

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích

Ekonomická fakulta

Katedra řízení

Studijní program: B 6208 Ekonomika a management

Studijní obor: Účetnictví a finanční řízení podniku



Metody strategického řízení

Vedoucí bakalářské práce:
doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.

Autor:
Tomáš Lomský

2008

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta

Katedra řízení

Akademický rok: 2006/2007

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: Tomáš LOMSKÝ

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

Studijní obor: Účetnictví a finanční řízení podniku

Název tématu: Metody strategického řízení

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

Cíl práce:

Cílem bakalářské práce je popsat a zhodnotit význam strategického řízení ve zvoleném podniku a na základě vybraných metod, postupů a zásad strategického řízení navrhnout případné změny.

Metodický postup:

- 1) popis systému strategického řízení
- 2) analýza podniku pomocí vybraných metod
- 3) navržení případných změn

Rámcová osnova:

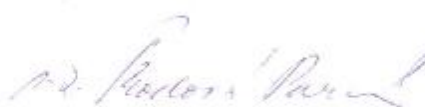
1. Úvod. 2. Literární přehled. 3. Metodika. 4. Charakteristika vybrané organizace: zaměření, historický vývoj, velikost, počet pracovníků. 5. Vlastní práce. 6. Závěr. 7. Použitá literatura. 8. Přílohy.

Rozsah grafických prací: dle potřeby
Rozsah pracovní zprávy: 30 - 40 stran
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná

Seznam odborné literatury:

- HRON, J., TICHÁ, I.: Strategické řízení. Praha: ČZU, 2003. 240 s. ISBN 80-213-0922-9.
HORÁKOVÁ, H.: Strategický marketing. Praha: Grada Publishing, 2000. 150 s. ISBN 80-7169-996-9.
DEDOUCHOVÁ, M.: Strategie podniku. Praha: C.H.Beck, 2001. 101 s. ISBN 80-7179-603-4.
PORTER, M.E.: Konkurenční strategie. Praha: Victoria Publishing, 1994, 403 s. ISBN 80-85605-11-2.
DONELLY, J.H., GIBSON, J.L., IVANCEVICH, J.M.: Management. Praha : Grada Publishing, 1997. 821 s. ISBN 80-7169-422-3.
BARTES, F.: Konkurenční strategie firmy. Praha: Management Press, 1997. 124 s. ISBN 80-85943-41-7.

Vedoucí bakalářské práce: doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.
Katedra řízení
Datum zadání bakalářské práce: 20. března 2007
Termín odevzdání bakalářské práce: 15. dubna 2008


prof. Ing. Magdalena Hrabánková, CSc.

děkanka

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


doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.

vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 20. března 2007

Prohlášení:

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma „Metody strategického řízení“ vypracoval samostatně na základě vlastních zjištění a použil jsem prameny, které uvádím v přehledu literatury.

V Českých Budějovicích dne 15. dubna 2008

.....

Tomáš Lomský

Poděkování:

Touto cestou děkuji všem, kteří se radou i jakoukoli pomocí podíleli na této práci. Především doc. Ing. Ladislavu Rolínkovi, Ph.D. za odborné vedení a cenné rady, které mi poskytoval při zpracování této bakalářské práce a zaměstnancům podniku za poskytnutí potřebných informací. Dále bych chtěl poděkovat Ing. Jitce Hüttnerové za odbornou pomoc při zpracování anglického textu.

1 ÚVOD.....	11
2 LITERÁRNÍ PŘEHLED	12
2.1 Základní pojmy	12
2.1.1 Vymezení pojmu strategické řízení.....	12
2.1.2 Druhy strategického řízení.....	12
2.1.3 Řízení v turbulentní době	13
2.1.4 Strategie	13
2.2 Proces strategického řízení	14
2.3 Mise, vize, poslání	16
2.4 Podnikové cíle	17
2.5 Analýza okolí organizace	17
2.5.1 Step analýza	18
2.5.2 Analýza pěti sil	20
2.5.3 Model stupně turbulence	22
2.6 Analýza vnitřního prostředí podniku.....	24
2.6.1 Analýza výsledků v jednotlivých funkčních oblastech	24
2.6.2 Analýza exponovanosti podniku	25
2.6.3 Portfolio analýza – Model BCG	26
2.7 SWOT analýza	27
2.8 Typy strategií	29
2.9 Implementace strategie.....	32
3 METODIKA	33
4 PRAKTICKÁ ČÁST	35
4.1 Charakteristika společnosti	35
4.1.1 Profil společnosti.....	35
4.1.2 Filosofie firmy	35
4.1.3 Firma ve světě	36
4.1.4 Organizační struktura	36
4.2 Analýza vnějšího prostředí.....	37
4.2.1 Step analýza	37
4.2.1.1 Úroveň a druh vzdělání.....	37

4.2.1.2 Preference	37
4.2.1.3 Zastarávání výroby	37
4.2.1.4 Vliv nových technologií	38
4.2.1.5 Kurz	39
4.2.1.6 Inflace a ceny energií.....	39
4.2.1.7 Vládní politika.....	40
4.2.1.8 Vyhodnocení STEP analýzy	41
4.2.2 Porterův model.....	41
4.2.2.1 Odběratelé a dodavatelé.....	41
4.2.2.2 Ohrožení ze strany substitutů	44
4.2.2.3 Konkurence a ohrožení ze strany nových konkurentů	44
4.2.2.4 Vyhodnocení porterova modelu.....	46
4.2.3 Model stupně turbulence	48
4.2.3.1 Stupně turbulence	48
4.3 Analýza vnitřního prostředí	51
4.3.1 Analýza exponovanosti	51
4.3.2 Finanční analýza	53
4.3.2.1 Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)	53
4.3.2.2 Hodnocení provozní oblasti	57
4.3.2.3 Likvidita.....	57
4.3.2.4 Hodnocení finanční politiky	60
4.3.2.5 Závěr finanční analýzy	62
4.4 SWOT analýza	62
4.5 Volba strategie	65
5 ZÁVĚR A DISKUSE	67
6 SUMMARY	69
7 SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	70
Seznam obrázků, tabulek a příloh	
Přílohy	

1 Úvod

Všichni jsme poutníky na stejné cestě. Někteří poutníci mají jen lepší mapy.“ Nelson Demille.“

Nacházíme se v době, kdy na podnik působí celá řada vnitřních i vnějších vlivů, které se neustále mění („turbulentní doba“). Teorie i praxe v poslední době prochází značným vývojem. V souvislosti s globalizací ekonomiky se tento vývoj nezastaví, ale spíše urychlí. Aby podnik v tomto proměnlivém prostředí přežil, musí mít vypracovanou jasnou koncepci, která by zajistila získání komparativní výhody.

Manažeři by měli významný podíl aktivit zaměřit do budoucnosti, čili musí přemýšlet v podmínkách zítřka. Z tohoto důvodu je proces strategického řízení velmi rizikový, protože se jedná o odhad budoucích stavů, které jsou v dnešní nespojitě době obtížně předvídatelné. Působení vnějších podmínek musí podnik nejenom monitorovat a přizpůsobovat jim vnitřní faktory, ale také musí vyvíjet takové úsilí, aby mohl některé externí vlivy aktivně ovlivňovat. Vnitřní faktory má podnik plně ve své moci, proto by je měl mít pod kontrolou.

Pokud chce organizace uspět v 21. století, musí vytvářet takové podmínky, které motivují zaměstnance a manažery ke zdokonalování stávajících procesů a zavádění změn. Vrcholový management by se neměl zabírat pouze tvorbou strategie, ale další významnou činností je její implementace. Implementace strategie hraje důležitou roli, zda daná strategie bude úspěšná či nikoliv. Manažeři musí vytvořit takové podmínky, které umožní strategii realizovat. Říká se, že člověk má osobnost a podnik strategii. Tak jako každý člověk má jedinečnou osobnost, tak i každá strategie je unikátní, která charakterizuje organizaci a slouží jako nástroj pro budoucí rozvoj podniku.

V této bakalářské práci se pokusím vypracovat na základě odborné literatury a získaných informací analýzu firmy ABC s.r.o. Cílem bakalářské práce je pomocí vybraných metod analyzovat vnější prostředí, vnitřní prostředí, určit silné a slabé stránky, příležitosti a ohrožení dané organizace. Tyto výsledky zpracovat, analyzovat, provést vyhodnocení a navrhnout vhodné strategie.

2 Literární přehled

2.1 Základní pojmy

2.1.1 Vymezení pojmu strategické řízení

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

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

(Veber a kol., 2003)

Hron, Tichá, Dohnal (2000) popisují strategické řízení jako 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.

Osobně se více přikláním k definici **Hrona, Tiché, Dohnala**, kteří vidí důležitost strategie jako prostředek k dosažení stanovených cílů. Oproti tomu **Veber a kol.** popisují strategické řízení pouze jako nástroj pro stanovení dlouhodobých záměrů organizace, ale už neuvádějí způsob, jak těchto záměrů chtějí dosáhnout.

2.1.2 Druhy strategického řízení

Veber a kol. (1998) rozdělují strategické řízení na **pravé strategické řízení**, které je založeno na antagonistickém vztahu. V této podobě dominuje strategické řízení zejména ve vojenství. V oblasti ekonomie existovalo pravé strategické řízení v raných fázích vývoje tržních ekonomik, ekonomické procesy byly výsledkem volného působení tržních sil, kdy slabší je pohlcován silnějším. Pravé strategické řízení je založeno na dravé konkurenci, na úsilí získat komparativní efekt na úkor jiného řídicího subjektu, který svým konáním

likvidují nebo pohlcují. Podstatou **nepravého strategického řízení**, je takové chování ekonomických subjektů, kdy komparativní efekt je získáván díky tomu, že jeden ekonomický subjekt funguje lépe než jiný.

2.1.3 Řízení v turbulentní době

Drucker (1994) popisuje turbulenci jako nepravidelný, nelineární a nevypočitatelný jev, u kterého je však možno předpovídat, analyzovat a řídit její základní příčiny. Nebezpečí turbulentní doby vidí v pokušení popírat realitu. Naopak turbulentní doba je dobou velkých příležitostí pro ty, kteří nové reality dokážou pochopit, akceptovat a kteří je dokážou využít.

S ohledem na strategii, kterou může podnik uplatňovat, **Truneček (1993)** rozlišuje tři druhy modelů řízení:

1. **Plánovací model:** plánovací model je založený na analyzování trendů, podle kterých pak plánujeme budoucnost. Čím více se zabývá podnik plánováním, tím méně se zabývá skutečnou strategií. Diskontinuitu však nelze plánovat, proto je tento model pro turbulentní dobu považován za nevhodný.
2. **Vizionářský model:** vizionářský model Truneček popisuje jako model založený na vytyčování cílového stavu, kde je potřeba vypracovat určitou vizi, ke které se budeme postupně blížit, i když budeme muset na této cestě dělat celou řadu kompromisů. Tento model zcela zavrhuje plánovací mentalitu.
3. **Učící se model:** učící se model považuje **Truneček** za nejlepší model pro turbulentní dobu, protože dokáže velmi dobře reagovat na neustále se měnící podmínky. Tento model je založen na metodě pokusů a omylů.

2.1.4 Strategie

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

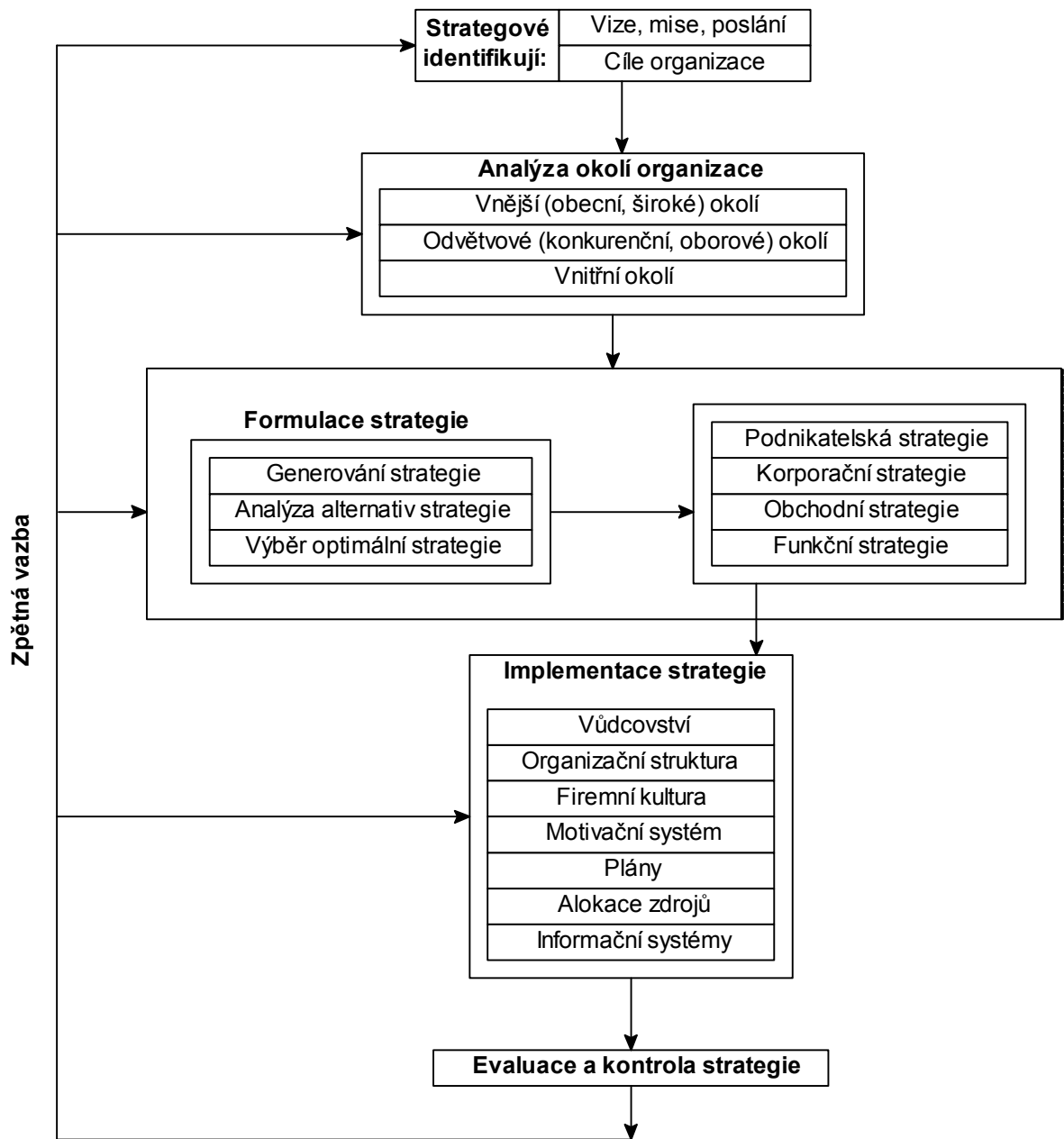
Dedouchová (2001) uvádí, že **tradiční definice strategie** je dokument, ve kterém jsou určeny dlouhodobé cíle podniku, stanoven průběh jednotlivých operací a rozmístění zdrojů nezbytných pro splnění daných cílů. Oproti tomu **moderní definici** chápe jako připravenost podniku na budoucnost. Ve strategii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

Podle **Pivody (1997)** však neexistuje shoda v přesném vymezení pojmu strategie. Někteří autoři např. začleňují cíle jako součást strategie, jiní ji považují jen jako intelektuální prostředek pro dosažení předem vymezených cílů.

