, kterému by byl tento produkt nabídnut.

Z těchto tří strategií bych preferoval kombinaci všech strategických alternativ. Strategie turnaround by měla za cíl stabilizovat podnik po odeznění krize, strategie aliance by eliminovala riziko z preferování japonských firem a strategie rozvoje trhu by zmírnila závislost podniku na elektro průmyslu. Samozřejmě firma nesmí zapomenout na své současné odběratele a věnovat se tedy **strategii pronikání**, kde se firma snaží zvýšit prodej současných výrobků na současných trzích. Tato strategie vyžaduje aktivní marketing a to především v otázkách informovanosti zákazníků, vyhledávání zákazníků, propagace apod.

Současné kroky společnosti

Současné kroky, které společnost podniká odpovídají strategii turnaround. Organizace snižuje především náklady a hledá nové zakázky. Očekávaná a skutečná úspora nákladů je uvedena v tabulce 23.

Tabulka 23: Přehled úsporných opatření (v tis. Kč)

Náklad	Plánovaná úspora	Září 2008	Září 2009	Skutečná úspora
		Skutečnost	Skutečnost	
Úspora mzdových nákladů	5 900	9 992	4 567	5 425
Ostraha	20	158	79	79
Úklid	50	224	161	63
Investice	1 500	1 500	1 800	-300
Nájem skladu	40	40	0	40
Celkem	7 510			5 307
Rozdíl		- 2 203		

Zdroj dat: Interní materiály (2009)

Podnik vlivem protikrizových opatření spořil částku 5 307 tis. Kč měsíčně. Tato částka je o 2 203 tis. Kč nižší než podnik plánoval. U ostrahy, úklidu a nájmu skladu se cíle podařilo naplnit nebo předčít. V rámci celkových nákladů se však jedná o méně významné položky. U mzdových nákladů podnik téměř dosáhl stanoveného cíle. Mzdové náklady jsou nejvýznamnější úspornou položkou. Poslední položkou jsou investice, u kterých můžeme vidět navýšení oproti předcházejícímu roku. Úspora nebyla realizována z důvodu nákupu lisu Aida 300, neboť byl objednan již na jaře 2008 a zrušení jeho dodávky by podnik stálo dost finančních prostředků. Stroj je uveden do provozu a využívá se pro výrobu některých výrobků.

5 Závěr

Ekonomická krize je jevem, který má svůj průběh, své příčiny a svůj konec. Konec krize představuje příležitost pro firmy, jenž byly krizí zasaženy. V úvodu své diplomové práce jsem zmínil spojitost mezi současnou krizí a efektem motýlích křídel. Efekt motýlích křídel vychází z myšlenky, že i něco tak malého, jako třepotání motýlích křídel, může v konečném důsledku vyvolat uragán i někde na druhé polovině světa. Za ono třepotání můžeme považovat rapidní snížení úrokových sazeb na americkém trhu a oním uragánem je pak celosvětová hospodářská krize.

Právě hospodářka krize ukázala, jak je důležité věnovat se procesu, který literatura označuje jako strategické řízení. Firmy však musí mít na paměti, že součástí strategického řízení musí být management rizika. Řada podniků včetně analyzovaného subjektu tuto skutečnost opomenula a managementu rizika v předkrizové době nevěnovala přiměřenou pozornost. Díky tomuto opomenutí tak strategie firem vycházely pouze ze scénáře, který předpokládal pozitivní vývoj ekonomie. Již ve své bakalářské práci jsem zmiňoval určitá rizika, kde především závislost na trhu s elektronikou způsobuje podniku v době krize největší problémy. Kdyby však analyzovaný podnik zahrnul riziko závislosti na těchto trzích do svých strategií, nemusely být dopady krize tak zdrcující. Na druhou stranu je třeba zmínit, že vedení organizace bylo schopno velmi rychle a pružně reagovat a své strategie upravit tak, aby účinky krize postihly podnik co nejméně.

