

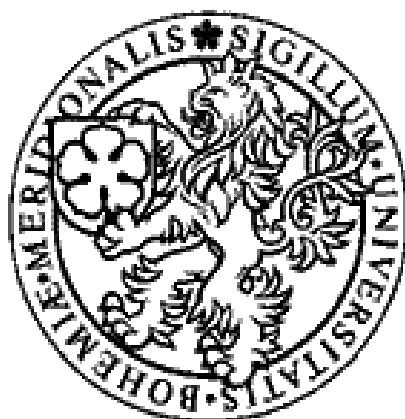
JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

ZEMĚDĚLSKÁ FAKULTA

Katedra řízení

Studijní program: Zemědělské inženýrství

Studijní obor: Provozně podnikatelský obor



Metody strategického řízení a jejich uplatnění ve vybraném podniku

Vedoucí diplomové práce:

Doc. Ing. Ladislav Rolínek Ph.D.

Autor:

Ján Klouda

2006

Zadání diplomové práce

Jméno a příjmení:	Ján Klouda
Studijní program:	Zemědělské inženýrství
Studijní obor:	Provozně podnikatelský
Název tématu:	Metody strategického řízení a jejich uplatnění ve vybraném podniku

Zásady pro vypracování:

Úvod: vymezení pojmu strategické řízení, vývoj strategického řízení a jeho chápání

Cíl a metodika: Cílem práce je navrhnout vhodnou metodu strategického řízení pro podnik a porovnat ho se současným stavem, navrhnout určité změny, které by vedly k větší efektivitě

Literární přehled:

Charakteristika vybraného produktu organizace: Historický vývoj podniku, vybrané ekonomické ukazatele, podniková kultura, uplatňování nástrojů řízení, strategie podniku, popis trhu na kterém se podnik pohybuje

Vlastní práce:

1. hodnocení metod řízení pro daný podnik, popis jednotlivých činností managerů a organizační struktury
2. vyhodnocení slabin v řízení podniku odůvodnění jejich nedostatků
3. návrh na zlepšení volbou vhodné strategie a její uplatnění v podniku, efektivnější využívání pracovníků, analýza daného podniku při využití metod strategického řízení
4. pozitivní a negativní dopady vybrané strategie, důvody pro její použití

Diskuse a závěr, Literatura, Přílohy

Rozsah grafických prací: dle možností grafického vyjádření

Rozsah průvodní zprávy : 80-90 stran

Seznam odborné literatury:

Hron J., Tichá I., Dohnal J.: Strategické řízení. Skriptum ČZU v Praze, Praha 2000, 266 s. Truneček Management Press, Praha 1999. Tichá, I., Hron, J.: Strategické řízení. Praha, ČZU 2003. Khelerová, V.: Komunikační dovednosti manažera
BOWMAN, C. Strategický management. 1. vyd. Praha : Grada Publishing 1996.
Přibová , Marie Strategické řízení značky Profes. Publishing 2003
Souček, Zdeněk, Úspěšné zavádění strategického řízení firmy, Profes. Publishing 2003
DONELLY, J., H. a kol.: Mmanagement- Grada Publishing, Praha, 1997
Internetové odkazy
Časopis Euro, časopis Ekonom, Hospodářské noviny

Vedoucí diplomové práce: Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.

Konzultant:

Datum zadání diplomové práce: 8. 3. 2004

Termín odevzdání diplomové práce:

L.S.

Doc. Ing. Magdalena Hrabánková
Vedoucí katedry

Doc. Ing. Magdalena Hrabánková
Děkan

V Českých Budějovicích dne 8. 3. 2004

Prohlášení:

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma „Metody strategického řízení a jejich uplatnění ve vybraném podniku“ vypracoval samostatně na základě vlastních zjištění a materiálů uvedených v přehledu literatury.

.....
Ján Klouda

V Českých Budějovicích dne 27. dubna 2005

Poděkování:

Děkuji doc. Ing. Ladislavu Rolínkovi Ph.D. za odborné vedení a metodické rady, které byly poskytnuty při zpracování této práce.

Dále pak děkuji firmě MOTOR JIKOV Group a.s., zejména pak Ing. Přemyslu Papežovi, za poskytnutí potřebných informací a materiálů k vypracování této práce.

Obsah:

1. Úvod.....	9
2. Literární rešerše.....	11
2.1. Strategické řízení.....	11
2.1.1. Vymezení pojmů.....	11
2.1.2. Definování cíle podniku.....	13
2.1.3. Specifikace cílů podniku a vyslovení zásadního strategického směru.....	13
2.1.4. Identifikace příležitostí podniku.....	14
2.2. Analýza vnějšího prostředí.....	15
2.2.1. Klasifikace prostředí.....	16
2.2.2. Analýza okolí podniku	17
2.3. Analýza vnitřního prostředí	22
2.4. Analýza zájmových skupin.....	26
2.5. SWOT analýza.....	30
2.6. Stanovení cílů a strategií.....	32
2.7. Implementace strategie.....	34
3. METODICKÝ POSTUP.....	36
4. ANALÝZA FIRMY MOTOR JIKOV Group a.s.....	38
4.1. Základní informace.....	38
4.2. Historie firmy.....	38
4.3. Aktuální profil firmy.....	39
4.4. Současná produkce výrobků.....	43
4.5. Analýza zákazníků.....	45
4.6. personální oblast.....	48
4.7. Nákup Motor Jikov.....	52
4.8. Public Relations (PR).....	52

5. PRAKTICKÁ ČÁST DIPLOMOVÉ PRÁCE.....	54
5.1. Historický vývoj řízení ve firmě Motor Jikov.....	54
5.1.1. Systém řízení firmy.....	48
5.1.2. Hodnocení výkonnostních a ekonomických ukazatelů.....	57
5.2. Tvorba podnikatelských plánů/podnikových strategií ve firmě MOTOR JIKOV.....	61
5.2.1. Sledování trendů sledovaných ekonomických ukazatelů firmy.....	67
5.2.2. Distribuce hlavních ekonomických informací.....	67
5.2.3. Změnování podnikatelského plánu.....	67
5.2.4. Kontrola podnikatelských plánů.....	68
5.3. Zhodnocení situace ve firmě MOTOR JIKOV a budoucího vývoje.....	74
5.4. Analýza situace ve strojírenství v roce 2005 a perspektiv českého zpracovatelského průmyslu.....	76
5.4.1. Hlavní produkční charakteristiky českého zpracovatelského průmyslu.....	77
5.4.2. Zahraniční obchod s výrobky zpracovatelského průmyslu.....	79
5.5. Step analýza.....	81
5.6. Porterův model.....	84
5.7. SWOT analýza.....	87
5.7.1. Návrh podnikové strategie.....	88
5.8. Zjištěné nedostatky a navržená doporučení.....	91
6. ZÁVĚR.....	95
7. SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	97

8. SUMMARY.....100

1. Úvod

Jako námět své diplomové práce jsem si zvolil metody strategického řízení a jejich uplatnění ve vybraném podniku. V minulosti velká řada firem doplatila na podcenění role strategického řízení a toto vedlo často k jejich zániku nebo velkým existenčním problémům. Proces strategického řízení je pro firmu jednou ze stěžejních věcí, kterou musí soustavně provádět, aby si udržela, nebo v lepším případě neustále upevňovala své postavení na trhu. V dnešní době se firma nemůže spokojit pouze s tím, že její výrobky jsou na dobré cenové a kvalitativní úrovni. Aby se dosáhlo kýženého úspěchu, musí firma neustále monitorovat trh, pohotově reagovat na jeho změny a volbou vhodných strategií a cílů transformovat svou činnost. Navíc s přibývajícím technickým pokrokem, který přináší daleko rychlejší přenos informací, světová konkurence stále narůstá a je proto nezbytné, aby se firma i těmito novými trendům přizpůsobila. Důležité je tyto trendy neustále sledovat a analyzovat a využívat pro řízení všech vnitropodnikových procesů.

Základní kroky managementu, které mají směřovat k vytvoření strategických rozhodnutí, musí přitom být podpořeny tedy výsledky různých analýz a rozborů, založených například na metodě SWOT analýzy. Zároveň systém řízení musí ovlivňovat všechny složky organizace, zahrnuje všechny v ní vykonávané pracovní činnosti a proto musí mít účinně vytvořenou organizační strukturu. Prioritně se systém řízení zaměřuje na upevňování vztahů s jednotlivými zákazníky, zlepšování vztahů s dodavateli, na zabezpečení požadované kvality technické přípravy výroby, vlastního výrobního procesu a dalších činností. Dále je třeba se zaměřit na dosažení optimální úrovně odbytu a servisních služeb a vhodnou přípravu všech pracovníků organizace pro práci v podmínkách vymezených zvolenou strategií řízení. Výsledky těchto analýz by měly podniku poskytnout výhodu před konkurencí.

Výhoda na straně podniku může vzniknout, pokud na vrcholových řídicích pozicích zaměstnává opravdové profesionály, kvalifikované manažery, kteří nejen dokáží přinést firmě své (nové) know-how a znalosti, ale jsou také schopni vytvářet neustále inovativní řešení při hledání nových strategií pro dosahování vysokých cílů. Důležitým prvkem takovýchto odborníků musí být kromě schopnosti neustále se učit novým věcem také umění delegování pravomocí a schopnost vést podřízené týmy. V neposlední řadě je třeba, aby manažer dokázal navázat na podnikovou kulturu a tuto upevňoval a zvyšoval tak image firmy vůči vnějšímu prostředí.

Strategické řízení má napomáhat k získání konkurenční výhody podniku, který tak může rozšiřovat svou úspěšnost na trhu. O její vytváření by měl usilovat každý manažer. Velmi významnou pomoc zde může poskytnout logistické řízení a řízení dodavatelského řetězce. Zdroj konkurenční výhody je spatřován jednak ve schopnosti společnosti diferencovat se v očích zákazníků od své konkurence, jednak ve fungování za nižších nákladů. Usilování o trvale udržitelnou konkurenční výhodu se stalo starostí každého manažera, který musí sondovat probíhající procesy v okolí. Už není přijatelné předpokládat, že zboží se bude prodávat samo, ani není vhodné se domnívat, že dnešní úspěch bude trvat až do zítřka.

Jedním z nejdůležitějších faktorů, který musí podniky při tvorbě (obchodní, jakostní) strategie brát na zřetel, je samotný zákazník. Firmy, které chtějí přežít v dnešním dynamicky se rozvíjejícím tržním prostředí tak musí proto usilovat o dlouhodobý vztah se svými zákazníky, protože spokojený zákazník je věrný své značce. Spokojenost zákazníka je tedy klíčovým prvkem úspěchu na trhu. Klasickým příkladem pochopení významu zákazníka je úspěšnost velkých světových firem. Jejich (strategické) řízení je zákaznický orientováno a umožňuje jim dosahovat konkurenční výhody.

Cílem práce je navrhnout vhodnou úpravu metody strategického řízení pro podnik a porovnat ho se současným stavem, navrhnout určité změny, které by vedly k větší efektivitě. V dalším textu jsou stručně znázorněny základní teoretické poznatky. Výchozí sférou celé práce se stalo lehké strojírenství resp. možnosti zlepšení procesů ve významné firmě působící napříč Jihočeským krajem.. V současnosti v oblasti strojírenského podnikání působí v Jihočeském kraji několik desítek firem splňujících kritéria označení "inovační firma" (například velkým vzorem je firma Robert Bosch). Právě poznatky těchto významných a úspěšných firem jsou vodítkem pro další subjekty a samozřejmě i pro tuto diplomovou práci.

2. Literární rešerše

2.1. Strategické řízení

2.1.1. Vymezení pojmů

Strategie

Strategie, z řeckého *strategos* - obecný, je základem úspěšného řízení podniku a východiskem pro tvorbu všech jeho plánů. Dle SOCHORA, M., je strategie dlouhodobé plánování nějakého velkého podniku, systému apod., dlouhodobý záměr činností k dosažení určitého cíle, postupu, metody, jimiž se řeší problémy obchodu, podnikání [16].

Dle SMRČKY, J., je strategie chápána jako výsledek strategických řídicích činností, jejichž těžiště je v rozhodovacích aktivitách. Jejich nositeli jsou především vrcholoví pracovníci v těsné spolupráci s majiteli firmy, kterým předkládají ke schválení rozhodující strategické návrhy a s jejichž souhlasem strategii realizují [18].

Například dle BARTESE, Fr., lze strategii charakterizovat jako postup, prostředky a metody, jak splnit cíle, kterých chce firma na určitém trhu a v určitém časovém horizontu dosáhnout. Za nejlepší strategii považuje tento autor vzájemný respekt konkurentů a jejich vědomí o tom, že jejich případný konkurenční boj by byl velmi zdoluhavý, a že by poškodil výnosnost daného odvětví, tudíž všechny účastníky [1].

Z výše uvedeného je patrné různorodé vysvětlení pojmu strategie, lišící se dle jednotlivých autorů mnohdy velmi výrazně. Dle HRONA a TICHÉ., je strategie zaměření a rozsah činností podniku v dlouhodobém horizontu, které v ideálním případě vytvářejí soulad mezi podnikovými zdroji a měnícím se vnějším prostředím – zvláště trhem a zákazníky [13].

Konečným cílem strategie je dospět k součinnosti veškerých aktivit všech složek podniku a vytvořit jednotný nedělitelný celek jeho dalších perspektiv [27].

Strategií se rozumí určité schéma (projekt, směr) postupu, které naznačuje, jak za daných podmínek dosáhnout vytyčených cílů (jak se chovat na cestě vedoucí k dosažení cílů). Konečným účelem strategie je dospět k náležitě součinnosti veškerých aktivit všech složek podniku a vytvořit jednotný a nedělitelný celek jeho dalších perspektiv [22].

Strategické řízení

Strategické řízení je proces, v jehož rámci manažeři určují dlouhodobé směřování podniku, stanovují specifické výkonové cíle, vyvíjejí strategie vhodné k dosažení těchto cílů s ohledem na všechny podstatné vnitřní a vnější podmínky a podnikají konkrétní kroky v realizaci vybraného plánu akcí.

Pro cíl dosažení výhod je třeba:

- stanovení nejefektivnějšího vztahu podniku ke specifickému trhu (nebo segmentu trhu), na kterém se realizují výrobky vyráběné podnikem, a snaha postupně dosáhnout optimalizace finančních ukazatelů;
- formování příslušných strategií vedoucích k podpoře zdravého a životaschopného tržního prostoru pro výrobek ve shodě se stanovenými cíli podniku.

O strategickém plánování hovoříme v rámci komplexního pohledu na rozvoj podniku ve spojení s rozhodujícími činnostmi a obecnými cíli. Jedná se o dlouhodobé nasměrování podniku, jeho celkovou orientaci v prostředí - o soulad s prostředím. Účelem je vypracování dokumentu - plánu - pro řízení činností, který zabezpečí uspokojivou existenci v budoucnosti (zisky a růst podniku) na základě uspokojení potřeb zákazníků. Strategickým plánováním se zabývá vrcholový management podniku [23].

Strategický řídicí proces je souborem činností a rozhodnutí, která vedou k formulování plánu podniku i jeho realizaci. Je podstatnou součástí aktivit každého moderního podniku, který působí v tržních podmínkách. Jeho úkolem je dlouhodobé usměrňování činností podniku tak, aby bylo naplněno jeho poslání a zajištěny cíle. Zahrnuje klíčová rozhodnutí a klíčové kroky prováděné vrcholovým vedením podniku.

Vzhledem ke strategickému marketingovému procesu je nutné zdůraznit tyto aktivity řídicího procesu:

- Definování poslání podniku;
- Specifikaci cílů a nástin strategií;
- Identifikace příležitostí podniku [12].

2.1.2. Definování poslání podniku

Každý podnik musí nejdřív vyjádřit, jaká je jeho role v oblasti podnikání, účinně představit základní identifikaci - tedy „*kdo jsme a o co usilujeme*“. Podnik by měl prezentovat i primární funkce ve vztahu k trhu a jeho uspokojení, ke jménu a pověsti, kterou chce na trhu mít, a vyslovit, jak chce být chápán veřejností.

Formulací poslání podnik zdůvodňuje oprávněnost své existence, hlásí se k podnikové filosofii zahrnující obecné cílové představy, ze kterých vychází účel podnikání a základní hodnoty podniku.

Poslání je integrační prvek, který sjednocuje hlavní zainteresované subjekty (zaměstnance podniku, jeho akcionáře a zákazníky, příp. dodavatele a obecnou veřejnost) a jejich zájmy po delší časové období.

V praxi lze vyjádřit např. poslání pomocí výrobků podniku, používaných technologií, vztahu k zákazníkům, apod..

Ve spojitosti s marketingovým procesem má vyjádření poslání zásadní vliv na proces; je nepostradatelné zejména pro definování cílů a formulování strategií [22].

2.1.3. Specifikace cílů podniku a vyslovení zásadního strategického směru

Stanovení cílů znamená konkrétní určení a kvantifikaci poslání. Řada podniků sleduje více cílů současně. Organizace určují dlouhodobé a krátkodobé cíle.

Cílem podniku rozumíme konkrétní stav, jehož dosažení se předpokládá v určitém časovém období. Jasně stanovené cíle se stávají úkoly podniku pro určitý časový horizont a předurčují jeho hlavní chování ve vnitřních i vnějších souvislostech.

Dominantní součástí cílů podniků je zisk. Protože hlavním zdrojem zisku je prodej výrobků či služeb, lze konstatovat, že zisk je i měřítkem uspokojení potřeb zákazníků.

Každý podnik, který chce v tržních podmínkách uspět, tedy dopracovat se vymezených cílů, musí volit základní strategický směr. Strategie, které prezentují základní schéma postupu podniku pro dosažení cílů, jsou nazývány generickými strategiemi. Při jejich odvození se

vychází z přístupu M. Portera 1995, který je založen na myšlence, že strategický směr je třeba odvodit od dosažitelné konkurenční výhody. Porter konstatuje, že jsou dvě základní cesty k vyšší výkonnosti:

- Dosažení postavení nejefektivnějšího výrobce v průmyslovém odvětví oboru. Pokud se podnik stane výrobcem s nejnižšími náklady, bude pravděpodobně dosahovat vyšších zisků.
- Dosažení výrazné diferenciaci v porovnání s konkurenčními firmami. Pokud podnik bude významně diferencovat svůj výrobek takovým způsobem, že zákazník tuto diferenciaci i ocení a bude ochoten zaplatit vyšší cenu, potom pravděpodobně bude dosahovat vyšších zisků [22].

2.1.4. Identifikace příležitostí podniku

Identifikace příležitostí, které jsou pro podnik faktorem nezbytným k dosažení cílů i splnění poslání, představuje nalezení správného poměru:

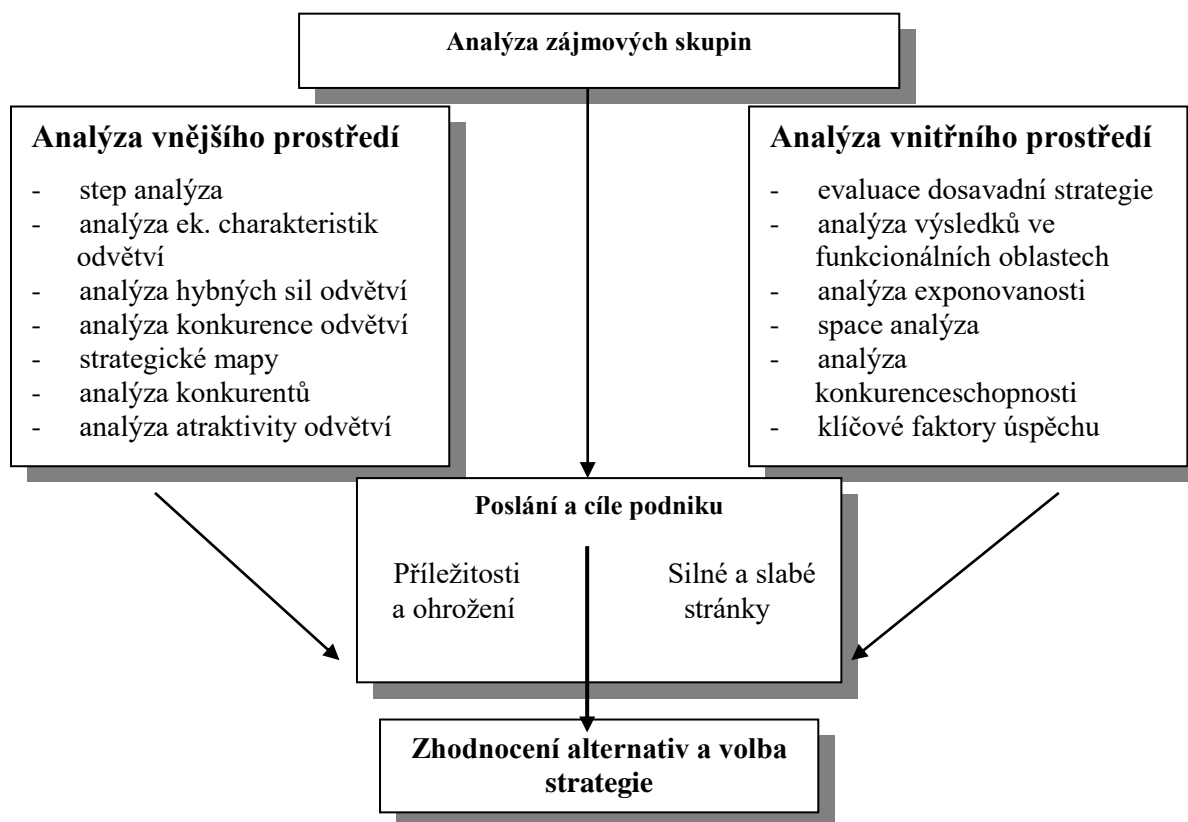
- mezi eventualitami přicházejícími v úvahu ve vnějším prostředí výhodnými pro podnik;
- mezi schopnostmi a zdroji podniku [22].

Je třeba položit důraz na dosažení způsobilostí odlišných od ostatních účastníků trhu. Z odlišných způsobilostí vyplývá konkurenční výhoda, kterou lze rozumět postřehnutelnou přednost vnímanou zákazníkem, která ho vede k preferování této nabídky vzhledem k ostatním konkurenčním nabídkám.

Podnik se setkává s řadou tržních příležitostí, vhodných i méně vhodných. Ne každá příležitost je pro podnik využitelná [19].

Formulace strategie vyžaduje detailní analýzu situace s cílem sladit strategii s relevantními vlivy vnitřního a vnějšího prostředí. Proces formulace strategie je uveden na obrázku 1.

Obrázek 1: Proces formulace podnikové strategie [13]



2.2. Analýza vnějšího prostředí

Prostředím se rozumí takové okolí podniku, které určitým způsobem ovlivňuje jeho činnost. Pro malou maloobchodní jednotku to bude nejbližší okolí prodejny a ekonomická situace v dané zemi, pro velkou nadnárodní jednotku to jsou podmínky podnikání v každé zemi a globální problémy společnosti. Pro zvýšení pravděpodobnosti úspěchu realizace podnikatelského projektu by se měly tyto podmínky zvážit ze všeho nejdříve. Je nutné analyzovat současný stav a poté se pokusit o odhad jeho budoucího vývoje.

V dalším kroku se stejná analýza provede pro odvětví ekonomiky, do něhož podnikatel vstupuje. Pro případné investory, ale i pro podnikatele samotného, je potom důležité, aby slovní popis vybraného odvětví byl natolik jasný, aby bylo možné objektivně zjistit jeho očekávaný vývoj. Existuje totiž nebezpečí snahy o zahájení podnikání v odvětví se značnými

bariérami vstupu, které nemusí být vždy na první pohled patrné (vysoký goodwill výrobců nebo image výrobků, ovládnuté distribuční kanály apod.

Riskující investoři kladou na stav odvětví velký důraz a jsou ochotni vkládat své prostředky pouze do odvětví, která se nachází v období růstu, např. alespoň 20% růst za poslední rok. Nejlepší investice se jim potom jeví, pokud navrhovaný výrobek nebo služba má potenciál k tomu, aby se stal nástrojem vzniku celého nového odvětví, nebo pokud v daném odvětví ještě neexistují zavedené vedoucí firmy. A to i přesto, že v těchto oblastech jsou vyšší rizika způsobená např. neakceptováním nových výrobků jako tomu zpočátku bylo i v případě žárovky nebo automobilu a z posledních let v případě počítačů. Tato rizika jsou ale více než kompenzována případnou odměnou [10].

Marketingovou příležitostí je přitažlivost oblasti, v níž firma pomocí marketingových činností získá konkurenční výhody. Pokud chce být firma dlouhodobě úspěšná, musí své příležitosti sledovat a hodnotit je podle toho, jak jsou pro ní přitažlivé a s jakou pravděpodobností tyto příležitosti povedou k úspěchu. V úzké vazbě na obchodní sílu firmy musí společnost realizovat tuto příležitost a udržet si výhodu z ní plynoucí po dlouhou dobu [25].

Opakem tržních příležitostí je identifikace tržních ohrožení. Marketingová ohrožení lze definovat jako výzvu vzniklou na základě nepříznivého vývojového trendu, která by mohla vést, v případě absence účelných marketingových aktivit, k narušení firmy [2].

Z velikosti obou faktorů lze určit čtyři typy oblastí:

- **Oblast ideální** – malá ohrožení, velké příležitosti;
- **Oblast spekulativní** – velká ohrožení, velké příležitosti;
- **Oblast zralá** – malá ohrožení, malé příležitosti;
- **Oblast znepokojivá** – malé příležitosti, velká ohrožení.

Celkovou vnější analýzu prostředí lze rozdělit na analýzu konkurenčního prostředí a analýzu okolí podniku [3].

2.2.1. Klasifikace prostředí

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

- **prostředí lokální.** Toto prostředí představuje bezprostřední vnější okolí, ze kterého může ekonomický subjekt čerpat svoje vstupy (pracovní síly, suroviny, energie apod.), nebo do něho umisťovat výstupy (výrobky, exhalace apod.). Toto prostředí je určitým způsobem charakterizováno hodnotovými relacemi, právními normami, zvyklostmi apod. ;
- **prostředí národní** (státní) je vymezeno hranicemi země nebo státu. Rovněž pro toto prostředí platí výše uvedené. Převodním můstkem národních prostředí v měnové oblasti je směnný kurz měny;
- **prostředí integračního uskupení** předpokládá zrušení národních hranic a vyrovnaní parametrů prostředí v dřívějších jednotlivých prostředích národních;
- **prostředí světové** vzniká postupně v souvislosti s tím, jak se internacionalizují ekonomické procesy. Ve světovém prostředí určuje parametry ten, kdo je v nižších úrovních prostředí nejvýznamnější [10]

Vlastní rozvojové záměry mohou konfrontovat se záměry jiných řídicích subjektů v jakémkoliv exogenním prostředí. Nejnáročnější podmínky jsou pochopitelně v prostředí světovém, strategie parametrizovány na tuto úroveň prostředí jsou nejkomplicovanější [26].