Pivoda definuje strategii následovně: **Strategie** je vzorek nebo plán, který v organizaci integruje její hlavní cíle, zásady a činnosti do soudržného celku. Dobře formulovaná strategie pomáhá zorganizovat a alokovat zdroje organizace do její unikátní a životaschopné pozice, zohledňuje relativní vnitřní kompetence i nedostatky organizace, předpokládá změny v okolí a inteligentní reakce konkurentů.

2.2 Proces strategického řízení

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



Obrázek 1 - Proces strategického řízení

Zdroj: Mallya (2007)

2.3 Mise, vize, poslání

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

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

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

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

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

Příklady konkrétních vizí firem působící na českém trhu jsou uvedeny v tabulce 1.

Tabulka 1 - Příklady vizí konkrétních firem

Organizace	Vize
Seznam.cz a.s	„Být nejpopulárnějším místem českého internetu, kde jeho uživatelé nalézají pomoc, řešení svých problémů, poučení i zábavu.“
ALTEGO s.r.o.	„Jsme majákem, oporou, pomocí a doprovodem při cestě našich zákazníků za úspěchem a prosperitou.“
Sto s.r.o.	"Stavět uvědoměle"

Zdroj: [18], [24], [25]

2.4 Podnikové cíle

Hron, Tichá, Dohnal (2000) definují cíle, jako důležitý prvek strategického řízení, vyjadřující čeho chce podnik dosáhnout v dlouhodobém a krátkodobém horizontu. Obvykle jsou aplikovány na specifické oblasti:

- **Růst:** růst podniku jako celku, cílová velikost podniku, případně velikost podnikových jednotek.
- **Finance:** zisk, cash flow, návratnosti investic/vloženého kapitálu, dividendy a ostatní finanční ukazatelé.
- **Výrobek/služba:** kvalita, vývoj nových výrobků/služeb, inovace.
- **Marketing:** spotřebitelská základna, reklama, odbyt, rozšiřování trhu, pronikání na nové trhy, služby pro zákazníky.
- **Operativa:** řízení zásob, kontrola nákladů, výrobní procesy.
- **Personalistika:** plánování lidských zdrojů, fluktuace, rekvalifikace, pracovní vztahy.
- **Společenská zodpovědnost:** regulační opatření, kontrola znečištění, vztah k místní komunitě.

2.5 Analýza okolí organizace

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

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

Při externí analýze je zpravidla okolí podniku rozděleno na dvě části: na **mikrookolí**, představované odvětvím, někdy nazývané jako podnikatelské prostředí, ve kterém podnik podniká, a na **makrookolí**, které je společné všem odvětvím a vytváří společné prostředí pro všechna mikrookolí. Obě části okolí jsou znázorněny na obrázku 2. Mikrookolí bezprostředně obklopuje podnik. Tvoří je podniky, které si vzájemně konkurují a jejichž

výrobky se mohou vzájemně substituovat. Makrookolí, které je společné pro všechny mikrookolí a tedy i podniky, vytváří obecně platné podmínky, za kterých podniky v dané zemi podnikají. Makrookolí určuje ekonomické, demografické, politické, legislativní a technologické podmínky a sociální politiku. Jeho součástí je celosvětové okolí. (Dedouchová, 2001)



Obrázek 2 - Okolí podniku

Zdroj: Dedouchová (2001)

2.5.1 Step analýza

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

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

Jednotlivé faktory jsou rozděleny do 4 skupin, jejichž název je odvozen od jednotlivých písmen STEP analýzy.

Společenské faktory souvisí s životním stylem lidí, včetně jejich hodnot. Mezi společenské faktory řadíme:

- demografie,
- distribuce příjmů,
- mobilita obyvatelstva,
- životní styl,
- úroveň vzdělání,
- přístup k práci a volnému času.

Technologické faktory nesouvisí pouze s vývojem výrobních prostředků, materiálů, ale také vývoj procesů a know – how se řadí mezi tyto faktory. Předmětem této analýzy jsou:

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

Ekonomické faktory jsou charakteristickým stavem ekonomiky. Stav ekonomiky můžeme charakterizovat následujícími prvky:

- trend vývoje domácího hrubého produktu,
- životní cyklus podniku,
- nabídka peněz, úroková míra,
- inflace,
- nezaměstnanost,
- dostupnost energie.

Politické faktory také významně působí na úroveň příležitostí a hrozeb, které plynou z okolí podniku. Mezi politické faktory nejčastěji řadíme:

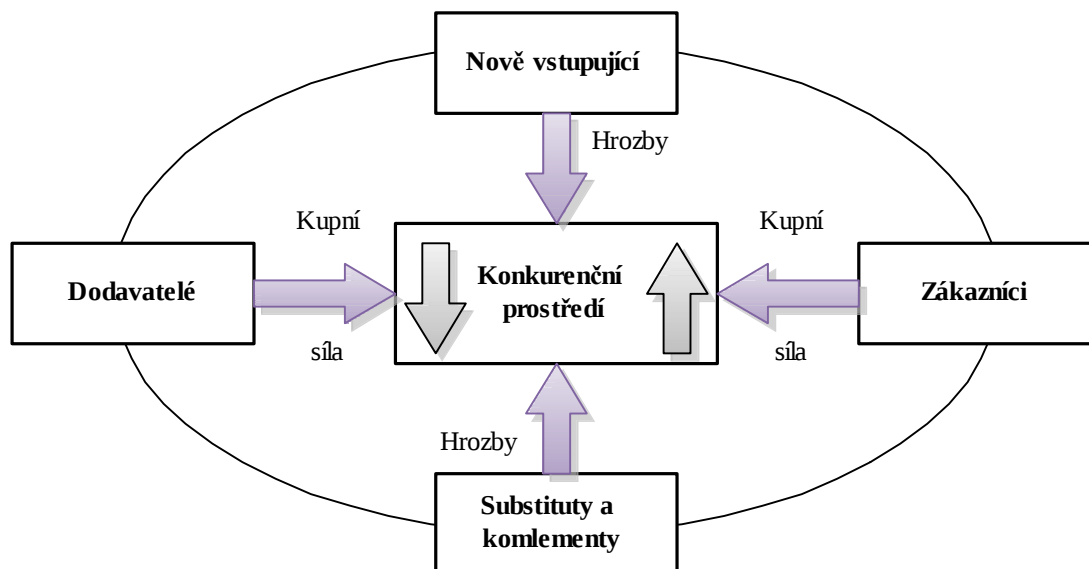
- stabilita vlády,
- regulace zahraničního obchodu,
- daňová a monopolní legislativa,
- ochrana životního prostředí.

2.5.2 Analýza pěti sil

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

Porterův model pěti konkurenčních sil (viz obrázek 3) umožňuje popsat a pochopit podstatu konkurenčního prostředí uvnitř každého jednotlivého odvětví a tak vytvořit informační základnu pro rozhodování o tvorbě konkurenční výhody podniku. Každá z pěti konkurenčních sil ovlivňuje specifickým způsobem intenzitu konkurence uvnitř daného odvětví. **(Veber a kol., 1998)**

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



Obrázek 3 - Porterův model pěti konkurenčních sil

Zdroj: Veber a kol. (1998)

Ohrožení ze strany nových konkurentů

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

Johnson, Scholes (2000) řadí mezi bariéru vstupu:

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

Vyjednávací síla dodavatelů

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

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

Ohrožení ze strany substitutů

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

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

Rivalita mezi existujícími podniky

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

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

Vyjednávací síla odběratelů

Dedouchová (2001) hovoří o hrozbě ze strany kupujících, když tlačí ceny dolů nebo když požadují vysokou kvalitu nebo lepší servis. Podle Portera mají kupující větší sílu za těchto podmínek:

- pokud se mikrookolí skládá z řady malých podniků a kupujícími je malý počet velkých podniků,
- nakupují-li kupující ve velkém množství,
- když si kupující mohou při objednávkách vybírat mezi podniky s nízkými cenami,
- jestliže je ekonomicky proveditelné, aby kupující mohli nakupovat od několika podniků najednou,
- mohou-li kupující pohrozit, že si své vstupy začnou vyrábět sami.

2.5.3 Model stupně turbulence

Model stupně turbulence nám udává, jaké je vnější prostředí a co od nás očekávají zákazníci. Podnik by měl být na stejném stupni turbulence jako jsou požadavky zákazníků. Pokud se organizace nachází na nižším stupni, znamená to neuspokojení potřeb zákazníků. Zákazníci pak přejdou ke konkurenci, která jejich požadavky a očekávání naplní. Pokud se firma ovšem nachází na vyšším stupni, znamená to pro firmu vynakládání nadbytečných

finanční prostředků. Jednotlivé stupně turbulence a tomu odpovídající způsob řízení jsou uvedeny v obrázku 4.

Kopčaj (1999) charakterizuje jednotlivé stupně turbulence následovně:

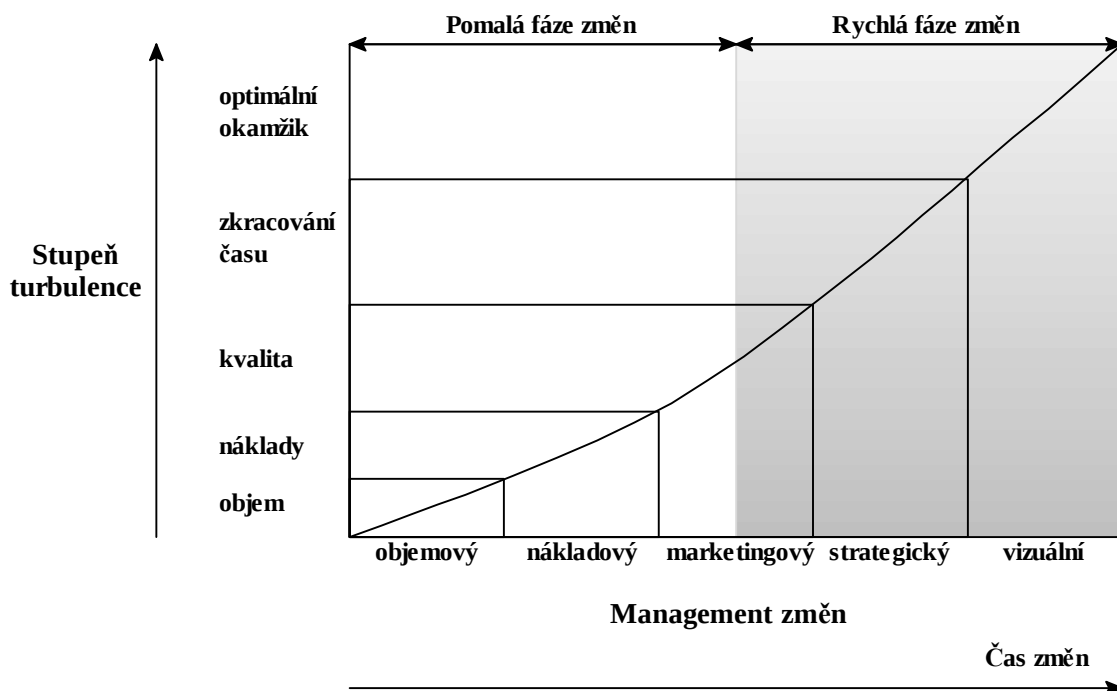
Pro **1. stupeň turbulence** je hlavním kritériem růst objemu a sortimentu. Cílem objemového managementu je tedy maximalizace objemu a sortimentu „za každou cenu“.

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

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

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

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



Obrázek 4 - Model stupně turbulence

Zdroj: Kopčaj (1999)

2.6 Analýza vnitřního prostředí podniku

Mallya (2007) pohlíží na interní analýzu jako na objektivní zhodnocení současného postavení firmy. Jde o snahu identifikovat, v čem firma vyniká a co není její silnou stránkou. Interní analýza zahrnuje hodnocení těch veličin, které jsou uvnitř analyzované firmy.

Podnikové zdroje považuje za takové prostředky, které tvoří vstupy do výroby zboží a služeb firmy. Tyto zdroje zahrnují zaměstnance, manažerský talent, finanční prostředky, budovy a zařízení.

2.6.1 Analýza výsledků v jednotlivých funkcionálních oblastech

Do funkcionálních oblastí **Rolínek (2003)** řadí:

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

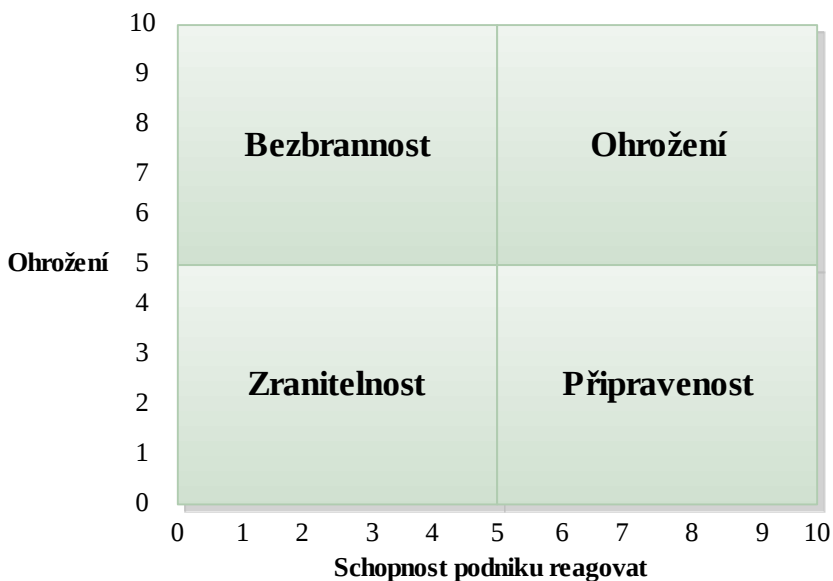
Podle **Hrona, Tiché, Dohnala (2000)** nejsou na analýze důležité jen výsledky samotné, ale i způsob jakým se v podniku výsledky měří. Další důležitý faktor vidí ve faktoru času. Je třeba dané výsledky analyzovat v časových řadách a z nich odvozovat trendy. Trendy jsou pak důležitější než absolutní hodnoty. Analýzu v jednotlivých funkcionálních oblastech je pak vhodné porovnávat s konkurencí. Pro porovnání s konkurencí je vhodná metoda „benchmarkingu“, tj. porovnávání se s nejlepšími podniky jak v odvětví tak i mimo obor.

2.6.2 Analýza exponovanosti podniku

Cílem této analýzy je ohodnotit, do jaké míry je podnik zranitelný zvenčí. Vychází z identifikace a ohodnocení faktorů, které by mohly v budoucnu ohrozit existenci podniku.

