

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

Strategické myšlení v podnikání

Josef Klepáček

© 2009 ČZU v Praze

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Strategické myšlení v podnikání" jsem vypracoval samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu literatury na konci práce. Jako autor uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 14.4.2009

Poděkování

Rád bych touto cestou poděkoval Ing. Jiřímu Hružovi, jednateři společnosti ROTAS STROJÍRNY s. r. o. a panu Milanovi Varausovi, prokuristovi téže společnosti, kteří mi poskytli a umožnili získat nezbytné informace k vypracování této diplomové práce. Poděkování samozřejmě patří i vedoucímu mé diplomové práce Doc. Ing. Jaromíru Štůstkovi, CSc., bez jehož rad a postřehů by má práce nebyla úplná.

Strategické myšlení v podnikání

Strategic thinking in a business

SOUHRN

Správné chápání principů strategického myšlení a schopnost jejich uplatňování v praxi je nezbytnou podmínkou pro úspěšné a efektivní strategické řízení firmy. Principiální základy strategického myšlení musí postupovat všemi vrstvami managementu podílejícího se na řešení úkolů strategického charakteru, tak i ve výběru jejich řešení. Úspěch strategického řízení je tedy určován, ale také limitován, schopností managementu aplikovat strategické myšlení za současného, permanentního vyhodnocování vnějších a vnitřních vlivů mající dopad na firmu.

V rámci literární rešerše se věnuji definování pojmu strategie, dále strategickému myšlení v členění dle jeho hlavních principů. V závěru literární rešerše se zaměřuji na specifika strategického řízení a postup vedoucí k jeho efektivnímu uplatňování v reálných podmínkách.

V úvodu vlastního řešení diplomové práce charakterizují společnost ROTAS Strojírny, spol. s r.o., následuje zhodnocení současného stavu strategického řízení ve sledovaném podniku prostřednictvím strategické analýzy a zobecnění výsledků z ní vycházející. Závěr práce vyúsťuje v návrhy opatření, zlepšující strategické řízení podniku a vyplývající z provedených analýz, za současného respektování teoretických východisek uvedených v literární rešerši.

SUMMARY

The right understanding to principles of strategic thinking and to abilities of their exercitation in use are essential conditions for successful and effective strategic management of company. Principles of strategic thinking have to come along in all management levels

which are participating in problem solving of strategic character as well as in choosing their way of solutions. The success of strategic management is determined and also limited by management ability to apply strategic thinking in current, permanent evaluation of external and internal influences which have an impact on company.

Within the framework of literature retrieval I've turned to definition of term strategy, then strategic thinking in structuring by its own principles. At the end of literature retrieval I've focused on specifics of strategic management and on process leading to effective use in real conditions.

In the introduction of my own problem solving part in graduation theses I'm characterising company ROTAS Strojírny, Ltd., this part is then followed by evaluating of actual state in strategic management of observing company with using strategic analysis and generalization of resulted conclusions. The finish part ends in proposal steps improving strategic management of company ensuing from applied analyses by actual respectation of theoretical resources indicated in literature retrieval.

KLÍČOVÁ SLOVA

Strategie, strategické myšlení, strategické řízení, strategická analýza, cíle, investiční strategie, financování výroby, bezpečnost práce, ochrana životního prostředí, ekonomická krize

KEY WORDS

Strategy, strategic thinking, strategic management, strategic analysis, targets, strategic investment, financing of production, labour protection, environment protection, financial crisis

OBSAH

1. ÚVOD.....	6
2. CÍL A METODIKA PRÁCE.....	7
2.1 CÍL.....	7
2.2 METODIKA.....	7
3. LITERÁRNÍ REŠERŠE.....	8
3.1 STRATEGIE.....	8
3.2 STRATEGICKÉ MYŠLENÍ.....	10
3.2.1 Liedtkův model elementů strategického myšlení.....	12
3.2.2 Doplnění modelu strategického myšlení dle Součka.....	13
3.2.3 Představivost jako součást strategického myšlení.....	15
3.3 STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ.....	16
3.3.1 Strategické vs taktické a operativní řízení.....	18
3.3.2 Proces strategického řízení.....	19
3.3.3 Strategické zaměření podniku.....	21
3.3.4 Strategické obchodní jednotky (SBU).....	24
3.3.5 Hierarchie firemních strategií.....	25
3.3.5.1 Corporate strategie.....	26
3.3.5.2 Business strategie.....	27
3.3.5.3 Funkční strategie.....	28
4. VLASTNÍ PRÁCE.....	30
4.1 CHARAKTERISTIKA FIRMY.....	30
4.1.1 Historie firmy.....	30