2.2.2. Analýza okolí podniku

Společnost by měla neustále sledovat měnící se prostředí a přizpůsobit své obchody nejlepším příležitostem. Nejprve si však musí položit dvě základní otázky: Kdo jsou klíčoví aktéři, s nimiž je společnost v interakci při realizování svých činností? Které klíčové síly působí na výkonnost firmy? Tito aktéři a síly ovlivňují schopnost firmy rozvíjet se, udržovat úspěšné transakce a vztahy se svými cílovými zákazníky.

Z hlediska aktérů a sil v marketingovém prostředí společnosti je možné rozlišovat makroprostředí a mikroprostředí, kdy mikroprostředí zahrnuje nejbližší účastníky společnosti, kteří ovlivňují její schopnost obsluhovat trhy. Makroprostředí se skládá z větších společenských sil, které ovlivňují veškeré účastníky mikroprostředí [7].

Analýza konkurenčního prostředí

Konkurenční prostředí je jednou z nejdůležitějších součástí okolí podniku. Firmám dnes nestačí znát své zákazníky a rozumět jim. Devadesátá léta byla charakteristická

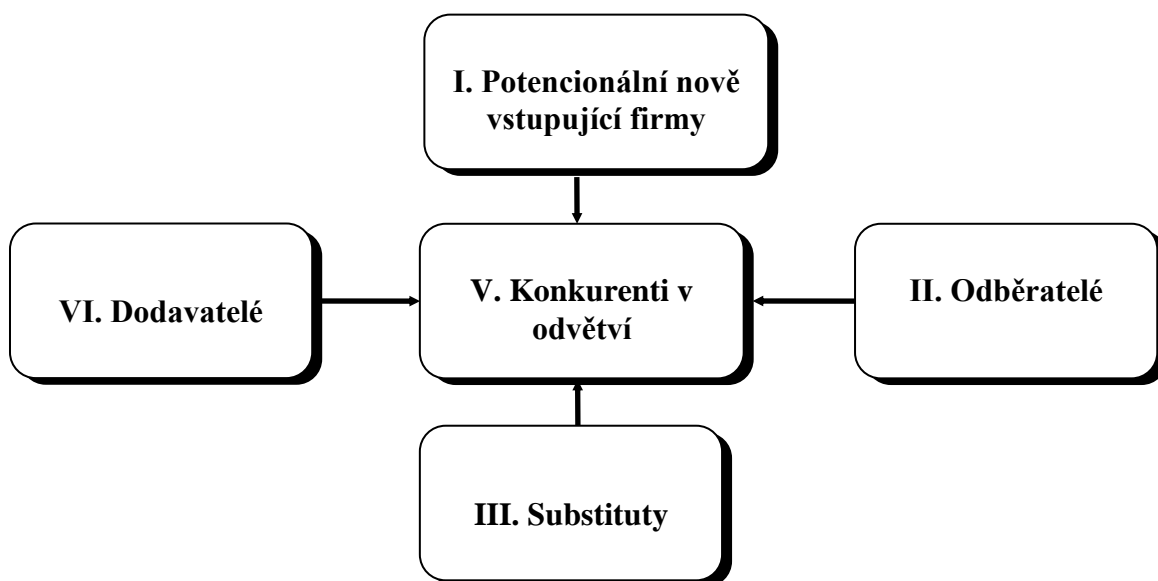
zintenzivněním konkurenčního boje domácích i zahraničních firem. Firma musí věnovat svým konkurentům zrovna takovou pozornost jako svým zákazníkům. Musí srovnávat své výrobky, ceny, odbytové cesty a propagaci s konkurencí, a tímto způsobem pak identifikovat své výhody a nevýhody. Na základě zjištěných informací pak může zlepšovat svou strategii.

Konkurenční prostředí firmy tvoří vlastní konkurence, konkurence potencionální, zákazníci a dodavatelé a lze ho definovat jako skupinu podniků nabízejících výrobky nebo služby, které mohou navzájem substituovat. Z hlediska forem konkurence lze charakterizovat konkurenci cenovou, tj. formou ceny, necenovou, tj. formou jakosti, specializace, marketingových technik, diverzifikace, integrace či image, dále pak konkurenci na základě nízkých nákladů nebo vysoké jakosti [3].

Určitou aplikační teorií analýzy konkurenčního prostředí se stal Porterův model pěti sil. Tento model vychází ze systematického popisu činitelů působících na jednotlivé podniky vstupující a realizující své produkty na trhu (obrázek 2). Tyto činitelé s sebou nesou příležitosti a ohrožení pro činnost firmy. Těmito činiteli jsou:

- **Riziko vstupu potencionálních konkurentů;**
- **Vyjednávací síla kupujících;**
- **Hrozba substitutů;**
- **Vyjednávací síla dodavatelů;**
- **Rivalita mezi stávajícími podniky.**

Obrázek 2: Porterův model pěti sil [11]



Potencionální konkurencí se rozumí podniky, které si v současné době nekonkurují v daném konkurenčním okolí, ale mají schopnosti se konkurenty stát, pokud se pro to rozhodnou. Nebezpečí potencionálních konkurentů závisí na bariérách vstupu na trh.

Bariérami vstupu jsou určité překážky, které brání podniku prosadit se na daném trhu. Jsou definovány tři zdroje bariér:

- **Druh oddanosti** – jde o oddanost kupujících, kteří jsou věrni výrobkům stávajících firem;
- **Absolutní nákladové výhody** – zdrojem mohou být např. znalost dokonalé výrobní technologie, přístup k levnějším zdrojům apod.;
- **Míra hospodárnosti** – možnost uplatnění nákladových výhod souvisejících s velikostí firmy (např. zhromadněná výroba).

Rivalita mezi podniky v daném konkurenčním prostředí je určena především strukturou konkurenčního prostředí, které může mít dvě krajní polohy:

- **Automatizované konkurenční okolí** – existují zde nízké vstupní bariéry a malá diference výrobku. Takové prostředí přináší spíše hrozbu nežli příležitost, neboť kdykoliv se objeví silná poptávka a vysoký zisk, na daný trh vstoupí mnoho nových výrobců. Doporučující strategií pro toto prostředí je strategie minimalizace nákladů.
- **Konsolidované konkurenční okolí** – v tomto okolí na sobě podniky vzájemně závislé a konkurenceschopnost jednoho ovlivní zisk dalších. V tomto konkurenčním prostředí roste hrozba cenové války. Doporučující strategií je konkurence necenovými faktory.

Dalšími faktory působícími na rivalitu mezi podniky jsou poptávkové podmínky, kdy v případě poklesu poptávky musí firma obsadit část trhu konkurenta, jinak se jí nepodaří udržet si svůj podíl a vstupní bariéry, kde jde o faktory, které způsobí ztrátu v případě, že firma chce z daného trhu vystoupit v případě poklesu poptávky (např. vysoké investiční náklady).

Součástí Porterova modelu je i vyjednávací síla dodavatelů, která přináší hrozby, pokud dodavatelé tlačí na růst cen vstupu, což nutí danou firmu k zvyšování cen výrobků nebo snížení kvality a vyjednávací síla kupujících, která přináší ohrožení v okamžiku, kdy se kupující snaží tlačit na snížení cen či zvýšení kvality (např. při velkém odběru zboží). Poslední složkou modelu je hrozba ze strany substitutů, která přináší nebezpečí limitní ceny [4].

Další z metod analýzy konkurenčního prostředí, která sice vychází z interní analýzy konkurenčního prostředí, ale slouží ke srovnání vlastní firmy s údaji získanými o konkurenci, je analýza silných a slabých stránek firmy. Tyto údaje potom, společně s příležitostmi a ohroženími firmy, jsou základem pro zpracování SWOT analýzy popsané v následující kapitole.

Pokud firma chce uplatnit své strategie a dosáhnout svých cílů, je nutné identifikovat přednosti a slabiny konkurentů. Firma musí zjistit informace o konkurenci, zejména pak o prodeji, podílu na trhu, zisku, návratnosti investic, obratu peněz, nových investicích a využití kapacit. Požadované údaje může firma získat ze sekundárních zdrojů, osobní zkušenosti a z doslechu. Získané údaje o konkurentech je pak nutno porovnat s údaji o vlastní firmě.

Analýza silných a slabých stránek firmy nám tedy dodává komplexní pohled na firmu za pomoci hloubkové analýzy jednotlivých funkcí. Jde především o funkci marketingovou, výrobní, finanční a řídicí, které firma porovnává s úrovní dosahovanou konkurenty. Pro srovnání se obvykle vybírá několik možností. Firmu lze srovnávat s konkurentem, který je těsně před firmou. Výsledkem je pak jasné zhodnocení toho, na čem lze stavět (v čem je firma lepší) a kde je třeba výrazně přidat (slabé stránky), aby bylo dosaženo srovnatelné úrovně s nejbližším konkurentem nebo vlastní údaje srovnáváme s údaji o firmě, která je vůdcem na trhu. Výsledky, ke kterým se v takovém případě dospěje, je třeba hodnotit právě v tomto kontextu [5].

Další používanou analýzou sloužící k určení tržní pozice vzhledem ke konkurenci, jsou strategické mapy. Mapování strategických skupin je velmi užitečný analytický nástroj zejména pro ta odvětví, ve kterých existuje několik charakteristických skupin konkurentů, z nichž každá skupina zaujímá významnou pozici na celkovém trhu. Zaznamenáním tržních pozic strategických skupin daného odvětví na dvourozměrné mapě za použití dvou strategických proměnných jako os se vytvoří strategická mapa. Ta slouží jako užitečný „most“ mezi pohledem na odvětví jako na celek a na postavení každého podniku zvlášť [6].

Opět platí, že se zpracovávají jen ty údaje, které jsou pro konkrétní společnost relevantní.

STEP analýza

Jednou z využívaných metod, která mapuje a hodnotí vnější prostředí, je STEP analýza. Tato analýza je založena na zodpovězení 3 otázek:

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?

Tato analýza vychází z toho, že okolí podniku je závislé na 4 skupinách faktorů:

1. Společenské – jsou to faktory související se způsobem života lidí včetně jejich životních hodnot. Zahrnují tyto prvky:

- demografie;
- distribuce příjmů;
- mobilita obyvatelstva;
- životní styl;
- úroveň vzdělání.

2. Technologické – patří mezi faktory související s vývojem výrobních prostředků, materiálů, procesů a know-how. Předmětem analýzy jsou:

- vládní výdaje na vědu a výzkum;
- nové objevy, vynálezy a patenty;
- transfer technologií;
- míra zastarávání výrobních prostředků.

3. Ekonomické – související zejména s toky peněz, služeb, zboží a informací:

- trend vývoje domácího hrubého produktu;
- životní cyklus podniku;
- inflace;
- nezaměstnanost.

4. Politické – mezi tyto faktory můžeme zařadit:

- stabilitu vlády;
- regulaci zahraničního obchodu;
- daňovou politiku;
- monopolní legislativu;
- ochranu životního prostředí [6].

2.3. Analýza vnitřního prostředí

Základem úspěšné strategie je její soulad mezi podnikovými zdroji a podmínkami vnějšího prostředí. Jinými slovy nalezení způsobu, který umožňuje maximální využití příležitostí ve vnějším prostředí podniku se zdroji, které má k dispozici. Analýza podnikových zdrojů je proto velmi důležitou součástí formování samotné podnikové strategie. Směřuje k rozlišení těch zdrojů a kompetencí, které v budoucnu budou pro podnik konkurenční výhodou.

Konkurenční výhoda podniku může vycházet z:

1) Výhody prvního vstupujícího do odvětví. Podniky, které vstoupily do odvětví jako první, si obvykle zajistí výhodu následujícího typu:

- patentová ochrana;
- licence;
- vhodné umístění kapacit;
- přístup distribučním řetězcům;
- přístup k dodávkám vstupů;
- reputace.

2) Výhody plynoucí z rozsahu výroby:

- specializace pracovníků;
- rozložení fixních nákladů;
- množstevní slevy na nákup vstupů;
- vertikální integrace;
- diversifikace.

3) Výhody plynoucí ze zkušenosti:

- rostoucí kvalifikace zaměstnanců rozvíjená učením;
- trvalé zlepšování výrobků;
- trvalé zlepšování procesů.

4) Výhody plynoucí ze vzájemné provázanosti:

- transfer zdrojů;
- sdílení aktiv.

Nejdůležitějším faktorem pro analýzu vnějšího prostředí podniku je zhodnocení dosavadní strategie. Toto by mělo být stěžejní věcí, na kterou by se měla zaměřit pozornost manažerů, aby se mohly vyřešit strategické problémy. Další analýzy vnitřního prostředí podniku směřující k vymezení strategicky významných zdrojů, kompetencí, silných a slabých stránek podniku jsou:

- analýza zdrojů a kompetencí;
- analýza hodnotového řetězce;
- analýza klíčových procesů;
- analýza exponovanosti podniku;
- analýza portfolia;
- klíčové faktory úspěchu;
- analýza konkurenceschopnosti.

Analýza zdrojů a kompetencí

Zdroje a kompetence jsou základním kamenem konkurenceschopnosti podniku, a proto rozhodování o jejich koupi, prodeji, alokaci a využití v podniku jsou pro podnik velmi významná. Toto, jako každé jiné rozhodování, by mělo být podloženo dobrou znalostí o zdrojích a kompetencích podniku, především ve vztahu k jeho nejvýznamnějším konkurentům. Rozhodování o zdrojích a kompetencích podniku je ztíženo třemi následujícími faktory:

- Nejistotou = vyplývá z rychlých změn ve vnějším prostředí, překotného vývoje technologií, měnících se ekonomických a politických trendů, z transformací společenských hodnot a z posunů spotřebitelské poptávky.
- Složitostí = vyplývá z vzájemné podmíněnosti příčin vytvářejících podnikatelské prostředí a ze způsobu vnímání segmentů vnějšího prostředí.
- Vnitropodnikovými konflikty = vyplývá z různých zájmů těch, kteří o zdrojích a kompetencích rozhodují, a těch, kteří jsou těmito rozhodnutími ovlivňováni.

Analýza hodnotového řetězce

Jedním způsobem, jak získat hlubší pohled na potřeby kupujícího, je pohled pomocí analýzy hodnotového řetězce. Hodnotový řetězce rozkládá firmu do strategicky důležitých

činností, aby tak bylo možné porozumět reakci nákladů na existující nebo potencionální zdroje odlišením se podnikem. Model hodnotového řetězce rozděluje podnikové činnosti do dvou kategorií:

- primární činnosti = jsou všechny činnosti, které se týkají výroby produktu, jeho marketingu a prodeje služeb spojených s užíváním produktu;
- podpůrné činnosti = jsou všechny činnosti, které zajišťují realizaci primárních činností.

Analýza klíčových procesů

Analýza klíčových procesů vychází z procesního pohledu na podnik a překonává slabé stránky hodnotového řetězce sdružením jednotlivých činností do ucelených procesů, které jsou významné zejména z pohledu zákazníka.

Na velmi obecné úrovni musí každý podnik vyrábět produkt, generovat poptávku po něm a tuto poptávku uspokojovat vyřizováním objednávek. Z pohledu zákazníka by měl podnik realizovat tyto procesy k uspokojování jeho potřeb.

Analýza procesů vede k:

- identifikaci klíčových procesů a podpůrných procesů, které mohou být buď zbytečné nebo nezbytné;
- rozhodnutím o rekonfiguraci podnikových procesů směřujících ke zvýšení efektivity klíčových procesů a očištění podnikových činností o procesy, které nepřispívají k tvorbě hodnoty;
- rozhodnutím o outsourcingu, tj. nákupu hodnototvorného procesu u externího dodavatele, pokud je externí dodavatel schopen zajistit proces generující vyšší hodnotu nebo stejnou hodnotu efektivněji.

Analýza exponovanosti podniku

Cílem analýzy exponovanosti podniků je ohodnotit, do jaké míry je podnik zranitelný zvenčí.

Potřeby, které v těchto souvislostech přicházejí v úvahu, jsou například:

- Potřeby a přání zákazníků;
- Zdroje a aktiva - kvalifikovaná pracovní síla, kapitál zařízení, suroviny, technologické know-how;

- Nákladová pozice ve vztahu ke konkurentům, podle hlavních nákladových položek.
- Spotřebitelská základna - velikost, demografie, trendy;
- Potřebné technologie;
- Specifické dovednosti, systémy, procedury, organizace;
- Identita podniku: logo, image, podniková kultura, role;
- Institucionální překážky konkurence: regulace, zákony, patenty, licence;
- Společenské hodnoty, životní styl, sdílené normy, ideály;
- Sankce a podpora podnikání;
- Bezpečnost výrobku, kvalita a reputace u zákazníků.

Analýza portfolia

Analýza portfolia je diagnostická metoda použitelná pro analýzu podniků s diversifikovanou strukturou aktivit. Diagnostická práce v oblasti podnikového portfolia by měla být prováděna automaticky v pravidelných intervalech a také vždy, když se struktura portfolia změní.

Kvalifikovaná portfolio analýza je proces skládající se z osmi kroků:

- Vytvoření matice portfolia;
- Zmapování konkurenčního prostředí pro každou podnikatelskou činnost a vyvození závěrů o atraktivitě všech složek portfolia;
- Ohodnocení konkurenceschopnosti jednotlivých aktivit zastoupených v portfoliu;
- Hlubší proniknutí do situace podniku, určení hlavních úkolů a zvážení specifických příležitostí a ohrožení;
- Určení potřeby finančních prostředků a dalších podnikových zdrojů na podporu strategií jednotlivých aktivit;
- Porovnání aktivit z hlediska ziskovosti, přitažlivosti odvětví s následným roztříděním investičních priorit;
- Kontrola s cílem ohodnotit vyváženost portfolia;
- Zjištění, zda je navrhované portfolio v souladu s podnikovou strategií, a jaká opatření je třeba učinit v případě evidentních mezer v její realizaci.

Klíčové faktory odvětví

Klíčové faktory úspěchu jsou určujícími prvky ovlivňujícími konkurenceschopnost v

daném odvětví, jsou tedy pro dané odvětví specifické. Může to být dovednost, nadání nebo předpoklad podmiňující úspěch. Podniky mohou svou konkurenceschopnost budovat na základě nadprůměrnosti dosažené v klíčové oblasti pro úspěch.

Ke klíčovým faktorům úspěchu patří:

- Charakteristika odvětví;
- Konkurenční pozice;
- Globální prostředí;
- Organizační vývoj.

Analýza konkurenceschopnosti

Cílem analýzy konkurenceschopnosti odvětví je odpovědět na otázky:

- Jak silná je současná konkurenční pozice podniku?
- Bude se pozice podniku upevňovat?
- Jak si podnik stojí ve vztahu ke svým konkurentům?
- Má podnik v něčem čistou konkurenční výhodu\nevýhodu?
- Jaké má podnik předpoklady k tomu, aby svoji situaci uhájil? [13].

2.4. Analýza zájmových skupin

Naplnění poslání podniku a jeho cílů je do značné míry závislé na tom, jaké předpoklady byly přijaty ve vztahu k zájmovým skupinám. Míra uspokojení jejich potřeb a požadavků je měřítkem úspěšnosti podniku.

Zájmová skupina je každý, jehož činnost může ovlivnit podnik nebo naopak, kdo je pod vlivem činnosti podniku.

Analýza zájmových skupin je založena na dvou předpokladech:

1. Současný stav podniku je výsledkem působení sil, které podporují jeho rozvoj a sil, které rozvoji podniku brání. Oba typy sil jsou vyvíjeny zájmovými skupinami. Současný stav podniku je tedy přechodně rovnovážný stav pod vlivem působení protikladných sil.
2. Výsledek podnikové strategie je závislý na kolektivním působení relevantních zájmových skupin v průběhu realizace strategie. Podnik se ve své snaze srovnávat tlaky jednotlivých zájmových skupin nachází ve stavu rovnováhy, tzn. na každou akci podniku navazuje

reakce zájmových skupin a dosažení přechodné rovnováhy.

Cílem analýzy zájmových skupin je:

- Identifikovat relevantní zájmové skupiny;
- Identifikovat a otestovat předpoklady o zájmových skupinách

Identifikace zájmových skupin

Analýza zájmových skupin začíná identifikací jejich maximálního množství zájmových skupin, je pro každý podnik specifická [13].

Nejčastěji se vyskytující zájmové skupiny jsou:

Zákazníci

Společnost se účelně spojuje s dodavateli a zprostředkovateli, aby mohla dodávat své výrobky a služby na cílové trhy. Cílový trh může být reprezentován jedním nebo více typy trhů:

- Spotřebitelské trhy - jednotlivci a domácnosti, nakupující zboží nebo služby pro osobní spotřebu.
- Průmyslové trhy – organizace, které nakupují zboží a služby pro výrobu jiných výrobků, nebo pro zajištění jiných služeb za účelem dosažení zisku, nebo dalších cílů.
- Překupnické trhy – organizace, které nakupují zboží a služby proto, aby je znovu se ziskem prodaly.
- Vládní a nevýdělečné trhy - vládní a nevýdělečné agentury, které nakupují zboží a služby proto, aby mohly zabezpečovat veřejné služby, nebo proto, aby mohly toto zboží či služby poskytnout těm, kteří ho potřebují.
- Mezinárodní trhy - kupující, kteří se nacházejí v zahraničí a mezi než patří zahraniční spotřebitelé, výrobci, překupníci a vlády.

Každý zákaznický trh se vyznačuje určitými charakteristikami, které by měl výrobce pečlivě studovat.

Veřejnost

Společnost musí při svém úsilí uspokojovat cílový trh a brát v úvahu i širokou zainteresovanou veřejnost. Veřejnost je definována jako skupina, která má skutečný nebo

potencionální zájem a vliv na schopnost společnosti dosahovat svých cílů. Veřejnost může dosahování těchto cílů usnadnit nebo ztížit. Firma by měla uskutečňovat konkrétní kroky směřující k vytváření úspěšných vztahů se svou významnou veřejností.

Každá společnost čelí několika důležitým skupinám veřejnosti:

- finanční veřejnost;
- sdělovací prostředky;
- vládní veřejnost;
- občanská sdružení;
- občanská veřejnost;
- interní veřejnost.

Ačkoliv společnost musí svoje hlavní úsilí zaměřit na řízení a budování efektivních vztahů se svými zákazníky, distributory a dodavateli, její celkový úspěch bude také ovlivněn tím, jak na ni a její činnost pohlíží ostatní veřejnost [7].

Dodavatelé

Dodavatelé jsou důležitým prvkem podnikání především proto, že v mnoha směrech ovlivňují své odběratele. Pro podnik jsou při jejich výběru rozhodující především informace, které o nich je schopen sehnat, včetně kompletního seznamu těch, kteří připadají v úvahu. Z tohoto seznamu potom musí podnik vybrat nejlepšího podle kvality nabízeného zboží, jeho dostupnosti, cen, slev a dalších finančních podmínek, které poskytuje a požaduje.

Spolehlivosti a možnosti změn dodávek, šíře kvality služeb spojených s dodávkami, eventuelně také podle možnosti skončení nebo změny jeho činnosti. V běžném provozu musí podnikatel také sledovat vznik nových dodavatelů a prověřit, zda by nebyli vhodnější než stávající. Z pohledu malého podniku je nutno vybírat dodavatele i podle toho, do jaké míry je schopen ovlivňovat jejich vztah. Velcí dodavatelé mají totiž tendenci diktovat svým odběratelům podmínky, zvláště jsou-li si vědomi jejich závislosti. Začínající malé podniky by také měly zvážit eventualitu spojení se s dalšími odběrateli a vytvoření společné nákupní firmy nebo jiné formy společného zajištění nákupů, což by, vzhledem k většímu odebíranému množství, zajistilo všem participujícím podnikům výhodnější podmínky než kdyby jednaly každý za sebe.

Zvláště velkou pozornost musí věnovat výběru dodavatele obchodní firmy, pro které se v případě rizikových druhů zboží nebo rizikových dodavatelů doporučuje využívat komisních typů prodejů.

Zprostředkovatelé a prostředníci

Do skupiny zprostředkovatelů a prostředníků řadíme všechny články prodejního řetězce mezi podnikem a zákazníkem. Tento řetězec může být někdy velmi dlouhý a složitý, což komplikuje možnost kontroly a komunikace se zákazníkem a také značně zvyšuje konečnou cenu, kterou je spotřebitel nucen zaplatit. Proto se dnes dává přednost přímým prodejem od výrobce přímo k zákazníkovi prostřednictvím telefonu, vzorků, teleshopingu, elektronických a jiných katalogů apod. Jedním z důvodů zkracování prodejních řetězců je i fakt, že každý prodejce musí respektovat určitá pravidla a kulturu všech firem, jejichž zboží prodává, což není jednoduché a často se nedodrhuje. Poškozuje tak zájmy těchto firem a má to i negativní vliv na prodejnost a image jejich zboží. Pro výrobní firmu to znamená, že k ostatním nákladům přibývají ještě náklady na kontrolu správnosti prodeje zboží. Tento problém se nejvíce projevuje u franchisingových firem, které proto provádějí pravidelně důkladnou kontrolu všech článků svého řetězce (např. Mc Donald's).

Konkurence

U konkurence je vždy nejpodstatnější zjišťování informací o její činnosti a výsledcích, což je většinou proces velmi časově zdlouhavý a drahý. Nejdříve je potřeba ji identifikovat (jsou to všichni výrobci nebo prodejci zaměřeni na uspokojování stejných potřeb stejných potenciálních zákazníků) a roztrdit podle důležitosti na kritickou, normální a potenciální, protože jednak musíme omezit počet firem, o kterých budeme provádět průzkum (řádově 10 firem), a jednak podle tohoto rozdělení pak vytvoříme rozdílné marketingové strategie. Začneme se sběrem všech dostupných informací o konkurenci zařazené do skupiny kritických firem (to znamená největších potenciálních rivalů nebo největších firem na trhu). Zdrojem mohou být různé databáze (obvykle nenabízí přesné informace), odborná a ekonomická periodika a noviny (Obchodní věstník), kontakty na jejich dodavatele, odběratele a jiné spolupracující firmy, obchodní rejstřík atd. Z těchto informací pak můžeme pomocí poměrové analýzy odhadnout velikost ostatních nezískaných údajů. Nejlepším zdrojem informací je nakonec vždy přímý styk s firmou, který nám poví o jejím segmentovém zaměření, velikosti, chování vůči zákazníkům, o kvalifikaci zaměstnanců apod. Dají se tak objevit i její silná a

slabá místa. Všechny získané informace nakonec shrneme a v podobě srovnání přidáme k popisu svého výrobku nebo služby a firmy. Toto shrnutí není bezúčelné, protože může sloužit jako zdroj souvislosti (např. zjistíme, že výnosné jsou pouze velké firmy) a pro odhalení klíčového faktoru nebo prvku v daném sektoru, čehož můžeme využít při stanovování své strategie a při identifikaci prvku, kterým se od ní budeme lišit (point of difference).

Konečným výsledkem této části by měl být podrobný přehled o vzniku a zániku konkurenčních firem, jejich počtu, chování a podílu na trhu, využívání výrobních kapacit, finanční situaci, rentabilitě a ostatních finančních ukazatelích, flexibilitě, strategických záměrech, ale i jejich reakcích na nově příchozí firmy.