Z obrázku 5 je patrné, že jsou 4 následující stavy:

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



Obrázek 5 - Matice exponovanosti podniku

Zdroj: Hron, Tichá, Dohnal (2000)

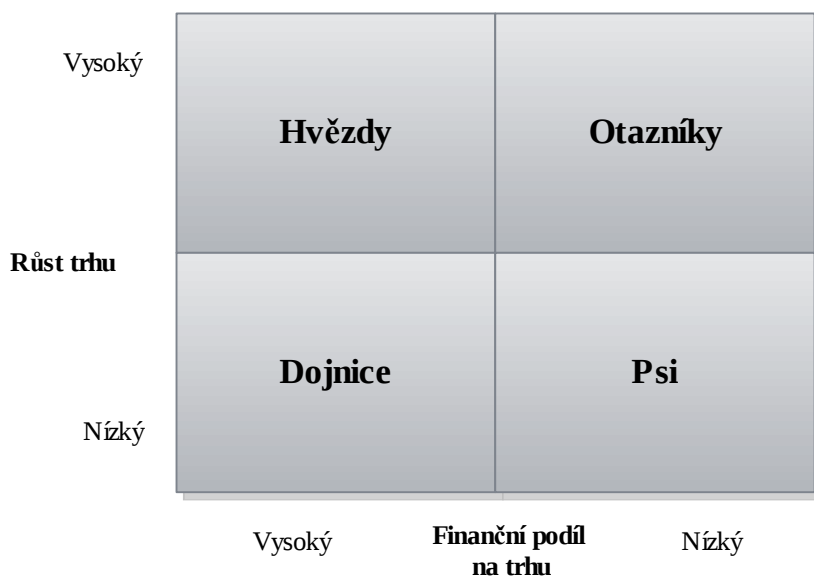
Hron, Tichá, Dohnal (2000) uvádí 7 kroků této analýzy:

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

2.6.3 Portfolio analýza – Model BCG

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

- rychlé přírůstky prodeje a inkasa tržeb vedou obvykle i ke snížení nákladů, což umožňuje snížit cenu,
- roste-li poptávka po výrobku, ukazuje to i životaschopnost a možnost protažení průběhu cyklu tržní životnosti,
- vyšší podíl na trhu přináší úspory na fixních nákladech,
- za limitní hranici mezi vysokým a nízkým růstem trhu se považuje deset procent ročního růstu tržeb.



Obrázek 6 - Matice portfolio produktů

Zdroj: Johnson, Scholes (2000)

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

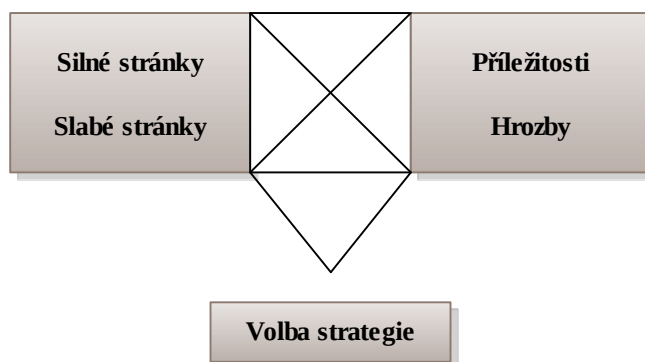
Dojné krávy: Jedná se o aktivity s vysokými podíly na pomalu rostoucím trhu. Dojné krávy představují nejvyšší příjmy podniku, proto by měly sloužit jako finanční zdroj.

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

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

2.7 SWOT analýza

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



Obrázek 7 - Postavení matice SWOT ve strategických úvahách

Zdroj: Veber a kol. (2003)

Metoda SWOT je založena na kombinaci:

- silných stránek,
- slabých stránek,
- příležitostí,
- hrozeb.

Hrozby a příležitosti budoucího okolí

Veber a kol. (2003) uvádí, že při analýze budoucích hrozeb je třeba vycházet jak z hrozeb makrookolí tak i mikrookolí. Řada typických hrozeb je odvozena z Porterova modelu pěti sil:

- vysoká diferenciací odvětví,
- státní regulace,
- know-how,
- velký počet konkurujících si firem,
- pomalý růst odvětví,
- hrozba substitučních výrobků,
- hrozba vstupu nového výrobce atd.

Příležitosti pak autoři chápou jednak jako příležitosti, které podniku pomohou neutralizovat hrozby, jednak jako vlastní rozvojové příležitosti, které budou závislé na tom, zda půjde o odvětví ve fázi zralosti, odvětví na sestupu nebo zda půjde o mezinárodní či dokonce globální trhy.

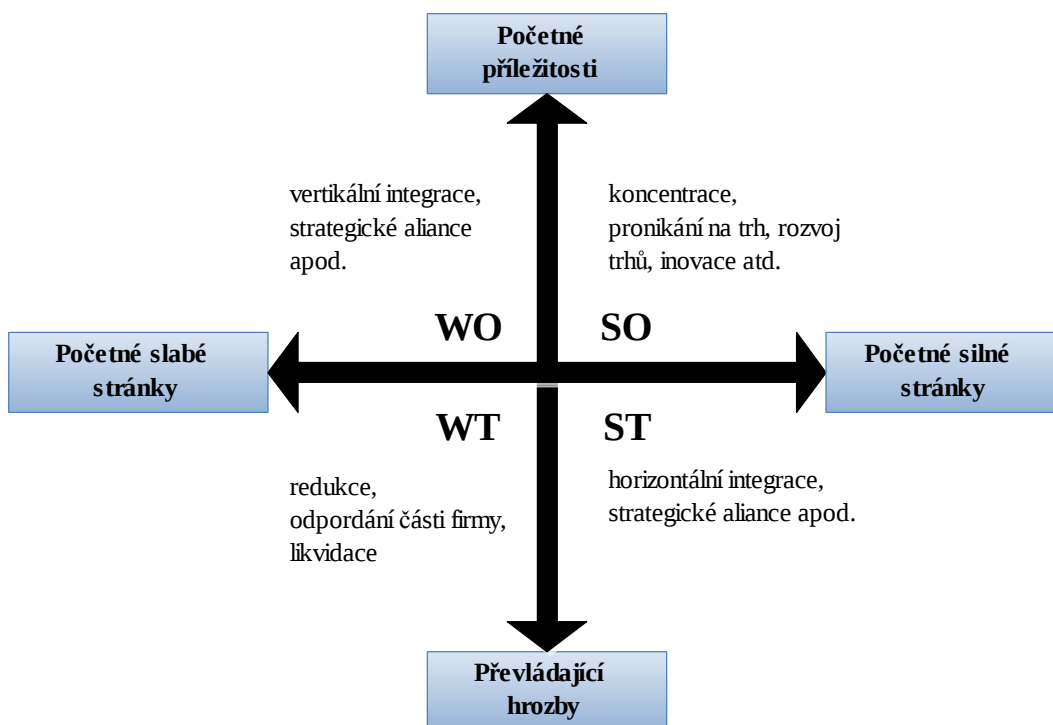
Silné a slabé stránky

Veber a kol. (2003) vidí silné a slabé stránky především v těchto oblastech:

- finanční síla organizace,
- výzkum a vývoj,
- výrobní politika,
- úroveň managementu,
- organizace firmy,
- napojení na infrastrukturu,
- image firmy či výrobku atd.

Na základě výsledků SWOT analýzy mohou nastat čtyři zjednodušené případy, které jsou znázorněny na obrázku 8:

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



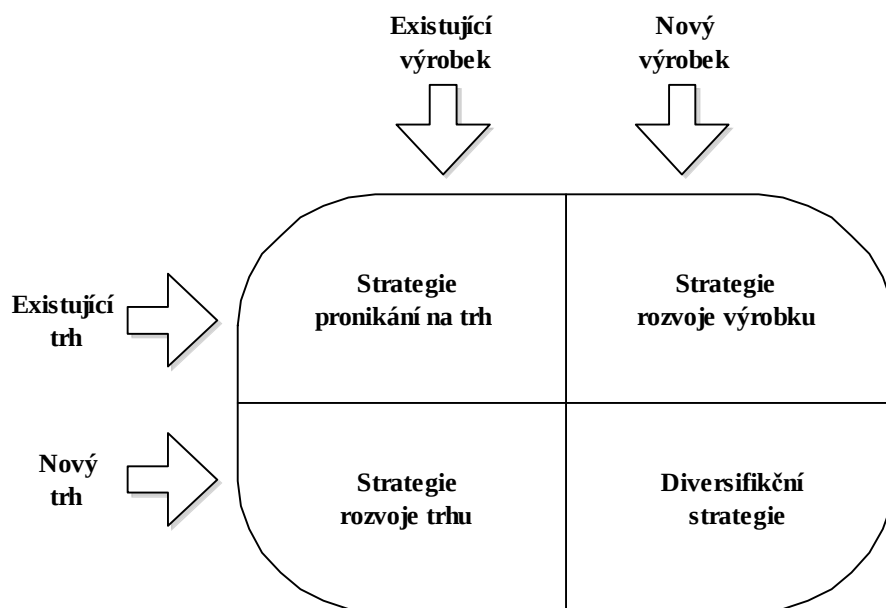
Obrázek 8 - Využití SWOT při koncipování strategií

Zdroj: Veber a kol. (2003)

2.8 Typy strategií

Hron, Tichá, Dohnal (2000) poukazují na skutečnost, že se různí autoři dosud nedokázali sjednotit nad typologií strategií. Mezi autory, kteří se pokusili o systematický přehled strategií, řadí: Ansoffa, Mintzberga, Portera a Thomase.

Jako první se pokusil v roce 1965 o přehled jednotlivých typů strategií Ansoff. Jeho matice, kterou můžeme vidět na obrázku 9, je i přes neúplný výčet strategií velmi známá.



Obrázek 9 - Typologie strategií podle Ansoffa

Zdroj: Hron, Tichá, Dohnal (2000)

Dalším autorem, který se zabývá typologií strategií je Porter. Autoři uvádějí, že Porter založil svou typologii na předpokladu, že podnik může dosáhnout konkurenční výhody dvěma způsoby:

1. cestou nízkých nákladů nebo
2. odlišením vlastní produkce od konkurenční.

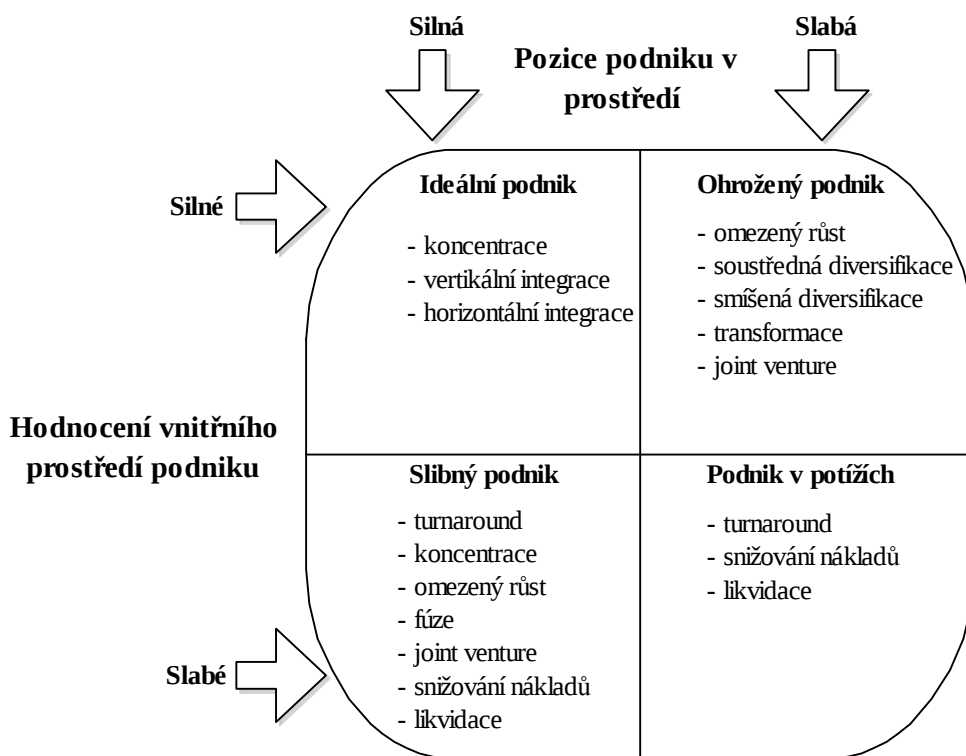
Tento předpoklad pak umožňuje v kombinaci s rozsahem činnosti a s parametry trhu, uplatňovat tři základní typy strategií:

1. nákladové vedení,
2. diferenciaci,
3. zaměření.

V návaznosti na Ansoffa a Portera založil svoji typologii Mintzbergr, který rozděluje strategie do pěti skupin podle:

1. umístění hlavního předmětu činnosti v návaznosti na další odvětví,
2. funkcionální oblastí v podniku,
3. možností rozvoje hlavního předmětu činnosti,
4. možností rozšíření předmětu činnosti,
5. rekombinace předmětu činnosti.

Posledním z autorů, kterého uvádí **Hron, Tichá, Dohnal (2000)**, je Thomas. Jeho typologie je založena na základě hodnocení vnějšího a vnitřního prostředí organizace. Na obrázku 10 pak můžeme vidět, jaké strategie jsou vhodné pro podnik s ohledem na jeho pozici a sílu.

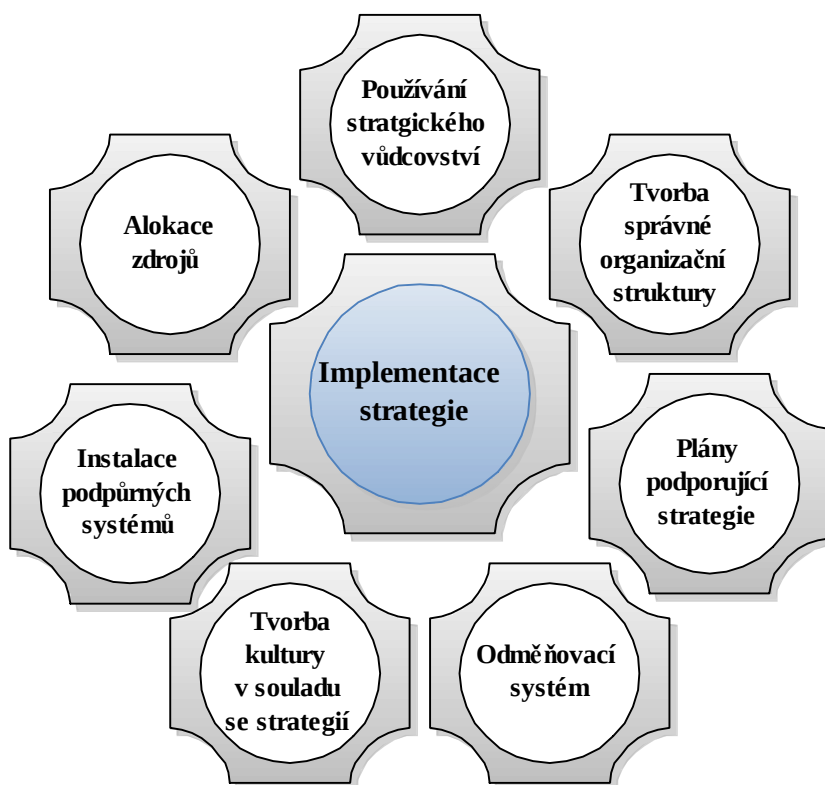


Obrázek 10 - Integrovaný model strategických alternativ

Zdroj: Hron, Tichá, Dohnal (2000)

2.9 Implementace strategie

Implementace strategie je nejsložitější fází procesu strategického řízení a má zásadní význam pro úspěch zvolené strategie. Úspěšná implementace strategie je založena na tom, jak dokáže vedení společnosti vytvořit prostředí v organizaci, která podporuje změny. Změny by měly být přijímány jako příležitost k dalšímu rozvoji organizace, ne jako hrozba pro všechny zainteresované skupiny. Jak vidíme na obrázku 11, implementace strategie může zahrnovat takové postupy jako: změnu trhu, vytvoření nových organizačních jednotek, uzavření výrobních kapacit, nábor nových pracovních sil, změna cenové politiky podniku, změna systému odměňování apod. Implementace konkrétní strategie je závislá na typu a stáří podniku, na typu a stáří trhu, na dostupných zdrojích a na řadě dalších faktorů. (Hron, Tichá, Dohnal 2000)



Obrázek 11 - Proces implementace strategie

Zdroj: Mallya (2007)

3 Metodika

Cílem bakalářské práce je vybrat takové metody, které by nejlépe zhodnotily současnou situaci podniku a tak umožnily stanovit vhodné strategické alternativy. Abych mohl tento cíl naplnit, musel jsem podnik analyzovat ze 3 pohledů. Tyto pohledy pak tvoří dílčí cíle.