4.1.2	Organizační struktura.....	33
4.1.3	Zaměření výroby.....	34
4.2	STRATEGICKÁ ANALÝZA FIRMY.....	37
4.2.1	Analýza obecného okolí firmy.....	37
4.2.1.1	Globální ekonomická krize.....	37
4.2.1.2	Ekonomika.....	38
4.2.1.3	Legislativa.....	40
4.2.1.4	Politika.....	42
4.2.2	Analýza mezoprostředí firmy.....	42
4.2.2.1	Konkurence a specifika trhu.....	42
4.2.2.2	Zákazníci.....	44
4.2.2.3	Dodavatelé.....	46
4.2.2.4	Technologie a výzkum.....	47
4.2.3	Analýza vnitřního prostředí firmy.....	48
4.2.3.1	Strategické zaměření managementu.....	48
4.2.3.2	Styl řízení.....	49
4.2.3.3	Lidský kapitál.....	50
4.2.3.4	Firemní kultura a motivace.....	51
4.2.3.5	Kontrola a jakost.....	52
4.2.3.6	Marketing a marketingová komunikace.....	53
4.2.3.7	Finanční pozice a investice.....	54
4.2.3.8	Informační systém.....	55
4.2.3.9	Výrobní zařízení	56
4.3	SHRnutí STRATEGICKÉ ANALÝZY.....	58

4.4 ZHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ ANALÝZ A NÁVRHY OPATŘENÍ.....	60
4.4.1 Zhodnocení výsledků analýz.....	60
4.4.2 Návrhy opatření.....	61
4.4.2.1 Investiční strategie.....	62
4.4.2.1.1 Investiční portfolio.....	63
4.4.2.2 Strategie financování výroby.....	65
4.4.2.3 Vzdělávání top managementu.....	67
4.4.2.4 Certifikace řízení bezpečnosti práce a životního prostředí.....	69
4.4.2.4.1 OHSAS 18001.....	70
4.4.2.4.2 ISO 14001.....	71
4.4.2.4.3 Náklady na certifikaci.....	71
4.4.2.5 Návrh změny organizační struktury.....	74
5. ZÁVĚR.....	76
6. SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	77
7. PŘÍLOHY.....	78

1. Úvod

K tomu, aby byl podnik úspěšný, efektivní a konkurence schopný musí mít k dispozici konzistentní strategii, která je v souladu s jeho okolím. K samotnému fungování podniku je však nezbytné, aby firma neustále analyzovala a vyhodnocovala dění uvnitř podniku. Pouze takový přístup vede k nalezení specifických předností, které podniku umožňují odlišit se od své konkurence a být dlouhodobě úspěšný.

Téma diplomové práce jsem si zvolil z vlastního dlouhodobého zájmu o oblast řízení podniků jako takových. Mé dosavadní zkušenosti ukazují na celou řadu nesprávně pojímaných, interpretovaných a zažitých pravidel v oblasti řízení podniku a to ve všech jeho strukturách. Je více než zřejmé, že pojem strategického řízení podniku je znám či vnímán víceméně jako obecný pojem pro řídicí práci, nikoliv jako souhrn řídicích procesů a nástrojů mající svá pravidla, zákonitosti a specifika založená na širokých odborných znalostech, představující samostatný obor vědění.

Z předchozích zkušeností jsem dále dospěl k závěrům a zjištěním, že i u vrcholového managementu podniku existují mylné představy a předsudky o podstatě strategického řízení. Pojem řízení je víceméně vnímán jako souhrn příkazů a nařízení, většinou operativní povahy, bez hlubších rozborů a analýz. Řídicí pracovníci si ve většině případů neuvědomují zcela zásadní předpoklad a to, že strategické řízení je pouhou součástí strategického myšlení, z něhož vychází. Tento způsob myšlení, pokud má být úspěšný, často vyžaduje hledání souvislostí a to i tam, kde zdánlivě žádné nejsou, vyžaduje nekonvenční a kreativní přístupy k řešení problémů a v neposlední řadě schopnost ony myšlenky realizovat.

Oblast strategického myšlení, ač tvoří každodenní součást našeho života, dosud nepronikla dostatečně do obecného povědomí podnikatelských subjektů. Je proto nezbytné být v tomto oboru dostatečně a kvalitně teoreticky orientován, aby praktické kroky byly činěny efektivně s potřebnými přínosy pro nejširší okruh subjektů v rámci jednotlivých odvětví, obor strojírenství nevyjímaje.

Při hledání vhodného subjektu pro potřeby této diplomové práce jsem se zaměřil zejména na takový podnik, který je v podmínkách našeho hospodářství nejvíce rozšířen a to podnik střední velikosti, se strojírenskou tradicí a se silným proexportním zaměřením. Podnik

splňující tyto podmínky jsem našel v blízkosti svého bydliště a to konkrétně ROTAS Strojírny, spol. s r.o.

2. Cíle a metodika práce

2.1 Cíl

Hlavním cílem diplomové práce je navrhnout zlepšující opatření v rámci strategického řízení firmy ROTAS Strojírny, spol. s r.o., za současného respektování principů strategického myšlení.