Cílem mé diplomové práce bylo prostřednictvím metod a postupů strategického řízení určit negativní dopady hospodářské krize na konkrétní firmu. Na základě výsledků jednotlivých analýz pak stanovit rizika a strategické alternativy, které by vedly k odstranění či ke zmírnění dopadů jednotlivých rizik. Pro naplnění stanoveného cíle jsem využil následující metody: SWOT analýza, STEP analýza, finanční analýza, Porterův model pěti sil, analýza exponovanosti podniku a model stupně turbulence. Tyto analýzy mi umožnily poznat podnik ze tří úhlů pohledů a to vnitřně, zvenčí a jako celek. Při zpracování jednotlivých analýz jsem se snažil vystihnout stav před krizí, v době krize a nastínit možný vývoj. Na základě výsledků těchto metod jsem pak sestavil matici scénářů, kde každý scénář má svoji odpovídající strategii. Pro scénář, který předpokládá pozitivní vývoj

ekonomiky, jsem stanovil několik strategických alternativ, kdy osobně preferuji kombinaci všech zmíněných alternativ: strategie turnaround má za cíl stabilizovat podnik po odeznění krize, strategie aliance eliminuje riziko z preferování japonských firem a strategie rozvoje trhu zmírní závislost podniku na trhu s elektronikou. Samozřejmě firma nesmí zapomenout na své současné odběratele a věnovat se tedy strategii pronikání, kde se firma snaží zvýšit prodej současných výrobků na současných trzích. Tato strategie vyžaduje aktivní marketing a to především v otázkách informovanosti zákazníků, vyhledávání zákazníků, propagace apod. Pro scénář, jenž předpokládá, že krize ještě nějakou dobu potrvá, jsem stanovil jednu základní strategickou alternativu zvanou turnaround. V případě, že podnik s touto strategií neuspěje, bude muset přistoupit ke strategii likvidace.

Ve své bakalářské práci jsem došel k závěru, že metody strategického řízení patří mezi nejvýznamnější činnosti v procesu strategického řízení, protože jejich nesprávné použití by s vysokou pravděpodobností vedlo ke stanovení nevhodné strategické alternativy. Následná implementace takové strategie by pak byla nebezpečná pro další vývoj podniku. Při zpracování této diplomové práce bych toto poznání rozšířil o významnost jednotlivých metod. Kde především vývoj HDP je u oborů, jenž mají tendenci podléhat hospodářským cyklům, tak významným faktorem, že bych ho osobně osamostatnil mimo ekonomické faktory STEP analýzy a věnoval mu samostatnou analýzu. K tomuto závěru jsem dospěl na základě výsledků jednotlivých analýz strategického řízení, kdy ekonomická krize zásadním způsobem ovlivnila výsledky ostatních metod.

Na závěr bych chtěl říci, že řízení každé firmy se ubírá především k budoucnosti, proto vždy bude spojeno s rizikem a nejistotou. Velikost rizika a nejistoty pak může podnik snížit, pokud se bude důkladně věnovat procesu strategického řízení.

6 Summary

The analysis of the external and internal environment is the basic activity for the determination of the company's strategy. The individual strategies enable complete the business goals and intentions. Well defined and implemented strategy can increase the competitive advantage and the success of the company. This is the reason, why the management should devote the appropriate time and effort to the process of strategic management.

The objective of my diploma paper is to determinate negative impact of economic depression on particular company by using strategic management methods and procedures, then on the basis of all analysis set down risks and strategic alternatives which would lead to risks elimination or its impact mitigation. To meet this target I analysed the company by means of chosen strategic management methods. I used following methods in my thesis: STEP analysis, Porter's model, level of turbulence model, financial analysis, SWOT analysis, scenario method etc.

These analysis enabled me to see the company from three points of view, from inside, from outside and as a whole. While processing analysis I tried to describe company condition before and during the crisis and outline trends. On the basis of these methods' outcomes I compiled scenario matrix, where every scenario has its corresponding strategy. For the scenario, which considers positive development of economics, I defined several strategic alternatives, whereas I prefer combination of all of these: the aim of turnaround strategy is to stabilize the company after crisis fadeaway, alliance strategy eliminates risk of Japanese enterprises preference and market development strategy reduces dependence of the company on electronics market. Of course the company must not omit its current customers and pursue penetration strategy, where the company exerts effort on existent products vending increase on actual markets. For the scenario premising persistence of the crises I set down one basic strategic alternative: turnaround. In case the company does not succeed, it will have to follow liquidation strategy.