Dílčí cíle:

- analyzovat vnitřní prostředí podniku,
- analyzovat vnější prostředí podniku,
- analyzovat podnik jako celek.

Použité zdroje dat

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

Pro hodnocení analyzovaného podniku byly použity následující metody:

- a)** Pomocí **STEP analýzy** jsem určil faktory makrookolí, které působí na podnik. Ty nejdůležitější jsem podrobně zpracoval a shrnul do tabulky.
- b)** **Model stupně turbulence** jsem použil, abych zjistil, v jakém prostředí podnik působí, co od něj očekávají zákazníci a zda je podnik schopen tato očekávání naplnit.
- c)** **Porterův model** mi umožnil zhodnotit mikrookolí podniku. A to především působení dodavatelů, odběratelů, konkurence a substitučních výrobků. Výsledky jsem opět shrnul do tabulky a následně okomentoval.
- d)** Na základě **analýzy exponovanosti** jsem mohl zjistit, jak moc je podnik zranitelný. Zda je ohrožen a jestli je schopen jednotlivým ohrožením čelit. Výsledkem analýzy pak bylo vytvoření matice exponovanosti.
- e)** Dále byla v podniku provedena **finanční analýza**. Při finanční analýze jsem vycházel z vlastních výpočtů. Pro srovnání podniku s odvětvím jsem využil metodický rámec INFA, který je zveřejněný na portálu Ministerstva průmyslu a obchodu. Plný název programu zní: Benchmarkingový diagnostický systém

finančních indikátorů INFA. Jedná se o program, do kterého se zadávají údaje z rozvahy a výkazu zisku a ztráty. Na základě těchto údajů se pak provede srovnání podniku jak s odvětvím, tak s jeho nejlepšími podniky. Jedná se o srovnání v rámci OKEČ. Tento systém INFA, který poskytla VŠE prostřednictvím Inky Neumaierové, je dlouhodobě vyvíjen ve spolupráci s firmou Ivan Neumaier. Autoři rozdělili podniky do skupin pomocí srovnání ukazatelů ROE, r_e a r_f (viz tabulka 2).

Tabulka 2 – Rozdělení podniků do skupin

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

Zdroj: [21]

- f) Prostřednictvím těchto analýz, pozorování a pohovorů se zaměstnanci jsem provedl **SWOT analýzu**, která mi pomohla určit silné a slabé stránky podniku a jeho příležitosti a ohrožení plynoucího z vnějšího prostředí. Potom následovalo ohodnocení významnosti jednotlivých faktorů pomocí vzájemného párového srovnávání. Ke srovnání jsem použil Fullerův trojúhelník.

Po vypracování těchto jednotlivých analýz jsem mohl stanovit, jaká je pozice podniku v prostředí a tak mu navrhnout vhodné strategie.

4 Praktická část

4.1 Charakteristika společnosti

4.1.1 Profil společnosti

Firma působí na českém trhu jako dceřiná společnost holandské společnosti od roku 1994. Podnik sídlí v Českých Budějovicích a v současné době zaměstnává více než 470 zaměstnanců. Veškerá zařízení splňují normy ISO 14001 a ISO 90001. Hlavním předmětem činnosti je výroba kovových a umělohmotných plastických dílů. Firma při výrobě věnuje značnou pozornost péči o životní prostředí - pro lakování používá ekologické barvy ředitelné vodou.

Společnost nabízí různé lisované a lakované kovové díly určené pro široké spektrum výrobků v oboru elektroniky, audiotechniky, automobilového průmyslu a osvětlení. Jednotlivé součásti se nacházejí v sortimentech výrobků audio, TV a video, kam dodávají především kryty pro CD a videopřehrávače, zadní panely, kovové části reproduktorů, díly pro pohyblivé části přístrojů a součástky pro chlazení výkonných dílů.

4.1.2 Filosofie firmy

Definovaná mise, vize a dodržování určitých hodnot umožňuje podniku rozvoj svého potenciálu.

Mise

“Vynálezce řešení, která fungují.”

Hodnoty firmy:

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

Vize

"Síla v používání kombinace plechových a plastových dílů"

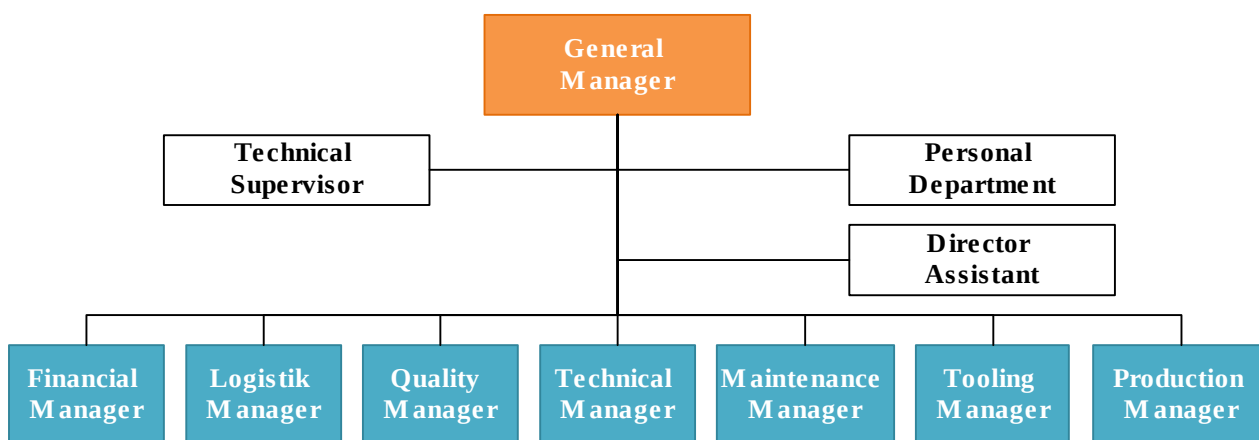
4.1.3 Firma ve světě

Podnik zaměstnává přes 1400 zaměstnanců a má pobočky po celém světě.

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

4.1.4 Organizační struktura

Firmu je řízena generálním ředitelem, kterému podléhají jednotlivé úseky (viz obrázek 12). V podniku se nachází celkem 7 úseků, kde každý má svého vedoucího. Mimo jednotlivé úseky se pak nachází personální oddělení, technický dozorce a asistentka vedoucí.



Obrázek 12 - Organizační struktura společnosti

Zdroj: [27]

4.2 Analýza vnějšího prostředí

4.2.1 Step analýza

4.2.1.1 Úroveň a druh vzdělání

Úroveň vzdělání není pro podnik příliš významným faktorem. Daleko důležitější roli hraje druh vzdělání. Podnik potřebuje kvalifikované techniky, kterých je na dnešním trhu práce nedostatek. Tento nedostatek podnik řeší zaškolením pracovníků.

Do budoucna se dá předpokládat, že se nedostatek techniků na trhu práce bude stále prohlubovat.

4.2.1.2 Preference

Podnik pracuje s přístroji, které jsou vysoce flexibilní. Na změnu preferencí je podnik tedy schopen okamžitě reagovat a změnit druh výroby podle aktuálních potřeb zákazníků. Od vzniku firmy preference lidí, které jsou ovlivněny především vývojem na trhu s elektronikou, prošly několika změnami. Tento vývoj preferencí pro podnik nepředstavuje žádné ohrožení, protože jak už jsem uvedl, podnik pracuje s přístroji, pro které není rozhodující, pro jaký druh výrobku vyrábí součástku.

Podle mého názoru je důležité, aby na změnu preferencí lidí reagovali především odběratelé. Pokud odběratelé včas zachytí tuto změnu, pak může firma aktivně vstoupit do vývoje nového výrobku. Firma pak nabízí celé portfolio služeb. Mezi základní službu ve vývoji nového výrobku patří **převedení nápadů od počátečních návrhů až k masové výrobě**.

4.2.1.3 Zastarávání výroby

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

Firma neustále modernizuje svoje strojní zařízení. V současné době disponuje jako jediná firma v České Republice s AIDA linkou, která patří mezi nejmodernější zařízení na světě.

4.2.1.4 Vliv nových technologií

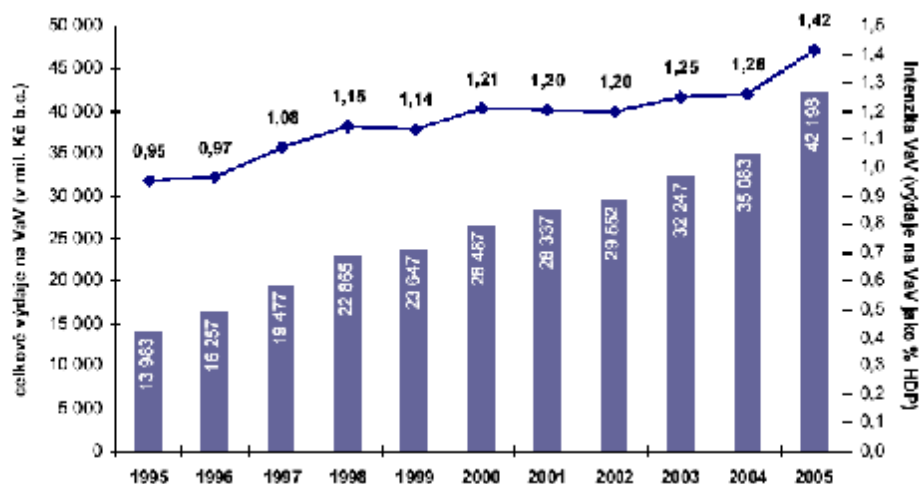
Vývoj na trhu výrobků představuje pro firmu příležitosti ve formě nových zakázek. Podnik neovlivňuje pouze tento vývoj, ale také vývoj nových technologií v oblasti výrobních strojů, které přinášejí vyšší:

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

Z obrázku 13 můžeme vidět, že výdaje na výzkum a vývoj od roku 1995 neustále rostou. Rostoucí trend zaznamenávají oba ukazatelé:

- výdaje v absolutní částce,
- výdaje jako % HDP.

Z tohoto trendu můžeme usuzovat, že se zvyšujícími výdaji na vědu a výzkum bude vývoj nových technologií stále rychlejší.



Obrázek 13 - Celkové výdaje na vědu a výzkum v ČR a jejich podíl na HDP

Zdroj: [19]

4.2.1.5 Kurz

Vývoj kurzu české měny je pro firmu velmi významným faktorem. Podnik ovlivňuje jak negativně tak pozitivně. Negativně při prodeji do zahraničí, pozitivně při nákupu od zahraničního dodavatele. Podnik používá měsíční sazbu ČNB, která je vyhlášována k prvnímu dni měsíce. V rámci celého podniku dosáhl za rok 2007 kursový zisk 5 mil. korun. Pokud budeme brát v úvahu pouze nákup – prodej, tak posilování české koruny způsobilo kursovou ztrátu 7 mil. korun. Rozdíl 12 mil. je způsoben kursovým ziskem, který plyne z úvěrů, které má podnik v zahraničí.

Podnik ovlivňuje především posilování české koruny vůči EURU. Předpokládám, že tento trend bude mít trvalejší charakter, který se zastaví až vstupem České republiky do měnové unie.

4.2.1.6 Inflace a ceny energií

Inflace, nebo-li znehodnocování peněz, ovlivňuje především zvyšování nákladů na služby a vstupy. V letošním roce má inflace dosáhnout až na 7,5 %, což je nejvýše od roku 1998.

Tabulka 3 - Vývoj inflace v ČR

1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
10	9,1	8,8	8,5	10,7	2,1	3,9	4,7	1,8	0,1	2,8	1,9	2,5	2,8

Zdroj: [20]

Podnik používá energie pro stroje a vytápění. Energie tvoří významnou nákladovou položku – v roce 2007 činily náklady na energie (elektřina, voda, plyn) přibližně 9 mil. korun. Proto každé zdražení energií zvyšuje náklady na výrobu, které se projeví v ceně výrobků.

V roce 2008 pak rekordní inflace spolu s kombinací se zdražujícími se cenami energií může způsobit odchod některých cenově orientovaných zákazníků na východ.

Pokud chce Česká republika vstoupit do eurozóny, musí splnit maastrichtská konvergenční kritéria. Mezi něž patří i kritérium, které stanovuje maximální možnou výši inflace. Lze usuzovat, že výše inflace v roce 2008 má pouze šokový charakter, který je způsoben reformou veřejných financí. Vysoká míra inflace je způsobena především úpravou nepřímých daní. V dokumentu vydané Ministerstvem financí se uvádí, že po odeznění tohoto jednorázového šoku plynoucího z administrativních opatření se inflace vrátí na nižší úroveň pozorovanou v minulých letech. [22]

4.2.1.7 Vládní politika

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

- složitosti,
- nejasných výkladů a
- časté změny.

V České republice v současné době probíhá daňová reforma, která zahrnuje snižování daní z příjmů právnických osob. Snížením sazby daně se podniku zvýší disponibilní zisk, který bude moc dále použit na rozvoj podniku.

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

4.2.1.8 Vyhodnocení STEP analýzy

Podnik se nachází v globálním prostředí, kde působí řada faktorů s různě významnými vlivy (viz tabulka 4). Podnik je ovlivňován především vývojem kurzu české koruny. Dalšími významnými vlivy jsou druh vzdělání a vládní politika. Dopad většiny faktorů je dlouhodobý – jednotlivé faktory působí na podnik po celou dobu jeho fungování. Podnik sice nemůže významněji tyto faktory ovlivnit, ale některé může využít ve svůj prospěch. Jednou z příležitostí, které globální prostředí nabízí, je čerpání úvěrů v cizí měně, kde při daném objemu úvěrů představují kursové zisky významnou výnosovou položku.