Dílním cílem je zhodnotit současný stav strategického řízení firmy na základě strategické analýzy, jejího shrnutí a následného zhodnocení výsledků z ní vyplývajících.

2.2 Metodika

K naplnění zhora uvedených cílů jsem použil následující metodologický postup:

- na základě analýzy a syntézy dat a poznatků získaných studiem odborné literatury uvedené v seznamu použité literatury, denního tisku, internetu a interní dokumentace společnosti ROTAS Strojírny, spol. s r.o., jsem vypracoval literární rešerši, kdy část takto získaných informací jsem využil i při vlastním řešení diplomé práce;
- primární informace jsem získal jednak na základě nestandardizovaných rozhovorů s vedením firmy i řadovými zaměstnanci a jednak přímým pozorováním při poradách, průběhu řízení a procesu výroby;
- na základě primárních informací společně s aktualizovanými informacemi za použití internetu a denního tisku jsem provedl strategickou analýzu a z ní vyplývající návrhy řešení.

3. Literární rešerše

3.1 Strategie

Ústřední pojem strategického řízení – strategie – má svůj původ v řeckém *strategos* tj. umění vojevůdce. [4]

Dříve se strategie chápala jako věda o plánování a vymezení směru vojenských akcí a používala se většinou při vojenských operacích. Její aplikace v nevojenských oblastech, zejména v podnicích, začala někdy na počátku šedesátých let. Dnes již existuje řada různých definic strategie, které vznikly na základě výzkumů, jež byly provedeny převážně v USA a v západní Evropě. [1]

Pojem strategie, tak jak je chápan a prezentován ve většině základních prací, úzce souvisí s cíli, které firma sleduje. Obecně můžeme říci, že cíle jsou budoucí stavy, kterých má být dosaženo. Strategie pak vyjadřují základní představy o tom, jakou cestou budou firemní cíle dosaženy. [5]

Nicméně, jak již bylo řečeno, existuje celá řada dalších přístupů, z hlediska různého významu pro různé lidi, k vymezení pojmu strategie. Některé z nich jsou ve stručnosti charakterizovány níže.

Dle Bruce a Langdona [3] je strategie určitým plánem do budoucna, rozhodnutím, které výrobky a služby budou prodávány a na jakém trhu - a jak. Dále hovoří o dvou důležitých bodech, které je nutno si s pojmem strategie zapamatovat:

- „*Strategický plán ustanovuje, jaký způsob prodeje výrobků a poskytování služeb je prvotřídní a konkurence schopný.*“
- „Úspěch strategie musí být měřitelný např. finančními výsledky nebo dokonalostí služeb poskytovaných zákazníkům.“

Dobson a Starkey [7] jsou toho názoru, že v odborných kruzích a v praxi existují dva přístupy pojetí strategie:

- v první pojetí strategii ztotožňují s dlouhodobým plánem a s plánováním obecně. Tvorba strategie pak má top-down (shora – dolů) charakter, kdy po sběru a analýze

informací dochází k formulaci strategie, která je následně předávána k dopracování, hodnocení a realizaci ostatním řídicím a plánovacím útvarům firmy;

- druhé pojetí souvisí se specifickými reakcemi na významné změny v podnikatelském prostředí a v postavení firmy na trhu. Strategie pak musí být vytvářena, případně modifikována nepřetržitě, kontinuálně, spíše než periodicky, čas od času dle změn a problémů, které musí podnik řešit. Strategie pak může mít formu několika scénářů budoucího vývoje a reakcí firmy na jednotlivé možné varianty vývoje.

Johnson a Scholes [8] uvádějí následující základní charakteristiky, na jejichž základě by měla být strategie vytvářena:

- strategie míří do vzdálenější budoucnosti;
- strategie by měla firmě zajistit specifickou konkurenční výhodu;
- strategie určuje především základní parametry podnikání, soubor výrobků, služeb, objem výroby, trhy atd.;
- strategie by měla sledovat dosažení souladu mezi aktivitami firmy a jejím prostředím;
- strategie má stavět na klíčových zdrojích a schopnostech firmy;
- strategie by měla vymezovat základní způsoby zajištění zdrojů potřebných pro realizaci strategie;
- strategie zásadním způsobem určuje úkoly operativní úrovni řízení;
- strategie musí zohledňovat i firemní hodnoty, očekávání stakeholders a firemní kulturu.

Autoři se ve své podstatě shodují na tom, že:

- strategie je soubor opatření vedoucích k naplnění dlouhodobých cílů;
- tvorba strategie je nepřetržitý proces;
- strategie by měla zajistit konkurenční výhodu.