Stát

Stát a ostatní státní i nezávislé orgány jsou velmi důležitými subjekty, jejichž činnost nelze opomíjet. Určují totiž mnoho finančních veličin (daně, úrokové míry, dotace, konvertibilní měny), podmínky pro podnikání, vztah k zahraničí, legislativní podmínky, sociální ovzduší atd. Rozbor těchto podmínek byl již obecně proveden při analýze ekonomického prostředí, a proto se nyní podnikatel zaměří jen na konkretizaci potřebných údajů [10].

2.5. SWOT analýza

V rámci této analýzy je zjišťováno, do jaké míry kolidují silné a slabé stránky společnosti vyhledané v rámci interních analýz s vývojem externího prostředí, resp. vnitřním prostředím s vnějším prostředím, jeho změnami, příležitostmi a ohroženími.

SWOT analýza je základní metodou pro posouzení silných a slabých stránek podniku a příležitostí a ohrožení vycházejících z vnějšího prostředí. Zkratka SWOT vychází z anglických slov *strenths* (silné stránky), *weaknesses* (slabé stránky), *opportunities* (příležitosti) a *threats* (ohrožení).

Jedná se o analýzu, která je otevřeným ohodnocením podniku a je velmi užitečným, pohotovým a snadno použitelným nástrojem k deskripci celkové situace podniku. Účelem však není určit jakýkoliv druh silných nebo slabých stránek, příležitostí a ohrožení, ale zaměřit se na vyzdvižení těch, které mají strategický význam. Je nutné vymezit faktory

ovlivňující funkci podniku a dále také určit významnost jednotlivých faktorů a ohodnotit jejich dopad na výběr strategie [6]. Silné a slabé stránky, příležitosti a ohrožení jsou např.:

Tabulka 1 – SWOT analýza

<p>Silné stránky:</p> <ul style="list-style-type: none"> • adekvátní finanční zdroje; • dobrá pověst u odběratelů; • uznávaná vůdčí pozice na trhu; • úspory z rozsahu; • nákladová výhoda; • lepší reklamní kampaň; • schopní řídicí pracovníci; 	<p>Slabé stránky:</p> <ul style="list-style-type: none"> • nejasný strategický záměr; • nevyužité kapacity; • nedostatek manažerských dovedností a talentů; • slabá pozice na trhu; • nedokonalá distribuční síť; • vysoké náklady ve srovnání s konkurenty;
<p>Příležitosti:</p> <ul style="list-style-type: none"> • vstoupit na nové trhy nebo tržní segmenty; • rozšířit nabídku výrobků a uspokojit tak další potřeby zákazníků; • diversifikace; • vertikální integrace; • překonávání obchodních bariér na atraktivních cizích trzích; • rychlejší růst trhu 	<p>Ohrožení:</p> <ul style="list-style-type: none"> • konkurence ze strany cizích výrobců s nižšími náklady adekvátní finanční zdroje; • rostoucí prodeje substitučních výrobků; • pomalý růst trhu • rostoucí síla odběratelů nebo dodavatelů; • měnící se potřeby a vkus zákazníků; • nepříznivé demografické změny;

Na základě zhodnocení faktorů ovlivňujících podnik se stanoví cíle a provede volba vhodného typu strategie [6].

2.6. Stanovení cílů a strategií

Další součástí strategického plánovacího procesu je definování cíle. Každý podnik má většinou více cílů, které mohou být často navzájem protichůdné. Snahou podniku by mělo být dosáhnout určité jejich sladění. Dále je nutné cíle hierarchicky uspořádat a co možná nejpřesněji kvantifikovat, aby mohlo být dosaženo objektivnější kontroly. Mezi podnikové cíle patří např. dosažení maximálního zisku, růstu prodeje, renomé značky nebo určitého inovačního stupně.

Na stanovení cílů navazuje návrh příslušné strategie. Marketingové strategie pracují např. se segmentací trhu. Segmentací se rozumí způsob, jakým si podnik formuje skupiny spotřebitelů na základě jejich různých potřeb nebo preferencí k dosažení specifických předností. Při tvorbě strategie si podnik pokládá základní otázky:

- Jaké jsou potřeby zákazníků?
- Jaké skupiny spotřebitelů je třeba uspokojit?
- Jakým způsobem tyto potřeby uspokojit?

Aby mohla firma uspokojit příslušné potřeby spotřebitelů, musí vytvářet určité specifické přednosti, díky nimž rostoucím potřebám vyhoví (např. vyšší kvality dosáhne díky nové technologii) [3].

Na základě SWOT analýzy a z ní zpracované SWOT matice lze určit následující čtyři typy strategií:

1. **SO strategie** – jedná se o strategie využívající silných stránek podniku ke zhodnocení příležitostí, objevujících se ve vnějším prostředí. Jedná se o ideální stav, který je v reálu prakticky nedosažitelný.
2. **WO strategie** – tyto strategie jsou zaměřeny na odstranění slabých stránek využitím příležitostí, které podnik má. Příkladem může být např. joint venture, nábor kvalifikovaných sil apod.
3. **ST strategie** – podnik jich využije tehdy, jestliže je dostatečně silný na přímou konfrontaci s ohrožením (např. ochrana patentovaných výrobků při jejich kopírování konkurencí).

4. **WT strategie** – patří sem obranné strategie zaměřené na odstranění slabých stránek a na vyhnutí se nebezpečí z venku. Podnik bojuje o přežití. Strategiemi jsou fúze, omezení výdajů, vyhlášení bankrotu nebo likvidace [6].

Porterův přístup přichází se třemi základními strategiemi:

1. **Strategie nákladová** – usiluje o dosažení co nejnižších výrobních a distribučních nákladů. Díky tomu může firma nabízet výrobky za nižší cenu než konkurence a dosáhnout tak vyššího podílu na trhu.
2. **Strategie diference** – spočívá ve snaze dosáhnout dokonalého výkonu, jehož přínos je hodnocen trhem jako celek. Snahou firmy je např. dosáhnout nejlepší kvality produktu.
3. **Strategie ohnisková** – se zaměřuje na jeden či několik málo segmentů. Firma prozkoumává potřeby tohoto segmentu a snaží se je maximálně uspokojit. Vedoucí postavení hledá v cenové nebo jiné oblasti [4].

Jiným přístupem jsou strategie navržené Ansoffem. Ten vychází ze čtyř základních strategií.:

1. **Strategie penetrace** – znamená, že podnik zůstane na současném trhu se současným výrobkem a bude usilovat o zvýšení podílu na trhu, např. snížením ceny.
2. **Strategie rozvoje trhu** - vychází z toho, že podnik bude se současným výrobkem usilovat o nový trh, tzn. pokusí se získat nové zákazníky.
3. **Strategie rozvoje nového výrobku** – vede k proniknutí nového výrobku na trh, např. prostřednictvím inovací.
4. **Strategie diversifikační** – přináší nový výrobek na nový trh [8].

Na základě tohoto přístupu bylo stanoveno 13 základních typů strategií, které je však možné mezi sebou kombinovat. Jedná se o tyto strategie:

- **Progresivní integrace** – získávání většího podílu na řízení maloobchodníků a distributorů vlastních výrobků nebo jejich skupování.
- **Zpětná integrace** – získávání většího podílu na řízení firemních dodavatelů nebo jejich skupování.
- **Horizontální integrace** – získávání podílu na řízení firem konkurentů, spojování se s nimi nebo jejich skupování.
- **Proniknutí na trh** - zvýšení podílu výrobků firmy na jejich současných trzích pomocí zvýšeného marketingového úsilí.

- **Rozvoj trhu** – představování současných výrobků na geograficky jiných trzích.
- **Vývoj výrobku** – snaha zvýšit prodej zlepšením nebo modifikací současných výrobků.
- **Soustředěná diverzifikace** – přidávání nových výrobků a služeb, které se vztahují k dosavadní hlavní činnosti firmy.
- **Smišená diverzifikace** – přidání nových výrobků a služeb, které nevztahují k dosavadní hlavní činnosti firmy.
- **Horizontální diverzifikace** – přidání nových výrobků a služeb, které se k dosavadní činnosti podniku nevztahují, jsou však zamýšleny pro prodej současným zákazníkům firmy.
- **Snížování výdajů** – přehodnocování nákladů a redukce majetku za účelem zrušení výroby u produktů s klesajícím prodejem a zisky
- **Zbavování se majetku** – prodej divize nebo části organizace.
- **Likvidace** – prodej veškerého podnikového majetku za jeho skutečnou hodnotu [6].

Po stanovení cílů a strategií následuje nejsložitější proces implementace strategie, která provede stanovenou strategii v podnikové praxi.

2.7. Implementace strategie

Implementace strategie je nejobtížnější fází procesu strategického řízení. Její význam pro úspěch zvolené strategie je stěžejní. Implementace strategie zahrnuje zpravidla postupy jako: změna trhu, vytvoření nových organizačních jednotek (např. SBU), uzavření výrobních kapacit, nábor nových pracovních sil, změna cenové politiky podniku, výstavba nových zařízení, rekvalifikace pracovníků, zavedení informačního systému apod.

Implementace strategie je závislá na typu a stáří podniku, trhu, taktéž na dostupných zdrojích a dalších faktorech. Důraz by měl být kladen v první řadě na adekvátní využití lidského potenciálu podniku. Navrhovanou strategii lze úspěšně sladit jen za předpokladu harmonického sladění rolí manažerů a vůdců. Pokud by neproběhlo sladění, tak mělo by to za následek zvyšující se četnost konfliktů, a to by mohlo ohrozit realizaci strategie [13].

Každá firma (organizace, instituce) byla zakládána a existuje proto, aby naplňovala svoje 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 jejich potřeby uspokojovat. Mise bývá rozpracovávána do formy firemních principů, resp. zásad. Některé firmy deklarují tzv. elementární firemní hodnoty, které jsou firemním principům významově velmi blízké. Podnik, který chce v prostředí tržní ekonomiky přežít a úspěšně se rozvíjet, je nucen daleko více se zabývat vývojovými trendy působícími v jeho vnitřním prostředí i okolí a rozhodujícím trendům se pružně přizpůsobovat. Jedním z nových trendů je zavedení Strategických obchodních jednotek.

Strategická obchodní jednotka (angl. Strategic Business Unit - SBU) je definována určením skupiny zákazníků a jejich potřeb, jež hodlá firma uspokojovat k tomu používanými technologiemi výroby. Strategické obchodní jednotky mají relativně oddělené strategické plánování, jsou schopny samostatně čelit specifické konkurenci a mohou být samostatně řízeny jako zisková střediska. Typicky se do strategických obchodních jednotek člení firmy vyrábějící více výrobků pro různé trhy. SBU jsou vyčleňovány zejména proto, že pro každou SBU je formulována samostatná business strategie, jíž se daná SBU řídí, resp. ji realizuje. V zásadě lze uplatnit tři přístupy k vymezení SBU:

1. Organizační, kdy je při vymezení SBU do určité míry kopírováno existující organizační uspořádání a přitom je možno zajistit potřebnou konkurenceschopnost SBU na daném trhu. Odpovídající business strategie je potom strategií určitého organizačního celku;
2. Strategicko-marketingový, kdy při vymezení SBU z pohledu zajištění potřebné konkurenceschopnosti firmy na určitém trhu není možné, případně žádoucí, kopírovat při vyčleňování potřebných zdrojů/kapacit existující organizační uspořádání. Rozhodující je dosažení vytyčených strategických cílů. Vymezení SBU potom může jít napříč existujícími organizačními jednotkami a konkrétní business strategie je potom strategií několika spolupracujících organizačních jednotek firmy. Může se tak stát, že určitá organizační jednotka se podílí na realizaci více business strategií;

Projektový: SBU v tomto případě může pokrývat aktivity spojené s realizací určitého projektu. Jako příklad je možno uvést výrobu strojírenských investičních celků [9].

3. METODICKÝ POSTUP

Cílem práce je navrhnout vhodnou úpravu metody strategického řízení pro podnik Motor Jikov a porovnat ho se současným stavem, navrhnout určité změny, které by vedly k větší efektivitě. Při zpracování diplomové práce zaměřené na moderní přístupy v oblasti strategického řízení v podniku Motor Jikov jsem použil standardních postupů.

V průběhu let 2004 až 2006 jsem získával informace k dané problematice z široké palety odborné literatury našich a zahraničních autorů, která se metodami strategického řízení zabývá. Dále jsem čerpal z interních zdrojů podnikové evidence Motoru Jikov se sídlem v Českých Budějovicích. Jednalo se například o podnikatelské plány včetně strategie společnosti, vnitropodnikové směrnice upravující základní procesy, dále o cíle společnosti v oblasti strategického řízení a uplatnění Motoru Jikov na trhu.

Při zpracování této práce jsem vycházel též z vlastních poznatků získaných konzultacemi s některými vedoucími pracovníky a analýzou dokumentů, které mi byly poskytnuty. V praktické části se zabývám konkrétní analýzou možnosti využití metod a přístupů strategického řízení, které zavádějí moderní firmy. Sledoval jsem podrobně jednotlivé činnosti podniku, které mají z hlediska strategického řízení na chod podniku Motor Jikov podstatný vliv. Je to především strategický management, výroba, zásobování, vhodnost výběru dodavatelů z hlediska kvality, rychlosti dodávek a jiné. Z hlediska odběratelských vztahů jsem hodnotil nejen pohled zákazníků na danou firmu, ale především oblast skladování, expedice, komunikace, reklamy a Public Relations. Zabýval jsem se též některými základními ekonomickými ukazateli, které jsou pro podnik z hlediska hodnocení úspěšnosti velmi podstatné.

Získané údaje jsou zpracovány a porovnávány s údaji z minulých let. Tyto informace jsou zpracovány s využitím STEP analýzy, Porterova modelu a SWOT analýzy. V závěru hodnocení sledované společnosti Motor Jikov uvádím jaké kritické oblasti strategického řízení by bylo vhodné zlepšit. To znamená, že se zaměřuji především na výsledky analýz, pomocí nichž jsem hodnotil firmu Motor Jikov a detailněji zobrazuji nedostatky, které jsem pomocí těchto metod odhalil.

Závěrem mojí práce je navržení úprav v systému řízení MOTORU JIKOV a.s., a doporučení odstranění zjištěných nedostatků souvisejících se strategickým řízením. Tyto výstupy mohou podniku ukázat problematická místa, ve kterých jsem našel jisté rezervy a po jejich odstranění by mohl podnik dosáhnout větší efektivity a ziskovosti v následujících letech.

4. ANALÝZA FIRMY MOTOR JIKOV

4.1. Základní informace

Základní informace o společnosti MOTOR JIKOV Group a.s.:

Název:	MOTOR JIKOV Group a.s.
Sídlo:	Kněžskodvorská 2277/26, 370 04 České Budějovice
Právní forma:	akciová společnost
Hlavní výrobní programy:	komponenty pro automobilový průmysl, sekačky, strojírenská kovovýroba

4.2. Historie firmy

MOTOR JIKOV Group a.s. je strojírenský podnik s dlouholetou tradicí. V roce 1899 vznikla firma Julius Škrlandt a spol. Postupnou transformací přes UNION (1911), národní podnik MOTOR (1989) se stala v roce 1991 akciovou společností MOTOR JIKOV se stoprocentní majetkovou účastí státu. Proces privatizace byl ukončen v roce 1994. Majoritní část akcií vlastnila akciová společnost M.I.C.B. V roce 2001 byla odprodána výrazná část firmy, a to výroba karburátorů a motorů (bývalý Závod 01 Motory a Závod 03 Karburátory), americké firmě Tecumseh, která již v té době byla velkým zákazníkem firmy MOTOR JIKOV. V roce 2005 dochází k další transformaci, kdy z M.I.C.B. vzniká MOTOR JIKOV Group a.s., jakožto mateřská společnost pro několik akciových dceřinných společností, kterými jsou: MOTOR JIKOV Tlaková slévárna a.s., MOTOR JIKOV Slévárna litiny a.s., MOTOR JIKOV Strojírenská a.s., FOSTRON a.s. a několik menších firem a je tak nastartována další etapa fungování společnosti více využívající značku MOTOR JIKOV.

Výrobní program se vyvíjel společně s rozvojem podniku. Na počátku to byla montáž, opravy a rekonstrukce průmyslových motorů (Julius Škrlandt a spol.), později turbíny a během II. světové války součástky pro vojenská letadla (UNION). Později dvoudobé motory a výroba hydraulických zvedáků pro nákladní automobily, kompresory, tlaková vzduchotechnika, karburátory a palivové komponenty, jednostopá vozidla (MOTOR n.p. a MOTOR s.p.) až po dnešní velice široce orientované obory.

4.3. Aktuální profil firmy

Mezi hlavní obory podnikání patří: příslušenství a komponenty osobních a nákladních automobilů, tlakově lité odlitky ze slitin hliníku a zinku, odlitky ze šedé a tvárné litiny, speciální obráběcí stroje, montážní zařízení, formy pro vstřikování kovů a plastů, nýtovací nářadí, malá zemědělská mechanizace a čisticí stroje.

Firma MOTOR JIKOV Group představuje mateřskou společnost pro několik akciových společností a navíc sama obsahuje 3 malé výrobní divize, které jsou níže více popsány:

- Divize AUTO se sídlem v Nových Hradech se zabývá výrobou komponentů pro palivové soustavy (karburátory) - zejména jako náhradní díly.
- Divize MZM se sídlem ve Vodňanech, jejíž zkratka vyjadřuje hlavní náplň a to výrobu malé zemědělské mechanizace – sekaček pro trhy Střední Evropy.
- Divize TNT se sídlem v Českých Budějovicích, která se zabývá výrobou čisticích podlahových strojů pro americkou firmu Tennant.

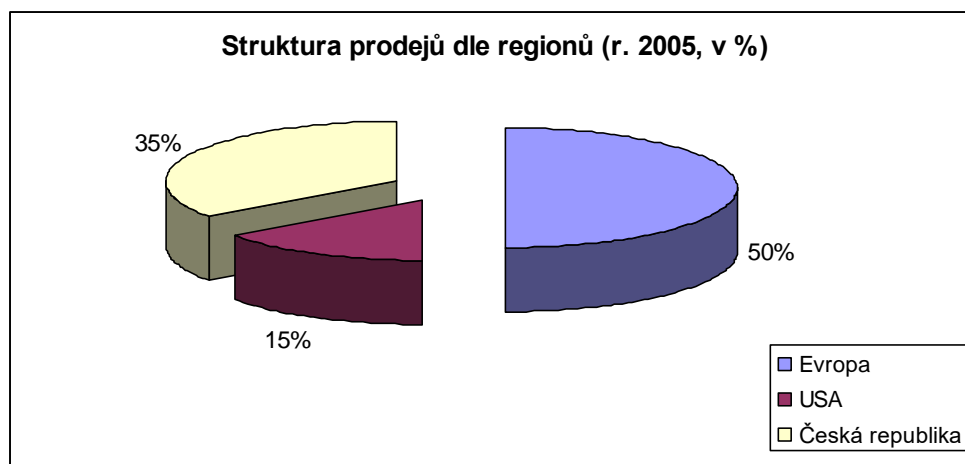
Dále přísluší k mateřské firmě majetkově různým % podílem několik samostatných akciových společností:

- MOTOR JIKOV TLAKOVÁ SLÉVÁRNA a.s.;
- MOTOR JIKOV SLÉVÁRNA LITINY a.s.;
- MOTOR JIKOV STROJÍRENSKÁ a.s.;
- FOSTRON a.s.;
- JIHOTRANS a.s.;
- a další menší společnosti zabezpečující zejména služby pro holding.

V současné době ve skupině dominují tyto obory podnikání: příslušenství a komponenty osobních a nákladních automobilů, tlakově lité odlitky ze slitin hliníku a zinku, odlitky ze šedé a tvárné litiny, tepelné zpracování a povrchové úpravy, výroba speciálních obráběcích strojů, montážních zařízení, forem pro vstřikování kovů, nýtovacích pistolí, výroba malé zemědělské mechanizace a čisticích strojů.

Prodej společnosti Motor Jikov se rozděluje do tří regionů. Nejvýznamnějším je Evropa, do které směřuje polovina výrobků společnosti Motor Jikov. Na domácím trhu nachází odbyt více jak třetina výrobků. Důležitý je pro společnost také export do USA, který se podílí patnácti procenty na celkovém objemu prodeje (graf 1).

Graf 1 – Rozvržení prodejů dle hlavních regionů v roce 2005



Akciová společnost MOTOR JIKOV Slévárna litiny vznikla z původního závodu akciové společnosti MOTOR JIKOV. Navazuje na více než stoletou tradici v odlévání šedé litiny. V prostorách závodu se odlévají odlitky již od roku 1899. Slévárna byla několikrát stavebně i technologicky modernizována. V roce 1995 byla instalována moderní bezrámová formovací linka DISAMATIC, která byla v roce 2004 nahrazena novou výkonnější linkou stejného výrobce s větší velikostí formovacího rámu.

Hlavní komoditou dnešní podnikatelské činnosti je výroba a prodej odlitků z tvárné litiny, odlitky ze šedé litiny, modely a tepelné zpracování. Dvě třetiny produkce podnik exportuje, nejvíce do Itálie a Německa. Mezi největšími zákazníky je firma Electrolux, italské společnosti Bondioli, Bonfiglioli a Ocap, z českých firem pak Elektroporcelán Louny, českobudějovické MOTO CO a Agrostroj Pelhřimov. Společnost je certifikována dle norem ISO 9001 : 2000. Společnost zaměstnává 120 pracovníků.

Akciová společnost MOTOR JIKOV Tlaková slévárna vznikla ze závodu akciové společnosti MOTOR JIKOV v souvislosti s celkovou změnou organizační struktury mateřského podniku spočívající mimo jiné v založení jednooborových podniků s právní subjektivitou. Společnost pokračuje v tradici tlakového lití slitin zinku a slitin hliníku, které od počátku sedmdesátých let Motor Jikov rozvíjel původně pouze pro potřeby svých ostatních závodů, především pro výrobu karburátorů, spalovacích motorů a komponentů tlakovzdušných brzdových soustav.

V současné době patří společnost mezi nejlépe technicky a technologicky vybavené slévárny v České republice. Orientuje se především na náročnější odlitky s využitím moderní technologie firem BÜHLER, MÜLLER WEINGARTEN a FRECH. Společnost pracuje v režimu řízení jakosti podle mezinárodních standardů EN ISO/TS 16949:2002, EN ISO 9001:2000 a EN ISO 14001:2004. Hlavní odběratelé odlitků jsou především firmy z oblasti evropského automobilového průmyslu a firmy z oblasti elektro, nábytkářského, textilního a spotřebního průmyslu. Hlavními zákazníky firmy jsou BROSE, MOTOCO, KERN LIEBERS, MAGNA-DONNELLY, PAL International, VALEO, HONEYWELL, Arvin Meritor, HALDEX.

Akciová společnost MOTOR JIKOV Strojírenská a.s. vznikla k 1.10.2004 sloučením společností UNI CZ a. s. Soběslav a ADACO a. s. Jindřichův Hradec. Navazuje na více než osmdesátiletou tradici strojírenské výroby v Soběslavi (původní továrna byla založena v roce 1919). V současné době je podnikatelská činnost soustředěna do oblasti výroby a prodeje komponentů nastavitelných pedálových systémů automobilů, komponentů motorových golfových vozidel a obdobných užitkových vozidel, komponentů pro automatické pračky, komponentů vzduchových brzdových soustav, komponentů pro hydraulické a filtrační systémy, komponentů strojů textilních, tiskařských, dřevoobráběcích a obráběcích. Dále pak je podnikatelská činnost soustředěna do oblasti výroby pneumaticko hydraulického nýtovacího nářadí.

Divize Auto (dříve součást společnosti UNI CZ a. s.) vyrábí komponenty pro nastavitelné pedálové systémy. Obchodním partnerem je firma Teleflex Automotive, významný dodavatel automobilového průmyslu USA. Výrobky společnosti MOTOR JIKOV Strojírenská, a. s. jsou vybaveny automobily FORD (zejména Taurus, Navigator, Explorer, Windstar, Excursion), Jeep Willis (Grand Cherokee), Dodge (Ram) a další. Dále vyrábí komponenty pro motorová golfová vozidla a obdobná užitková vozidla pro amerického zákazníka firmu TEXTRON E-Z-GO. Významným obchodním partnerem divize Auto je také firma Electrolux, pro kterou vyrábí a dodává komponenty pro automatické pračky.

Divize Vzduchová soustava (dříve součást společnosti ADACO a. s.) vyrábí a prodává výrobky vzduchových brzdových soustav pro nákladní automobily, jako jsou vzduchové kompresory, pružinové brzdové válce, sdružené regulátory tlaku vzduchu a kondenzační jímky, které jsou určeny především pro vozy Tatra, Avia, Karosa a Zetor.

Divize TXT (dříve součást společnosti ADACO a. s.) vyrábí a prodává nýtovací nástroje v širokém sortimentu od profesionálního až k hobby provedení s obchodní značkou AVDEL a TEXTRON. Převažující využití nýtovacího nářadí je v elektrotechnickém, automobilovém a leteckém průmyslu. Výrobky jsou určeny výhradně pro export (50 % odběratelů je ze zemí EU, 50 % reprezentují odběratelé z Ameriky, Asie a Austrálie).

Divize Zakázková výroba (dříve součást společnosti UNI CZ a. s.) vyrábí a prodává především komponenty strojů obráběcích, textilních, tiskařských, dřevoobráběcích a komponenty pro hydraulické a filtrační systémy. Největšími finálními odběrateli jsou firmy SULTEX AG, BOSCH REXROTH AG, GOSS GRAPHIC SYSTEMS LTD a DELTA Kardašova Řečice a.s., HATZ GmbH, PALL a další.

Společnost MOTOR JIKOV Strojírenská a.s. je certifikována podle normy ISO 9001:2000. V posledních letech zaznamenává nárůst zaměstnanosti, v současné době má cca 430 zaměstnanců. Podporuje společenské a kulturní akce a sportovní aktivity. Patří mezi největší a nejdůležitější firmy v regionu.

Společnosti byla udělena řada ocenění Agenturou pro podporu podnikání a investic CzechInvest, Sdružením pro zahraniční investice – AFI a partnery projektu Partnerství pro podporu přímých zahraničních investic v ČR, pod záštitou Ministerstva průmyslu a obchodu ČR. Mezi nejvýznamnější patří:

- „Subdodavatel roku 2001“ v kategorii „Uzavřené kontrakty za asistence agentury CzechInvest – 1. místo (dříve UNI CZ a. s.);
- „Subdodavatel roku 2001“ v kategorii „Uzavřené kontrakty za asistence agentury CzechInvest – 2. místo (dříve ADACO a. s.);
- „Subdodavatel roku 2003“ v kategorii „Nejlepší společnost z twinningového Programu rozvoje českých dodavatelů – 2. místo (dříve ADACO a. s.).

MOTOR JIKOV Strojírenská je majoritním vlastníkem dceřiné společnosti SOOO ČEBEL v Běloruské republice.

Akciová společnost FOSTRON vznikla ze závodů Nářadí a Stroje a zařízení akciové společnosti MOTOR JIKOV v souvislosti s celkovou změnou organizační struktury mateřského podniku spočívající mimo jiné v založení samostatných podniků s právní subjektivitou. Navazuje na úspěšnou téměř čtyřicetiletou tradici výroby nářadí, nástrojů a jednoúčelových strojů.