Tabulka 4 - Přehled faktorů STEP analýzy

Faktor	Význam	Dopad	Kategorie
Úroveň a druh vzdělání	Spíše významný	Dlouhodobý	S
Preference	Spíše nevýznamný	Dlouhodobý	S
Zastarávání výroby	Středně významný	Dlouhodobý	T
Nové technologie	Středně významný	Dlouhodobý	T
Kurz	Významný	Střednědobý	E
Inflace	Středně významný	Krátkodobý	E
Ceny energií	Středně významný	Dlouhodobý	E
Vládní politika	Spíše významný	Dlouhodobý	P

Zdroj: autor

4.2.2 Porterův model

Na odvětví byl aplikován porterův model, který měl za úkol charakterizovat působení odběratelů, dodavatelů, substitučních výrobků, konkurence a potenciační konkurence.

4.2.2.1 Odběratelé a dodavatelé

Vzhledem k nemožnosti substituce výrobků je firma pro svoje zákazníky nepostradatelná, proto se firma nachází v situaci, kdy si ji zákazník sám vyhledává. Vzhledem k vysoké poptávce musí firma část potenciačních zákazníků odmítat.

Existují tři problémy ze strany odběratelů:

- otevřené kalkulace,
- výběr dodavatelů,
- přesun výroby do zahraničí.

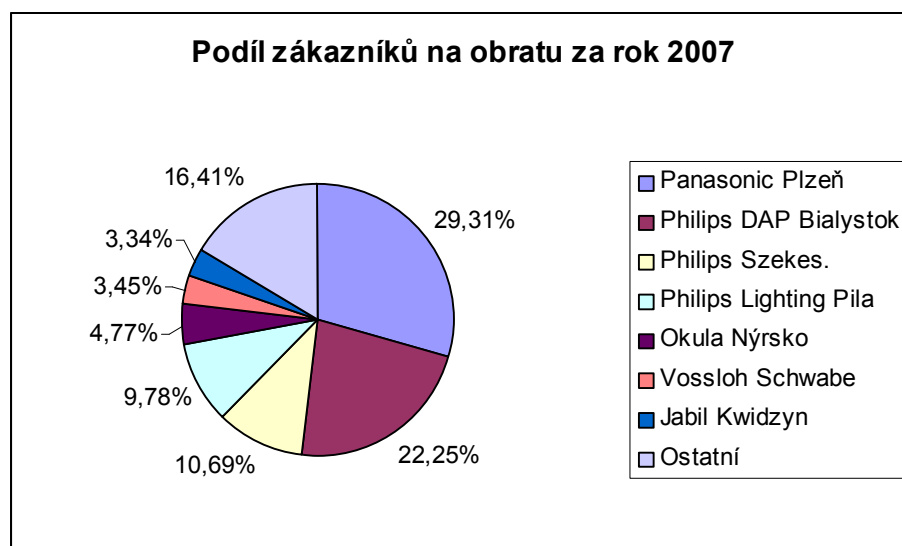
Otevřené kalkulace představují pro firmu kontrolu ze strany zákazníků, kdy zákazníci kontrolují každou nákladovou položku. Proto firmy v tomto oboru nevykazují tak vysokou přidanou hodnotu jako v jiných odvětvích. Další nebezpečí ze strany odběratelů představuje výběr dodavatelů. Odběratel vybírá dodavatele pro firmu především podle ceny, kde materiál nedosahuje požadované kvality. Výroba je pak díky nižší ceně materiálu sice levnější, ale na druhé straně se zvyšuje zmetkovost, která výrobu opět prodraží. Podnik by se měl snažit z tohoto řetězce vystoupit a aktivně se zapojovat do výběru svých dodavatelů, kde by rozhodujícími faktory pro výběr dodavatele měly být:

- cena,
- kvalita,
- přijatelnost pro odběratele.

Další ohrožení ze strany odběratelů představuje přesun výroby do zahraničí nebo změna výroby. Firma musí objednávat materiál přibližně 6 týdnů dopředu. Velikost objednávky materiálu se odvíjí podle vývoje předchozích objednávek pro konkrétní firmu. Problém nastává ve chvíli, kdy zákazník, který objednává 3 týdny dopředu, změní výrobu nebo se jí rozhodne přesunout do zahraničí. V praxi pak mohou nastat 3 základní řešení nebo jejich vzájemná kombinace:

- firmě zůstane nepotřebný materiál,
- na základě smluv materiál zaplatí odběratel,
- na základě smluv se materiál vrátí dodavateli.

Z obrázku 14 je vidět, že klíčovými zákazníky jsou především Panasonic Plzeň a Philips DAP Bialystok. Ztráta těchto odběratelů by byla pro podnik velmi citelná – tvoří přibližně 50 % obrátu firmy. Ztrátu zakázek jiných firem je podnik schopen okamžitě nahradit – poptávka po firmě je vysoká.



Obrázek 14: Podíl zákazníků na obrátu za rok 2004

Zdroj: [26]

Přehled dodavatelů

Podnik má přibližně 500 dodavatelů jak z tuzemska tak z různých zemí světa. Mezi nejvýznamnější dodavatele patří:

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

4.2.2.2 Ohrožení ze strany substitutů

Firma nabízí následující produkty a služby:

- Velkosériovou výrobu lisování plastů,
- Dekorativní technologii plastů,
- Zalisování plechových dílů do plastu,
- Dekorativní lakování plechových a plastových dílů,
- Laserové svařování,
- Lepení,
- Lisování postupovými a ohybovými nástroji,
- Lisování hlubokých tahů,
- Ohyby technologií Bihler.

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

4.2.2.3 Konkurence a ohrožení ze strany nových konkurentů

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

Analýza největšího konkurenta

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

Společnost Muramoto Industry Co. Ltd. byla založena v roce 1935 a v současné podobě existuje od roku 1958. Skupina Muramoto má výrobní závody a obchodní zastoupení kromě Japonska také na Filipínách, v Číně, Thajsku, Indonézii, Malajsi, Singapuru a v USA. Hlavním předmětem podnikání je výroba lisovaných kovových dílů pro automobilové stereo mechaniky a jinou audio-vizuální a počítačovou techniku, pro elektroniku, nebo součásti pro automobilové přístrojové desky.

V roce 2005 zahájila japonská firma výstavbu nového výrobního závodu v Žebráku na Berounsku. Společnost do něj investovala téměř 350 milionů korun a v nově založené firmě Muramoto Manufacturing Europe s.r.o. získalo zaměstnání na 70 lidí. Továrna vyrostla tzv. na „zelené louce“ a jedná se o vůbec první projekt firmy Muramoto Industry v Evropě. Jejím hlavním programem je výroba přesných kovových výlisků a montáž elektronických součástí pro plasmové televizory. Ty bude firma dodávat společnosti Panasonic AVC Network Czech do Plzně.

Silné stránky:

- dobrá vyjednávací pozice s japonskými firmami,
- zázemí silné mateřské společnosti,
- finanční síla – po prvním roce podnikání **ROE 16,18 %**
- investiční pobídky.

Slabé stránky:

Podnik se nachází teprve ve fázi učení. Poznává jednotlivé procesy, s nimiž souvisí kvalita i nižší náklady. Firma ABC s.r.o. si za 14 let svého působení na českém trhu vybudovala silné know-how, které získalo především díky stěžejním technikům, kteří působí ve firmě od jejího založení. Je třeba, aby si firma tuto výhodu udržela a to především prostřednictvím těchto techniků. Tito zaměstnanci pak mohou své zkušenosti a poznatky předávat dál a tím vybudované know-how neustále posilovat.

Přechod zákazníka ke konkurenci

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

Daná komponenta se vyrábí prostřednictvím nástroje, který musí firma podle zadaných parametrů zhotovit. Nástroj je pak ve vlastnictví zákazníka, tudíž může kdykoliv přejít ke konkurenci.

Problém však je, že nástroje jsou zhotovovány speciálně pro strojní zařízení firmy, která přijímá zakázku, proto přechod k jinému dodavateli přichází v úvahu jen v nejkrajnějších případech.

Přechod ke konkurenci se tak spíše projeví v případě, kdy zákazník obměňuje svoji výrobovou řadu. V minulosti to bylo přibližně každých 4 až 5 let. V současné době v souvislosti s vývojem technologií je to každý rok. Proto je důležité, aby firma udržovala vztahy se svým odběratelem na vysoké úrovni a tím umožnila získání další zakázky.

Problematika vstupu na trh

Jedná se o velice žádaný trh, kde největší překážkou vstupu do odvětví jsou normy (standards a certifikace) a kapitálová náročnost podnikání. Noví konkurenti se v odvětví nevyskytují téměř žádní. Největším ohrožením jsou současné firmy, které využívají globální prostředí k vytváření svých poboček po celém světě. Založené filiálky jsou pak velice podporovány svými mateřskými společnostmi a jsou schopny téměř okamžitě konkurovat. Dalším ohrožením je podpora nově vstupujících zahraničních firem na český trh. Například Muramoto Manufacturing Europe s.r.o. je nositelkou dvou investičních pobídek a je tudíž velmi zvýhodněná – na dani z příjmů právnických osob za rok 2006 ušetřila 18 mil. korun. Subvence státu pouze určité skupině podniků považují za velmi nekorektní a to především z důvodu vytváření nespravedlivého podnikatelského prostředí.

4.2.2.4 Vyhodnocení porterova modelu

Tabulka 5 popisuje dané odvětví jako průměrně konkurenční, které je charakteristické následujícími body:

- Mezi největší bariéry vstupu patří zejména strojní vybavení, kvalifikovaná pracovní síla, know – how a znalost prostředí.
- Firma má konkurenci především mezi zahraničními podniky. V současné době se na našem území objevilo několik japonských firem, které se orientují na montáž LCD televizorů.
- Firma vyrábí součástky na zakázku a není je možno žádným způsobem substituovat.
- V daném oboru rozhoduje cena a kvalita, proto se význam vstupů neustále zvyšuje.

- Využívají se speciální stroje, které musí dodržet přesnost na několik setin milimetrů i více.
- Nástroje musí být velice odolné a z kvalitního materiálu.
- Daný obor není náročný na kvalifikaci manažerů, ale spíše na jejich flexibilitu. Manažer musí být především týmový hráč a zájmy firmy pro něj musí být na prvním místě.
- Míra inovací je ovlivněna zákazníky: firma se musí přizpůsobit vývoji jednotlivých výrobků svých odběratelů.

Tabulka 5 - Hodnocení konkurenčního prostředí

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

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

4.2.3 Model stupně turbulence

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

Zákazník požaduje:

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

Jednotlivé požadavky odpovídají 4. stupni turbulence, nebo-li strategickému řízení (viz obrázek 15).

4.2.3.1 Stupně turbulence

1. Objem produkce

V současné době podnik pracuje v 3 směnném provozu. Díky velké poptávce firma plánuje výstavbu nového skladu. Nová hala bude flexibilní, aby v případě rozšíření výroby mohla být použita jako výrobní hala.

2. Nákladovost

Podnik snižuje náklady:

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

3. Kvalita

Podnik vyhovuje nejvyšším průmyslovým standardům. Jeho zařízení splňují normu ISO 9001 a ISO 14 001. V Holandsku splňuje standardizované normy pracovních podmínek. ISO 18000. Všechna zařízení se řídí standardy sociální odpovědnosti SA-8000.

Pro zvyšování a udržení kvality podnik dodržuje následující body:

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

Politika jakosti

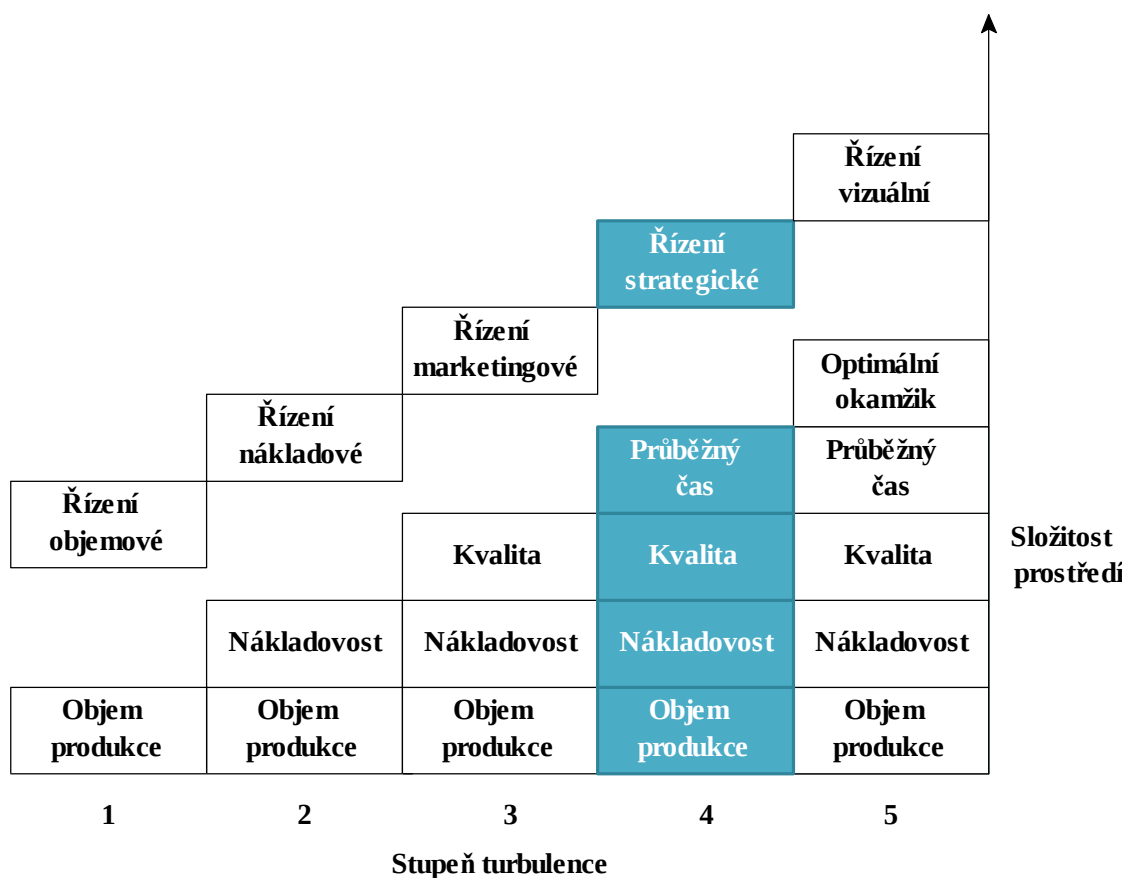
Jakost je pro firmu nejvyšší prioritou – v oboru, ve kterém podnik podniká, je jakost rozhodujícím faktorem pro úspěšnost a prosperitu podniku. Vedení společnosti promítlo firemní strategii ve vnitřní organizaci do těchto zásad:

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

4. Průběžný čas

Podnik zkracuje čas výroby především správným plánováním výroby. Plánování výroby probíhá 1x týdně. Další možností, jak firma zkracuje čas mezi objednávkou a dodávkou, je tvorba pojistné zásoby.