Strategie nesmí směřovat pouze k dostižení ostatních konkurentů, ale k jejich předstížení. [12]

Určování časového horizontu strategie je velmi relativní a je ovlivňováno specifickými potřebami a podmínkami společností. Dle Keřkovského a Vykypěla [1] je vhodné zohlednit při určení délky časové horizontu strategie tyto skutečnosti:

- charakter konkurenčního prostředí, v němž se společnost nachází (poklidnější x rychlé měnící se prostředí);
- nejistota spojená s budoucností – nelze budoucnost na delší období předvídat;
- délka životního cyklu výrobku či služby a ve které fázi životního cyklu se výrobek ve výchozím časovém okamžiku nachází;
- potřebný čas přípravy výrobku či služby, nezbytný k jeho zavedení do prodeje, k jeho uvedení na trh;
- na jak dlouhé období má daný podnik uzavřeny pevné zakázky (kontrakty, úvěry apod.).

„Časový horizont by měl být před formulací strategie řádně vymezen. Je to důležité jak z hlediska zpracování analýzy (ta by měla pokrýt relevantní minulost a období celého časového horizontu strategie), tak návrhové části (strategické cíle by měly časový horizont pokrýt celý).“ [1]

Podnik Rotas Strojírny, spol. s r. o, při zajišťování výroby pracuje v horizontu klasického hospodářského roku. Obchodní cíle jsou dlouhodobějšího charakteru a zahrnují období nejméně 2 let. Investiční a kapitálový horizont je pak ještě daleko větší a představuje horizont 3 - 5 let. Uvedené časové horizonty je nutné zohlednit při formulaci strategie.

3.2 Strategické myšlení

V současnosti existuje nejasné chápání termínu strategické myšlení a jeho zaměňování se strategickým řízením. I přesto, že každý z těchto pojmů má svá vlastní specifika, nelze je od sebe oddělit, neboť se ve svých jednotlivostech prolínají a navzájem doplňují. Pro lepší názornost a ucelenost tématu jsem každému z těchto pojmů věnoval samostatnou kapitolu.

Mallya [2] hovoří o strategickém myšlení poněkud obsírněji. Uvádí, že strategické myšlení je pro podnik (obzvláště v dnešních časech nejistoty, ale i velkých šancí) nezanedbatelnou částí podnikové koncepce. Autor hovoří o nevypočitatelnosti a nemožném plánování budoucnosti, ale také v nevypočitatelnosti lidských emocí. Proto i výborně naplánovaná strategie ztroskotá na lidských faktorech jako je marnivost, potřeba uplatnit se, nejistota a lidský hlad po moci. Je také důležité si uvědomit, že včerejší strategie se nemusí hodit jako strategie pro zítřek, i když se v minulosti osvědčila. Právě v tento moment je tu prostor pro strategické myšlení, aby rozpory mezi současnou strategií a měnícím se prostředím „identifikovalo“ a vrátilo firmu zpět na dráhu úspěchu.

Strategické myšlení je specifická manažerská aktivita, jejímž cílem je najít nové nápadité strategie, které mohou změnit pravidla, podle nichž probíhá soutěžení na trhu, a které předvídají možnou novou budoucnost. Důležitou otázkou zůstává, zda je schopnost strategického myšlení vrozená, či je možné ji získat. Obecně můžeme říci, že strategické myšlení není pro většinu lidí vrozené, ale musí být naučené. I zde však nastává otázka do jaké míry se dá schopnost strategicky myslet rozvinout. [10]

Henry Mintzber [12], guru managementu, zdůrazňuje, že strategické myšlení není jen alternativním prvkem pro všechno spadající pod strategický management. Je to určitý způsob myšlení se specifickými a zřejmými charakteristikami. Dále zdůrazňuje, že strategické plánování je systematické programování předem identifikovaných strategií, od kterých se odvíjejí akční plány. Naproti tomu strategické myšlení je syntetický proces využívající intuice a kreativity, který vede k integrační perspektivě firmy.

„Strategické myšlení takový způsob myšlení, odpovídající podstatě a specifikaci rysů strategických procesů, probíhajících v současném světě (jejich rychlé proměnlivosti, turbulenci, neočekávaným zvrátům, rostoucí vzájemné propojenosti, tvrdé konkurenci) a umožňující úspěšně řídit v těchto podmínkách instituci jakéhokoliv druhu.“ [13]

Obecně panuje shoda na tom, že schopnost strategicky myslet je velice komplexní přístup, který je však možné se na určitou úroveň naučit a rozvinout u každého jedince, a poté prakticky uplatňovat v rámci strategického řízení. Tato úroveň je samozřejmě dána nejen talentem a získanými zkušenostmi, ale také osobnostními charakteristikami manažera,

charakterem pracovního prostředí a dále schopnostmi chápat, plánovat a přijímat čím dál tím větší výzvy.

Ve sledovaném podniku je uplatňován přístup, kdy každému zaměstnanci, a to nejen na úrovni top managementu, je dán prostor pro vytváření nových nápadů, přístupů a inovací, bez kterých se strojírenský podnik nemůže dále rozvíjet.