Divize FOREM má ve výrobním programu především tlakové formy pro výrobu odlitků z hliníkových a zinkových slitin a ostříhvací nástroje. Hlavními zákazníky jsou společnosti THYSSEN, METAL PROGRESS, MOTOCO, MOTOR JIKOV Tlaková slévárna.

Divize Jednoúčelových strojů má ve výrobním programu jednoúčelová zařízení pro obrábění odlitků, výkovků, nebo jiných polotovarů o hmotnosti do 3 kg, montážní zařízení, případně kompletní montážní linky, zkušební a kontrolní zařízení a přípravky. Hlavními zákazníky jsou firmy působící v automobilovém průmyslu, především EDSCHA BOHEMIA, AUTOPAL, skupina BRANO, ROBERT BOSCH, MOTOCO, THYSSEN, KOVOLIS HEDVIKOV, METAL PROGRES, TRW, VALEO, WITTE.

Společnost zaměstnává okolo sta vysoce kvalifikovaných zaměstnanců, kteří ke své práci používají moderní technické prostředky. V konstrukci jsou využívány pracoviště CAD/CAM 3 D, pracující v systému UNIGRAPHICS, AUTOCAD. Ve výrobě jsou mj. využívány moderní stroje pro HSC a EDM obrábění. Montáž nástrojů je prováděna s podporou tuširovacího lisu. 3D měřicí stroj pomáhá při kontrole nástrojů a vzorkování dílů.

FOSTRON a.s. je certifikována dle EN ISO 9001:2000 pro rozsah platnosti: Výroba a prodej forem a ostříhvacích nástrojů.

- sjednotit vnitřní informační systém;
- sjednotit propagační a prezentační materiály;
- dokončit prezentační CD a DVD.

4.4. Současná skladba produkce/výrobků

Divize Malá zemědělská mechanizace (MZM) na počátku 90 let minulého století využila firma zájmu ze strany drobných zemědělců a majitelů zahrad a uvedla jako první na trh tehdy u malé mechanizace úplně nový princip rotačního sečení vysoké trávy. Různé typy rotačních sekaček s velmi jednoduchou obsluhou se produkují v malé divizi se sídlem ve Vodňanech. Jejich vlastnosti prakticky v průběhu několika let umožnily úplně vytlačit lištové sečení z českého trhu. Jako první vznikla dvoububnová rotační sekačka s označením BDR 700 se záběrem 70 cm, která během prvních dvou let životního cyklu dosáhla velmi velké popularity. Dle požadavku zákazníků začaly vznikat další adaptory rozšiřující možnosti dvoububnové sekačky a tím vznikl systém ROBUS. V posledních několika letech zaznamenala firma

MOTOR JIKOV požadavky zákazníků na jednoúčelové stroje – sekačky, které mohou být konstrukčně jednodušší a velice lehce se ovládají. Těchto sekaček se v současné době již vyrábí řada typů. Výrobou a prodejem však péče o zákazníka nekončí. Divize neustále buduje a zkvalitňuje svoji servisní síť, kde je nejen zajišťován prodej výrobků, ale i prováděn odborný servis. Na všechny výrobky jsou zpracovány katalogy náhradních dílů a v průběhu sezóny jsou všechny náhradní díly v dostatečném množství na skladě a v distribuční síti. Cílem pro budoucí období bude nutnost umět se prosadit i mezi velkou konkurencí na zahraničních trzích v Evropě. První střípky k úspěchu mohou znamenat prodeje do Polska, Slovenska a Maďarska. Proniknutí na nové trhy je však nevyhnutelným krokem, neboť trh sekaček v ČR je již poměrně vysoce nasycen.

Tyto výše popsané výrobky jsou nejzřetelnějším vnějším znakem firmy MOTOR JIKOV, kterým se prezentuje vůči normální veřejnosti, a tyto produkty jsou jediné, které můžete nalézt v široké dealerské síti včetně například prodejen MOUNTFIELD. Ostatní produkty a činnosti firmy MOTOR JIKOV nejsou tak zřejmé, neboť jde hlavně o subdodávky pro různé partnery, ať už z automobilového průmyslu a dalších oborů z celého světa. Konečný zákazník tak ve většině případů ani nemá možnost zjistit, že si koupí výrobku zakoupil i část přidané hodnoty z českého podniku.

Výroba pro automobilový průmysl – téměř každá z divizí, resp. společností, holdingu MOTOR JIKOV Group se menší či větší mírou podílí na produkci pro automobilový průmysl. Hlavním historickým zákazníkem je ŠKODA, ale dodávky směřují i do dalších automobilek či subdodavatelům působících v evropském prostoru. Oblast automobilového průmyslu je vpravdě nejnáročnějším trhem, na který je velmi obtížné se dostat a ještě těžší se na něm udržet. Dodávky musí mít perfektní kvalitu tzv. „zero defekt“ a existuje zde obrovská konkurence a velmi nízká rentabilita (max. 5%). Avšak ten, kdo je schopen dodávat do automobilového průmyslu, tím prokazuje jistou prestiž a známku kvality a schopnosti.

Zakázková velkovýroba – téměř všechny divize mají kromě svých tradičních výrob dohodnuté kontrakty s nadnárodními společnostmi (např. kompletní hřídele, nýtovací pistole, čisticí stroje na podlahy, sestavy apod.), které je montují do finálních výrobků, a tudíž MOTOR JIKOV vystupuje jako skrytý subdodavatel. Některé tyto výroby představují opravdové speciality a v českých podmínkách téměř neznámé procesy.

Různá drobná produkce a služby – drobnou produkcí jsou rozuměny zakázky o malém množství kusů a malé hodnoty, které jsou zpravidla poskytovány tuzemským firmám. Dále ve

firmě MOTOR JIKOV je téměř kompletní zázemí pro povrchové úpravy jako je lakování, zinkování, chromování apod. a taktéž malé středisko materiálového zušlechťování (kalírna).

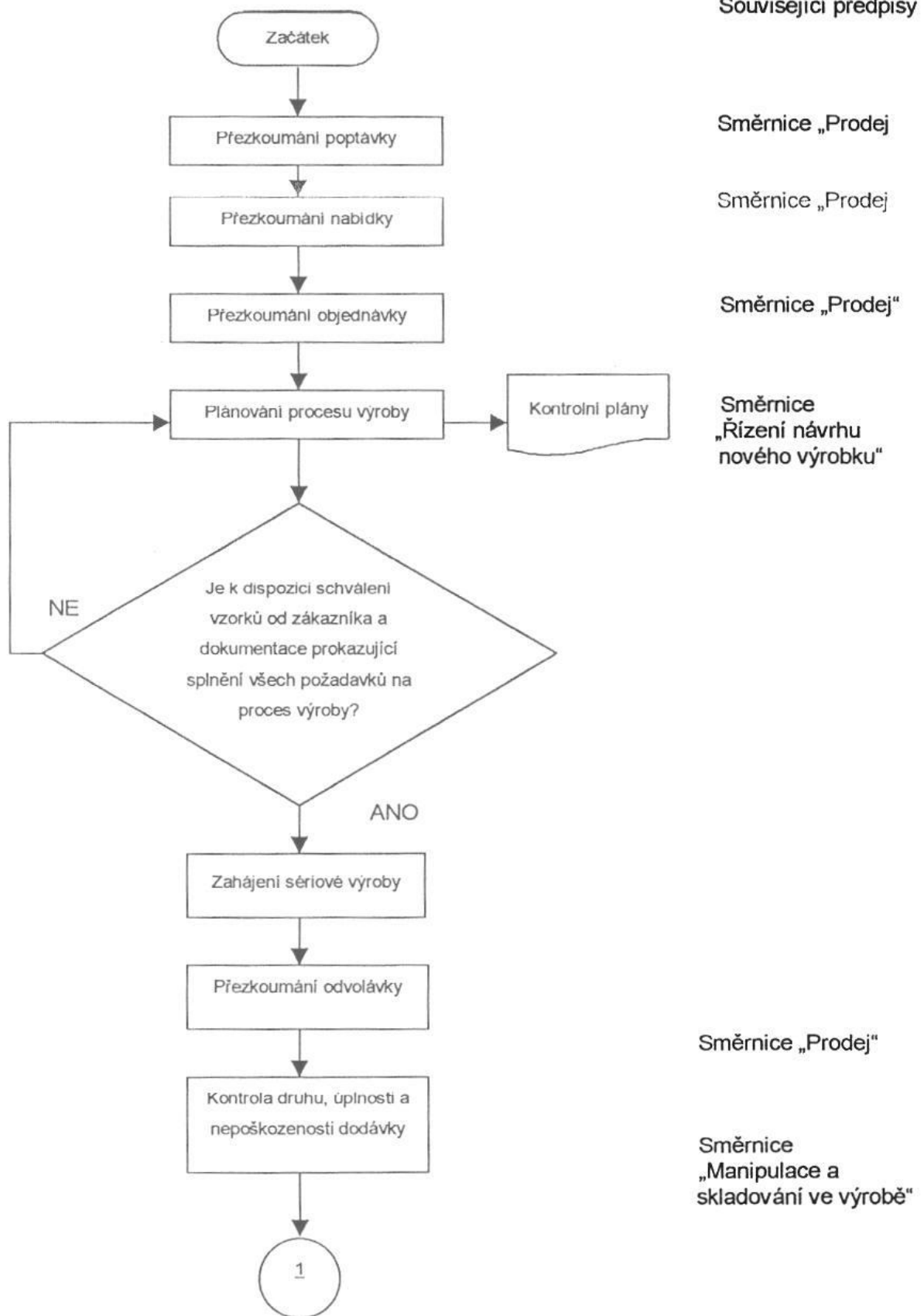
Tato sestava výrob a strojového parku umožňuje kombinovat a vytvářet de facto ucelený proces od nákupu surového materiálu až po dodání obrobeneho výrobku včetně montáží, zabalení atd. zákazníkovi. Tuto univerzálnost nemá v jihočeském regionu příliš firem, a proto je nutné i tuto konkurenční výhodu využít.

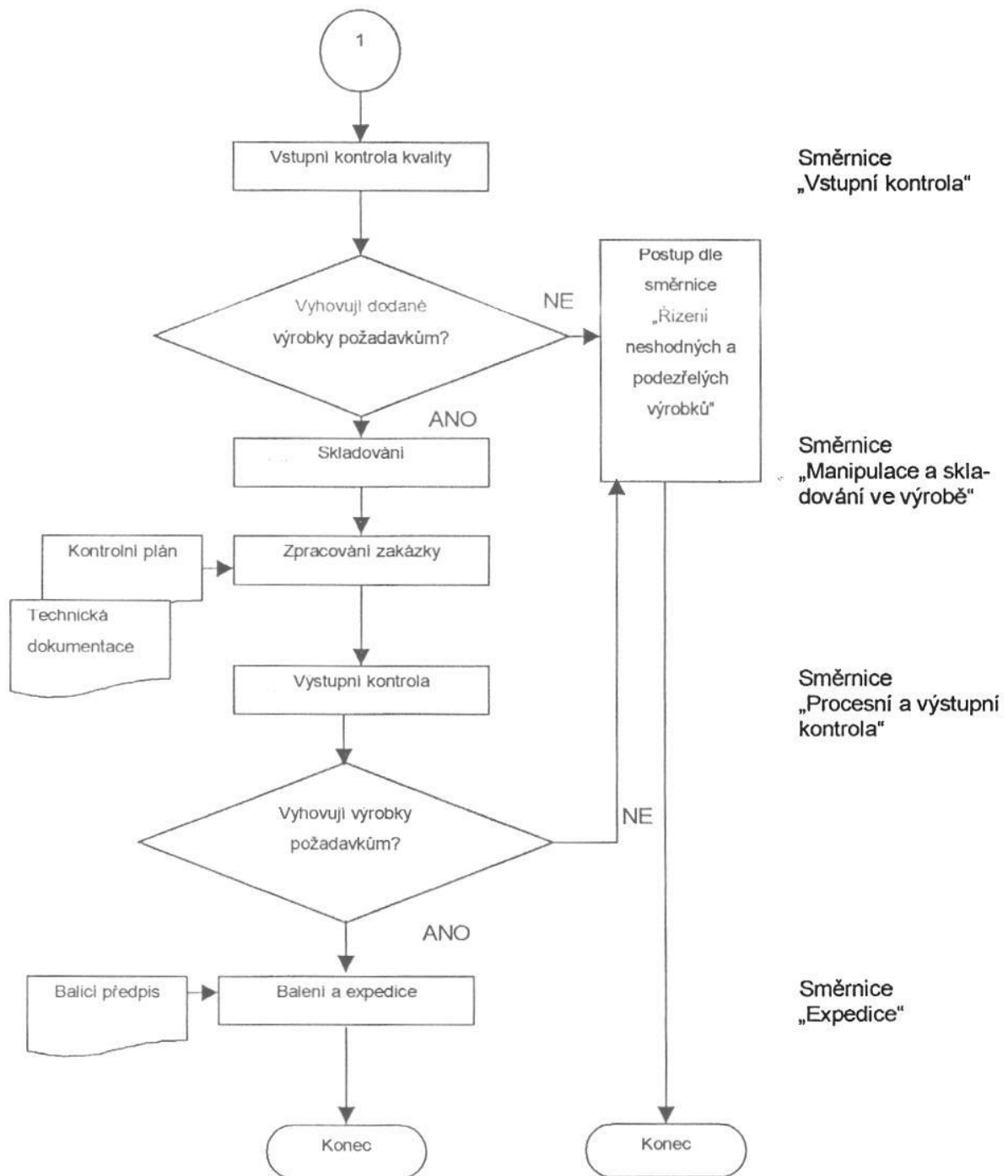
4.5. Analýza zákazníků

Firma MOTOR JIKOV Group a.s. dle požadavků norem ISO musí každoročně zjišťovat, jak ji vnímají její zákazníci. Proto jednotlivé obchodní úseky za každé středisko/divizi rozesílají všem významným zákazníkům „Dotazník spokojenosti“, prostřednictvím kterého mají odběratelé možnost vyjádřit se k úrovni spolupráce a zejména vyjádřit i svá přání a připomínky. Následně dochází ke statistickému zpracování takto získaných dat a mělo by být firmě vlastní uzpůsobit připomínkované procesy do žádaného stavu. Vzor dotazníku je uveden v příloze č. 2.

Každý proces, tedy i proces uspokojování, musí mít určitý řád a jednoznačně dané postupy tak, aby se veškeré aktivity směrem k zákazníkovi prováděly jednotně a ve stejném sledu. I to, jak zaměstnanci pochopí tuto strategii, přináší firmě budoucí úspěchy. Základní schéma všech činností je znázorněn na následujícím obrázku 3.

Obrázek 3 – Proces činností od poptávky po uspokojení požadavků zákazníka





Zdroj: Vnitropodniková směrnice firmy Motor Jikov

4.6. Personální oblast

Úroveň kvalifikované pracovní síly v Jihočeském kraji je všeobecně nízká a zejména se projevuje nedostatek nižšího managementu (například mistrů, technologů, dispečerů výroby apod.) Firma MOTOR JIKOV má svoji personální manažerku s jednou asistentkou, které mají na starosti vyhledávání vhodných pracovníků, zpracovávají celý plán zapracování a průběžných školení pro všechny určené zaměstnance. Jako dobrým pozitivem je, že všem zaměstnancům je nabídnut kurz jednoho cizího jazyka umožněný v pracovní době.

Pracovní doba je závislá na zakázkách a typu produkce. V některých provozech je nepřetržitý třisměnný provoz, v menších divizích jednosměnný provoz. Například v obou slévárnách je standardem nepřetržitý provoz (tzn. tří směnný provoz, tedy 24 hodin denně) včetně sobot a nedělí (někdy i svátků). Volba režimu taktéž záleží na aktuální situaci na trhu či u zákazníků. U sezónních výrob je taktéž využíván systém nerovnoměrné pracovní doby, kdy v sezóně například zaměstnanec odpracuje denně 10 hodin a mimo sezónu má volný každý pátek tak, aby byl dodržen celkový roční fond pracovních hodin.

Ve firmě MOTOR JIKOV působí dosti silná odborová organizace, která každoročně vyjednává s vrcholovým managementem o kolektivní smlouvě a výhodách pro zaměstnance.

V oblasti personální práce se v organizaci vychází ze dvou zásad managementu jakosti uvedených taktéž v normách ISO. Vedení organizace vytváří a udržuje prostředí, v němž se mohou zaměstnanci plně zapojit při dosahování cílů organizace a jejich plné zapojení umožňuje využít jejich schopnosti ve prospěch organizace. Je nutno si uvědomit, že se jedná o systém řízení, ve kterém lidské zdroje představují základní předpoklad pro úspěšný rozvoj podniku. Základní úkoly v personální práci z pohledu managementu jsou:

- na základě přepokládaného rozvoje organizace stanovit potřebný počet zaměstnanců a pro ně pak určit požadovanou odbornou způsobilost;
- provádět hodnocení odborné způsobilosti zaměstnanců;
- ze zjištěných skutečností pak stanovit potřebný výcvik.

Součástí personální práce je také přiměřený motivační systém. Novým požadavkem je, aby zaměstnanci byli kompetentní pro provádění prací na základě patřičného vzdělání, výcviku, dovedností a zkušeností.

Personální práce je oblastí, která se promítá do každodenních činností v pracovním procesu všech oborů podnikání. Pro uplynulý rok 2005 byla zpracována ve firmě Motor Jikov Strategie personální práce, jež se stala součástí podnikatelského plánu každé divize.

Ve společnosti Motor Jikov je zaměstnáno v hlavním pracovním poměru 1100 zaměstnanců, z toho v dělnických profesích 720 a v technických profesích 280.

Průměrná mzda pracovníků Motor Jikov se v roce 2005 pohybovala nad průměrem Jihočeského kraje ve srovnatelných strojírenských oborech. V minulém roce se v Motoru Jikov v rámci kolektivního vyjednávání s odborovou organizací navýšily průměrné mzdy o 3 % s tím, že se jednalo o navýšení jak v základní mzdě, tak i v pohyblivé složce. Záměrem pro rok 2006 bude ze strany zaměstnavatele opět snaha o zvyšování mzdy pouze v závislosti na produktivitě práce, kvalitě odvedené práce a celkovém výsledku hospodaření jednotlivých divizí.

V roce 2005 se podařilo Motoru Jikov uzavřít kolektivní smlouvu s odborovou organizací na dobu 3 let, tedy do roku 2008, kde sociální výhody a ostatní mzdové položky mají poměrně vysokou motivační úroveň. Například na penzijní připojištění, které využívá 58 % zaměstnanců firmy Motor Jikov, se vynakládá částka 260 tisíc korun.

Z pohledu fluktuace v roce 2005 byla firma Motor Jikov na úrovni zhruba 14 %. Na poměrně vyšší hodnotě tohoto koeficientu se podílí zejména akciová společnost Motor Jikov Slévárna litiny, která v roce 2005 procházela častými personálními změnami.

Dalším ukazatelem, jehož hodnoty vedly firmu Motor Jikov k prioritnímu řešení, je průměrný věk v některých klíčových profesích v oborech podnikání firmy Motor Jikov, kde se pohybuje v rozmezí 55-60 let. Pro tyto vytipované profese má firma ve spolupráci s řediteli jednotlivých divizí stanovenou strategii postupného náboru – na zaučení pro plný výkon je v některých profesích potřeba řádově několik měsíců.

Proto i jednou z nejkritičtějších oblastí s nutností okamžitého řešení byla oblast nastavení úzké spolupráce s externími společnostmi a s vytypovanými školami všech stupňů a úrovní strojírenství a slévárenství tak, aby si firma Motor Jikov dokázala zajistit příliv kvalifikované pracovní síly, což by mělo vést ke snížení věkového průměru. Pro tento cíl vytvořila firma Motor Jikov novou pracovní pozici „specialista pro rozvoj lidských zdrojů“. A tak se již v roce 2005 povedlo nastartovat a uvést v praxi celý systém, na němž bude firma plynule stavět do budoucna ve výhledu 3 – 5 let.

Tento cíl by měl být plněn podle následujících kroků:

- specifikace skutečných potřeb divizí;
- uzavření smluv se školami v žádaných učebních či studijních oborech;
- definování témat pro diplomové a závěrečné práce;
- smlouvy o zajišťování praktické výuky v podnicích holdingu;
- dohody o sponzorování žáků (o které je profesní zájem);
- adaptační proces až po účast na výstavě Vzdělávání a řemeslo;
- pravidelné schůzky s výchovnými poradci na úřadu práce;
- účast na rodičovských schůzkách.

Toho chce firma Motor Jikov dosáhnout za podpory medializace prostřednictvím:

- www stránek „Práce a kariéra“;
- náborových letáků;
- reklamních letáků ve vytypovaných školách;
- prezentace na portálech vysokých škol.

V letošním roce systém pokračuje ve stanovené strategii. V lednu 2006 se již začíná realizovat praktická výuka žáků v podnicích firmy Motor Jikov včetně praxe rekvalifikantů. S využitím projektů externích firem ve spolupráci s úřadem práce, budou následovat exkurze nejen žáků škol a jejich rodičů, ale i pedagogů k bližšímu poznání prostředí firmy Motor Jikov.

Další stěžejní oblastí je rozsáhlý projekt s názvem Sjedenění pracovních funkcí, změna systému odměňování a zavedení benefitního systému zaměstnaneckých výhod, který se stává prioritní oblastí pro rok 2006. Cílem je vytvoření nového a hlavně jednotného katalogu pracovních funkcí, přehodnocování pracovních pozic ve vazbě na odměňování tarifní či smluvní mzdou a nový systém zaměstnaneckých výhod formou benefitů. Na tyto činnosti navazuje další nový prvek – Outsourcing, který by měl zkvalitnit personální oblast Motoru Jikov.

Outsourcing v personální oblasti

Již druhým rokem zajišťuje firma Motor Jikov služby spojené s vedením personální agendy, se zpracováním mezd a služby spojené s organizačním zajištěním vzdělávacích akcí formou outsourcingu společností Bedex, s. r. o. Zcentralizování této oblasti a zajišťování

uvedených služeb touto formou se osvědčilo především z hlediska snížení nákladů, ale i z hlediska principu jednotnosti systému této oblasti ve všech společnostech holdingu.

Firma Motor Jikov si rovněž uvědomuje důležitost osobního růstu svých zaměstnanců, kteří se mohou uplatnit ve své profesi. Oblast dalšího vzdělávání zaměstnanců by měla být jedním z klíčů, jak si udržet pro image podniku stěžejní zakázky automobilového průmyslu, který klade nemalé požadavky na kvalitu dílů a s tím jde ruku v ruce i kvalita pracovní síly.

Oblast dalšího vzdělávání zaměstnanců Motor Jikov

Vzdělávání jednotlivce nebo týmu v podniku je aktivum, které může významně pracovat ve prospěch stanovených podnikatelských cílů, pokud je samozřejmě správně zaměřeno. Vedení podniků holdingu Motor Jikov věnuje vzdělávání svých zaměstnanců velkou pozornost.

Jednou z klíčových činností je tvorba vzdělávacích plánů. Náklady na vzdělávání jsou nedílnou součástí podnikatelských plánů jednotlivých společností, a protože se jedná o nemalé částky, je samozřejmé, že je i tato oblast pravidelně kontrolována a vyhodnocována včetně účasti zaměstnanců na dané vzdělávací akci.

V roce 2005 se zrealizovalo přes 130 školících aktivit pro více než 1 000 zaměstnanců v celkovém nákladu 1,7 milionu korun.

Cílem firmy Motor Jikov je neustále zefektivňovat, zkvalitňovat systém vzdělávání zaměstnanců a minimalizovat podíl vysílání zaměstnanců na externí vzdělávací akce. V roce 2005 bylo až 85 % všech vzdělávacích akcí organizováno jako interní kurzy.

Pro rok 2006 chce firma Motor Jikov pokračovat v nastaveném systému plánované vzdělávací akce pro 1 300 zaměstnanců, ve které by měly výdaje na vzdělávání přesáhnout 2,6 milionu korun. Z této částky bude 60 % finančních prostředků dotováno z projektu Operační program Rozvoj lidských zdrojů (OPRLZ). Jednou z priorit pro rok 2006 je nastavit systém dalšího vzdělávání pro perspektivní zaměstnance jako součást kariérního plánování.

4.7. Nákup Motor Jikov

Rok 2005 byl prvním rokem, v němž došlo k naplňování strategie firmy Motor Jikov pro období 2005 až 2008. V tomto roce se firma soustředila na posílení personálního obsazení nákupů, centralizovala a sjednotila vzdělávání pracovníků nákupu a donastavila standardní reporty sledování výkonnosti nákupu.

Dále došlo ve firmě Motor Jikov ke sjednocení režijních služeb (sběrná doprava, úklid, výuka cizích jazyků). V oblasti nákladů byly dodrženy nákladové cíle. Došlo k výkyvu cen důležitých surovin hliníku a zinku, kde ceny koncem roku prudce vzrostly a zinek se dostal na své sedmnáctileté maximum. Naproti tomu došlo k uklidnění a snížení cen v oblasti kovových odpadů a surového železa. V roce 2006 se v rámci strategie nákupu bude firma Motor Jikov soustřeďovat na jakost v dodavatelském řetězci a na procesní vazby s tímto spojené (sledování reklamací, hodnocení dodavatele apod.). Pozornost bude firma Motor Jikov dále věnovat objednacím mechanismům:

- volné fakturaci;
- procesů požadavků na nákup;
- centralizaci standardních materiálů;
- centralizaci režijních materiálů.

Tyto činnosti se budou řešit přes nákupní aplikaci iProcure.

4.8. Public Relations (PR)

V činnosti Public Relations se podařilo především výrazně zviditelnit firmu Motor Jikov, jako významnou skupinu strojírenských a slévárenských podniků na jihu Čech, zejména prostřednictvím mnohých akcí, které se uskutečnily za finanční podpory firmy. Jednalo se především o podporu akcí kulturních, sportovních a akcí v oblasti sociální pomoci.

V roce 2005 byl naplněn plán Public Relations ve výši 6 milionů korun. Plán je v základu členěn na dvě části:

- podpora veřejných aktivit v rámci Jihočeského kraje;
- interní Public relations.

Rok 2005 však ukázal, že samotné společnosti holdingu Motor Jikov potřebují posílit právě v oblasti interního Public Relations. Proto se v roce 2006 bude firma snažit ve spolupráci s externími profesionály mimo jiné například vytvořit:

- nový design www stránek;
- zmodernizovat přístupové prostory (vrátnice, recepce) ;
- sjednotit vnitřní informační systém;
- sjednotit propagační a prezentační materiály;
- dokončit prezentační CD a DVD.

Posílení interního Public Relations jako jednoho z činitelů zapadá do celkové koncepce zlepšení celkové firemní kultury. Toto by mělo vést k větší identifikaci zaměstnanců s firmou Motor Jikov [29].