In conclusion I would like to say that managing a company proceeds to the future, so it will allways be associated with risk and uncertainty. Size of risk and uncertainty can be decreased as far as the company pays proper attention to the process of strategic management.

Key words: strategy, SWOT analysis, external analysis, internal analysis, economic crisis

7 Seznam použité literatury

1. BENEŠ, J., MARTINOVIČOVÁ, D. *Krizový management*. Brno: CERM, 2004. 91 s. ISBN 80-214-2736-1.
2. BLAŽKOVÁ, M. *Marketingové řízení a plánování: pro malé a střední firmy*. Praha: Grada Publishing, 2007. 280 s. ISBN 978-80-247-1535-3.
3. CRAINER, S. *Moderní management: základní myšlenkové směry*. Praha: Management Press, 2000. 250 s. ISBN 80-7261-019-8.
4. DEDOUCHOVÁ, M. *Strategie podniku*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2001. 256 s. ISBN 80-7179-603-4.
5. DĚDINA, J. CEJTHAMR, V. *Management a organizační chování*. Praha: Grada Publishing, 2005. 339 s. ISBN 80-247-1300-4.
6. DONELLY, J. H., GIBSON, J. L., IVANCEVICH, J. M. *Management*. Praha: Grada Publishing, 1997. 824 s. ISBN 80-7169-422-3.
7. DRUCKER, P. F. *Řízení v turbulentní době*. Praha: Management Press, 1994. 214 s. ISBN 80-85603-67-5.
8. ELLIOTT, D., SWARTZ, E., HERBANE, B. *Business continuity management*. London : Routledge, 2002. 240 s. ISBN 0-415-20491-7.
9. FULLEN, S.H., PODMOROFF, D. *How to write a great business plan for your small business in 60 minutes or less*. Florida : Atlantic Publishing Group, 2006. 287 s. ISBN 0-910627-56-8.
10. HNILICA, J., FOTR, J. *Aplikovaná analýza rizika*. Praha : Grada Publishing, 2009. 264 s. ISBN 978-80-247-2560-4.

11. HRON, J., TICHÁ, I., DOHNAL J. *Strategické řízení*. Praha: ČZU Praha, Provozně ekonomická fakulta, 2000. 266 s. ISBN 80-213-0625-4.
12. CHARVÁT, J. *Firemní strategie pro praxi*. Praha: Grada Publishing, 2006. 204 s. ISBN 80-247-1389-6.
13. JIRÁSEK, J.A. *Strategie : umění podnikatelských vítězství*. Praha: Professional Publishing, 2003. 183 s. ISBN 80-86419-46-2.
14. JOHNSON, G., SHOLES, K. *Cesty k úspěšnému podniku: stanovení cíle, techniky rozhodování*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2000. 803 s. ISBN 80-7226-220-3.
15. KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. *Strategické řízení: Teorie pro praxi*. Praha: C.H. Beck, 2002. 172 s. ISBN 80-7179-578-X.
16. KOPČAJ, A. *Řízení proudu změn: všedním způsobem nevšední rozvoj firmy, zákonitosti a metody řízení proudu změn*. Ostrava: Kopčaj – Silma '90, 1999. 298 s. ISBN 80-902358-1-6.
17. KOZEL, R. a kol. *Moderní marketingový výzkum*. Praha : Grada Publishing, 2006. 280 s. ISBN 80-247-0966-X.
18. KRKOŠKOVÁ, J. Vícekriteriální rozhodování. *Business Intelligence Magazine*. Praha : Aداstra Group, 2008 [cit. 2009-11-20]. Dostupné z WWW: <<http://www.adastra.cz/file.aspx?id=196>>.
19. LOMSKÝ, T. *Metody strategického řízení*. České Budějovice, 2008. 72 s. Bakalářská práce. Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích.
20. LOWY, A., HOOD, P. *The power of the 2x2 matrix*. San Francisco : Jossey-Bass, 2004. 300 s. ISBN 978-0-7879-7445-9.