Následující kapitoly přibližují strategické myšlení z pohledu jeho hlavních principů a zásad, jejichž účelem je ukázat komplexnost tohoto přístupu myšlení.

3.2.1 Liedtkův model elementů strategického myšlení

Liedtkův model [11] byl vytvořen na základě Mintzbergova modelu a definuje strategické myšlení jako určitý způsob myšlení se specifickými a jasně identifikovatelnými charakteristikami. Liedtkův model strategického myšlení je tvořen následujícími pěti elementy:

- **Systémový pohled (perspektiva).** Je důležité, aby manažer/stratég měl mentální model celkového systému tvorby hodnot od samého počátku až do konce a rozuměl souvislostem celého řetězce. Systémový pohled umožňuje jedinci objasnit své role v rámci celého systému, dopad jejich chování na dílčí části systému, stejně tak na celkový výsledek. Tento přístup zdůrazňuje souvislost nejen mezi corporate, business a funkční strategií, ale nejpodstatnější je na lidské úrovni.
- **Zaměření na cíle.** Strategický úmysl poskytuje zaměření, umožňující jedinci ve firmě zvládnout svou energii tak, aby mohl zaměřit pozornost, odolat rozptýlení a soustředit se tak dlouho, dokud nedosáhne stanovených cílů.
- **Inteligentní oportunismus.** Zde autor hovoří o permanentní otevřenosti vůči novým zkušenostem, umožňujícím jedinci využívat alternativní strategie, které mohou být lepší a vhodnější pro neustále a rychle se měnící podnikatelské prostředí. To znamená, že firma musí někdy vzít v potaz i názory z nižších úrovní řízení nebo od inovativních zaměstnanců, kteří mohou být klíčoví při identifikaci alternativní strategie, jež by mohla být přijatelná pro dané prostředí.

- **Myšlení v čase.** Strategické myšlení musí spojovat minulost, současnost a budoucnost. Spojovacím prvkem jsou v tomto případě paměti organizace i jejího širokého historického kontextu jako kritických vstupů pro tvorbu své budoucnosti.

Neustat [14] tvrdí, že myšlení v čase má tři komponenty. První z nich říká, že je důležité si uvědomit, že budoucnost nevzniká jinak než z minulosti, a proto má minulost vypovídací hodnotu pro organizaci. Druhá z komponent hovoří o uvědomění, že pro budoucnost v současnosti je důležité odchýlení od minulosti, úpravy, změny, které eventuálně nebo ve skutečnosti odkloní zaběhlý proud zvyklostí. Třetí komponentou je neustálé porovnávání tzn. neustálý přechod od současnosti do budoucnosti a do minulosti (a zpět).

- **Hypoteticky založené myšlení.** Zde autor zdůrazňuje, že v prostředí, ve kterém existuje velké množství informací a není čas o nich přemýšlet, je významná schopnost tvorby a testování optimálních hypotéz a dodává, že schopnost dobře pracovat s hypotézami je klíčovým jádrem kompetence vedení organizace.

3.2.2 Doplnění modelu strategického myšlení dle Součka

Výše zmíněný Liedtkův model strategického myšlení lze dopracovat k větší komplexnosti tj. lze jej rozšířit o tyto, dle Součka [13], neméně důležité principy:

- **Princip tvůrčího přístupu.** Právě tvůrčí přístup, přinášející něco nového, je nesmírně ceněným prvkem strategického myšlení. Pokud chceme být úspěšní a dále se rozvíjet, je tvůrčí přístup resp. být tvůrčí nepostradatelný. Tímto tvůrčím myšlením, však není obdařen každý, a proto jsou profesionální tvůrčí pracovníci firmami velmi vyhledáváni a vysoce ceněni. Důležité je však, nejen najímat tyto profesionály, ale také systematicky rozvíjet tvůrčí aktivity v rámci celého týmu společnosti. Významným požadavkem ze strany tvůrčího přístupu je to, aby management dal těmto lidem určitý prostor „k dýchání“, aby tito mohli plně rozvinout a využít své myšlenky. Dále by měl být management těmto myšlenkám plně otevřen a nezavrhovat je pouze na základě prvotních obtíží spojených s realizací té které ideje. Tvůrčí přístup k řešení problémů,

tvorbě inovací atd. by měl být schopen do určité míry (tj. bez vrozeného talentu) na základě specifických technik a zkušeností rozvinout každý manager.