5. PRAKTICKÁ ČÁST DIPLOMOVÉ PRÁCE

5.1. Vývoj řízení ve firmě Motor Jikov

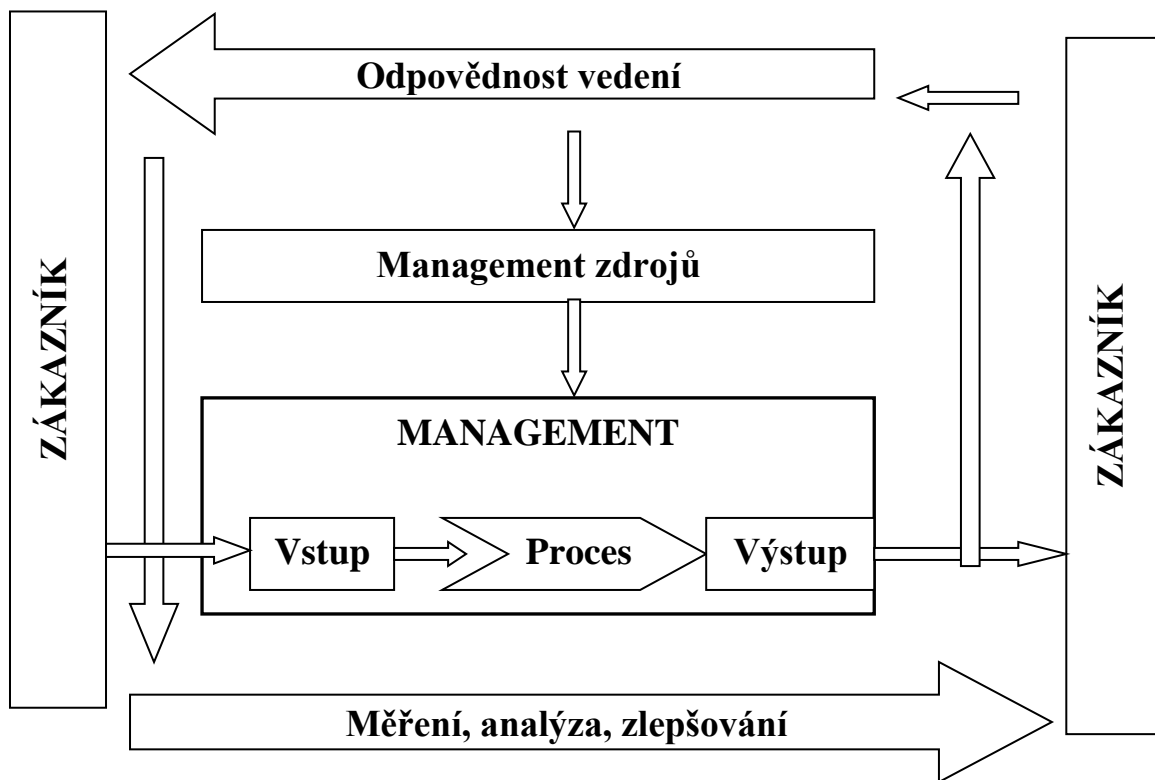
Vývoj řízení v podniku Motor Jikov vychází již od počátků fungování této tradiční významné českobudějovické firmy. Firma Motor Jikov byla a ještě stále je tradičním výrobcem komponentů palivových soustav automobilů a motocyklů. Hlavní rozvoj této výroby se datuje po 2. světové válce, hlavně koncem padesátých let 20. století. Rozhodujícím mezníkem však bylo období zahájení výroby licenčního karburátoru Pierburg pro automobily ŠKODA modelové řady Favorit v roce 1988 a zavádění výroby komponentů pasivní bezpečnosti osobních automobilů (airbagů) v roce 1993. Kvalitativní požadavky hlavních odběratelů vyvolaly potřebu urychlené přípravy systému řízení kvality dle norem řady ISO 9001, tj. včetně vývojových etap přípravy nových výrobků. Tato etapa byla završena certifikátem norem ISO v roce 1996. Současně probíhaly přípravy na splnění požadavků odběratelů z Německa, tedy na splnění požadavků norem používaných v automobilovém průmyslu – VDA 6.1. Tato etapa byla završena o rok později získáním certifikátu. Kromě uvedených výrob začal podnik MOTOR JIKOV zavádět v roce 1994-1995 výrobu malých karburátorů pro jednoho z největších světových výrobců motorů pro zemědělskou mechanizaci – firmu TECUMSEH se sídlem v USA a vlastnícím jeden výrobní závod i v Evropě, konkrétně v Itálii. Jednalo se o jednodušší výrobek, na který zpočátku výroby nebyly kladeny tak vysoké požadavky jako na díly pro automobilový průmysl. Přesto i v této výrobě byly v celé šíři uplatněny zásady norem ISO, protože i když se nejednalo o technicky příliš náročný výrobek, byl vyráběn ve velkém množství a vzhledem k velké přepravní vzdálenosti a vysokým sezónním zásobám, by eventuální chyby výrobku znamenaly vysoké náklady na případné opravy u odběratele. V roce 1997 byl vznesen požadavek odběratele z USA – firmou TECUMSEH – na přípravu systému řízení kvality dle norem QS 9000.

Postupem času docházelo k omezování výroby automobilových karburátorů, protože se od roku 1995 začalo více v automobilech uplatňovat jednobodové vstříkávání paliva, které MOTOR JIKOV do výroby nezavedl na základě dohody s firmou Robert BOSCH, která v roce 1994 odkoupila část podniku MOTOR JIKOV a specializovala se v té době právě na vývoj elektronického vstříkávání a další prvky pro automobilový průmysl. Jak klesal podíl „auto-výroby“, rozvíjela se více výroba karburátorů pro partnera z USA. Tento proces vyvrcholil odkoupením velké části podniku firmou TECUMSEH v roce 2001. Tím došlo

k podstatnému zmenšení původní velké firmy na újeji zaměřené divize, resp. holdingové společnosti, které jsou od 1.7. 2005 součástí skupiny MOTOR JIKOV Group. Bližší popis některých základních výrobních oborů a zaměření současných aktivit je popsán jednak v kapitole 4 a také v dalším textu.

Na následujícím obrázku 4 je vidět základní model systému řízení firmy zahrnující řízení externích a interních vztahů, které je nutné znát, ovlivňovat a monitorovat. Toto schéma je zároveň jedním z povinných prvků norem ISO, resp. prvkem, ke kterému je přihlíženo při jakémkoliv auditu.

Obrázek. 4 – Model procesně orientovaného systému řízení dle ISO 9000:2000 ve firmě MOTOR JIKOV



Zdroj: Vnitropodniková směrnice: *Systém řízení jakosti*. MOTOR JIKOV a.s., České Budějovice, 2001

Tvorba podnikové strategie

Při vytváření a udržování správné podnikové strategie jsou na vrcholové managery firmy Motor Jikov kladeny požadavky umět se orientovat v množství známých analytických

nástrojů (například STEP, SWOT analýzy, výzkumy prostředí, finanční reporting apod.) a umět je prakticky aplikovat. Úspěšné podniky, tak jako MOTOR JIKOV, dokáží kombinovat a integrovat různé analytické přístupy, než ty, které uplatňují jeden izolovaný přístup. Tradiční pohled na tvorbu strategie by měl být základem strategického řízení a lze ho následně účinně kombinovat s novějšími přístupy. Zároveň je nevyhnutelná profesionalizace podnikových managerů v oblasti strategického řízení získáním základních teoretických znalostí z oblasti racionálních přístupů a metod tvorby strategie, její komunikace a implementace [20].

5.1.1. Systém řízení firmy

Povinností managementu je především stanovit, definovat a dokumentovat politiku, cíle a strategii podniku. V praxi to znamená, aby vedoucí pracovníci více dohlíželi na vyhodnocování efektivnosti systému jakosti prostřednictvím SMARTI cílů (Specifických, Měřitelných, Akceptovatelných, Relevantních, Termínovaných, vzájemně Integrovaných) na všech řídicích úrovních. V případě selhání systému jsou odpovědni za řízení nápravných a preventivních opatření, promítnutých do programu vůči projektů zlepšování. Zvýšená pozornost je věnována zákonným požadavkům na výrobky, neboť management je odpovědný za škody způsobené vadným výrobkem.

Manažeři velkých firem jsou mnohdy velmi konzervativní a nechce se jim měnit způsob práce ve firmě zaběhnutý po několik období/generací. Argumentem pro změny jsou však peníze, přesněji úspory finančních prostředků. „Papírování“ je zažité i ve firmě Motor Jikov. Například zavedení elektronického oběhu dokumentů by mělo přínos hned ve třech oblastech. Jde o podstatné zvýšení efektivity práce zaměstnanců, úsporu financí a lepší možnost kontroly. Existují dvě hlavní oblasti: první z nich je evidence předpisů, směrnic, ISO norem a dalších textů, které mohou být buď v režimu řízené dokumentace, tedy s termínovanou platností a s evidováním při změnách, nebo neřízené dokumentace. Při ní zůstávají dokumenty stejné a používají se k informování nebo k archivaci.

Druhá jmenovaná oblast je v přímém vztahu k informačnímu systému společnosti a k prvotním dokladům vstupujícím do účetnictví. Dá se říci, že spočívá ve spojení těchto dokladů s informačním systémem. V praxi to může znamenat například to, že přijde-li do firmy faktura k zaplacení, je naskenována a obrázek pak připojen k formuláři faktury zadaném v systému, s nímž pak obíhá při schvalování. Taková elektronická podoba pak

cestuje ve formě work-flow k zaměstnancům, kteří mají na starosti příslušné úkony, jako je akceptace, schválení či zaúčtování. Nejvýznamnější zlepšení zaznamenávají právě společnosti jako je Motor Jikov, tedy rozprostřené do více lokalit na větším území. Jde-li o firmu, kde schvalovací procesy nebo činnosti vykonávané s dokumenty je nutné provádět na dálku. Zde je úspora času, a tedy i finanční, zvláště patrná. Například během jednoho roku je ve firmě Motor Jikov schvalováno přes 10 tisíc došlých faktur. Proces, který trvá několik dnů (i více než 15) tak po zavedení elektronického oběhu dokumentů, může být zkrácen na maximálních 5 dnů. Zkrátit tento proces je možné ještě více, neboť není problémem zaúčtování faktury v časovém horizontu jednoho dne [32].

Týmová práce ve firmě MOTOR JIKOV představuje organizaci a proces, který umožňuje aktivní účast všech zaměstnanců (týmová práce) při dosahování společných cílů. Navíc existence silného zahraničního partnera zasahuje do většiny procesů a jednoznačně mění myšlení všech zaměstnanců včetně těch, kteří jsou odpovědni za kvalitu vyráběných produktů, které jsou z podstatné části směřovány na náročný zahraniční trh. Pro firmu je na prvním místě samozřejmě zákazník – jen on určuje požadavky na každý budoucí výrobek. Každý jednotlivý zákazník (odběratelská firma) má specifické požadavky, jiné přání, odlišné představy. Vše již začíná při definování nového výrobku – aby výrobek byl úspěšný, musí respektovat přání zákazníka.

Úspěšná firma jako Motor Jikov musí neustále sledovat svůj vývoj pomocí výkonnostních a ekonomických ukazatelů. Na základě hodnocení můžeme sledovat vývoj ukazatelů za jednotlivá léta.

5.1.2. Hodnocení výkonnostních a ekonomických ukazatelů

Vrcholový management musí průběžně provádět přezkoumání funkčnosti systému managementu a zjišťovat tak informace o výkonnosti procesů. Informace o výkonnosti procesů, které mají být vstupem pro přezkoumání systému managementu vedením, úzce navazují na článek normy ISO 9001:2000. V MOTORU JIKOV se tak průběžně hodnotí/zkoumají následující ukazatele:

- a) Výkonnostní ukazatele, které vyjadřují efektivitu, tj. stupeň dosažení požadovaného výstupu. Sem patří např.:
 - procento vad;
 - náklady na předělávky;

- úroveň nabídek, prezentací nebo dokumentů;
 - chyby v komunikaci;
 - počet nutných servisních zásahů;
 - rychlost reakce.
- b) Výkonnostní ukazatele, které ukazují účinnost (produktivitu), jak účinně jsou vstupy transformovány do výstupů . Sem patří např.:
- náklady na jednotku materiálu;
 - produktivita;
 - přidaná hodnota.
- c) Ukazatele vyjadřující aktivitu. Sem patří např.:
- nárůst obratu;
 - počet realizovaných servisních zásahů;
 - nárůst zákazníků apod.

Co tedy může být například měřítkem účinnosti jednotlivých procesů:

- Ve výrobě: produktivita, náklady na jednotku výrobku, přidaná hodnota na pracovníka, procento zakázek včas.
- V zakázkové činnosti: přesnost odhadu nákladů na zakázku, dodržení termínů, produktivita, množství nedodělků , náklady na záruční servis.
- V obchodní činnosti: obrat pro určitý typ výrobků, obrat ve vztahu k určitému regionu, přesnost odhadu ceny při nabídkovém řízení, struktura získaných zakázek.
- V servisu: rychlost odezvy, získání důvěry zákazníka, výnosy/náklady apod.
- Ve vývoji: dodržení termínu, efektivnost vývoje po jeho ukončení (prodejnost vyvinutého produktu).

V prostředí tvrdé konkurence se nemůže například šetřit na činnostech souvisejících s kvalitou, neboť náklady vložené k docílení vysoké kvality se vyplatí z dlouhodobého hlediska. Dohánět kvalitu pozdější opravou u zákazníků je velice nákladné a navíc snižuje „*image*“ firmy. Jakost je ve firmě MOTOR JIKOV chápána jako strategická kategorie. Vždy jde o stálý a opakovaný proces s celou řadou kontrolních prvků.

Strategie podniků doznala v posledních letech mnoho zcela zásadních změn. Byly způsobeny neuvěřitelně turbulentním podnikatelským prostředím [15]. Dnes není dost možné popsat budoucnost. Nevíme přesně, kterým směrem se bude ubírat trh, jak se budou měnit

preferance, jaký vliv budou mít informace, jak se bude měnit solventnost jednotlivých segmentů, na základě jakých kritérií se budou spotřebitelé rozhodovat, co budou považovat za užitečné. Proto proces tvorby strategie začíná identifikací potenciálu firmy. Ten je tvořen znalostmi zaměstnanců, schopností pružně reagovat a eliminovat ztráty. Potenciál firmy určuje směr a rychlost, kterou se podnik musí vydat [14].

Cílem firmy Motor Jikov pak musí být maximalizace zisku, protože konkrétní cíle nelze na trhu ve strategickém horizontu konkrétně identifikovat. Firma má tedy naprostou volnost (v mezích zákona) v tom, jak maximálního možného zisku dosáhne, tedy jaké techniky a filozofie použije ke zvyšování interní efektivity a jaké produkty uvede na trh. Přitom musí být respektováno systémové hledisko, tedy veškeré činnosti musí být realizovány s ohledem na přínos pro podnik jako celek. Cíl maximalizace zisku je velmi obecný, proto je důležité jej upřesnit. Aby se mohl stát konkrétním, je nutné vycházet z toho, že podnik bude realizovat takové projekty, u kterých předpokládá, že pro něj budou nejvíce ziskové. Jejich počet musí odpovídat kapacitě zdrojů. Maximální pravděpodobnosti, že své prostředky nemohl zhodnotit lépe, dosáhne tak, že svěří do rukou svých zaměstnanců velkou rozhodovací pravomoc a poskytne jim podporu v rozhodování. Znalosti, zkušenosti a dovednosti zaměstnanců pak zaručí, že firma Motor Jikov bude trvale postupovat kupředu nejlepší možnou cestou.

Nový proces tvorby strategie je zcela opačný než starý. Jak vyplývá z předchozího odstavce, vrcholové vedení tradičně shromáždilo informace, vyhodnotilo je, na jejich základě vytvořilo strategii a tu komunikovalo zaměstnancům ve formě úkolů. Ty byly směrem dolů v hierarchii stále podrobnější. Úkolem zaměstnanců nebylo se ke strategii vyjadřovat, ale zrealizovat přikázané úkoly. Jejich plnění bylo přísně kontrolováno. Dnes firmy, jako Motor Jikov, vycházejí ze svého potenciálu, který je z velké většiny tvořen znalostmi, dovednostmi a schopnostmi zaměstnanců. Proto jsou do tvorby strategie progresivních firem běžně angažováni zaměstnanci. Tvorba strategie nadále zůstává úkolem vrcholového vedení podniku [17].

Účel a smysl existence podniku jsou shrnuty ve vizi. Formulaci vize zpravidla manažeři vyjadřují v poslání podniku. Není to zdaleka formální záležitost. Je nesmírně důležité mít v konkurenčním prostředí obrazně před očima svých zaměstnanců důvod jejich úsilí. Podnik složený z izolovaných oddělení, z izolovaných jedinců nepociťujících sounáležitost s podnikem, nestarajících se o okolí a v širším slova smyslu o úspěch podniku, je odsouzen k neúspěchu. Odpovědi na otázky typu:

- Jaké jsou naše hlavní výrobky?
- Čím chceme být jedineční na trhu?
- Který segment trhu je naším cílem?
- Kdo je naším hlavním zákazníkem?
- Co zřejmě budeme muset změnit během dalších let?

vedou k formulaci poslání firmy Motor Jikov. Zformulovaná vize, tj. poslání podniku, umožní formulovat strategické záměry firmy Motor Jikov. Jde o stanovení dlouhodobějších cílů, které jdou napříč podnikem, mohou zahrnovat finanční i jiné než finanční záměry a motivující ke spolupráci i ke zdůvodněným kompromisům. Jak již bylo řečeno o podniku, je důležité postarat se o projekci vize, poslání podniku a strategických záměrů do zacílení jednotlivých oddělení [28].

5.2. Tvorba podnikatelských plánů/podnikových strategií ve firmě Motor Jikov

Důvodem, proč firma MOTOR JIKOV vytváří každoročně podnikatelský plán a podnikovou strategii, je stanovení postupu pro zpracování podnikatelského plánu divizí, podnikatelského plánu společností a pro hodnocení výsledků podnikání. Takto je to například popsáno i ve vnitropodnikových směrnících a vyhlášených cílech firmy.

Ve směrnících je například uvedena základní stručná definice podnikatelského plánu představující výstup strategických aktivit vrcholového vedení společnosti, který v podobě podnikatelských projektů a (nebo) strategických cílů formuluje dlouhodobé záměry vývoje společnosti zpravidla v oblasti:

- Tržní;
- Výrobních záměrů včetně jakosti a ochrany životního prostředí;
- Záměrů technického rozvoje;
- Záměrů investic;
- Ve sféře finanční;
- Personální;
- Bezpečnosti práce.

Podnikatelský plán MOTORU JIKOV obsahuje cíle a záměry společnosti pro daný rok a výhledově předpoklad pro vývoj dalších tří a více let. Podnikatelský plán je zpracováván na úrovni divizí a na základě podnikatelských plánů jednotlivých divizí je zpracováván podnikatelský plán společnosti.

Každý měsíc je prováděna v rámci kontrolních dnů vrcholovým managementem důkladná kontrola plnění jednotlivých dílčích i strategických cílů (úkolů). Jde vlastně o ověřování plnění podnikatelských cílů na základě porovnání plánu a skutečnosti.

Narižením generálního ředitele tak existuje povinnost pro všechny holdingové společnosti a divize zpracovávat podnikatelské plány v předepsaných termínech stanovených představenstvem dle zásad uvedených ve vnitropodnikové směrnici, ze které je následující odpovědnostní tabulka 2.

Tabulka 2 – Odpovědnost za sestavení podnikatelských plánů divizí

Činnost	Odpovídá	Spolupracuje
Výchozí analýzy plánů divizí (trhů, zdrojů, jakosti a ochrany životního prostředí, ekonomiky výrobního portfolia)	Vedoucí odborných úseků za svou oblast Vedoucí Strategie řízení jakosti	Vedoucí úseků
Sestavení dílčích částí plánů divize	Vedoucí odborného útvaru za svou oblast Vedoucí Strategie řízení jakosti	Vedoucí úseků
Sestavení konečné verze podnikatelského plánu divize	Ředitel (vedoucí) divize	Vedoucí odborných úseků za svou oblast
Určení strategického přístupu divize (stanovení razance strategických záměrů)	Ředitel (vedoucí) divize	Vedoucí odborných úseků za svou oblast, odpovědní pracovníci
Hodnocení podnikatelských aktivit divize	Ředitel (vedoucí) divize	Vedoucí odborných úseků za svou oblast

Zdroj: Vnitropodniková směrnice: *Podnikatelský plán*. MOTOR JIKOV a.s., České Budějovice, 2002

Základním výstupem pro vypracování podnikatelských plánů je důkladná výchozí analýza pro získání dostatečného množství informací zaměřených na prioritní oblasti týkající se:

- **Trhu** – vývoj na trzích, vývoj konkurence, spokojenost zákazníků a jejich další požadavky;
- **Analýzy výrobního portfolia** – k posouzení struktury výrobního sortimentu s ohledem na zvolená kritéria;
- **Zdrojů** – materiálových a kapacitních, finančního zabezpečení včetně financování investic, informačního zabezpečení apod.

K tomu je také ve firmě MOTOR JIKOV využíváno prostředků jako:

- **Metoda SWOT** – pro zjištění slabých či silných stránek, příležitostí a nebezpečí se použijí názory expertní skupiny
- **Benchmarkingové studie** – monitorující:
 - ekonomiku výrobku (prodejní cenu, nákladovost, pracnost, rentabilitu);

- jakost (míra bezvadnosti dodávek, garantovaná spolehlivost, vybrané užité parametry, doprovodné služby);
- čas (termínová spolehlivost dodávek, dodací cykly);
- personální zabezpečení a rozvoje lidských zdrojů.

Podkladem pro informace jsou také následující zprávy a rozborů:

- zpráva o hospodaření společnosti;
- účetní závěrka společnosti;
- zpráva o vývoji nákladů na jakost a ochranu životního prostředí;
- zpráva o jakosti;
- zpráva k systému ochrany životního prostředí;
- zpráva o úrazovosti a zabezpečování bezpečnosti práce;
- statistické výkazy nemocnosti;
- zpráva o personálním zabezpečení a rozborů fluktuace;
- rozborů mzdového vývoje.

Ve firmě MOTOR JIKOV jsou za jednotlivé tyto zprávy či výkazy odpovědné jednotlivé úseky (resp. vedoucí útvarů), kdy například personální odbor zpracovává výkaz o nemocnosti, fluktuaci zaměstnanců, finanční úsek zase každoročně zpracovává účetní závěrku firmy atd.

Stanovení strategických záměrů slouží pro stanovení tématických úkolů a ustanovení projektových týmů, které následně pravidelně či jednorázově vytvářejí za holdingové společnosti:

- marketingový plán;
- plán technického rozvoje;
- plán prodeje;
- výrobní plán;
- plán investic;
- finanční plán;
- personální plán;
- plán jakosti, ochrany životního prostředí a bezpečnosti práce.

Každá z výše uvedených oblastí je podkladem pro zpracování podnikatelských plánů. Konečná verze podnikatelských plánů divizí a společnosti se skládá z pevně daných dílčích částí:

- obsah;
- vývoj globálního okolí (podnikatelské prostředí);
- externí analýza (podíl konkurence, hodnocení konkurence, postavení odběratelů, postavení produktů atd.);
- interní analýza (výrobní technologie, racionalizace, rozvoj, nákup, logistika a zásoby, distribuční a prodejní cesty, energetika a ekologie, organizace, kvalita, silné a slabé stránky atd.);
- majetek, technika technologie a technický rozvoj (investice);
- zaměstnanci (struktura, odměňování, hodnocení, motivace, výchova a vzdělávání, atd.);
- ekonomika (ekonomická politika, financování);
- závazné ukazatele zadané vlastníkem;
- souhrnné cíle podniku (vize, struktura produkce, strategické cíle, krátkodobé cíle, strategické operace, atd.);
- přílohy (ekonomické tabulky, Belinda, Strategie jakosti, Cíle jakosti, atd.).

Proces sestavení podnikatelského plánu není věcí jednoduchou jak časově, tak požadavkem na přesná exaktní data. Konkrétní odpovědnosti při sestavování podnikatelského plánu opět určuje vnitropodniková směrnice (viz tabulka 3), kde je popsáno, kdo je za co odpovědný tak, aby se dospělo včas k závěrům a vyhotovení podnikatelského plánu, který je nejen pro potřeby vrcholového vedení, ale taktéž průkazným materiálem například při žádání o lepší úvěrové podmínky u bank.

Tabulka 3 - Odpovědnost za sestavení podnikatelského plánu Motor Jikov

Činnost	Odpovídá	Spolupracuje
Výchozí analýzy (podnikatelské plány divizí, odborové projekty, studie trhů atd.)	Ředitelé divizí představenstva odborné činnosti	Členové odpovědní za
Sestavení podnikatelského plánu Motor Jikov	Člen představenstva odpovědný za finance a ekonomiku	Vedoucí úseků
Určení strategického přístupu (stanovení razance strategických záměrů)	Ředitel společnosti	Členové představenstva odpovědní za stanovenou oblast
Hodnocení podnikatelských aktivit	Ředitel společnosti	Členové představenstva odpovědní za stanovenou oblast

Sepsání (vytištění) podnikatelského plánu nepředstavuje splnění „úkolů“, neboť je taktéž nutné v pravidelných intervalech provádět **hodnocení podnikatelských aktivit** – kontrola podnikatelského plánu představuje zpětnou vazbu a je dána porovnáním plán versus skutečnost. Hodnocení provádí ředitel společnosti, ředitel (vedoucí) divize ve spolupráci s členem představenstva odpovědným za finance a ekonomiku pololetně prostřednictvím benchmarkingu, finanční analýzy a eventuelní analýzy spokojenosti zákazníků.

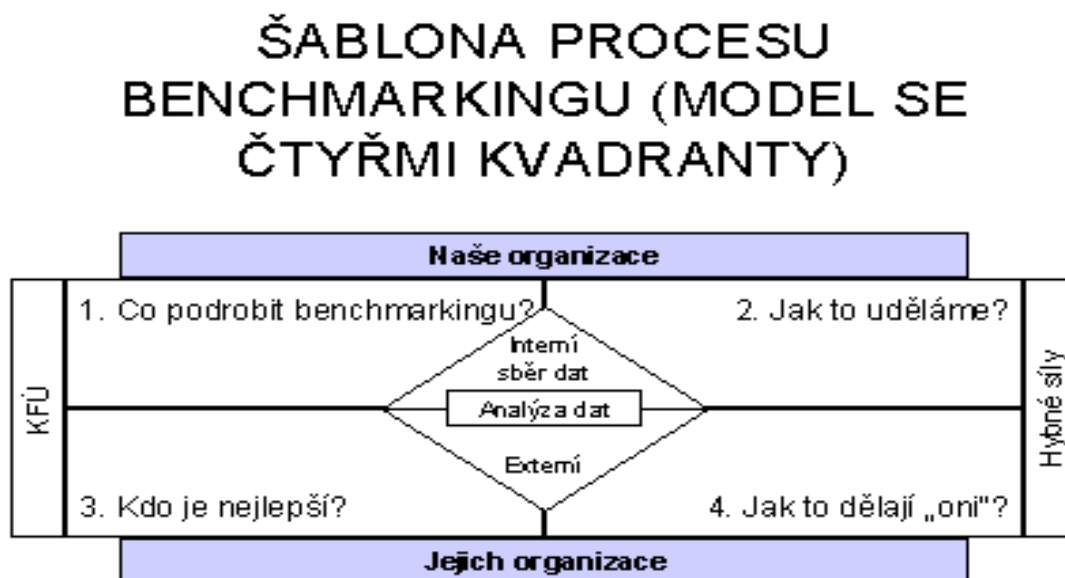
Zároveň ředitel společnosti/divize měsíčně předkládá plnění základních ukazatelů podnikatelských plánů (například dosažení/nedosažení stanovených tržeb, podílu materiálových nákladů, čerpání mzdových prostředků apod.) vrcholnému orgánu, tj. představenstvu společnosti, kde jednotliví členové představenstva odpovědní za řízenou oblast podávají stanoviska k jim řízeným oblastem. Plnění podnikatelského plánu je dále (následně) projednáváno na pravidelných výrobních poradách divizí. Holdingové plnění stanovených ekonomických ukazatelů je pravidelně předkládáno členem představenstva odpovědným za finance a ekonomiku na Radě jakosti společnosti. Výsledky analýzy slouží k potvrzení, aktualizaci popř. změně firemní strategie.