21. LUKÁŠOVÁ, R. NOVÝ, I. a kol. *Organizační kultura : Od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Praha : Grada Publishing, 2004. 176 s. ISBN 80-247-0648-2.
22. MALLYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1 vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 252 s. ISBN 978-80-247-1911-5.
23. NEUMAIER, I. ; NEUMAIEROVÁ, I. Jak si stojí váš podnik. *Ekonom*. 2007, č. 24, s. 51–53.
24. PIVODA, M. *Současné strategické řízení*, Ústí nad Labem: Fakulta sociálně ekonomická UJEP, 1997. 88 s. ISBN 80-7044-176-3.
25. PORTER, M.E. *Konkurenční výhoda*. Praha: Victoria Publishing, 1995. 626 s. ISBN 80-85605-12-0.
26. ROLÍNEK, L. *Management I*. Č. Budějovice: ZF JU 2003. 94 s
27. SEDLÁČEK, J. *Účetní data v rukou manažera*. Praha : Computer press, 2001. 220 s. ISBN 80-7226-562-8.
28. SHRIVASTAVA, P., MITROFF, I. Strategic Management of Corporate Crises. *Columbia Journal of World Business* *Columbia Journal of World Business*. 1987, č. 1, s. 5-11.
29. SMEJKAL, V., RAIS, K. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizací*. Praha: Grada Publishing, 2006. 300 s. ISBN 80-247-1667-4.
30. SRPOVÁ, J., ŘEHOŘ, V. a kol. *Podnikání malé a střední firmy*. Praha: Grada Publishing, 2008. 320 s. ISBN 978-80-247-2409-6.
31. SRPOVÁ, J., ŘEHOŘ, V. a kol. *Základy podnikání*. Praha : Grada Publishing, 2010. 432 s. ISBN 978-80-247-3339-5.

32. STONE, P. *Make marketing work for you*. Oxford: How To Books Ltd, 2001. 144 s. ISBN 1-85703-694-8.
33. ŠIKULA, M K charakteru a kořenům globální krize. In *Příčiny, důsledky a řešení finanční a ekonomické krize*. [s.l.] : [s.n.], 2009 [cit. 2009-11-16]. Dostupné z WWW: <http://www.efp.cz/download/prispevky/2009_Sikula.pdf>.
34. ŠPAČEK, M. *Moderní řízení* [online]. 2008 [cit. 2010-02-17]. Krizový management a jeho zvládání. Dostupné z WWW: <<http://modernirizeni.ihned.cz/c126573770-krizovy-management-a-jeho-zvladani>>.
35. ŠTUDENT, J. Krizový a havarijní management. *Enviromentální aspekty podnikání* [online]. 2003, 2, [cit. 2010-03-17]. Dostupný z WWW: <www.cemc.cz/aspekty/vyber_z_clanku/rizeni/dokumenty/7.pdf>.
36. ŠVEJNAR, J Kdy, proč a kde vznikají krize. In *Příčiny, důsledky a řešení finanční a ekonomické krize*. [s.l.] : [s.n.], 2009 [cit. 2009-11-16]. Dostupné z WWW: <http://www.efp.cz/download/prispevky/2009_Svejnar.pdf>.
37. TICHÝ, M. *Ovládání rizika*. Praha : C.H.Beck, 2006. 396 s. ISBN 80-7179-415-5.
38. TRUNEČEK, J. *Management podniku*. Praha: VŠE, 1993. 177 s. ISBN 80-7079-267-1.
39. VALACH, J. a kol. *Finanční řízení podniku*. 2. vyd. Praha: Ekopress, 1999. 324 s. ISBN 80-86119-21-1.
40. VEBER, J. a kol. *Management II*. Praha: VŠE, 1998. 168 s. ISBN 80-7079-406-2.
41. VEBER, J. a kol. *Management: základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press, 2003. 700 s. ISBN 80-7261-029-5.
42. ZUZÁK , R., KÖNIGOVÁ, M. *Krizové řízení podniku*. Praha : Grada Publishing, 2009. 256 s. ISBN 978-80-247-3156-8.