- **Princip vědomé práce s rizikem.** Toto riziko vychází z nejistoty o rozvoji faktorů ovlivňující strategii organizace a ze složitosti strategického rozhodování. Je jasné, že dnes není nic stoprocentní. Důležité je, aby si toto uvědomil i manažer. Uvědomil si i to, že ani on není neomylný, a aby hledal a sám vytvářel postupy/systémy, jak rizika snižovat. Riziko samo o sobě snižuje schopnost manažera objektivně přemýšlet, a proto je nezbytné, aby tito pracovníci byli psychicky odolní a neustále pracovali na své mentální stránce osobnosti. Právě tito odolní a systematicky pracující manažeři jsou ti, kteří snižují riziko a sami vytvářejí příležitosti k úspěchu.
- **Princip agregovaného myšlení.** Tento princip znamená, že je nutno uvažovat v určitých globálních souvislostech, tzn. nezabývat se detaily a odchylkami nevýznamnými z hlediska strategie. Strategii je nutno zpracovávat převážně v určitých agregovaných ukazatelích.
- **Princip zpětnovazebního myšlení.** Smyslem je po každém kroku/rozhodnutí, jež nemusí nutně souviset se zpracováním a realizací strategie, vhodné se vrátit k předchozímu kroku a v případě potřeby jej korigovat. Tento způsob myšlení by měl být nedílnou součástí myšlení strategického a to z důvodu skutečnosti, že činnost firmy je nejen ovlivňována okolním prostředím, ale že na své okolí velmi výrazně zpětně působí.
- **Princip interdisciplinárního myšlení,** tj. využívání poznatků z různých vědních oborů při tvorbě strategie.
- **Princip etiky myšlení.** V současnosti je v obchodním světě kladen důraz na spolehlivost, plnění závazků či solidní jednání. Etika myšlení jde však ještě dál a zahrnuje např. oblasti ochrany životní prostředí, bezpečnosti práce apod.

3.2.3 Představivost jako součást strategického myšlení

Na počátku každého založení podniku je představa. Představy udávají směr, ztělesňují obchodní myšlenku. Je nutné, aby zde nebyly kladeny žádné hranice. Mnoho z představ se může ukázat jako iluze, které sice nikam nevedou, ale jsou nezbytné. Představy úzce souvisí s tvůrčím přístupem, často přesahují daleko realitu a jsou naší nedílnou součástí. Podnikatel musí své okolí umět strhnout a nadchnout. Pokud chce být úspěšný, musí být schopen své představy lidem kolem sebe zprostředkovat. Je nutné, aby je o svých představách přesvědčil a dosáhl toho, aby ho na cestě realizace následovali. K tomu patří důvěryhodnost, spolehlivost, poctivost, přesvědčivá osobnost se silným charismatem. [2]

Chce-li být stratég/manager/podnikatel úspěšný musí mít tyto tři vlastnosti:

- **Otevřenost.** Stratég musí mít přístupnost ke všemu, být schopný komunikovat s ostatními lidmi. Nenechat se ovlivnit předsudky vůči jiným životním stylům, kulturám a tradicím. Být otevřený, také znamená, mít rozhled mimo svůj obor, být zvědavý.
- **Spontánnost.** Schopnost myslet nekonvenčně, oprostít se od obvyklých zvyklostí, schopnost brát všechno kriticky, zanedbávat zjevné zákonitosti, vytvářet vlastní standarty je výčet toho, co si pod spontánností lze představit.
- **Smysl pro realitu.** Smysl pro realitu je základním kamenem otevřenosti a spontánnosti. Znamená vidět věci takové jaké jsou, ne jaké je chceme mít podle našich přání. Bez smyslu pro realitu zůstávají představy pouze iluzí. Každá představa by měla být dovedena ke konkrétním výsledkům. [2]

Představy jsou duší podnikání. Tento fakt by neměl být zanedbávám ani v případě, kdy je podnik po určitou dobu úspěšný. Jsou to právě představy, které jsou tvůrčím motorem táhnoucím podnik k většímu úspěchu, k něčemu novému. [2]

Právě představivost jako součást kreativního přístupu ve spojení s již zmiňovanou otevřeností vůči novým technologiím, přístupům apod., je nezbytná pro další rozvoj sledovaného podniku (strojírenských podniků obecně), a to převážně v oblasti vývoje nových

strojních zařízení - ve smyslu výrobků. Tento modelový přístup je nezbytné doplnit o již zmíněné principy, které je nezbytné si uvědomovat a uplatňovat je, pokud má být celý proces úspěšný. Jde hlavně o akceptaci a odolnost vůči riziku. V dnešní době je analýza riziku ku potencionálnímu zisku a samotné psychologické zvládnutí rizika nezbytnou podmínkou úspěchu. Souběžně s tím je nutné chápat jednotlivosti v souvislostech a ty pak dále vyhodnocovat.