Zároveň ředitel společnosti/divize měsíčně předkládá plnění základních ukazatelů podnikatelských plánů vrcholnému orgánu, tzn. představenstvu společnosti, kde navíc jednotliví členové představenstva, odpovědní za řízenou oblast, podávají stanoviska k jim řízeným oblastem. Plnění podnikatelského plánu je dále projednáváno na pravidelných výrobních poradách divizí. Úroveň naplnění stanovených ekonomických ukazatelů je pravidelně předkládáno členem představenstva odpovědným za finance a ekonomiku na Radě

jakosti společnosti Výsledky analýzy slouží k potvrzení, aktualizaci popř. změně firemní strategie.

Jedním z důležitých procesů doprovázejících tvorbu firemní strategie a podporujících akceschopnost podniku Motor Jikov je Benchmarking. I když se tento pojem používá ve firmě Motor Jikov zřídka, přesto je již zaběhnutou metodou či nástrojem na většině základních porad. Benchmarking má na podnik Motor Jikov mimořádný dopad. Boří zaběhlá paradigma, pomáhá udržovat se ve stavu připravenosti k akci a umožňuje hledání modelů směřujících k navýšení výkonnosti. Záměrem benchmarkingu je stanovit cíle pro to, aby podnik Motor Jikov mohl nastartovat realistický proces zlepšování, a aby porozuměl změnám, které jsou k takovému zlepšování nutné. Toto je popsáno i v šabloně benchmarkingu, jak znázorňuje obrázek 5 [24].

Obrázek 5 - Šablona procesu Benchmarkingu



KFÚ – Kritické faktory úspěchu

Aby mohl nastat proces zlepšování, je nutné neustále monitorovat trendy ekonomických ukazatelů firmy, které by měly sloužit jako podklad pro její hodnocení.

5.2.1. Sledování trendů sledovaných ekonomických ukazatelů firmy

Vyhodnocování základních ekonomických ukazatelů je prováděno průběžně (měsíčně) pomocí trendů. Vyhodnocování provádí člen představenstva odpovědný za finance a ekonomiku. Vybrané ekonomické ukazatele a jejich trendy (tržby, přidaná hodnota, přidaná hodnota/osobní náklady, zisk, náklady na vadné výrobky) jsou průběžně zveřejňovány na výrobních poradách a nástěnkách. Za jejich zveřejňování je odpovědný vedoucí strategie jakosti a mistři jednotlivých středisek. Aby vysledované ekonomické ukazatele a informace byly efektivně využity, je potřebná jejich distribuce ve firmě k těm pracovníkům, pro které mají význam.

5.2.2. Distribuce hlavních ekonomických informací

Nedílnou součástí správného systému řízení je optimální pohyb všech nutných a zásadních informací mezi manažery i dalšími zaměstnanci podniku. K tomuto je taktéž vypracována vnitropodniková směrnice. Například člen představenstva odpovědný za finance a ekonomiku předává podnikatelské plány:

- všem členům představenstva;
- ředitelům (vedoucím) divizí;
- vedoucímu strategické řízení jakosti;
- podnikovému archivu.

Součástí podnikatelských plánů je rozdělovník, který může rozšiřovat i výše uvedený seznam.

Distribuce informací přináší nové poznatky, v jejichž reakci dochází ke změnám podnikatelského plánu. Pokud se firma dobře nepřizpůsobí těmto změnám, může se dostat do problémů.

5.2.3. Změnování podnikatelského plánu

Návrh na změnu podnikatelských plánů je projednán představenstvem společnosti, což je dokumentováno v zápise jednání. Člen představenstva odpovědný za finance a ekonomiku zapracuje dohodnuté změny do:

- Návrhu nových stránek podnikatelského plánu;
- Návrhu nového vydání podnikatelského plánu.

Při změnování stránek se postupuje shodně se změnováním řádů, směrnic a postupů.

Schvalování změn:

- Návrh nových stránek schvaluje ředitel společnosti
- Návrh nového vydání schvaluje představenstvo MOTOR JIKOV

Uživatelé podnikatelského plánu vymění stránky ve svém vyhotovení podnikatelského plánu a změnu zaznamenají do změnového listu, který je součástí podnikatelského plánu. Již neplatné stránky nebo celé vydání skartují. Již neplatnou verzi (kopie) podnikatelského plánu (změněné stránky) označené jako neplatné ukládá oddělní organizace a techniky řízení po dobu jednoho roku odděleně od platného podnikatelského plánu.

Výstupem jsou Podnikatelské plány divizí a Podnikatelský plán MOTOR JIKOV. Originál podnikatelského plánu je uložen v podnikovém archivu jako archiválie.

Grafická úprava

Nejen podnikatelský plán, ale všechny základní dokumenty (například firemní razítka), musí mít určitou štábní kulturu. Proto například na titulní straně podnikatelského plánu musí být minimálně náležitosti, jako je logo společnosti, vypsáno „Podnikatelský plán MOTOR JIKOV“, u plánů divize označení konkrétní divize, rok vydání atd. Následuje podrobný obsah, schvalovací list, kde je uvedena platnost, kdo ho schvaluje, datum vydání a rozdělovník. Další list je list změn a doplňků.

Takto je zajištěna jednotná a pokud možno časově stálá prezentace firmy navenek, neboť podnikatelský plán je předkládán bankám a dalším institucím.

5.2.4. Kontrola podnikatelských plánů

Zpětná vazba je velmi důležitá pro monitoring podnikatelských plánů ve firmě MOTOR JIKOV. Odpovědnost za kontrolu podnikatelských plánů je rozložena na členy představenstva a Top management firmy. Kontrola probíhá shora dolů a podílí se na ní spolupracující osoby, útvary či úseky. Jak můžeme vidět v tabulce 4, činnosti zpětné vazby jsou rozloženy do pěti hlavních kroků, při kterých je důležitá koordinace všech odpovídajících a spolupracujících osob.

Tabulka 4 - Odpovědnost za kontrolu podnikatelských plánů

Činnost	Odpovídá (Motor Jikov/divize)	Spolupracuje(Motor Jikov/divize)
Sběr informací (z účetnictví, z kapitálového trhu)	Člen představenstva odpovědný za finance a ekonomiku, ředitel divize	Útvar finance a ekonomika, člen představenstva odpovědný za finance a ekonomiku, finanční úsek
Analýza (finanční řád, časových řad, benchmarking)	Členové představenstva odpovědní za řízenou oblast, ředitel divize	Vedoucí odborného úseku, vedoucí úseků
Hodnocení podnikatelských výsledků	Ředitel společnosti a ředitel divize	Členové představenstva odpovědní za finance a ekonomiku, ředitel divize, členové představenstva odpovědní za stanovenou oblast, vedoucí úseků
Sledování trendů	Člen představenstva odpovědný za finance a ekonomiku	Členové představenstva odpovědní za stanovenou oblast, ředitel divize
Zveřejňování trendů	Členové představenstva odpovědní za strategii jakosti, vedoucí výrobního střediska (mistr)	Člen představenstva odpovědný za finance a ekonomiku

V tabulce 5 je zobrazena odpovědnostní matice, která znázorňuje, jaký úsek nebo kdo zodpovídá za vypracování jednotlivých dílčích plánů, které následně tvoří hlavní plán firmy MOTOR JIKOV, ze které vzniká ucelená strategie pro další období (střednědobé/dlouhodobé cíle).

Tabulka 5 - Zodpovědnost za vypracování plánů

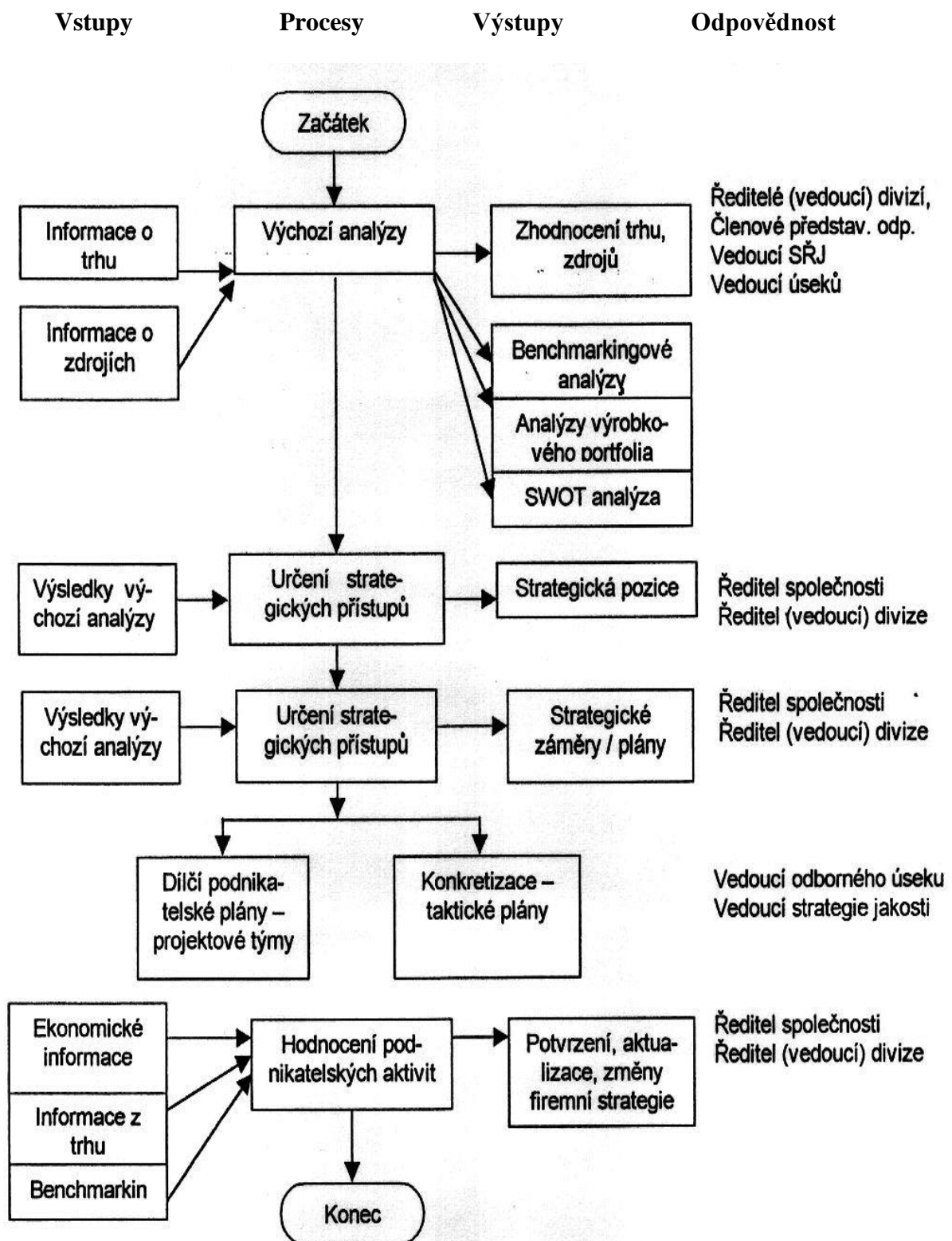
Činnost	Zodpovídá	Spolupracuje
Za zpracování celoročního plánu prodeje	vedoucí obchodního úseku	zaměstnanec obchodního úseku a vedoucí obchodního úseku
Za zpracování celoročního plánu výroby	vedoucí výrobního úseku	ÚN/V
Za zpracování operativního plánu prodeje (měsíční)	vedoucí obchodního úseku	zaměstnanec obchodního úseku a vedoucí obchodního úseku
Za zpracování operativního plánu prodeje výroby (měsíční)	vedoucí výrobního úseku	ÚN/V, vedoucí obchodního úseku a mistr
Za schválení plánu prodeje (celoročního)	ředitel divize	
Za schválení plánu prodeje výroby (celoročního)	ředitel divize	
Schválení operativního plánu prodeje	vedoucí obchodního úseku	
Schválení operativního plánu výroby	vedoucí výrobního úseku	
Za splnění plánu výroby	vedoucí hospodářského střediska ekonomického a vedoucí výrobního úseku	mistr, vedoucí obchodního úseku
Za zajištění materiálních výstupů	ÚN/V	pověřený zaměstnanec nákupu
Za správnost zadávaných dat do řídicího systému (Concorde)	pověřený zaměstnanec vránci své pracovní činnosti	
Zpracování denních směnových plánů	mistr	plánovač hospodářského střediska

Při sestavování podnikových plánů je nutné co nejpřesněji zanalyzovat všechny informace, které jsou pro nás důležité a zároveň jsou dostupné. V podniku Motor Jikov je kladen silný důraz na tyto informační procesy. Aby tyto informace byly zhodnoceny pokud možno nejefektivněji, je třeba provést jejich analýzy. Jejich výsledky ovlivňují sestavování podnikových strategií, jakým směrem by se měl podnik dále ubírat. Tyto strategie dále řeší odpovědní pracovníci podniku Motor Jikov a vybírají možnosti, které se zdají nevhodnější pro další vývoj podniku.

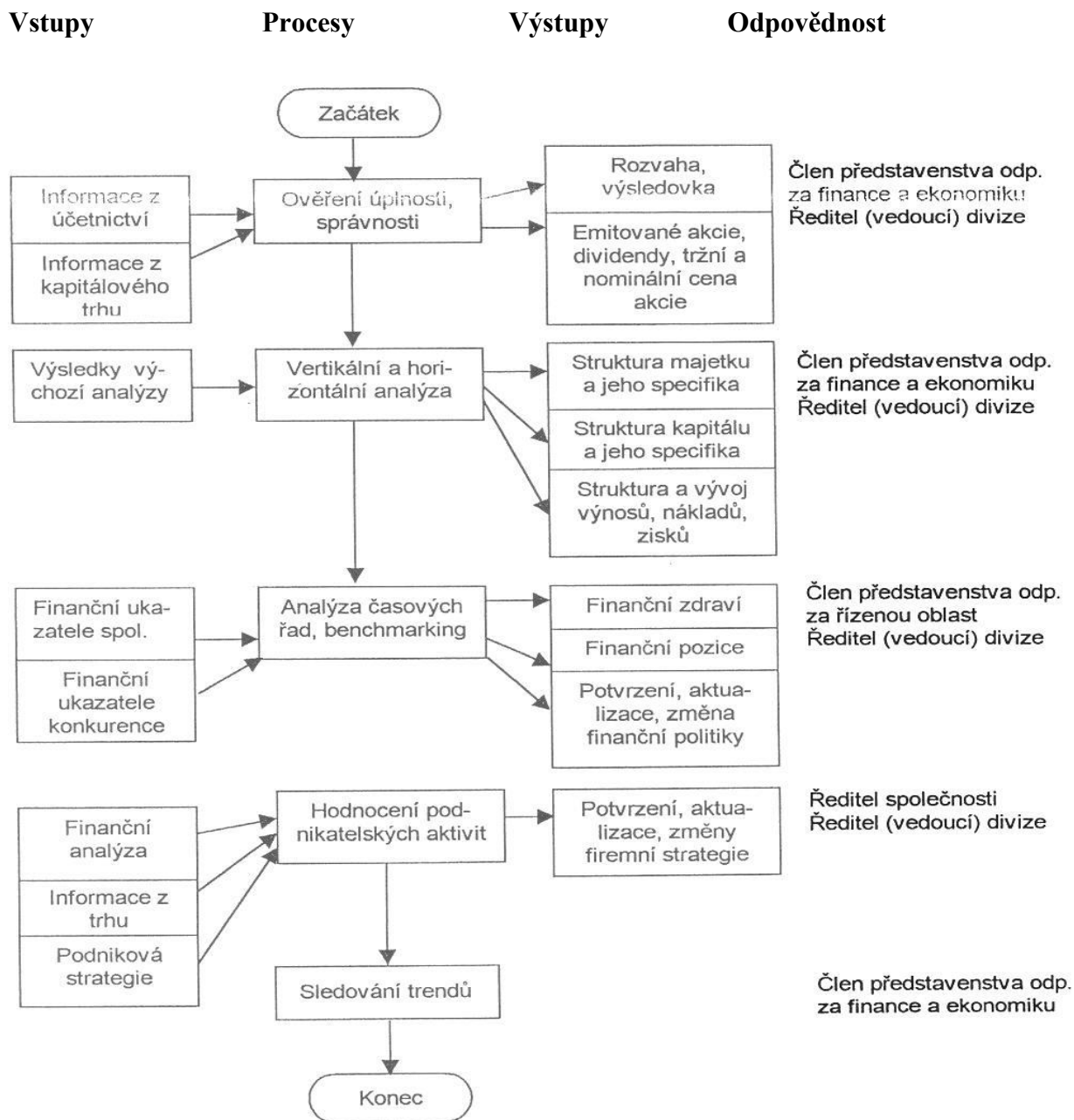
Pro sestavení podnikatelského plánu je důležitý postupový diagram. Na obrázku 6 je detailně popsáno, jaké jsou jeho vstupy, na základě kterých se provádějí procesy, z nichž plynou důležité výstupy.

Jako zpětná vazba slouží hodnocení podnikatelských výsledků (obrázek 7), které se musí soustavně provádět, aby podnik měl přehled o tom, jak se ta či ona navržená strategie uplatnila v praxi. Díky hodnocení podnikových plánů je možné vidět, jak si firma počínala při plnění podnikového plánu a zároveň slouží jako důležitý podklad pro sestavení nového podnikového plánu.

Obrázek 6 - Postupový diagram sestavení podnikatelského plánu



Obrázek 7 - Postupový diagram hodnocení podnikatelských výsledků



5.3. Zhodnocení situace ve firmě MOTOR JIKOV a budoucího vývoje

V minulém roce (2005) MOTOR JIKOV splnil podnikatelský plán i za podmínek nepříznivého vlivu kurzu eura a dolaru, který má značný vliv na hospodaření firmy, neboť přibližně 65% tržeb přichází ze zahraničí. Tržby všech firem v součtu činily 1,35 miliardy korun, přidaná hodnota činila zhruba 450 milionů korun, hospodářský výsledek byl kladný. Průměrný počet zaměstnaných lidí během roku 2005 byl 1.100 zaměstnanců. V roce 2005 byly také dokončeny zásadní (a velice nákladné) investice v dceřinné firmě MOTOR JIKOV Slévárna litiny a. s., a tím se tato dceřinná firma posunula mezi špičkově technicky vybavené slévárny na světové úrovni. Během dvou let se do této společnosti investovalo 85 milionů korun. V celé skupině podniků bylo v roce 2005 proinvestováno 70 milionů korun.

K stěžejním novým projektům patří projekty firem ELEKTROLUX (dílce pro automatické pračky), TEXTRON (dílce pro golfové vozíky), Mazoni Bouchot International (součásti do bloků spalovacích motorů pro vozy Peugeot), VALEO (dílce pro stěrače), MUBEA (napínací kladky řemenů pro vozy FORD), TRW (linka pro montáž kulových čepů řízení pro vozy FIAT Stillo a Ducato), PALL (dílce pro speciální filtry) a mnoho dalších.

V organizačním uspořádání proběhly změny, ve kterých se jednalo o restrukturalizaci a změnu názvu holdingové matky z MICB, a. s. na MOTOR JIKOV GROUP, a. s. Je to návrat ke starému tradičnímu názvu s cílem podpořit image firmy. Ve firmě se snaží navázat na vypracovanou strategii akcionářů a vrcholového managementu, k níž se vrací každoročně při zasedání top-managementu všech společností MOTOR JIKOV a. s., které pravidelně probíhá na konci roku, většinou v listopadu, kde jsou vytyčeny a zrekapitulovány základní strategie a cíle pro budoucnost.

Základní strategií akcionářů je strategie v oblasti podnikání firem v oblasti investování a podílu na trhu a přínosů pro akcionáře. Jednou ze zásadních strategií, která se stává konkrétním cílem období roku 2006 – 2007, je zvýšení tržeb na úroveň 2 miliardy korun, což je otázka nutnosti, aby se udržela rentabilita, která je nutná pro rozvoj firem. Znamená to realizování investic v rozsahu 80 až 100 milionů korun. To by mělo být dosaženo v realizaci nových obchodů.

V současné době MOTOR JIKOV GROUP a. s. uzavřel kontrakt, který by měl během čtyř let přinést tržby ve výši zhruba 1 miliardy korun. V návaznosti na toto firma jedná s více partnery, aby bezpečně dosáhla tohoto cíle.

Další cíl, který je třeba realizovat prostřednictvím managementu firmy, je rozvoj oborů a segmentů trhu na nichž firma působí. Mezi nejdůležitější v tomto ohledu patří podíl exportu a podíl na výrobcích v automobilovém průmyslu, které mají své pozitiva i negativa, a je třeba je mít v určité logické vyváženosti. Vázanost firmy na export je následující – 50 % Evropa, 15 % USA, ostatní Česká republika. Co se týká závislosti na automobilovém průmyslu, zde jsou tržby firmy ovlivňovány zhruba 46 %.

Mezi další cíle firmy Motor Jikov patří optimalizace organizační struktury. V současné době je v holdingu uplatňován systém řízení pomocí maticové organizační struktury. Pro letošní rok se nepočítá se zásadními změnami. Firma již znovu vytvořila v minulosti fungující, ale záměrně zrušenou funkci ředitele pro strategický obchod a marketing.

V dalších letech chce firma klást důraz na uspořádání představenstva a dozorčích rad s využitím prvků nejen dvoukomorového německého modelu, ale i jednokomorového – modelu anglosaského. Většina členů představenstev je zároveň aktivními vrcholovými manažery jednotlivých divizí/společností.

Další strategie se týkají image a firemní kultury, které by se měly intenzivně rozvíjet a zařadit do běžné práce a činnosti managementu. Pro firmu je důležité sledovat vývoj jednotlivých strategií, aby nedocházelo k opomíjení nebo podcenění strategií, které mají do budoucna velký význam pro další rozvoj a růst firmy.

5.4. ANALÝZA SITUACE VE STROJÍRENSTVÍ V ROCE 2005 A PERSPEKTIV ČESKÉHO ZPRACOVATELSKÉHO PRŮMYSLU

Aby bylo možné pochopit, v jakém prostředí se firma MOTOR JIKOV pohybuje, pokusil jsem se z odborných článků a různých statistik veřejně dostupných na internetu a nebo v knihovnách v dalším textu stručně popsat aktuální vývoj ve sféře průmyslu.

Průmyslová výroba má v České republice stoupající tendenci (například v lednu 2006 vzrostla meziročně o 15,1 %, což je druhý nejvyšší růst od roku 2001). K růstu nejvíce přispívá výroba automobilů, elektrických a optických přístrojů [Český statistický úřad]. Čísla za průmysl se jeví jako velmi dobrá. Roste i výroba v souvisejících odvětvích elektrotechniky a plastů. Velmi se ale daří i strojírenství, což je znakem investičního oživení v celé Evropě. Průmysl pravděpodobně zůstane hlavním odvětvím majícím vliv na ekonomický růst.

Nejvíce se daří podnikům s 500 a více zaměstnanci (do této kategorie spadá i MOTOR JIKOV), jejichž podíl na celkových tržbách průmyslu činí 60,5 %. Na začátku roku 2006 nejvíce rostly příjmy podnikům, které vyrábí dopravní prostředky a elektrické a optické přístroje. Například počet zaměstnanců v průmyslu se v lednu 2006 meziročně zvýšil o 25.800 osob, což je nárůst o 2,3 %. Průměrná měsíční mzda 18.008 Kč v lednu 2006 meziročně vzrostla o 6,3 %. Průměrná hodinová mzda dosáhla 120,5 Kč a byla vyšší o 3 %. Daří se i uzavírat nové zakázky. Jejich hodnota vzrostla meziročně téměř o pětinu, zhruba na 143 miliard korun. Průmyslové podniky měly ke konci ledna uzavřeny zakázky za 313,4 miliardy korun.

Firma MOTOR JIKOV spadá do sekce zpracovatelského průmyslu, který se v ČR výraznou měrou podílí na tvorbě hrubého domácího produktu. Na celkových tržbách průmyslu se loni podílel 90,2 % (v roce 2004 – 89,7 %), 7,2 % připadlo na výrobu a rozvod elektřiny, plynu a vody a zbývajících 2,6 % na těžbu nerostných surovin. Nejrychleji se přitom rozvíjela zpracovatelská odvětví, která vytvářejí vyšší přidanou hodnotu a stagnovala ta, která jsou náročná na pracovní síly a suroviny. Díky tomuto trendu se náš zpracovatelský průmysl postupně blíží struktuře běžné ve vyspělých průmyslových ekonomikách.

5.4.1. Hlavní produkční charakteristiky českého zpracovatelského průmyslu

Zpracovatelský průmysl se člení na 14 subsekcí (sektorů), 23 oddílů (odvětví) a na 103 skupin (oborů). Rozhodující podíl na hlavních indikátorech zpracovatelského průmyslu mají čtyři subsekcce:

- DJ Výroba kovů a kovodělných výrobků (17 %),
- DL Výroba elektrických a optických přístrojů (15,8 %),
- DM Výroba dopravních prostředků (15 %),
- DA Potravinářský a tabákový průmysl (11 %).

V tabulce 6 můžeme vidět porovnání hlavních charakteristik zpracovatelského průmyslu na počátku 21. století.