Lze tedy konstatovat, že postavení podniku v prostředí odpovídá také 4. stupni turbulence (viz obrázek 15).



Obrázek 15 - Postavení podniku a zákazníka v turbulentní době

Zdroj: Rolínek (2006)

4.3 Analýza vnitřního prostředí

4.3.1 Analýza exponovanosti

Na podnik působí řada faktorů, jejichž absence může způsobit ohrožení podniku. Nejvýznamnější faktory, ohrožení a možné následky jsou formulovány v tabulce 6. Vliv těchto ohrožení, pravděpodobnost, že se jednotlivá ohrožení naplní a schopnost podniku reagovat jsou uvedeny v tabulce 7. Na základě těchto údajů byla sestavena matice exponovanosti (viz obrázek 16).

Tabulka 6 - Formulace ohrožení

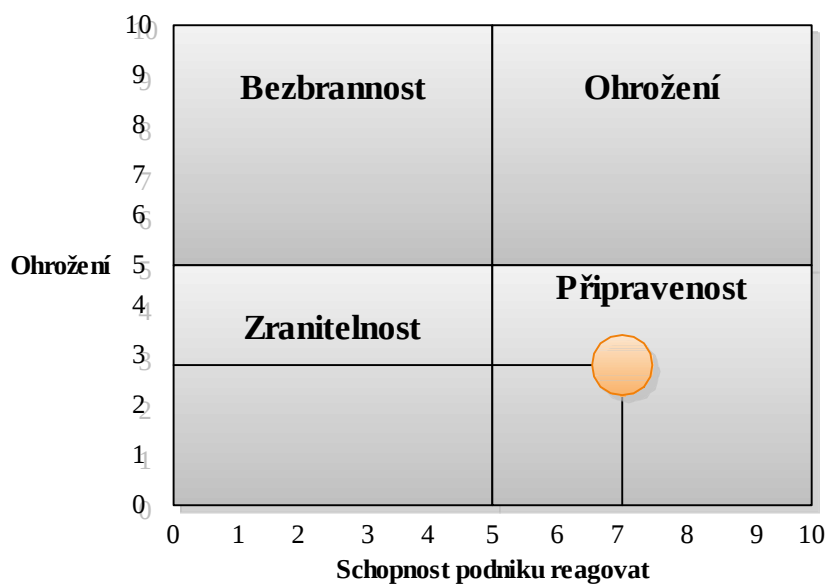
Faktor	Ohrožení	Následek
Kvalifikace zaměstnanců	Výroba zmetků, zdlouhavá výroba	Odliv zákazníků, zvýšené náklady na výrobu
Spotřebitelská základna	Přesun výroby klíčových zákazníků na východ	Snížení tržeb, zisku
Potřebná technologie	Malá flexibilita výroby	Ztráta know-how, zakázek
Kvalita výrobků	Výroba zmetků	Odliv zákazníků, zvýšené náklady na výrobu
Nákladová pozice	Vyšší náklady než konkurence	Odliv zákazníků, zvýšené náklady na výrobu
Cena suroviny	Zvýšení cen materiálu	Zvýšené náklady na výrobu
Potřeby zákazníků	Špatná spolupráce při vývoji nového výrobku	Nemožnost výroby daného výrobku
Struktura vlastníků	Nevykládání prostředků na rozvoj podniku	Zastarávání výroby
Bezpečnost výrobků	Nebezpečné výrobky	Stažení výrobků z trhu
Kvalita nakupovaného materiálu	Nekvalitní materiál, výroba zmetků	Odliv zákazníků, zvýšené náklady na výrobu
Technické oddělení	Nezahájení výroby, poškození stroje	Ztráta zakázky

Zdroj: autor

Tabulka 7 - Tabulka pro analýzu exponovanosti

Faktor	Vliv na podnik (0-10)	Pravděpodobnost naplnění (0-100 %)	Schopnost reakce podniku (0-10)	Vliv*Pravděpodobnost
Kvalifikace zaměstnanců	5	70 %	10	4,2
Spotřebitelská základna	8	75 %	5	6
Potřebná technologie	9	30 %	8	2,7
Kvalita výrobků	10	5 %	9	0,5
Nákladová pozice	3	50 %	8	1,5
Cena suroviny	8	50 %	0	4
Potřeby zákazníků	5	10 %	9	0,5
Struktura vlastníků	1	100 %	9	1
Bezpečnost výrobků	5	5 %	8	0,25
Kvalita nakupovaného materiálu	10	40 %	8	4
Technické oddělení	8	80 %	6	6,4
			x = 7,3	y = 2,85

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



Obrázek 16 - Matice exponovanosti

Zdroj: autor

Pozice firmy se nachází v kvadrantu „připravenost“. To znamená, že na podnik působí málo významná ohrožení a má prostředky jak jim čelit. Nejvýznamnějšími faktory jsou **technické oddělení, spotřebitelská základna, kvalifikace zaměstnanců, cena a kvalita nakupovaného materiálu**. Absence těchto faktorů pro podnik představuje největší ohrožení.

4.3.2 Finanční analýza

Na základě účetních výkazů byla v podniku provedena finanční analýza. Zajímal jsem se především o trend, porovnání ukazatelů s odvětvím a příčinu změny jednotlivých ukazatelů finanční analýzy.

4.3.2.1 Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)

V tabulce 8 jsou shrnuty stavy ukazatelů od roku 2003 až do roku 2006. Na základě těchto stavů pak můžeme okomentovat trend. Ukazatel ROE pak můžeme dát do pyramidové vazby (viz obrázek 17) a zjistit příčiny změny tohoto ukazatele.

Tabulka 8 - Vývoj ukazatelů

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

Zdroj: autor

Hodnota ROE nevykazuje žádný trend – kolísá. Kolísání je minimální a pohybuje se mezi hodnotami, které jsou nadprůměrné pro dané odvětví. Oproti roku 2005 byl nárůst o **3,26 %**. Z tabulky dále můžeme vidět, že i ostatní ukazatelé kolísají a stejně jako u rentability vlastního kapitálu se jedná o nárůst nebo pokles v řádu několika procent. Z mírného kolísání pak můžeme usuzovat, že podnik dosahuje každý rok stabilních výsledků.

Pyramidový rozklad ROE

Legenda

Ukazatel	
2005	2006
Vliv na ROE	

EBIT = zisk před zdaněním a úroky

ZUFP = ziskový účinek finanční páky

EAT = zisk po zdanění

$$ZUFP = \frac{EBIT}{EAT} * \frac{Aktiva}{Výnosy}$$

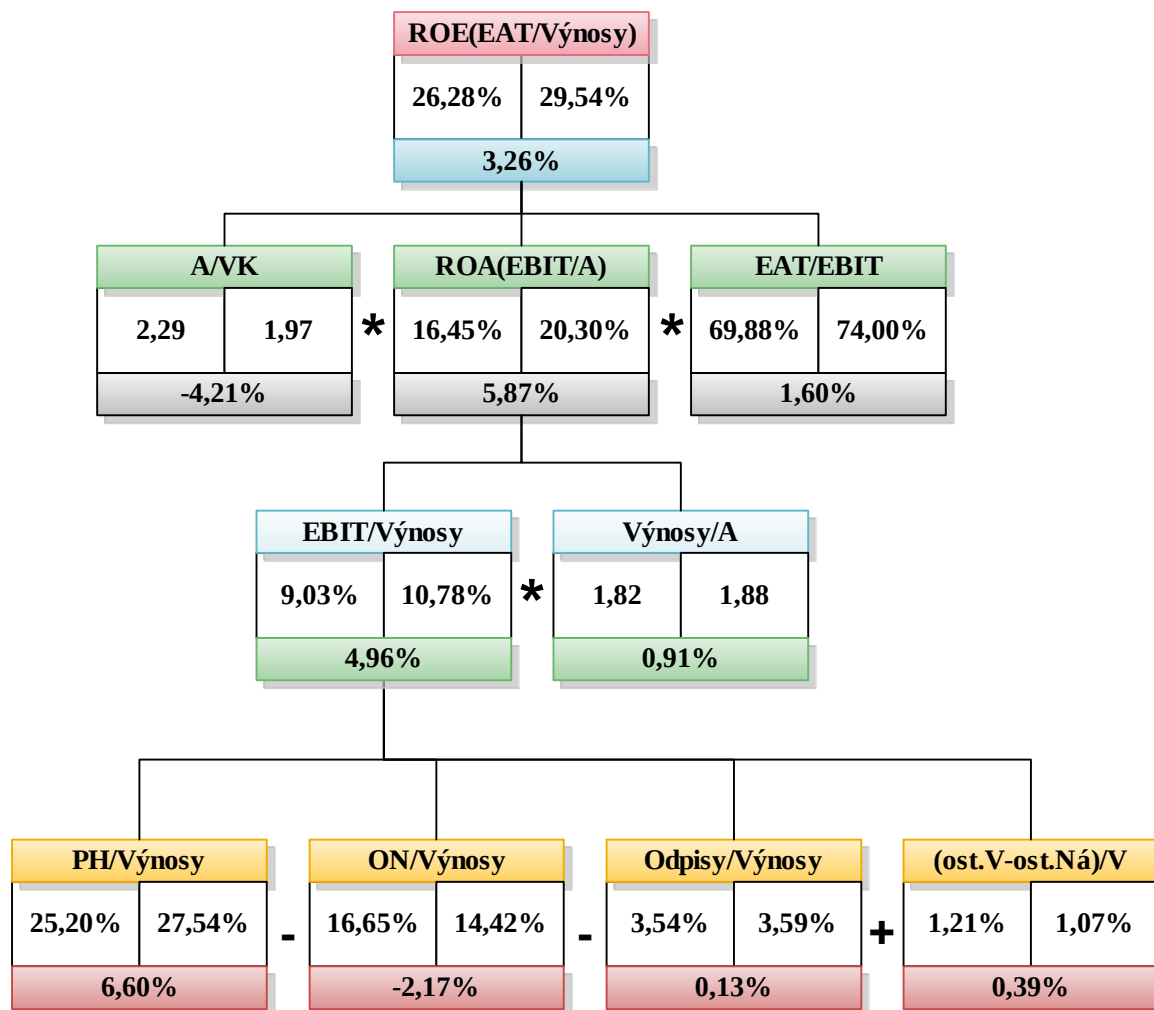
ON = osobní náklady

VK = vlastní kapitál

PH = přidaná hodnota

A = aktiva

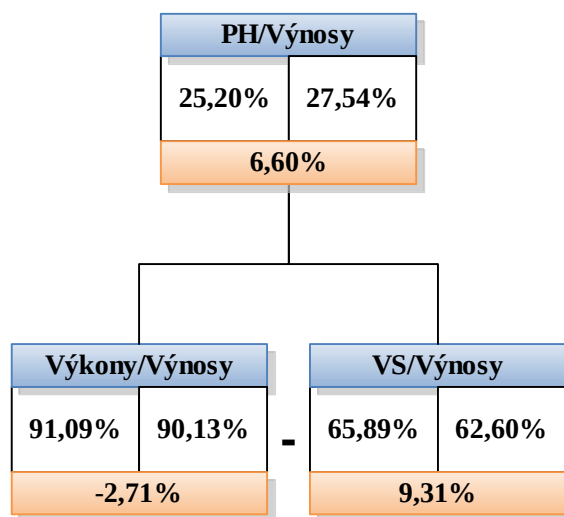
VS = výkonová spotřeba



Obrázek 17 - Pyramidový rozklad ROE

Zdroj: autor

Hodnota ROE se oproti roku 2005 zvýšila o **3,26 %**. Negativní vliv na změnu ROE (**-4,21 %**) měla finanční páka. Pokud je hodnota ukazatele ZUFP (**1,87**) vyšší než 1, má zvýšení finanční páky pozitivní vliv na ROE. To znamená, že pokud bude podnik zvyšovat zadluženost, tak i ukazatel ROE poroste. Největší vliv na ROE mělo zvýšení podílu přidané hodnoty na výnosech. Nárůst tohoto ukazatele o **2,34 %** mělo za následek zvýšení rentability vlastního kapitálu o **6,60 %**. Pokud tento ukazatel dále rozložíme, zjistíme, že nejvyšší vliv na ROE měla úspora nákladů na služby, materiál a energii, kde snížení podílu výkonové spotřeby na výnosech o **3,30 %**, přineslo zvýšení ROE o **9,31 %**.



Obrázek 18 - Dílčí pyramidový rozklad

Zdroj: autor

Porovnání s odvětvím

V porovnání s ostatními podniky firma dosahuje vynikajících výsledků. Hodnotu ROE má více jak 2-krát vyšší, než je průměr v odvětví a dokonce dosahuje lepších výsledků než nejlepší podniky. I nárůst tohoto ukazatele oproti roku 2005 (**3,26 %**) měla firma vyšší, než byl průměr v odvětví (**2,14 %**).

Tabulka 9 - Porovnání hodnoty ROE s odvětvím

	Podnik	Odvětví	Nejlepší podniky	Ziskové podniky	Ztrátové podniky	Velmi dobré podniky
ROE	29,54 %	13,41 %	28,51 %	2,35 %	-29,69 %	7,43 %

Zdroj: [23]

Hodnota ROE je mimo jiné důležitá pro vlastníky firmy, aby mohli posoudit, zda je jejich vložený kapitál dostatečně zhodnocován s ohledem na míru jejich rizika. Z tohoto pohledu můžeme říct, že firma dokáže dlouhodobě a stabilně tyto vklady zhodnocovat.

4.3.2.2 Hodnocení provozní oblasti

Provozní výkonnost je na velmi dobré úrovni, kde ukazatelé ROA, obratu aktiv a marže dosahují lepších výsledků než nejlepší podniky v odvětví. Vývoj jednotlivých ukazatelů je kolísavý (viz tabulka 8).

V tabulce 10 můžeme vidět, že se podniku podařilo snížit dobu obratu jak u zásob, tak pohledávek a závazků. Jak ukazuje meziroční srovnání, tak byl pokles u všech ukazatelů téměř stejný. Pohledávky jsem vztáhnul k tržbám, závazky a zásoby k výkonové spotřebě. Doby obrátů u pohledávek a závazku jsou důležité z pohledu platební politiky podniku. Ukazují nám, za jak dlouho jsou v průměru pohledávky splaceny, respektive za jak dlouho podnik uspokojuje své dodavatele. Ukazatel doby obratu zásob nám udává, jak dlouho jsou oběžná aktiva ve formě zásob. Obecně platí, že čím je doba obratu kratší tím lépe, ovšem podnik si musí dát pozor, aby nízkým stavem zásob neporušil plynulost výroby.

Tabulka 10 - Ukazatelé aktivity

	2005	2006	2005/2006
Pohledávky	90,37	80,40	0,89
Zásob	57,51	51,56	0,90
Závazky	64,48	56,97	0,88

Zdroj: autor

4.3.2.3 Likvidita

Legenda

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

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

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

Krátkodobé dluhy:

- krátkodobé závazky (B.III),
- krátkodobé bankovní úvěry (B.IV.2, B.IV.3),
- výdaje příštích období (C.I.1),
- rezervy, pokud mají charakter krátkodobý (B.I).