3.3 Strategické řízení

V konkrétních přístupech ke strategickému řízení nepanuje mezi odborníky v oboru zdaleka shoda. V odborné literatuře lze nalézt značné množství pojetí, přístupů a konceptů strategického řízení, o nichž většinou není možno formulovat obecně platné soudy jejich úspěšnosti, při jejich aplikaci v praxi. Nemožnost formulace fungujícího konceptu strategického řízení je zřejmě dána samou podstatou problémů řešených ve strategickém řízení. Většinou se jedná o „špatně strukturovaná“ rozhodování, která se neopakují, kdy většinou není možno shromáždit a vyhodnotit všechny potřebné informace. Velký význam zde hraje intuice, odhad a cit pro využití podnikatelských příležitostí. [1]

Všeobecně můžeme říct, že podnikatelský úspěch závisí převážně na včasném předvídání tržních příležitostí a řešení potenciálních problémů strategického charakteru. Obecné vývojové trendy (globalizace, informatizace apod.) se mohou stát pro firmu příležitostmi, jsou-li managementem při strategických rozhodováních náležitě brány v potaz, nejsou-li, mohou se zrovna tak dobře stát pro firmy hrozbami. Ve strategickém řízení je třeba vyhodnocovat především faktory podnikového okolí (potřeby zákazníků, chování konkurenčních firem a dodavatelů či vývoj makroekonomických podmínek). Nelze však zanedbávat ani faktory související s interním prostředím podniku. [1]

Tichá, Hron [4] v jedné ze svých kapitol oddělují pojmy **strategické řízení**, **strategické plánování** (periodicky se opakující činnost, prováděné jako reakce na změny ve vnějším prostředí) a **dlouhodobé plánování** (plánování za horizont běžného roku). Uvádí, že strategické řízení, lze vymezit ve vztahu ke strategickému plánování a dlouhodobému

plánování tj. k pojmům, které jsou často vzájemně zaměňovány. Stejně jako řízení není jen pouhým plánováním, obsahuje strategické řízení více než jen strategické plánování.

„Základním smyslem strategického řízení je vytváření konkurenční výhody jako nejdůležitějšího předpokladu podnikatelského úspěchu. Veškerý potenciál podniku je nasměrován k dosažení tohoto cíle tím, že každodenní operativní rozhodnutí vycházejí z dlouhodobého strategického zaměření. Každý krok sleduje záměr vytvoření a udržení konkurenční výhody. Strategické řízení tak představuje úkol pro celý podnik v každém okamžiku jeho existence, nejen pro úzký okruh odborníků jedenkrát do roka. Jde o způsob myšlení, návod k jednání a určující faktor chování každého člena podniku. Jeho cílem je vytvoření jedinečných kvalit, které mají zvláštní hodnotu pro konkrétní část trhu. Tím si podnik zajistí dlouhodobě výhodnější pozici, která je známkou strategického úspěchu.“ [4]

Krom skutečnosti, že rozhodování realizována ve strategickém řízení velkou měrou ovlivňují úspěšnost podnikání, existují i další důvody, pro něž by mělo být v každé organizaci, která chce úspěšně a dlouhodobě naplňovat svoje poslání, uplatňováno racionální strategické řízení:

- Pomáhá při předvídání budoucích problémů a příležitostí. Jeho uplatňováním se prodlužuje čas pro přípravu organizace na řešení zásadních problémů a překážek dalšího vývoje.
- Dává jasné cíle a směry budoucího vývoje podniku a zároveň určitý pocit jistoty jeho pracovníkům. Je známo, že většina lidí lépe pracuje, když ví, co je od nich očekáváno.
- Pomáhá zvyšovat kvalitu managementu, vede řídicí pracovníky k tomu, aby zkvalitňovali rozhodovací proces.
- Zlepšuje komunikaci uvnitř podniku, koordinaci projektů, motivaci pracovníků a zlepšuje alokaci zdrojů tzn. podnik se stává více efektivním.
- Formuluje optimální strategie použitím systematictějších, logičtějších a racionálnějších přístupů při výběru strategie. [2]

Z důvodu objektivit je třeba uvést i argumenty mluvící proti uplatňování strategického řízení:

- Podmínky se mění tak rychle, že řídicí pracovníci nemohou nic plánovat, zejména dlouhodobě.
- Strategické cíle musí být často formulovány jako vágní a dosti obecné.
- Existuje mnoho jiných důvodů úspěchu než strategické řízení (např. štěstí, náhoda) a existují podniky, které jsou efektivní i bez strategického řízení. [1]

I přes výše uvedená „proti“ je však převážná většina odborníků toho názoru, že úspěch či neúspěch v podnikání je především závislý na kvalitě rozhodování strategického charakteru.