43. ŽÁK, M Má institucionální ekonomie odpověď na příčiny, průběh a řešení?. In *Příčiny, důsledky a řešení finanční a ekonomické krize*. [s.l.] : [s.n.], 2009 [cit. 2010-11-16]. Dostupné z WWW: <http://www.efp.cz/download/prispevky/2009_Zak.pdf>.
44. *Česká národní banka* [online]. c2003-2010 [cit. 2009-11-16]. Kurzy devizového trhu - měsíční průměry. Dostupné z WWW: <http://www.cnb.cz/cs/financni_trhy/devizovy_trh/kurzy_devizoveho_trhu/prumerne_mena.jsp?mena=EUR>.
45. *Česká spořitelna* [online]. 2009 [cit. 2009-11-20]. Vývoj HDP v EU. Dostupné z WWW: <http://www.csas.cz/banka/menu/cs/banka/nav20081_vyvoj_hdp_eu#_toc2>.
46. *Český statistický úřad* [online]. c2010 [cit. 2010-03-16]. Hlavní ukazatele VaV v ČR za rok 2008 v grafické podobě. Dostupné z WWW: <[czso.cz/csu/2009edicniplan.nsf/t/7700397C5D/\\$File/960109p02.pdf](http://czso.cz/csu/2009edicniplan.nsf/t/7700397C5D/$File/960109p02.pdf)>.
47. *Euractiv.cz* [online]. c2004-2010 [cit. 2010-03-16]. Vláda ČR zmrazila výdaje na vědu a výzkum. Dostupné z WWW: <<http://www.euractiv.cz/vzdelavani0/clanek/vlada-cr-zmrazila-vydaje-na-vyzkum-a-vyvoj-006222>>.
48. *Kurzy.cz* [online]. c2000-2010a [cit. 2009-11-16]. Ropa Brent. Dostupné z WWW: <<http://www.kurzy.cz/komodity/ropa-brent-graf-vyvoje-ceny/>>.
49. *Ministerstvo financí České republiky* [online]. c2005 [cit. 2010-03-16]. Makroekonomická predikce. Dostupné z WWW: <http://www.mfcr.cz/cps/rde/xbcr/mfcr/MakroPre_2010Q1_komentar_doc.doc>.
50. *Ministerstvo práce a sociálních věcí* [online]. 2009 [cit. 2009-11-20]. Nabídka a poptávka na trhu práce. Dostupné z WWW: <<http://portal.mpsv.cz/sz/stat/trh>>.

51. *Ministerstvo průmyslu a obchodu* [online]. c2005 [cit. 2009-11-19]. Benchmarkingový diagnostický systém finančních indikátorů INFA. Dostupné z WWW: <<http://www.mpo.cz/cz/ministr-a-ministerstvo/ebita/>>.
52. *PressPortal.cz* [online]. c2005 [cit. 2009-11-03]. CzechInvest - Japonští investoři přivádějí do Čech své subdodavatele. Dostupné z WWW: <<http://pressportal.cz/czechinvest/tz/831-japonsti-investori-privadeji-do-cech-sve-subdodavatele>>.

Interní materiály

53. *Interní materiály: Výroční zpráva pro rok 2006*. České Budějovice. 2006. 29 s.
54. *Interní materiály: Podíl zákazníků na obratu v roce 2009*. České Budějovice. 2010.
55. *Interní materiály: Podíl zákazníků na obratu v roce 2007*. České Budějovice. 2008a.
56. *Interní materiály: Politika jakosti*. České Budějovice. 2008b.
57. *Interní materiály: Ostatní*. České Budějovice. 2009.

Seznam použitých zkratk, obrázků, tabulek a příloh

Seznam použitých zkratk

A	Aktiva
BCG	Boston Consulting Group (Bostonská poradenská skupina)
CZ	Cizí zdroje
ČR	Česká republika
EAT	Zisk po zdanění
EAN	European Artikle (čárový kód)
EA12	Eurozóna
EBDIT	Zisk před zdaněním, úroky a odpisy
EBIT	Zisk před zdaněním a úroky
EU	Evropská unie
FO	Fyzická osoba
HDP	Hrubý domácí produkt
ISO	International Organization for Standardization (Mezinárodní organizace pro normalizaci)
KBÚ	Krátkodobé bankovní úvěry
KZ	Krátkodobé závazky
Ná	Náklady
OA	Oběžná aktiva
OKEČ	Odvětvová klasifikace ekonomických činností
ON	Osobní náklady
PH	Přidaná hodnota
Q	Čtvrtletí
r_e	Alternativní náklad na vlastní kapitál
r_f	Bezriziková sazba
ROA	Rentabilita aktiv
ROE	Rentabilita vlastního kapitálu
THP	Technicko - hospodářský pracovník