Platební prostředky prvního stupně:

- peníze (C.IV.1),
- účty v bankách (C.IV.2),
- krátkodobý finanční majetek (C.IV.3).

Platební prostředky druhého stupně:

- platební prostředky prvního stupně ,
- krátkodobé pohledávky (C.III),
- krátkodobý finanční majetek (C.IV.3),
- příjmy příštích období (D.I.2).

Podnik by se měl sám rozhodnout zda krátkodobý finanční majetek má charakter spíš pohotových prostředků nebo pohledávek. V rámci této finanční analýzy zahrnuji krátkodobý finanční majetek do 1. stupně.

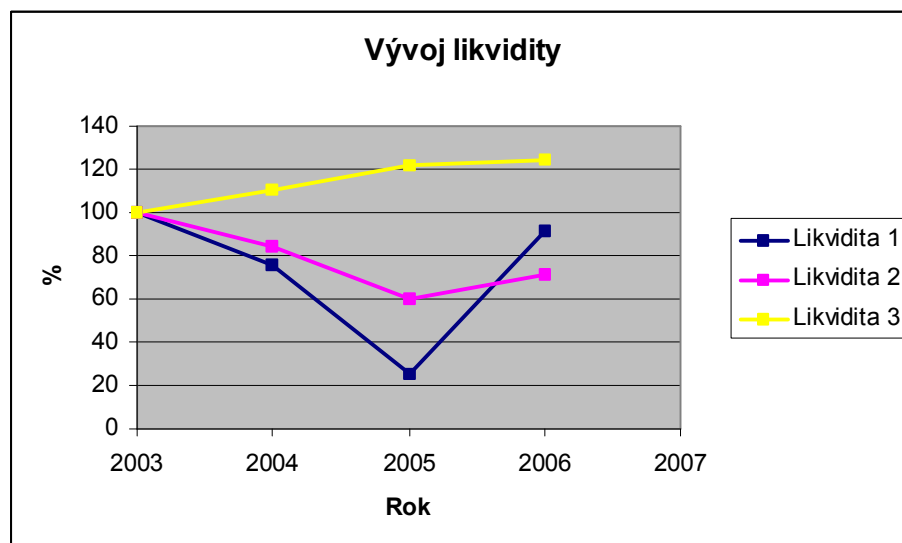
Tabulka 11 - Meziroční srovnání jednotlivých druhů likvidit

Ukazatel	2005	2006	2006/2005
Likvidita 1	0,06	0,23	3,58
Likvidita 2	0,90	1,06	1,18
Likvidita 3	1,16	1,44	1,24

Zdroj: autor

Podniku se oproti roku 2005 podařilo stát „likvidnějším“ a přiblížit se jak doporučeným hodnotám, tak charakteristickým hodnotám daného odvětví. Nejvyšší nárůst zaznamenala L1, kde v roce 2005 byla hodnota pouze **0,06**. L1 a L2 se vyvíjí velmi kolísavě, zatím co

L3 rovnoměrně roste. Vývoj jednotlivých ukazatelů je zachycen na obrázku 19, kde bylo stanoveno jako výchozí období rok 2003 (100 %).



Obrázek 19 - Vývoj jednotlivých druhů likvidit od roku 2003

Zdroj: autor

V tabulce 12 pak můžeme vidět strukturu jednotlivých likvidit, kde největší část likvidity u všech typu podniků tvoří pohledávky.

Tabulka 12 - Struktura likvidity u jednotlivých podniků v odvětví

	Podnik	Odvětví	Nejlepší podniky	Ziskové podniky	Ztrátové podniky	Velmi dobré podniky
L3	1,44	1,53	1,83	1,7	1,15	1,4
Zásoby	0,38	0,60	0,71	0,59	0,44	0,59
L2	1,07	0,93	1,12	1,11	0,71	0,81
Pohledávky	0,84	0,72	0,95	0,63	0,48	0,66
L1	0,23	0,21	0,17	0,48	0,23	0,15

Zdroj: [23]

Porovnání s odvětvím

Likvidita L3 podniku je slabší a nižší než charakteristická hodnota za odvětví. Ze struktury L3 vyplývá, že nižší likvidita 3. stupně je způsobená likviditou zásob. L2 podniku je obvyklá a je mezi hodnotou u nejlepších podniků odvětví a charakteristickou hodnotou za odvětví. Likvidita L1 podniku je vyšší než hodnota u nejlepších podniků odvětví. Podnik zaostává za nejlepšími podniky pouze v běžné likviditě (L3), ale pokud se podíváme na trend od roku 2003, tak lze očekávat, že v horizontu několika období se podnik dostane na stejnou úroveň.

4.3.2.4 Hodnocení finanční politiky

Legenda

CÚZ = cizí úplatné zdroje

$$\frac{CÚZ}{Aktiva} = \frac{Bankovní\ úvěry + Dluhopisy}{Aktiva}$$

$$Úroková\ míra = \frac{Nákladové\ úroky}{Bankovní\ úvěry + Dluhopisy}$$

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

Tabulka 13 popisuje podíl úplatných zdrojů, tj. kapitál, za který se musí platit. Podnik musí platit za bankovní úvěry, dluhopisy a vložený kapitál. Z tabulky pak můžeme vidět, že ztrátové podniky mají nízký podíl VK, který je způsobem vysokou mírou rizika a racionálně smýšlející akcionář investuje do takových podniků jen v případě, má-li podnikatelský záměr, jak nepříznivou situaci vyřešit.

Tabulka 13 - Podíl úplatných zdrojů jednotlivých podniků v odvětví

	Podnik	Odvětví	Nejlepší podniky	Ziskové podniky	Ztrátové podniky	Velmi dobré podniky
Cizí úplatné zdroje	28,67	17,69	15,60	18,24	21,83	18,13
Fin. samostatnost	50,85	45,81	50,26	52,32	24,28	49,66
Celkem	79,52	63,50	65,86	70,56	46,11	67,79

Zdroj: [23]

Úroková míra podniku patří mezi nejnižší v odvětví (viz tabulka 14). Banky stanovují úrokovou míru mimo jiné na základě rizika a finanční stability podniku. Nízká úroková míra je pak odrazem právě těchto faktorů, kde podnik je finanční stabilní a míra růstu odvětví je také uspokojivá především díky japonským firmám.

Tabulka 14 - Výše úrokové míry jednotlivých podniků v odvětví

	Podnik	Odvětví	Nejlepší podniky	Ziskové podniky	Ztrátové podniky	Velmi dobré podniky
Úroková míra	3,53 %	5,36 %	6,38 %	4,85 %	4,66 %	4,75 %

Zdroj: [23]

Podnik má vyšší podíl kapitálu, za který musí platit. Vyšší podíl je způsoben větším podílem cizích úplatných zdrojů, protože ukazatel finanční samostatnosti je na úrovni nejlepších podniků. Vzhledem k provozní výkonnosti a úrokové míře si může podnik dovolit vyšší podíl těchto zdrojů. Struktura zdrojů je vhodná, ale jak už jsem uvedl zvýšení podílu cizího kapitálu, by přineslo nárůst ROE.

Dalším ukazatelem, který hodnotí finanční situaci podniku, je ukazatel úrokového krytí, tj. kolikrát celkový efekt reprodukce převyšují placené úroky. V amerických průmyslových podnicích se pohybuje hodnota kolem čísla 8. Hodnota tohoto ukazatele podniku je **20**. Vysoká hodnota je signálem pro věřitele, že podnik je schopen platit požadované úroky a jejich riziko je tudíž minimální.

Souhrnný ukazatel

Jako souhrnný ukazatel jsem zvolil IN_{01} , který udává zda podnik bude přinášet hodnotu pro majitele nebo jestli podniku hrozí bankrot. V případě, že hodnota indexu je větší než 1,77 znamená, že podnik tvoří hodnotu a hodnota indexu IN_{01} menší než 0,75 znamená, že podnik spěje k bankrotu. Mezi hodnotami 1,77 a 0,75 je šedá zóna. Hodnota ukazatele podniku je **2,38**, tj. v zóně, kdy podnik tvoří majitelům hodnotu.

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

4.3.2.5 Závěr finanční analýzy

Podnik dosahuje velice příznivých výsledků. Jeho finanční situace je na velmi dobré úrovni, kdy se může poměřovat s nejlepšími podniky v daném odvětví. Vývoj většiny ukazatelů má kolísavý charakter, kde hodnoty v jednotlivých letech dosahují příznivých hodnot – to znamená, že je podnik finančně stabilní a žádný ukazatel nenaznačuje negativní vývoj.

Doporučení:

- zvýšit podíl cizího kapitálu,
- zvýšit likviditu L3,
- pokračovat v trendu z roku 2006.

4.4 SWOT analýza

Na základě analýzy vnějšího a vnitřního prostředí byla v podniku provedena SWOT analýza. Do SWOT analýzy byly zahrnuty faktory, které byly rozděleny podle své povahy do čtyř skupin: *silné a slabé stránky podniku a příležitosti a ohrožení*. Všechny faktory jsem pak prostřednictvím párového srovnávání porovnal mezi sebou a zvýraznil ten, který má na podnik větší vliv (viz obrázek 20).

Silné stránky:

1. finanční stabilita,
2. flexibilita výroby,
3. know - how.

Slabé stránky:

4. absence marketingového oddělení,
5. nedostatek technických pracovníků,
6. nízká přidaná hodnota.

Ohrožení:

7. vládní politika,
8. rostoucí síla odběratelů,
9. přesun zákazníků do zahraničí.

Příležitosti:

10. vývoj kurzu české koruny,
11. získání nové skupiny zákazníků,
12. rozšíření výroby.

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

Obrázek 20 - Párové srovnávání jednotlivých faktorů

Na základě výsledků párového srovnávání jsem sestavil tabulku 15, ve které jsou uvedeny jednotlivé faktory, jejich absolutní četnost, relativní četnost a četnost skupin. Relativní četnost mi stanovuje váhu vlivu jednotlivých faktorů na podnik. Podle četnosti skupin pak můžu určit, v jakém kvadrátu SWOT matice se firma nachází.

Tabulka 15 - Četnosti faktorů SWOT analýzy

Faktor:	Absolutní četnost:	Relativní četnost:	Četnost skupin
1.	6	9,09 %	Silné stránky 31,82 %
2.	8	12,12 %	
3.	7	10,61 %	
4.	1	1,52 %	Slabé stránky 18,19 %
5.	10	15,15 %	
6.	1	1,52 %	
7.	2	3,03 %	Ohrožení 30,31 %
8.	7	10,61 %	
9.	11	16,67 %	
10.	3	4,55 %	Příležitosti 19,71 %
11.	7	10,61 %	
12.	3	4,55 %	
Celkem:	66	100 %	100 %

Zdroj: autor

Z pohledu vlivu jednotlivých faktorů se na prvním místě objevilo ohrožení: *přesun zákazníků do zahraničí*. Dalšími významnými faktory jsou: *flexibilita výroby, know – how firmy a nedostatek technických pracovníků*.

Z uvedených výsledků dále plyne, že firma ABC, s. r. o. je velice silný podnik, kde silné stránky zastupují 31,82 %. Tyto silné stránky pak podnik může využít k eliminaci ohrožení, které tvoří 30,30 %. Z hlediska SWOT matice se jedná o strategii ST, nebo-li strategie **konfrontace**.

4.5 Volba strategie

Na podnik jsem aplikoval vybrané metody strategického řízení. Výstupy těchto metod jsou základem pro stanovení následujících strategických alternativ.

Strategie stability

Jako první strategii jsem podniku doporučil strategii stability. Strategii stability jsem doporučil z těchto důvodů:

- strategie stability umožňuje organizaci soustředit se na existující strategické cíle, které posílí konkurenceschopnost podniku. **Strategické cíle podniku jsou:**
 - a. zachování a zvyšování kvality výrobků,
 - b. zvyšování rentability,
 - c. zlepšování kvality pracovníků,
 - d. získávání nových zákazníků.
- vedení podniku se může soustředit na zlepšování produktivity,
- růst aktivit by mohl vést ke snížení kvality a servisu pro zákazníky.

Součástí strategie stability je i strategie v oblasti získávání kvalifikovaných zaměstnanců. Strategie je založena na spolupráci s některou odbornou školou v Českobudějovickém kraji. Spolupráce by byla založena na vytipování si vhodných studentů, které by firma formou stipendií podporovala během studia a formou stáží by je připravovala na budoucí povolání. Student musí být smluvně vázán, že po určitou dobu po skončení studia bude pracovat ve firmě, jinak by mu hrozila sankce (např. vrácení stipendií). Firma si tak může vychovat „své“ odborníky a už bude jen na ní, zda vytvoří takové podmínky, aby zabránila fluktuaci těchto zaměstnanců.

Tato strategie stability nevyžaduje příliš významnou implementaci, de facto se jedná v pokračování současného směřování podniku, které je rozšířené o vytvoření pracovních míst pro studenty a zajištění koordinace mezi školou, studenty a podnikem.

Strategie stability není jedinou alternativou, kterou jsem podniku navrhnul. Z provedených analýz vyplynulo, že je podnik vnitřně silný a na trhu se vyskytuje řada příležitostí, které může podnik využít. Pokud by tedy podnik chtěl rozšířit výrobu či obsluhovat nový

segment zákazníků, navrhl jsem dvě z Ansoffových strategií, které by vyžadovaly už významnější implementaci.

Strategie diverzifikace

Tato strategie znamená vstup do zcela nové a obtížné strategické oblasti. Při tomto vstupu je třeba vyvinout nový produkt a nabídnout ho novým zákazníkům, o kterých má podnik malé znalosti. Podnik by mohl tuto strategii využívat, kdyby založil marketingové oddělení. Tím by eliminoval riziko neúspěchu. Vhodné marketingové nástroje by pak umožnily nalézt vhodný tržní segment.

Strategie pronikání na trh

Protože firma vyrábí pouze součástky podle požadavků zákazníků, nemůže ovlivnit poptávku po konečném výrobku, respektive může, pokud by využila nástroj marketingové komunikace „PULL“, nebo-li ovlivnění koncového zákazníka, který bude výrobky následně vyžadovat po svých dodavatelích. Další možností, jak může firma aktivně působit na poptávku, je vytvoření aliance s klíčovým odběratelem.

Jako nejvhodnější z těchto strategií se mi jeví strategie diverzifikace. V současné době tvoří největší obrat firmy výrobky z oblasti spotřební elektroniky. Odvětví se spotřební elektronikou je však značně ovlivněno nadnárodními společnostmi jako jsou Philips a Panasonic. Strategie diverzifikace by pak umožnila vyvinout nový produkt, který by byl nabízen novým zákazníkům a tím by podnik eliminoval vliv těchto společností.

5 Závěr a diskuse

Úspěšné zvládnutí procesu strategického řízení je základním stavebním kamenem pro dlouhodobé efektivní směřování podniku. K nalezení optimální firemní strategie musí podnik nejprve využít metod strategického řízení, které jí umožní identifikovat faktory mající vliv na konkurenceschopnost a úspěšnost podniku.