Tabulka 7 – Hlavní produkční charakteristiky zpracovatelského průmyslu

Hlavní produkční charakteristiky zpracovatelského průmyslu v letech 2000 – 2004					
(mil. Kč, osob)	2000	2001	2002	2003	2004*
Tržby za prodej VVaS ZP	1 793 735,5	1 988 071,0	2 095 264,4	2 211 579,5	2 448 545,6
Meziroční index	x	110,8	105,4	105,6	110,7
Kumulovaný index	100,0	110,8	116,8	123,3	136,5
Účetní přidaná hodnota ZP	481 400,0	520 576,2	527 201,9	555 084,7	602 070,6
Meziroční index	x	108,1	101,3	105,3	108,5
Kumulovaný index	100,0	108,1	109,5	115,3	125,1
Produktivita práce z PH ZP	353,1	369,6	385,7	412,4	449,5

Meziroční index	x	104,7	104,4	106,9	109,0
Kumulovaný index	100,0	104,7	109,2	116,8	127,3
Počet pracovníků ZP	1 363 329,0	1 408 491,0	1 366 876,0	1 346 072,0	1 339 496,0
Meziroční index	x	103,3	97,0	98,5	99,5
Kumulovaný index	100,0	103,3	100,3	98,7	98,3
Zdroj: ČSÚ, vlastní dopočet;					

Ukazatel produktivity práce z přidané hodnoty se vyvíjí příznivě v celém sledovaném období, přičemž největší meziroční růst byl zaznamenán v minulém roce (+ 9 %). Naopak nejnižší hodnoty subsekcce lehkého průmyslu náročné na pracovní sílu (např. dřevozpracující průmysl). Přitom nadále platí, že v produktivitě práce podniky s českými vlastníky citelně zaostávají za firmami pod zahraniční kontrolou (pouze 55 – 60 % jejich úrovně).

Vcelku lze konstatovat, že se podnikatelské prostředí ve zpracovatelském průmyslu postupně zlepšuje, některé slabiny však existují i nadále. Platí to jak o výkonu hospodářství (pomalý růst zaměstnanosti, nízký objem českých investic v zahraničí), tak o samotném fungování podnikatelských subjektů (chybějí experti na finance a marketing, dozorčí rady nedostatečně dohlížejí na vrcholový management), ale i o infrastruktuře (vysoká energetická náročnost na jednotku produkce, vysoké emise CO₂ aj., někde nízká úroveň informačních technologií). Ke zlepšení stavu mohou nepochybně přispět účinné kroky státní správy, které omezí nadbytečnou administrativu a ulehčí podnikání, zvláště přístup k finančním prostředkům.

5.4.2. Zahraniční obchod s výrobky zpracovatelského průmyslu

Tabulka 8 Vývoj zahraničního obchodu s výrobky

Vývoj zahraničního obchodu s výrobky SKP 15 – 36 v letech 2000 – 2004					
(mil. Kč)	2000	2001	2002	2003	2004
Vývoz	1 080 247,8	1 230 324,5	1 216 810,3	1 327 375,2	1 660 106,5
Dovoz	1 113 880,8	1 251 944,1	1 211 800,6	1 318 909,1	1 599 673,1
Saldo	-33 633,0	-21 619,6	5 009,7	8 466,1	60 433,4
Meziroční index	00/99	01/00	02/00	03/00	04/00
Vývoz	x	113,9	98,9	109,1	125,1
Dovoz	x	112,4	96,8	108,8	121,3
Zdroj: ČSÚ, vlastní dopočet					

Tabulka 8 dokumentuje vývoj zahraničního obchodu, kdy v období 2000 – 2004 vzrostl export o 53,7 %, zatímco dovoz jen o 43,6 %. Mimořádně úspěšný byl například rok 2004, kdy export proti předchozímu roku stoupl o 25,1 %, zatímco dovoz o 21,3 %. Přitom podle studie Investiční banky Lehmann Brothers byl růst našeho exportu nejrychlejší ze všech evropských zemí (+ 7,1 %) a v dynamice ČR předstihly pouze Čína a Korejská republika (obě + 8,6 %). Kladné saldo bylo loni zaznamenáno se třemi největšími obchodními partnery, tj. SRN, Slovenskem a Rakouskem. Motor Jikov má několik významných zákazníků z Německa (BREMSE). Naopak záporné saldo bylo nejvyšší vůči Číně, Japonsku a Rusku. Firma Motor Jikov má zkušenosti pouze s obchodem s Ruskem, Běloruskem a Ukrajinou. Například v Bělorusku vlastní jeden výrobní závod.

Dosavadní vývoj zahraničního obchodu v letošním roce naznačuje, že při příznivé konjunktře by se mohlo kladné saldo zpracovatelského průmyslu dále zvýšit – na 80 až 100 mld. Kč. V teritoriální struktuře došlo loni k minimálním změnám. Jasně největším obchodním partnerem je SRN (obrat 1 149 mld. Kč) před Slovenskem (obrat 221 mld. Kč) a Rakouskem (obrat 163 mld. Kč). Přitom proti roku 2003 loni výrazně vzrostl zahraniční obchod ČR se všemi rozhodujícími partnery.

Hrubé hmotné investice do zpracovatelského průmyslu loni vzrostly oproti roku 2004 o více než 16 %, z toho do strojů a zařízení o 19,2 %. Nejvíce investic směřovalo do subsekcce DM (36,5 mld. Kč), subsekcce DJ (téměř 15 mld. Kč) a subsekcce DA (17,2 mld. Kč). V ČR je

široce rozvinut systém investičních pobídek, upravený zákonem č. 19/2004 Sb. V souladu s tímto zákonem získalo v ČR do konce minulého roku investiční pobídku 155 firem. Investice, které tyto společnosti dokončily nebo realizují, mají dosáhnout celkem 185 mld. Kč.

Přímé zahraniční investice (PZI) představují pro naši ekonomiku jeden z hlavních stimulů hospodářského růstu a jejich objem za období 1993 – 2004 překročil jeden bilion korun. Loni celkový příliv PZI dosáhl téměř 115 mld. Kč a proti roku 2003 vzrostl o více než 57 %. Významně tomu napomohly právě investiční pobídky, které mají přinést nová pracovní místa, pomáhají modernizovat zpracovatelská odvětví a zvýšit naši konkurenceschopnost na mezinárodním trhu.

Světová banka zařadila v roce 2005 Českou republiku poprvé do skupiny vyspělých ekonomik. Podle studie Mezinárodního institutu pro rozvoj managementu v Lausanne figurujeme ze šedesáti hodnocených států až na 36. místě (zlepšení proti loňskému roku o sedm míst). Pořadí vévodí USA (index 100), zatímco ČR je hodnocena indexem 60. Při posuzování konkurenceschopnosti je nutno mít na zřeteli fakt, že podniky se zahraničním investorem dosahují mnohem lepší výsledky, než ty s domácími majiteli (produktivita práce je vyšší o 80 %, kvalitnější personál, propracovaný přístup řízení lidských zdrojů, exportní orientace aj.). Navíc nadále existují značné rezervy v podpoře vědy a výzkumu, v organizaci práce, úrovni marketingu, v surovinové a energetické náročnosti atd.

Příští vývoj zpracovatelského průmyslu v ČR může ovlivnit celá řada faktorů, zejména vývoj cen surovin (ropa a další surovinové komodity) a energií, zájem zahraničních i domácích investorů o podnikání v ČR, jak se podaří efektivně využít všech forem podpor hospodářského růstu (zejména strukturální fondy, podpora exportu, podpora vědy, výzkumu, vývoje a inovací), respektive další stimuly v oblasti hospodářské, průmyslové a obchodní politiky. Pokud se podaří úspěšně naplnit cíle, které letos na jaře zdůraznila vláda ČR ve svém Programovém prohlášení, je reálná šance akcelarovat tempo růstu HDP a rychleji se tak přiblížit průměru Evropské unie [30].

5.5. STEP ANALÝZA

Podnik operuje ve složitém vnějším prostředí, ve kterém působí jednotlivci (fyzické osoby, celé společnosti, soukromé a státní firmy, státní instituce) a pro vymezení tohoto prostředí slouží STEP analýza, která se zaměřuje na popis základních faktorů působících na podnik zvenčí. Jsou to:

- **sociální vlivy** (sociální postoje, víra a hodnoty, touhy a očekávání, inteligence a vzdělání, sociální audit, demografie, distribuce příjmů, mobilita obyvatel, přístup k práci a volnému času).

Na firmu Motor Jikov je z vnějšího nejbližšího okolí nahlíženo stále jako na jednoho z největších zaměstnavatelů v regionu Českobudějovicka. Tím je taktéž stále více „pod dohledem“ než jiné menší firmy a tomu se musí přizpůsobit například veškeré vnější znaky firmy jako prezentace prostřednictvím tisku, internetu atd. Zaměstnanci firmy, ale i případní uchazeči o zaměstnání, proto mají mnohdy trochu jiné představy co je může v podniku potkat, resp. být nabídnuto (finanční a sociální zabezpečení atd.). Velkým problémem se jeví nedostatek kvalifikovaných, technicky vzdělaných pracovníků (zejména na úrovni mistrů, technologů i konstruktérů), a tak firma Motor Jikov musí svádět doslova „boj“ o tyto lidi s ostatními velkými firmami jako např. Robert Bosch apod.

- **ekonomické vlivy** (kapitál, pracovní síla, cenová hladina, vládní, finanční a daňová politika, zákazníci, dostupnost a náklady na energii, vývoj makroekonomických ukazatelů, úroková míra, cyklus podniku).

Firma Motor Jikov nemá problémy se získáním finančních prostředků. To je však dáno její velikostí. Daleko větším vlivem se v posledním roce jeví stále se zpevňující kurz české koruny vůči euru a dolaru. Firma tím přichází ročně o nemalé částky (příspěvky na zisk) ačkoliv i část materiálu a strojů pořizuje ze zahraničí.

Firmě MOTOR JIKOV hrozí některá významná rizika, kterým je však možné se účinně bránit. Základní z nich zmiňuji v dalším textu.

Mezi základní rizika jakéhokoliv podnikání, které přesahuje hranice státu patří, kurzové riziko. Zajistit kurs by si dnes měli zejména exportéři mezi které firma MOTOR JIKOV určitě spadá. Řada menších společností se nezajišťuje proti kurzovým rizikům jen proto, že tuto službu považuje za dostupnou pouze pro velké korporace. To ovšem už dávno není pravda. Například forwardové transakce lze dnes uzavírat na obchodované objemy od deseti tisíc amerických dolarů.

Na zajištění kurzových rizik nelze pohlížet jako na operaci vedoucí ke zlepšení hospodaření, ale jako pojistku toho, že se příjmy a náklady budou vyvíjet podle plánu, protože je neohrozí nečekaný vývoj měny. Existuje řada firem, které si dokonce bez ohledu na prognózy vývoje směnných kurzů pravidelně na celý rok dopředu zajišťují celé cash flow, a to pevným kursem, tak aby předem věděly, za kolik budou nakupovat či prodávat. Jistotu staví před nejistotu možnost na kursu eventuelně vydělat. Naopak platí, že kdo se nezajišťuje, stává se spekulantem [34].

K čemu je dobré úvěrové pojištění, ví většina firem, které obchodují (vyvážejí) do politicky i jinak nestabilních zemí. Tak především zajistí podnikatele před nezaplacenými fakturami za dodané zboží či služby. Úvěrové pojištění není produktem určeným pouze pro riskující exportéry. Naopak s ním lze dobře zajistit naprosto standardní tuzemskou transakci, jejíž krach by měl pro střední nebo malou firmu velmi vážné následky.

Úvěrové pojištění je přesně tím nástrojem, který ještě podstatně ztraktivní například ruský, ukrajinský a kazachstánský trh pro české obchodníky. Tyto trhy jsou navíc pro firmu MOTOR JIKOV stále více atraktivnější a například v roce 2005 bylo překvapivě prodáno cca 500 sekaček do Kazachstánu. U většiny obchodních operací se ale pojistná sazba pohybuje do úrovně jednoho procenta z fakturované částky při pojištění se splatností 180 dnů. Mezi hlavní rizika nezaplacení jsou zahrnovány například případy platební nevěle odběratele, bankrot, případná politická rizika a jiné zásahy vyšší moci znemožňující platbu.

- **technologické vlivy** (znalosti, transfery technologií ze zahraničí, míra zastarávání a změny VF, know-how).

Výroby ve firmě Motor Jikov jsou značně odlišné, na každý produkt se používají různě vyspělé technologie. Nejméně náročné jsou například díly určené pro sekačky, ale naproti tomu díly určené pro automobilový průmysl se musí vyrábět na vysoce kvalitních strojích. Přesto musí neustále probíhat proces inovace, kdy si každá

divize/společnost musí určit, které strojní vybavení je již nutné s ohledem na zastaralost, nepřesnost apod, vyměnit. Protože firma je zaměřena spíše na středně složité strojírenské produkty, ztrácí kontakt se „špičkami“ v oboru a taktéž se špičkovými technologiemi.

- **politické a legislativní vlivy** (zákony, předpisy, soudní rozhodnutí, aktivita politických a vládních vůdců, politické postoje, stabilita vlády, monopolní legislativa, regulace ZO, distribuce moci mezi lidmi, ochrana životního prostředí – legislativa, daňová politika).

Jako každou firmu v ČR ovlivňují i firmu Motor Jikov každoročně probíhající změny předpisů, zejména těch, které souvisejí s typem strojírenského podnikání. Například nakládání s odpady se stále zpříšňuje a firma proto vybudovala v areálu „sběrný dvůr“, který splňuje ekologické předpisy. Firma Motor Jikov je akciová společnost s několika majoritními vlastníky a další část akcií vlastní větší množství fyzických osob a taktéž zaměstnanců. Všichni tito představují další vliv na chod firmy. Fakt, že zhruba 60% odbytu směřuje na zahraniční trhy, je z pohledu majitelů firmy nutná stabilita podnikatelského a politického prostředí nejen v České republice, ale taktéž ve středoevropském regionu. Jinak by samozřejmě mohla kdykoliv firma přijít o své zákazníky, kteří by přešli do bezpečnějších oblastí.

5.6. Porterův model

Autorem je Michael E. Porter z Harvard School of Business Administratic, který vyvinul síť, která pomáhá manažerům analyzovat konkurenční síly v okolí firmy a obecně odhalit příležitosti a ohrožení podniku. Porter vytýčil ve svém modelu 5 dynamických konkurenčních faktorů, které platí prakticky na každém trhu. Společné působení těchto faktorů rozhoduje o daném odvětví vytěžit z investic takovou míru zisku, aby převyšovala cenu vloženého kapitálu. Firma tedy musí těchto 5 sil správně identifikovat a hlavně se snažit, aby získala v co nejvíce faktorech konkurenční výhodu. Jednou z možností je využití moderních informačních systémů a informačních technologií, které firma správně aplikuje na své podmínky. O úspěchu rozhoduje mnoho faktorů, které ale nejsou předmětem této práce [11].

Definování zmíněných 5 sil :

- Vstup nových konkurentů do odvětví

- vstup do odvětví jednoduchý/složitý;
- výnosy z rozsahu výroby;
- finančně silnější než nový podnik.

- Hrozba stávajících konkurentů

- migrace zákazníka;
- možná cenová válka.

- Dohadovací schopnost kupujících

- zákazník má možnost volby – podnik musí vést boj o zákazníka;
- dohadovací schopnost dodavatelů;
- hrozba substitutů.

- Smluvní sílu dodavatelů

- Hrozba substitučních výrobků

Tento model se zaměřuje na:

1. Riziko vstupu potencionálních konkurentů

Zde je nutné vědět, zda je do odvětví jednoduchý či složitý vstup. Strojírenství je v České republice zcela otevřeným segmentem. V současnosti se neustále budují nové a nové podniky, vesměs však zaměřené na výrobu dílů pro automobilový průmysl. Firma MOTOR JIKOV

zčásti utlumila produkci pro automobilový průmysl a snaží se získat zákazníky z jiných oborů. Jedním z důvodů je právě velká konkurence a taktéž velký tlak ze strany automobilek na minimalizaci cen, a tak bylo dosahováno pouze 3-5% rentability. Nyní se například montují/vyrábí v MOTORU JIKOV vzduchové nýtovací pistole, které nahradily zrušenou výrobu air-bagů. Rentabilita se zvýšila až k 8%. Co se týče divize malé zemědělské mechanizace, vstup do tohoto oboru je více složitý, neboť zde existují dlouhodobé vztahy s největšími dealery sekaček a zemědělské techniky, kteří nejsou ochotni prodávat "neověřené" nové značky.

2. Rivalitu mezi stávajícími konkurenty

V českém strojírenství i v automobilové průmyslové oblasti panuje silná konkurence a rivalita mezi velkými "kolosy", mezi něž je možné zařadit i firmu MOTOR JIKOV. Například ve slévárenství (hliníkové odlitky či litinové odlitky) se vždy při výběrových řízeních na dodávku i poměrně běžných polotovarů bojuje o úspěch s dalšími 10 i více firmami. Podobné je to i v obráběných dílcích pro automobilky. Vždy existují 2-3 firmy, které mají rovnocenné podmínky, ceny atd. V současné době ovládají výrobu sekaček v ČR 3 firmy (jednou z nich je i MOTOR JIKOV) a probíhá zde ostrá konkurence. Mnohdy i za cenu kopírování produktů druhé firmy jen pro získání si dalších zákazníků

3. Smluvní síla kupujících

Síla kupujících na strojírenské firmy se v posledních 5-ti letech výrazně znásobila. Je zřejmý jednak vliv nadnárodních řetězců, které jsou schopné "donutit" firmy jít na samou hranici rentability u jednoho produktu s cílem dostat se k zákazníkovi i s dalšími produkty. Automobilky jsou vzorem ve vyjednávací síle. Zvou si na každé výběrové řízení několik potencionálních dodavatelů a tito se musí "poprat" o zakázku. V oblasti sekaček, je zase nejvíce vidět vliv levných asijských produktů. Naštěstí tyto sekačky nejsou použitelné pro vysokou trávu, a tak MOTOR JIKOV získává prostor pro úpravy cen dle vývoje cen vstupů (materiálů atd.) a proto výroba těchto speciálních sekaček dosahuje cca 18% rentability.

4. Smluvní síla dodavatelů

Asi v každé oblasti bude vždy existovat několik dodavatelů zásadních (kritických), které nelze jen tak bez problémů nahradit, a tito jsou si vědomi své síly a je nutná velká schopnost vyjednávání. Jedná se například o dodávky elektromotorů, speciálního nářadí, strojů a podobných složitých položek, které vyrábí například pouze jedna firma v ČR. Někdy dokonce

neexistuje dodavatel daného dílu v Evropě a je nutné nakupovat za úplně jiných podmínek z USA i jiných zámořských zemí. Například firmy z USA mají platební podmínky nastaveny ve smyslu: USA a Kanada splatnost faktury 30 dnů, vše ostatní, "neamerické", platba předem.

5. Hrozbu substitučních výrobků.

Zde jako příklad hrozby substitutů může být fakt, že více lidí se stává movitějšími a nahrazují tak malé/středně velké sekačky (levnější) různými sekacími traktůrky, které jsou sice dražší, ale dokáží navíc nabídnout ještě další služby (např. sběr trávy, listí atd.). MOTOR JIKOV neprodukuje kromě sekaček, nýtovacích pistolí a čistících strojů na podlahy, žádné další produkty, které by putovaly přímo ke konečným zákazníkům. Produkuje zejména polotovary, které jsou následně montovány do celků (např. do automobilů). Vždy existuje možnost, že aktuální výrobky budou nahrazeny jinými dokonalejšími.

5.7. SWOT analýza firmy Motor Jikov a návrh strategie

Pro základní shrnutí představ, kde se podnik právě nachází (bráno z pohledu možností a taktéž možných hrožících nebezpečí), je vhodná SWOT analýza. Ta by měla být hlavním a základním vodítkem pro každou firmu pro stanovení, resp. změnu strategie pro budoucí období. Pomocí dostupných informací se dá provést pouze velmi orientační hledání základních znaků charakterizujících prostředí, v němž se firma MOTOR JIKOV nachází. Na základě mého subjektivního odhadu i na základě studia odborných informací a situace přímo v podniku uvádím body, ve kterých firma vyniká a nebo naopak má rezervy, kde by firma mohla být ohrožena.

Vlastní zhodnocení alternativ a volba strategie se provede na základě stanovení příležitostí a ohrožení, silných a slabých stránek. Tomu předchází analýza vnějšího prostředí, analýza zájmových skupin a analýza vnitřního prostředí. Proces formulace podnikové strategie je uveden v teoretické části diplomové práce.

Ze SWOT analýzy vychází několik doporučení, které jsou shrnuty v závěru této práce. V níže uvedené tabulce 6 je pouze základní výčet charakteristik, které považuji za hlavní faktory ovlivňující chování firmy v aktuálním konkurenčním prostředí.

Jako příklad strategických cílů, které zčásti odpovídají výše uvedené SWOT analýze, jsem získal cíle jedné z divizí firmy MOTOR JIKOV, která se zabývá výrobou malé zemědělské mechanizace (sekaček). Zřejmá snaha o inovace spojené s rozšířením nabízeného sortimentu se snahou více diverzifikovat rizika. Aby mohla divize dobře fungovat, tak si musí vytvořit a rozlišit krátkodobé a dlouhodobé cíle.

- Krátkodobé cíle:
 - nepřekročit plánovaný podíl spotřeby jednicového materiálu a kooperací vůči výkonům nad 75,3% (materiálová náročnost)
 - usilovat o doplňkový výrobní program
- Dlouhodobé cíle (období 2005-2008):
 - v průběhu roku 2006 rozšířit výrobu o další typy výrobků
 - od roku 2007 rozšířit výrobní program o inovovaný typ výrobku

Tabulka 6 - SWOT analýza firmy Motor Jikov

<p>S (síla) / Silné stránky</p> <ul style="list-style-type: none"> - stabilizovaný pracovní kolektiv - tradice a know-how značky - dlouhodobě stabilizovaný trh v EU - nízké náklady na pracovní sílu v ČR - nízké náklady na technologické vybavení a ekologii ve srovnání s EU 	<p>W (slabost) / Slabé stránky</p> <ul style="list-style-type: none"> - technická zastaralost vyráběné řady výrobků - závislost na marketingu a prodeji zajišťovaným zákazníkem - nemáme vlastní konstrukci a vývoj
<p>Ó (příležitost) / Příležitosti</p> <ul style="list-style-type: none"> - rozšíření výrobního programu o montážní práce - zvýšení podílu nakupovaných dílů v ČR na vrub nákupů z EU - využití synergických efektů v rámci holdingu - vzájemné využívání pracovníků divizí pracujících ve stejné technologii při nerovnoměrném vývoji sezóny - využití volného prostoru na montáži a ve skladech 	<p>T (hrozba) / Ohrožení</p> <ul style="list-style-type: none"> - závislost na diktátu odběratelů - konkurence z Číny - nízký kurz USD a EURA - omezenost prostorem v současných výrobních areálech (prostorech) - nedostatek techniků

5.7.1. Návrh podnikové strategie

Další částí procesu strategického řízení je určení podnikové strategie na základě výsledků analýzy SWOT. Existuje několik možných typů strategií:

* **SO ofenzivní strategie** vychází z průbojného marketingu, ochoty nést vyšší riziko a umožňuje dosahovat vyšších cen (strategie silného výrobku) - (SONY, Toshiba)

* **ST mírně ofenzivní strategie** využívá necenové konkurence, diferenciaci a diverzifikaci výrobků (rozšiřování sortimentu) a prodejních technik, nalézání specifického trhu či jeho části.

* **WO defenzivní strategie** se vyznačuje opatrností, snahou udržet si konkurenční pozici nebo ji posílit nižšími cenami a náklady, hromadnou výrobou, spolupráce se spolehlivým tuzemským nebo zahraničním partnerem.

* **WT zůstatková strategie** znamená zaplňovat prázdná místa na trhu (doplňkové výrobky), hledat kompromisy, ustupovat z trhu, omezovat podnikatelské záměry, fúze s jinými podniky.

Při podrobnější analýze zaměřené na konkurenci, vlastní podnik, trh a okolí bych doporučil firmě MOTOR JIKOV jít cestou mírně ofenzivní strategie. To znamená ještě více než doposud rozšířit obory, v nichž v současnosti podniká. Aktuální výrobní sortiment od sekaček přes hliníkové/litinové odlitky až po výrobu specializovanou na autoprůmysl je sice na první pohled širokým záběrem, ale například vstřikování plastů je jednou z navazujících moderních technologií. Zavedením výroby plastových výrobků lze dosáhnout prohloubení možností, kdy například na běžný odlitek lze "dovyrobít" plastový kryt a prodávat zákazníkovi polotovary s vyšší přidanou hodnotou.

Co se týče strategií divizí, ty jsou pravidelně projednávány v rámci kontrolních dnů, kterých se účastní vrcholoví manažeři. Například v divizi vyrábějící sekačky bylo rozhodnuto de facto využít ofenzivní strategii s cílem proniknout na západoevropské trhy, neboť v tomto roce byly poprvé ocertifikovány všechny hlavní produkty dle norem EU, a tudíž se tím otevírá velká příležitost zvýšení prodejů. Jedná se o využití nízké ceny oproti konkurentům a vytvoření spolupráce s velkými řetězci prodávajícími malou zemědělskou mechanizaci (typ ALKO, Mountfield). To sice znamená nutnost poskytnutí výhradního práva na dealerství v daném regionu či zemi, ale naopak možnost významného navýšení podílu na trhu. Celkově jednobubnové sekačky pro zahrady či plochy o rozměru od 1.000 - 5.000m² jsou na evropském trhu unikátem, ve kterém se nachází pouze asi 5 velkých výrobců (z toho 2 z ČR). Cílem pro tuto divizi je naučit se komunikaci se zahraničními zákazníky a nově se přizpůsobovat jejich mnohdy nezvyklým požadavkům (dodávky náhradních dílů do 24hodin od zaslání objednávky apod.).

Z pohledu volby strategie je nutné věnovat pozornost profilu podniku z hlediska silných a slabých stránek, z kterých můžeme také vyčíst celkovou pozici podniku na trhu a jeho šance a hrozby. Pro volbu strategií je vhodné použít několik vizí možných variant budoucnosti (katastrofální, dobrá, průměrná), čímž se mnohem více přiblížíme budoucí skutečnosti. Uplatňuje se přitom s úspěchem modulovost scénářů, založených na systémovém přístupu a zkoumání jak hlavních, tak vedlejších účinků.

Vedlejší účinky se v některých případech mohou projevit velmi silně. V technice scénářů využíváme tři okruhů informací:

1. Informace z jednotlivých částí podniku: nákupy, prodeje, výzkum, pracovníci, financování,, výroba, marketing... .
2. Informace z okolního světa: surovinový trh, konkurence, doprava, úroky, export... .
3. Informace ze vzdálenějšího světa: rozvoj techniky, vzdělání, infrastruktura, struktura obyvatelstva, měnový kurs, vývoj hospodářství, vývoj odvětví... .

Protože v takto velkém podniku se nelze zaměřovat na optimalizaci strategie pouze u jedné divize, vrcholový management musí vždy volit optimální souhrn strategií pro všechny společnosti/divize tak, aby bylo využito případných synergických prvků (například společné řízení nákupu od dodavatele, který dodává polotovary pro více divizi). Z tohoto je zřejmé, že je například nevhodné řešit vše divizionálně, ale naopak některé procesy musí být zpět centralizovány. Firma získá více jako celek, například tím, když uspěje v zakázkách typu: zhotovit odlitek ve slévárně, dále jej v jiné specializované divizi opracovat, v další divizi jej nalakovat a dodat zákazníkovi jako finální produkt/polotovar. Pro takovýto složitý tok procesů je nezbytné přizpůsobit informační systém, který je v současné době zastaralý. Podnik MOTOR JIKOV nyní již uvažuje o změně informačního systému, ale tento proces musí být systematicky koordinován právě napříč celým holdingem.