ÚZ	Úplatné zdroje
V	Výnosy
VaV	Věda a výzkum
VH	Výsledek hospodaření
VK	Vlastní kapitál
VS	Výkonová spotřeba
ZK	Základní kapitál

Seznam obrázků:

Obrázek 1: Proces strategického řízení	14
Obrázek 2: Okolí podniku	17
Obrázek 3: Porterův model pěti konkurenčních sil	19
Obrázek 4: Model stupně turbulence.....	22
Obrázek 5: Matice exponovanosti podniku	24
Obrázek 6: Matice portfolia produktů	25
Obrázek 7: Postavení matice SWOT ve strategických úvahách	26
Obrázek 8: Využití SWOT při koncipování strategií	27
Obrázek 9: Typologie strategií podle Ansoffa	28
Obrázek 10: Tři generické strategie.....	29
Obrázek 11: Integrovaný model strategických alternativ.....	30
Obrázek 12: Proces implementace strategie	31
Obrázek 13: Fáze krizového procesu.....	34
Obrázek 14: Obecné schéma krizového řízení	36
Obrázek 15: Organizační struktura společnosti.....	41
Obrázek 16: Meziroční vývoj HDP (v %); Q3 2007 – Q2 2009	44
Obrázek 17: Výdaje na VaV (v mld. Kč) a jejich intenzita (% HDP); 1998 - 2008	47
Obrázek 18: Vývoj kurzu CZK/EUR; leden 2008 - září 2009	49
Obrázek 19: Vývoj ceny ropy brent v USD; 22.2.2008 - 22.12. 2009	50
Obrázek 20: Podíl zákazníků na obratu v roce 2007 (v %)	55
Obrázek 21: Podíl zákazníků na obratu v roce 2009 (v %)	55
Obrázek 22: Postavení podniku a zákazníka v turbulentní době.....	64
Obrázek 23: Matice exponovanosti	73

Obrázek 24: Pyramidový rozklad ukazatele ROE.....	75
Obrázek 25: Zpoždění přijatých opatření	77
Obrázek 26: Vývoj jednotlivých druhů likvidit; 2005 - 2008	81
Obrázek 27: Vývoj indexu IN ₀₁ ; 2005 - 2008	85
Obrázek 28: Párové srovnávání jednotlivých faktorů	88
Obrázek 29: Metoda scénářů	90

Seznam tabulek:

Tabulka 1: Rámec STEP analýzy	18
Tabulka 2: Netříděné zdroje krizí.....	35
Tabulka 3: Zdroje podnikových krizí dělené dle společných charakteristik.....	35
Tabulka 4: Rozdělení podniků do skupin	38
Tabulka 5: Příčina ekonomické krize v očích expertů	42
Tabulka 6: Meziroční vývoj hrubého domácího produktu (v %)	43
Tabulka 7: Nabídka a poptávka po práci vybraných profesí.....	45
Tabulka 8: Faktory STEP analýzy.....	52
Tabulka 9: Vyhodnocení Porterova modelu	60
Tabulka 10: Formulace ohrožení a možných následků	66
Tabulka 11: Tabulka pro analýzu exponovanosti.....	72
Tabulka 12: Vybrané ukazatele finanční analýzy.....	74
Tabulka 13: Vybrané položky finanční analýzy.....	76
Tabulka 14: Přehled výkonů a vybraných provozních nákladů (v tis. Kč)	77
Tabulka 15: Vývoj vázanosti aktiv	79
Tabulka 16: Doby obratu	80
Tabulka 17: Porovnání likvidit s odvětvím	82
Tabulka 18: Podíl úplatných zdrojů jednotlivých podniků v odvětví	83
Tabulka 19: Horizontální rozklad VK (v tis. Kč).....	84
Tabulka 20: Přehled jednotlivých položek indexu IN ₀₁	85
Tabulka 21: Přehled vybraných silných a slabých stránek, příležitostí a ohrožení.....	87
Tabulka 22: Výsledky SWOT analýzy	89
Tabulka 23: Přehled úsporných opatření (v tis. Kč).....	93

Seznam příloh:

Příloha A: Přehled jednotlivých oddělení

Příloha B: Příklad komponenty z plechu (Set Top Box)

Příloha C: Příklad zalisování plechových dílů do plastu (Šasí displeje mobilních telefonů)