Cílem mé bakalářské práce bylo na základě metod a postupů strategického řízení zhodnotit současnou situaci firmy a na základě výsledků vnitřního a vnějšího prostředí navrhnout strategii, která by vedla k rozvoji tohoto podniku.

Metod strategického řízení je však celá řada a ne všechny metody byly pro daný podnik vhodný. Nejčastějším problémem metod nebyla jejich složitost, ale spíše nedostatek informací. Na základě zkoumání dané firmy, odborné literatury a konzultací s vedením podniku, jsem pak mohl určit, které analýzy použít a které nikoliv. Výběr vhodných metod byl tedy prvním krokem při zkoumání podniku. Poté následovala aplikace těchto analýz, jejichž výstupy tvořily základ pro stanovení strategických alternativ.

V práci byly použity následující metody: SWOT analýza, STEP analýza, finanční analýza, Porterův model pěti sil, analýza exponovanosti podniku a model stupně turbulence. Tyto metody mi umožnily poznat podnik ze tří pohledů: vnitřně, z venku a jako celek. Prostřednictvím tohoto poznání jsem pak určil tři strategické alternativy: strategie stability, diferenciacie a pronikání na trh. Pokud bych však jednotlivé strategie navrhnul bez provedení těchto analýz, s velkou pravděpodobností bych je předem odsoudil k zániku, protože by neodpovídaly současným potřebám podniku. Proto je důležité, aby každý podnik nejprve poznal sebe a prostředí, ve kterém působí a na základě toho si stanovil cíle a strategie, jak těchto cílů dosáhnout.

Díky této práci jsem dospěl k závěru, že metody strategického řízení jsou užitečným nástrojem pro hodnocení podniku, pro stanovení strategických alternativ a hrají důležitou roli v procesu strategického řízení. Dokonce bych se odvážil říci, že hodnocení okolí podniku je tím nejvýznamnějším faktorem v tomto procesu. Zastávám ten názor, pokud neznáte prostředí podniku, tak můžete navrhnout i strategie, které by mohly podniku spíše

uškodit a jejichž implementace by byla tudíž zbytečná a v mnoha případech i nebezpečná pro další rozvoj podniku.

Věřím, že se mi podařilo cíla bakalářské práce naplnit. Znáám misi, vizi a cíle podniku, analyzoval jsem vnitřní, odvětvové a vnější prostředí a stanovil strategické alternativy. Teď už je na TOP managementu, aby vybral optimální strategii či strategie, které následně implementují a po uplynutí určité doby podrobí evaluaci a kontrole.

Na závěr bych chtěl přirovnat strategické řízení k dětské skládačce. Skládačka se skládá z mnoha malých dílků, které mají význam jen pokud jsou pohromadě. I ten nejmenší díleček pak může způsobit, že se skládačka nepovedla složit a celé úsilí bylo zbytečné. Tak je tomu i u strategického řízení, jen místo dílečků se skládá z různorodých činností, které na sebe navazují nebo spolu souvisí a opomenutí některého kroku by mohlo způsobit, že se podnik vydá tím nesprávným směrem.

6 Summary

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

The aim of my **bachelor thesis** is to analyse, with help of selected methods, the internal and external environment, define strong and weak points, opportunities and dangers of the selected company. As well to execute, analyse, evaluate and propose the right strategy. To fulfill this goal, I had to analyse the company through the selected methods of the strategic management. I've used the following analyses in my thesis:

- STEP analysis;
- Porter model;
- Model of turbulency degree;
- Financial analysis;
- Analysis of expandicity of the company;
- SWOT analysis.

After executing of these analysis I could determine several strategic alternatives which correspond with the current situation of the company. The basic proposed strategies are:

- Diversification strategy;
- Stability strategy;
- Strategy of infiltration on the market;

These are the relevant strategies, because the company has sufficient resources for their implementation. These strategies are the presumptions for the future development of the company and it depends only on the company what strategy will be chosen and implemented in the everyday life. I would be pleased, if the results of my work were followed with an implementation of the one suggested strategy.

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

7 Seznam použité literatury

1. BARTES, F.: *Konkurenční strategie firmy*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1997. 124 s. ISBN 80-85943-41-7.
2. CRAINER, S. *Moderní management: základní myšlenkové směry*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2000. 250 s. ISBN 80-7261-019-8.
3. DEDOUCHOVÁ, M. *Strategie podniku*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2001. 256 s. ISBN 80-7179-603-4.
4. DONELLY, J. H., GIBSON, J. L., IVANCEVICH, J. M. *Management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1997. 824 s. ISBN 80-7169-422-3.
5. DRUCKER, P. F. *Řízení v turbulentní době*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1994. 214 s. ISBN 80-85603-67-5.
6. HRON, J., TICHÁ, I., DOHNAL J. *Strategické řízení*. 3. vyd. Praha: ČZU Praha, Provozně ekonomická fakulta, 2000. 266 s. ISBN 80-213-0625-4.
7. JOHNSON, G., SCHOLLES, K. *Cesty k úspěšnému podniku: stanovení cíle, techniky rozhodování*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2000. 803 s. ISBN 80-7226-220-3.
8. KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. *Strategické řízení: Teorie pro praxi*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2002. 172 s. ISBN 80-7179-578-X.
9. KOPČAJ, A. *Řízení proudu změn : všedním způsobem nevšední rozvoj firmy, zákonitosti a metody řízení proudu změn*. 1. vyd. Ostrava: Kopčaj – Silma'90, 1999. 298 s. ISBN 80-902358-1-6.
10. MALLYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 252 s. ISBN 978-80-247-1911-5.

11. PIVODA, M. *Současné strategické řízení*, 1. vyd. Ústí nad Labem : Fakulta sociálně ekonomická UJEP, 1997. 88 s. ISBN 80-7044-176-3.
12. ROLÍNEK, L. *Management. [Díl] 1 : studijní text : studijní pomůcka pro kombinované studium*. Č. Budějovice: ZF JU 2003. 94 s.
13. ROLÍNEK, L. *Přednášky z předmětu management I*. 2006.
14. TRUNEČEK, J. *Management podniku*, 1. vyd. Praha: VŠE, 1993. 177 s. ISBN 80-7079-267-1.
15. VALACH, J. – kol. *Finanční řízení podniku*. 2. vyd. Praha: Ekopress, 1999. 324 s. ISBN 80-86119-21-1.
16. VEBER, J. – kol. *Management II*. 1. vyd. Praha: VŠE, 1998. 168 s. ISBN 80-7079-406-2.
17. VEBER, J – kol. *Management: základy, prosperita, globalizace*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2003. 700 s. ISBN 80-7261-029-5.

Elektronické zdroje:

18. ALTEGO. *Vize firmy* [online]. 2007 [cit. 2008-02-10]. Dostupný z WWW: <<http://www.altego.cz/index.php?stranka=ofirme-cs-230>>.
19. ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Výdaje na VaV (v mil. Kč) a jejich intenzita (% HDP); 1995-2006* [online]. 2008 [cit. 2008-01-28]. Dostupný z WWW: <[http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/priloha_i_souhrnny_obrazek_obsahujici_hlavni_ukazatele_vav_v_cr_za_rok_2006/\\$File/vav2006_p1.pdf](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/priloha_i_souhrnny_obrazek_obsahujici_hlavni_ukazatele_vav_v_cr_za_rok_2006/$File/vav2006_p1.pdf)>.
20. ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Vývoj inflace od roku 1994* [online]. 2008 [cit. 2008-01-25]. Dostupný z WWW: <http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/mira_inflace>.

21. EKONOM. *Jak si stojí Váš podnik?* [online]. 2007 [cit. 2007-11-25]. Dostupný z WWW:
<[http://vyhledavani.ihned.cz/index.php?s1=M&s2=0&s3=0&s4=0&s5=0&s6=0&m=d&article\[id\]=21390070&article\[what\]=INFA&article\[sklonuj\]=on](http://vyhledavani.ihned.cz/index.php?s1=M&s2=0&s3=0&s4=0&s5=0&s6=0&m=d&article[id]=21390070&article[what]=INFA&article[sklonuj]=on)>.
22. MINISTERTSVO FINACÍ, ČNB. *Aktualizovaná strategie přistoupení České republiky k eurozóně* [online]. c2005 [cit. 2008-02-15]. Dostupný z WWW:
<http://www.mfcr.cz/cps/rde/xchg/mfcr/xsl/eu_strategie_pristoupeni_33764.html>.
23. MPO. *Benchmarkingový diagnostický systém finančních indikátorů INFA* [online]. 2005 [cit. 2007-11-25]. Dostupný z WWW: <<http://www.mpo.cz/cz/ministr-a-ministerstvo/ebita/>>.
24. SEZNAM.CZ. *Vize firmy* [online]. 1996-2008 [cit. 2008-02-10]. Dostupný z WWW: <<http://firma.seznam.cz/cz/vize-firmy.html>>.
25. STO. *Vize firmy* [online]. 2006 [cit. 2008-02-10]. Dostupný z WWW:
<http://www.sto.com/evo/web/sto/1076_CZ-O-firm-%23283%3b-Filosofie-firmy.6D7987Ec28d06b18cbf93f8d2fc4c31e279da020>.

Ostatní zdroje:

- 26. interní materiály firmy,
- 27. výroční zprávy firmy,
- 28. obchodní rejstřík.

Seznam tabulek, obrázků a příloh

Seznam obrázků:

- Obrázek 1 - Proces strategického řízení
- Obrázek 2 - Okolí podniku
- Obrázek 3 - Porterův model pěti konkurenčních sil
- Obrázek 4 - Model stupně turbulence
- Obrázek 5 - Matice exponovanosti podniku
- Obrázek 6 - Matice portfolia produktů
- Obrázek 7 - Postavení matice SWOT ve strategických úvahách
- Obrázek 8 - Využití SWOT při koncipování strategií
- Obrázek 9 - Typologie strategií podle Ansoffa
- Obrázek 10 - Integrovaný model strategických alternativ
- Obrázek 11 - Proces implementace strategie
- Obrázek 12 - Organizační struktura společnosti
- Obrázek 13 - Celkové výdaje na vědu a výzkum v ČR a jejich podíl na HDP
- Obrázek 14 - Podíl zákazníků na obratu za rok 2004
- Obrázek 15 - Postavení podniku a zákazníka v turbulentní době
- Obrázek 16 - Matice exponovanosti
- Obrázek 17 - Pyramidový rozklad ROE
- Obrázek 18 - Dílčí pyramidový rozklad
- Obrázek 19 - Vývoj jednotlivých druhů likvidit od roku 2003
- Obrázek 20 - Párové srovnávání jednotlivých faktorů

Seznam tabulek:

- Tabulka 1 - Příklady vizí konkrétních firem
- Tabulka 2 - Přehled podniků podle skupin
- Tabulka 3 - Vývoj inflace v ČR
- Tabulka 4 - Přehled faktorů STEP analýzy
- Tabulka 5- Hodnocení konkurenčního prostředí
- Tabulka 6 - Formulace ohrožení
- Tabulka 7 - Tabulka pro analýzu exponovanosti
- Tabulka 8 - Vývoj ukazatelů
- Tabulka 9 - Porovnání hodnoty ROE s odvětvím
- Tabulka 10 - Ukazatelé aktivity
- Tabulka 11 - Meziroční srovnání jednotlivých druhů likvidit
- Tabulka 12 - Struktura likvidity u jednotlivých podniků v odvětví
- Tabulka 13 - Podíl úplatných zdrojů jednotlivých podniků v odvětví
- Tabulka 14 - Výše úrokové míry jednotlivých podniků v odvětví
- Tabulka 15 - Četnosti faktorů SWOT analýzy

Seznam příloh:

- Příloha A - Certifikát ISO 9001
- Příloha B - Certifikát ISO 14 001
- Příloha C - Příklad komponenty z plechu
- Příloha D - Příklad zalisování plechových dílů do plastu
- Příloha E - Příklad dekorace
- Příloha F - Výnosy za období 2006, 2005 a 2004
- Příloha G - Bankovní úvěry a výpomoci
- Příloha H - Přehled jednotlivých oddělení

Přílohy

Příloha A - Certifikát ISO 9001

CERTIFICATE OF REGISTRATION

 **MOODY INTERNATIONAL CERTIFICATION**

*This is to certify that the
Quality Management Systems of:*

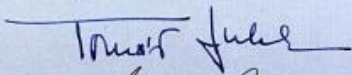
*have been assessed and registered against the
following quality assurance standard:*

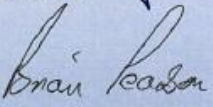
ISO 9001
(2000 Revision)

*The scope of the registration is detailed on the
certificate schedule bearing this certificate number:*

Certificate Number **24337**

Date **7th January 2005**

For the Company 

For the Governing Board 



The use of the Accreditation Mark indicates accreditation in respect of
those activities covered by the Accreditation Certificate 014. The certificate remains the property of
Moody International Certification Limited to whom it must be returned on request.

Certificate of Registration



This is to certify that the
Environmental Management Systems of:

ISO 14001: 2004

Approval is hereby granted for registration providing the
certification rules and conditions are observed at all times.

Certification Scope:

**Production and supply of metal components, assemblies and
their painting.**

Certificate No. **24337**

Issue Date **24th March 2006** Expiry Date **6th January 2008**
(original issue date of ISO 14001:1996 certificate 7th January 2005)

Authorised Signature

Moody International Certification Ltd.

www.moodyint.com



014

The use of the Accreditation Mark indicates accreditation in respect of those activities covered by the Accreditation Certificate 014.
The certificate remains the property of Moody International Certification Limited to whom it must be returned on request.

Příloha C - Příklad komponenty z plechu (Část do mikrofونů mobilních telefonů)



Zdroj: [26]

Příloha D - Příklad zalisování plechových dílů do plastu (Halogenová žárovka)



Zdroj: [26]

Příloha E - Příklad dekorace (Horní kryt mobilního telefonu)



Zdroj: [26]

Příloha F - Výnosy za období 2006, 2005 a 2004

Struktura obrátu v tis. Kč	2006	2005	2004
domácí spotřebiče	141 637	181 678	167 214
osvětlení	72 274	66 531	50 291
automobilový průmysl	2 995	--	--
spotřební elektronika	388 265	237 284	188 801
Celkem	607 071	485 284	406 306
z toho zahraniční obrát	63,94 %	89,4 %	91 %

Zdroj:[27]

Příloha G - Bankovní úvěry a výpomoci

	Splatnost	Zajištění	Splátkový kalendář	Úrok. sazba	Zůstatek k 31.12.2006	Splatno do 1 roku	Splatno v následujících letech
Raiffeisen Bank v EUR	30/11/2007	Ručitelské prohlášení	Splatno jednorázově	Euribor + 0,385% p.a.	43 992	43 992	--
HSBC Praha v EUR	31/3/2007	Ručitelské prohlášení, blankosměnka	Splatno jednorázově	Euribor + 0,7% p.a.	41 242	41 242	--
HSBC Praha v EUR	30/9/2008	Blankosměnka, ručitelské prohlášení	Půlroční splátky počínaje 31/3/2006	4,15%	18 328	9 167	9 161
Celkem					103 562	94 401	9 161

Zdroj: [27]

Příloha H - Přehled jednotlivých oddělení

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

Zdroj: [27]