Zásadní strategií do budoucna musí být: udržení cen na konkurenční hladině, a to jak pro české, tak zahraniční zákazníky, zlepšit komunikaci se zákazníky (k tomu musí dojít ke zlepšení jazykové vybavenosti), optimalizace informačního systému v návaznosti na optimalizaci organizační struktury (vytvoření několika SBU), udržení si. resp. nalezení správných lidí pro řízení i běžné procesy. Jako všechny podniky v Evropě, tak i MOTOR JIKOV se bude muset naučit využívat potenciálu dodavatelů z Asie, zejména z Číny a tím se pokusit dosáhnout zlevnění současné produkce.

5.8. Zjištěné nedostatky a navržená doporučení

Firma Motor Jikov operuje se svými produkty na celém evropském regionu. Jedním z hlavních cílů je uspět na těchto vysoce konkurenčních trzích.

Evropský průmysl je moderní a v mnoha ohledech velice úspěšný (například téměř veškerý automobilový průmysl má sídlo v zemích jako je Francie, Německo, Rakousko a taktéž v České republice). Nicméně pomalý růst produktivity je vážným problémem i v Motoru Jikov (2% ročně). Konkurence ve zpracovatelském průmyslu je základním kamenem strategie EU v oblasti trvale udržitelného rozvoje. Udržitelnost má tři hlavní pilíře - hospodářský, sociální a environmentální. Patřičnou pozornost si proto zaslouží tři klíčové faktory průmyslové konkurence:

- vědomosti,
- inovace,
- a podnikání.

Průmysl musí v první řadě směřovat k novým vědomostem. Již mnohokrát vyvstala potřeba věnovat se více a lépe vzdělání, profesnímu školení a výzkumu a dát tyto vědomosti k dispozici průmyslu. Je třeba rozvíjet nové technologie, včetně ICT (informační a komunikační technologie), biotechnologie a nanotechnologie, stejně jako dovednosti a know-how týkající se jejich využití. Průmyslové firmy musí být také více novátorské. Každý sektor i aktivita potřebují neustále iniciovat, propracovávat a zlepšovat své výrobky, služby a procesy. Je třeba vytvořit podmínky pro stimulaci rostoucí inovace. Rovněž je nutné rozvíjet podnikatelskou schopnost riskovat a vytvářet nové a větší podniky. Zdá se, že se v celé Evropě podnikatelé příliš zdráhají nést podnikatelské riziko a velmi ochotně se spokojí s omezeným růstem podniků. Také se příliš zdráhají uznat a ocenit společenský přínos těch, kteří nesou riziko.

Firma Motor Jikov musí ještě více využívat různých pobídek, které vyplývají z průmyslové politiky státu, který se různými nástroji snaží podpořit podnikání. Zejména v posledních 2 letech je úspěšný v čerpání finančních prostředků z různých fondů (např. OP Průmysl). Aby si firma udržela schopnost reagovat na neustále se měnící výzvy, měla by také provést hloubkové analýzy a pravidelný monitoring situace na poli konkurence v daných sektorech. Tyto „kontroly“ umožňují posoudit vhodnost či přiměřenost směsice daných politik. Konkurence v průmyslu závisí na politikách v oblasti např. hospodářské soutěže,

vnitřního trhu, výzkumu a vývoje, školství, obchodu a trvale udržitelného rozvoje.

V současné době prochází firma Motor Jikov velkou transformací, kdy dochází ke změně/úpravě organizační struktury. Vzniká nové divizionální uspořádání doprovázené zároveň přibližováním řešení některých společných otázek/problematik centrálně. Například správu majetků včetně zajišťování energií pro celou firmu MOTOR JIKOV, která má provozovny v 5 lokalitách (městech), zajišťuje firma INVESTIX která majetkově přísluší 100% do firmy MOTOR JIKOV. Podobným příkladem může být strategická volba nových výrobních prostředků, kdy jakmile některá z divizí/provozoven zjistí potřebu nákupu nového stroje (strojního zařízení), kde cena/investice může činit nezanedbatelných 5-10mil. Kč, následně probíhá na vrcholové úrovni zjišťování, kde by bylo nejlepší umístění takovéto nové technologie z hlediska budoucího technologického i personálního vývoje. Není třeba vhodné vybudovat novou technologii v divizi, která ucelený technologický cyklus (strojný park) nebo výhled budoucích zakázek (ve střednědobém horizontu 3-5 let).

V dalším textu zmiňuji hlavní zjištěné nedostatky při řízení chodu firmy a z toho vyplývající oblasti a procesy, které by měl MOTOR JIKOV z hlediska operativního řízení při dosahování lepších výsledků zlepšit:

1/ Nepružná organizační struktura – lepší by byly SBU

Mnoho velkých holdingových firem vsadilo na strategii SBU (strategických podnikatelských jednotek), která je dalším krokem od divizionálního uspořádání, kdy SBU mají zpravidla i svůj bankovní účet s finančními prostředky, se kterými v rámci daných pravidel vrcholovým managementem disponují (více jsou popsány v literárním přehledu).

2/ Nedostatečná informovanost o cílech společnosti na nižších úrovních řízení, nemluvě od běžných dělnících

Pokud se zeptáte některého dělníka, zda ví, jaké jsou hlavní cíle firmy, zpravidla odpoví, že hlavním cílem firmy je dosažení zisku. Toto je však velmi zkrácené, neboť manažeři by měli více osvětlit proč firma funguje, a jaké má záměry do budoucna. Těmito cíly nejsou pouze krátkodobý zisk, ale rozvoj celkové stability pro budoucí dlouhodobé období. Například vznik nových oborů podnikání (plastové vstřikování, atd.).

3/ Nedostatek fundovaných manažerů na střední řídicí úrovni

Tito by měli zvládnout přenášet veškeré úkoly směřující k prioritním cílům směrem

dolů (v Jihočeském kraji v poslední době všeobecně existuje nedostatek pracovníků vhodných pro strojírenský průmysl, kteří mají navíc dobré jazykové a praktické odborné znalosti a zkušenosti. Z tohoto důvodu se často využívají pracovníci z vlastních zdrojů, kteří jsou mnohdy nepružní a nepřinášejí již do firmy nové metody/prostupy.

4/ Motor Jikov příliš nespolupracuje s agenturou CZECH TRADE (a dalšími) při získávání zahraničních projektů/zakázek

S tím souvisí i fakt, že firma nemá již asi 5 let ředitele obchodu, který by sjednotil za všechny divize/holdingové společnosti obchodní strategii vůči českým a zejména zahraničním partnerům. Doposud si každá divize/společnost zajišťuje obchod a marketing sama na své náklady vlastními pracovníky, což způsobuje občas velmi chaotický image u zákazníků.

5/ Firma by se měla zaměřit více na (ne)provázanost v procesech obchodu, nákupu, výroby a jiných napříč celým holdingem. Jednak tím lze dosáhnout velkých úspor a navíc i personálních.

6/ Nedostatečně je přenášena odpovědnost shora dolů, současně je taktéž nedostatečný tok informací zdola nahoru (potřeby dělníků a středního managementu) a tím může docházet k opominutí podstatných skutečností majících vliv na chod například výroby, resp. celé firmy.

7/ Úplně vymizela firemní identita – tzn. například dělníci nenosí jednotné oblečení s logem firmy, firemní vozový park není viditelně označen například www.motorjikov.cz – to způsobuje snižování povědomí veřejnosti o existenci firmy a navíc takto se snižuje image firmy v případě interních návštěv od zákazníků.

8/ Firma poměrně směřuje volné investiční prostředky za novými projekty, avšak do stávajícího strojního vybavení se příliš neinvestuje a tak v některých případech ztrácí krok s technickým vývojem u konkurenčních firem.

9/ Dalším slabým místem je řízení výroby, kde vládne velká roztržitost a ne ve všech divizích/společnostech funguje správně tak, aby umožňovalo soustředit lidskou sílu a výrobní prostředky správně a účelně.

Pro kvalitnější řízení by bylo vhodné využít horizontální strategii. Zvláště pokud se již rýsují strategické obchodní jednotky (SBU) se vzájemnými vztahy (například společné či sdílené činnosti, dodávky výrobků, poskytování služeb), měly by tyto vztahy být koordinovány formou tzv. horizontální strategie. Jinak hrozí nebezpečí, že bude například vážnout přenos know-how mezi jednotlivými jednotkami.

10/ A technologie/konstrukce – zde je velký problém najít kvalifikovanou, nepřiliš drahou pracovní sílu tak, aby firma nezaostávala technicky.

Tato zjištění a nedostatky jsou důležitá pro volbu podnikové strategie, kterou bych chtěl podniku doporučit.

6. ZÁVĚR

Cílem práce je ukázat, respektive nalézt možnosti změn ve strategickém řízení a zároveň nastínění možného optimálního řešení současných problémů eventuelní úpravou organizační struktury a také za pomoci nových metod, které pronikají do podnikatelského prostředí České republiky z amerického regionu, Japonska nebo Německa. Je zřejmé, že žádná fáze výrobního procesu nesmí být přehlédnuta na cestě za dosahováním stále vyšších (nebo také optimálních) výsledků a zvyšování konkurenceschopnosti produkce a zvýšení hodnoty celého podniku (měřeno například hodnotou akcií).

Jedním z faktů je nutnost uvědomit si důležitost provázanosti všech stupňů výrobního procesu a jejich návaznost na strategické řízení. Z toho vyplývá, že řízení je komplexní záležitost celého podniku a prochází tedy všemi jeho činnostmi. Úspěšný podnik si nemůže dovolit zanedbávat tvorbu firemní strategie, organizační strukturu, řízení jakosti, nákupu, prodeje a mnoho dalších procesů. Mohlo by se například zdát, že správný výběr dodavatele polotovaru může mít na finální výrobek jen malý vliv, opak je však pravdou. Například pokud je stanoven vhodný systém nalezení optimálního dodavatele surovin, polotovarů, mohou být z velké části naplněny cíle společnosti – dosahování maximální kvality výrobků (ve firmě Motor Jikov většinu procesů upravují vnitropodnikové směrnice a řády).

Je také důležité si uvědomit, že není problém něco levně a kvalitně vyrobit, ale zároveň také úspěšně prodat na trhu. Výrobek se prosadí jen svou výjimečností, svou konkurenční výhodou. V dnešní době se kromě ceny stává nejdůležitějším faktorem právě kvalita.

V posledních letech probíhaly ve firmě rychlé a převratné změny v celém systému řízení. Celá firma je výrazně orientována na zákazníka a tomu je podřízena většina činností a procesů. Aby vrcholoví řídicí pracovníci lépe zvládali dnešní vzniklé problémy v podnicích, musí neustále měnit hlavně své myšlení. Musí zavádět nové koncepce, nástroje a techniky tak, aby se výnosnost a finanční síla jejich podniku zlepšila a aby jejich firma získala náskok před konkurencí v daném oboru.

Možná aktuálně nově vytvářené divizionální uspořádání v rámci změny organizační struktury doprovázené zároveň centralizací některých společných oblastí jako je například nákup, investice, správa energií bude hlavním přínosem pro zvýšení ziskovosti podniku v budoucích létech. Není to však pouze ziskovost, co by mělo být hlavním motorem k rozvoji firmy, neboť strategické cíle se musí zabývat i dalšími otázkami, jako například rozvoj

lidského potenciálu, neboť vše tvoří zejména lidé, kteří musí být dostatečně fundováni pro zvládnání nových procesů.

Analýzou a studiem podkladů z firmy Motor Jikov jsem dospěl k závěru, že je stále potřeba systém řízení zdokonalovat, a proto jsem navrhl několik úzkých míst, které je nutno zlepšit. Jakákoliv chyba může mít nedozírné následky. Od ztráty zákazníka počínaje až například po finanční ztráty způsobené opravou výrobků, servisem nebo náklady vyplývajícími z ručení za výrobek (garanční náklady, záruky apod.). Jednou z cest je zapojení celého pracovního kolektivu firmy do zavádění jak nových inovativních, tak osvědčených postupů jež musí zákonitě vést k lepším výsledkům.

Zásadní strategií do budoucna musí být: udržení cen na konkurenční hladině a to jak pro české tak zahraniční zákazníky, zlepšit komunikaci se zákazníky (k tomu musí dojít ke zlepšení jazykové vybavenosti), optimalizace informačního systému v návaznosti na optimalizaci organizační struktury (vytvoření několika SBU), udržení si resp. nalezení správných lidí pro řízení i běžné procesy. Jako všechny podniky v Evropě tak i Motor Jikov se bude muset naučit využívat potenciálu dodavatelů z Asie zejména z Číny, a tím se pokusit dosáhnout zlevnění současné produkce.

Zatím velkou nevýhodu spatřuji v nepřilíš pružnému toku informací z nejvyšších míst vedení k běžnému vedoucímu, mistrovi a naopak. Lidé, kteří si tak dostatečně neuvědomí, jaký právě oni mají vliv na výkon celé firmy mohou tím brzdit rozvoj celého podniku.

V současnosti se české podniky, organizace, firmy ve srovnání s obdobím před rokem 1990 nacházejí v kvalitativně zcela změněném a vysoce dynamickém prostředí. V jejich řízení jde ve srovnání s minulým obdobím o zásadní kvalitativní změnu. Poznávání a hodnocení objektivních vývojových tendencí – schopnost resp. umění strategického řízení - se tak stává jedním z nejvýznamnějších požadavků kladených na vedoucí pracovníky. Každý manažer se tak musí neustále přizpůsobovat novým skutečnostem a zároveň může pro jejich zvládnání využívat zkušenosti předních světových odborníků nebo společností.

7. Seznam použité literatury

1. BARTES, F.: Konkurenční strategie firmy. Praha: Management Press, 1997, 124 s., ISBN 80-85943-41-7
2. KOTLER, P.: Marketing, Management. Grada Publishing, Praha, 1998, 224 s., ISBN 80-7169-600-5.
3. DEDOUCHOVÁ, M.: Strategie podniku. Skripta VŠE Praha, 1997, 155 s., ISBN 80-7079-713-4
4. PORTER, M. E.: Konkurenční strategie. Viktoria Publishing, Praha, 1995, 626 s., ISBN 80-85605-12-0
5. PŘÍBOVÁ, M.: Analýza konkurence trhu. Grada Publishing, Praha 1998, 92 s., ISBN 80-7169-536-X
6. HRON, J.: TICHÁ, I.: DOHNAL, J.: Strategické řízení. Skriptum ČZU Praha, 2000, počet stran 274, ISBN 80-213-0625
7. KOTLER, P.: Marketing, Management. Viktoria Publishing, Praha, 1992, počet stran 789 s , ISBN 80-85605-08-2.
8. MEFFERT, H.: Marketing Management. Grada, Praha, 1996, počet stran 551 s, ISBN 80-7169-329-4
9. Keřkovský, M.: „Pragmatický přístup ke strategické analýze“. URL: přístup z webu: <http://www.strateg.cz/a01.html> dne 5.4.06
10. Veber, J a kolektiv.: Management II, fakulta podnikohospodářská, Vysoká škola ekonomická v Praze, Praha 1998, počet stran 168, ISBN 80-7079-406-2
11. ROLÍNEK, L.: „Učební text katedry řízení, Struktura organizace a principy organizační architektury“. Katedra řízení, Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, 2003
12. KRÁLÍK, O.: „Základy teorie a praxe řízení“. Katedra občanské výchovy, Masarykova univerzita, únor 2006. URL: přístup z webu: <http://www.ped.muni.cz/wphil/clenove/kralik/teorie/teorieapraxerizeni.htm> dne 5.4.06
13. HRON, J., TICHÁ, I.: Strategické řízení, Praha: ČZU 2003. 240 s.
14. Bartlett, Ch. A., Ghoshal, S.: Strategic advantage. In Executive Excellence. Provo, July, 2002. Vol. 19, Issue 7, p. 7, 2 p. ISSN 87562308. In ProQuest /online/. URL: přístup z webu: <http://www.proquest.umi.com> dne 5.4.06
15. Jirásek, J. A.: Zvládne management unikající strategické umění? In sborník z

- mezinárodní konference MOMAN 03. Plzeň: Sdružení EVIDA, 2003, s. 93 - 104.
ISBN 80-86596
16. SOCHOR, M.: - 1993 Slovník tržní ekonomiky, Praha, Fortuna 1993, 64 s.
 17. Bartošová, V.: Nová podnikatelská paradigma versus management třetího tisícročia. In sborník z 2. mezinárodní konference IMEA 2002. Liberec: Technická universita v Liberci, 2002. ISBN 80-7083-606-7
 18. SMRČKA, J. - 1997 Tvorba podnikové strategie, část 1.: Pojetí a postup, nejvíce se pojmu strategie přibližuje výklad uvedený v časopise Moderní řízení, roč XXXII, 1/1997, s. 32.
 19. Košťan, P., Šuleř, O.: Firemní strategie nakladatelství computer press Praha 2002, počet stran 124 ISBN 80-7226-657-8
 20. ing. Mgr. Aneta Hintošová, Podnikohospodářská fakulta v košicích, Ekonomická universita v Bratislavě
 21. Vnitropodniková směrnice: *Systém řízení jakosti*. MOTOR JIKOV a.s., České Budějovice, 2001
 22. Horáková, H.: Strategický marketing. Praha: Grada Publishing, 2003, počet stran 204, ISBN 80-247-0447-1
 23. Kareš, J.: Základy řízení 1. České Budějovice: Jihočeská universita v Českých Budějovicích, Zemědělská fakulta, 1996. počet stran 79s., ISBN 80-7040-197-4
 24. Česká společnost pro jakost.: „O Benchmarkingu“. URL: přístup z webu: http://www.benchmarking.cz/o_benchmarkingu.asp dne 5.4.2006
 25. Koontz H., Wehrich H.: Management. Praha: Victoria Publishing, 1993, počet stran 659, ISBN 80-85605-45-7
 26. Donnelly J., Gibson J.: Management. Praha: Grada Publishing, 1997, počet stran 821, ISBN 80-7169-422-3
 27. ŠULEŘ, O. - 1995 Manažerské techniky, Olomouc, Rubico 1995, 225 s.
 28. Vysoká škola ekonomická v Praze Fakulta informatiky a statistiky Řízení podniku a řízení IS\IT v informační společnosti Jan Dohnal Jan Pour 1999 ISBN 80-7079-023-7
 29. Noviny Motor Jikov
 30. Komise evropských společenství.: „Průmyslová politika v rozšířené Evropě“. URL: přístup z webu: http://www-old.mpo.cz/xqw/webdav/-UTF8-/dms_mpo/getDocPreview/12414/5026/34682/?filemodify=2003-06-05%252012:53:43 dne 5.4. 2006
 31. Zdroj: Zpravodaj automobilového sdružení 1/2006 AIA

32. Zdroj: ICT Informační a komunikační technologie – komerční příloha týdeníku EKONOM a deníku HOSPODÁŘSKÉ NOVINY, 16.3.2006
33. Časopis moderní řízení číslo 12/05 z referátu Ing. J.Janaty vybral a sestavil Pavel Náhlovský vydavatelství economia
34. Hospodářské noviny úterý 21. března 2006 strana 23 Autor je obchodním ředitelem Ladislav Kročák

8. Summary

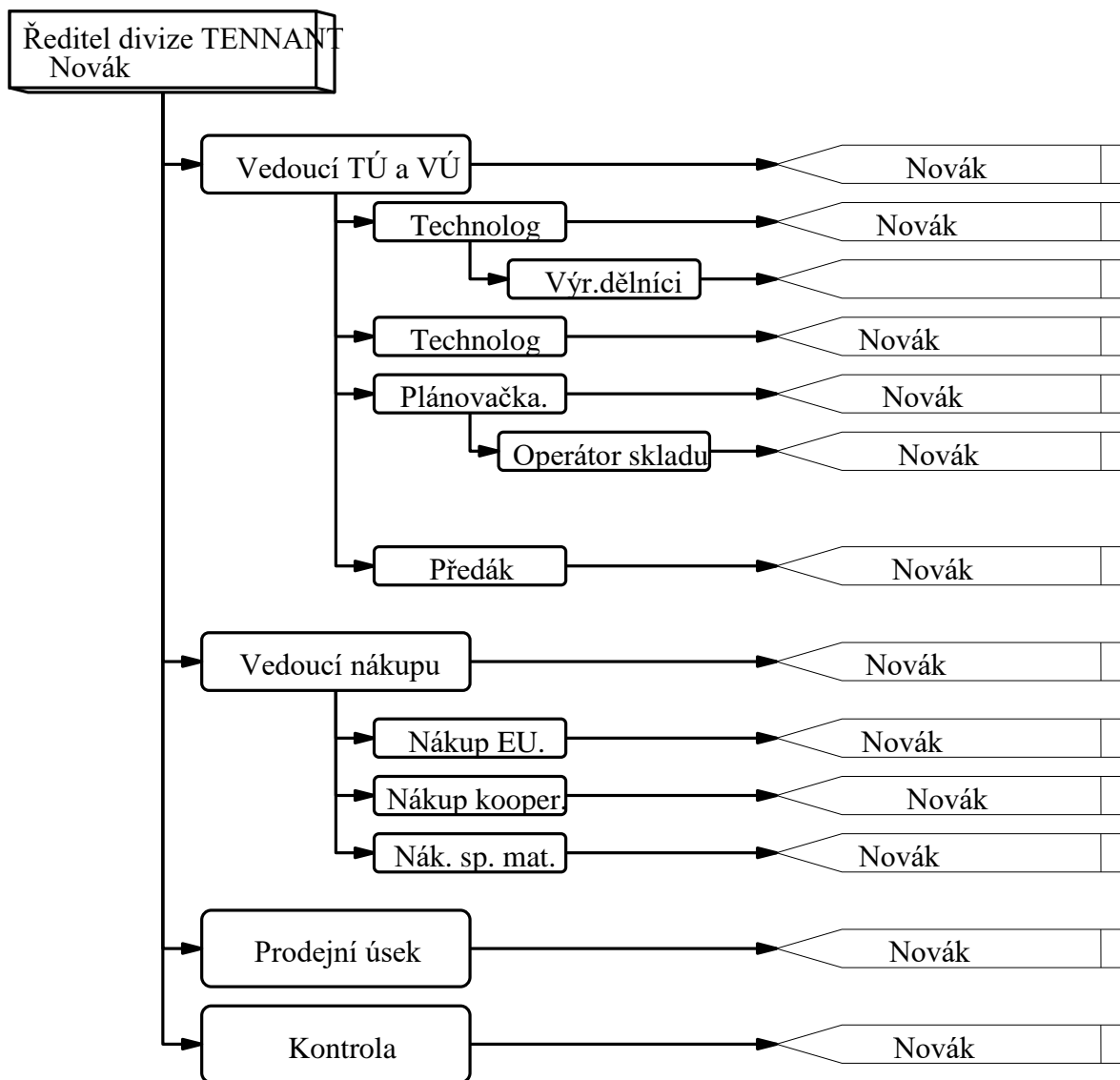
The point of my dissertation is the proposition of the right modification of strategic control for the firm Motor Jikov and its confrontation with the actual state, the proposition of change which should give rise to the higher effectiveness.

During the working on this dissertation I resulted from my own finding obtained by the consultations with executives and by the analyse of the documents which I had available. I worked the procured data and I compared them with the data from last years. I elaborated these informations with the STEP analyse, model of Porter and SWOT analyse.

By the detailed analyse which were oriented to the competition, the company, the market and the surround (SWOT analyse) and the offered variations of the entrepreneurial strategies, which are mentioned in the teoretical parts of this dissertation, I recommend to the company Motor Jikov to follow the line of reasonably offensive strategy. It means to extend the branches more than now which it makes business actually in.

Příloha 1:

Blokové organizační schéma Motor Jikov div



MOTOR JIKOV

DOTAZNÍK SPOKOJENOSTI ODBĚRATELE

QUESTIONNAIRE FOR CUSTOMER SATISFACTION

Jméno firmy / Name of company:

Hodnocení výrobku / Evaluation of the products:

Za vyplnění dotazníku předem děkujeme. Věříme, že Vám vyplnění nezabere více než 10 minut a pomůže k dalšímu zlepšení našeho obchodního vztahu.

Thank you in advance for completing the questionnaire. We believe that this should not more than 10 minutes and will help to further improve our commercial relationship.

1. Plnění termínových požadavků
Quality of delivery

- 1 - bez připomínek / no comment
- 2 - s drobnými nedostatky / with minor delays
- 3 - s většími nedostatky / with significant delays
- 4 - s hrubými nedostatky / with major delays
- 5 - nevyhovující / unsatisfactory

Stručná charakteristika nedostatků / A brief summary of the delays:

.....
.....
.....

2. Stabilita jakosti
Constancy of quality

- 1 - bez připomínek / no comment
- 2 - s drobnými nedostatky / with minor delays
- 3 - s většími nedostatky / with significant delays
- 4 - s hrubými nedostatky / with major delays
- 5 - nevyhovující / unsatisfactory

Stručná charakteristika nedostatků / A brief summary of the delays:

.....
.....
.....

3. Balení a doprava
Packing and handing

- 1 - bez připomínek / no comment
- 2 - s drobnými nedostatky / with minor delays
- 3 - s většími nedostatky / with significant delays
- 4 - s hrubými nedostatky / with major delays

5 - nevyhovující / unsatisfactory

Stručná charakteristika nedostatků / A brief summary of the delays:

.....
.....
.....

4. Rychlost odezvy na požadavky
Promptness of response to your
requirements

- 1 - bez připomínek / no comment
- 2 - s drobnými nedostatky / with minor delays
- 3 - s většími nedostatky / with significant delays
- 4 - s hrubými nedostatky / with major delays
- 5 - nevyhovující / unsatisfactory

1/2

MJ 04 0800 99

Stručná charakteristika nedostatků / A brief summary of the delays:

.....
.....
.....

5. Máte zájem o nové varianty stávajících výrobků / Are you interested in new versions of the existing products?

- 1 - ANO / YES
- 2 - NE / NO

Jestliže ano, uveďte o jaké varianty / If yes state which versions:

.....
.....
.....

6. Máte zájem o vzájemnou spolupráci s naší firmou při realizaci nových projektů ?

Are you interested in mutual co-operation with our company for realisation of new projects ?

- 1 - ANO / YES
- 2 - NE / NO

Jestliže ne, uveďte prosím stručně důvod / If not, state briefly the reason:

.....
.....
.....

7. Vaše připomínky a podmínky ke zlepšení našeho obchodního vztahu / Your comments and suggestions for improvement of our commercial relationship:

.....
.....
.....
.....
.....
.....

Naše nabídka nových výrobků nebo služeb / Our offer of new products and services:

.....
.....
.....
.....
.....
.....

Vystavil za MOTOR JIKOV, a.s.
Prepared by MOTOR JIKOV, a.s.
customer completed by: Kněžskodvorská 26
370 04 České Budějovice
Czech Republic

Za odběratele vyplnil:
For the

Kontaktní osoba / Contact persone.....
persone.....

Kontaktní osoba / Contact

Oddělení / Department

Oddělení / Department

Telefon.....Fax

Telefon.....Fax

E-mail.....

E-

mail.....

Internet.....

Internet.....

Podpis / Signature.....

Podpis /

Signature.....

Datum / Date.....

Datum /

Date.....