Příloha D: Příklad dekorace (Nabíjecí stanice holícího strojku)

Příloha E: Firma ve světě

Přílohy

Příloha A: Přehled jednotlivých oddělení

Úsek	Oddělení
Financial Manager	Accounting
	Payroll Clerk
Logistik Manager	Material Buyer
	Planning
	Technical Buyer
	Expedition Manager
Quality Manager	Quality Controller
	Quality Engineer
	Quality Inspector
Technical Manager	Process Engineer-Stamping
	Technical Engineer
	Process Engineer-Painting
	Technical Engineer- IT administrator
	Tool Design Engineer
Production Manager	Painting hall
	Stamping hall
Tooling Manager	Tool shop
Maintenance Manager	Maintenance

Zdroj: Interní materiály (2006)

Příloha B: Příklad komponenty z plechu (Set Top Box)



Zdroj: Interní materiály (2009)

Příloha C: Příklad zalisování plechových dílů do plastu (Šasi displeje mobilních telefonů)



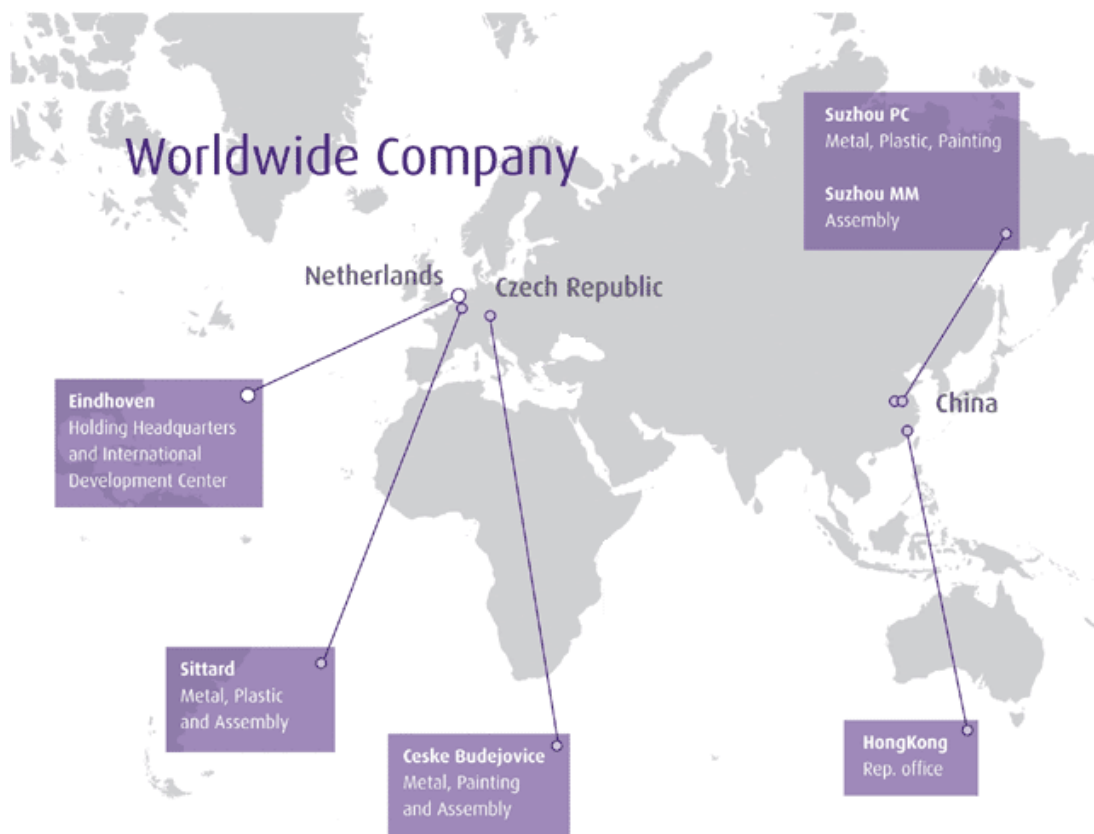
Zdroj: Interní materiály (2009)

Příloha D: Příklad dekorace (Nabíjecí stanice holícího strojku)



Zdroj: Interní materiály (2009)

Příloha E: Firma ve světě



Zdroj: Interní materiály (2009)