3.3.1 Strategické vs operativní řízení

Ve většině firem je organizační a řídicí hierarchie strukturována na strategické a operativní řízení. Tyto úrovně řízení na sebe musí hierarchicky navazovat. To znamená, že se liší především z hledisek míry kompetencí a odpovědností při stanovování cílů, úkolů a jejich realizace. Strategická úroveň určuje cíle a úkoly, které jsou přeneseny na operativní úroveň. Významné rozdíly lze nalézt i v časových horizontech realizace cílů a řešení problémů, jimiž se jednotlivé úrovně řízení zabývají. Zatímco ve strategickém řízení se téměř vždy uvažuje v letech, na operativní úrovni se zpravidla jedná o měsíce, týdny, případně i kratší časové jednotky. [1]

Strategické rozhodování, na rozdíl od rozhodování vyskytujících se na operativní úrovni, většinou doprovázejí neopakovatelné unikátní jevy a situace. Jejich výskyt a průběh je v budoucnosti velmi obtížné předvídat i pro velmi zkušené manažery. Strategická rozhodování jsou proto ve většině případech považována za špatně strukturovaná, jejich řešení jsou založena především na intuici a nelze je formalizovat. Podstatná část informací pro strategická rozhodování přichází z externích a z neformálních zdrojů informací. Strategická rozhodování jsou často realizována mimo formální prostředí organizace, kdy formální informační zdroje

nemusí být dostupné. Řešení strategických rozhodování jsou často důvěrná, přístupy k řešení strategických problémů představují osobní know-how top manažerů. [1]

I přes specifika jednotlivých typů řízení, musí být tyto navzájem provázány, pokud má firma efektivně fungovat, což klade z hlediska strategického myšlení na management značné nároky.

3.3.2 Proces strategického řízení

Proces strategického řízení by měl být chápan jako posloupnost opakujících se a na sebe navazujících kroků, počínající vymezením poslání firmy, jejich cílů a strategickou analýzou a končící formulací možných variant řešení (strategií), výběrem a implementací optimálních strategií a kontrolou či korekcemi průběhu jejich realizace. Tento proces je nutno chápat jako nepřetržitý proces. [1]

Lze říci, že samotný dobře fungující proces strategického řízení je určitým způsobem důležitější, než samotné dokumenty, které produkuje, tj. strategie a strategické plány. Ty se v důsledku výrazných změn dynamického podnikatelského prostředí, na jejichž základě byly zformulovány, často již bezprostředně po zahájení realizační fáze zastarávají. Informační a řídicí procesy, které umožní toto zastarávání vyhodnocovat a pružně rozhodovat o potřebných změnách strategie, nabývají stále více na významu. [1]

Mallya [2] hovoří o určitém nebezpečí, pokud si budeme myslet, že proces strategického řízení je posloupnost nějakých řádných kroků. Strategie by neměla být jen výsledkem jakéhokoliv procesu, ale procesu z něhož se strategie, nejlépe přirozeně vyvine na základě zkušeností vedení, jeho citlivosti na změny v daném prostředí a toho, co všechno se vedení firmy naučilo při působení na daných trzích. Zdůrazňuje tedy, že strategické řízení je dynamický proces pro sladění strategií, výkonnosti a obchodních výsledků. Všechno je o lidech, vůdcovství, technologii a procesech. Efektivní kombinace těchto elementů pomůže firmě dosáhnout předem stanovených cílů.

Strategické řízení je neustálý proces tvorby a určování směru vývoje organizace a její aktivity. Je to také každodenní rozhodování o tom, jak se bránit vznikajícím změnám v daném

prostředí podnikání, proto musí být strategické řízení dostatečně flexibilní. Organizace musí být schopna reagovat efektivně na výzvy – problémy i příležitosti – ihned jak vznikají. [2]

I když mnoho autorů není zastánci členění strategického řízení do přesně stanovených kroků, pro potřeby této práce, konkrétně z důvodu analýzy strategického řízení vybraného podniku a návrhu zlepšujících opatření, je však nutno strategické řízení rozfázovat do následujících kroků dle Malloya [2]:

- **První fáze** identifikuje současné podnikové vize, poslání, záměry a cíle. Jejím úkolem je zjistit skutečný stav strategického řízení v dané společnosti a vymezení stavu, kterého chce firma dosáhnout.
- **Druhá fáze** zahrnuje strategickou analýzu vnějšího, vnitřního a odvětvového prostředí organizace. K následnému shrnutí všech důležitých informací vycházejících ze strategické analýzy, lze použít SWOT analýzu.

Analýza vnějšího prostředí organizace se snaží najít okolní faktory a jejich vliv na fungování organizace.

Analýza odvětvového nebo konkurenčního prostředí zohledňuje hrozbu potenciálních konkurentů, sílu zákazníků a dodavatelů, hrozbu substitutů a úroveň konkurenční rivality.

V rámci analýzy interního okolí organizace se zjišťuje, jaký je stav všech aktivit uvnitř organizace a jaká je jejich provázanost v rámci celého hodnotového řetězce. Zahrnuje identifikaci a evaluaci (hodnocení, vyhodnocení) současné mise, strategické cíle, strategie a výsledky, ale také hlavní silné a slabé stránky organizace. Management se snaží určit klíčové oblasti uvnitř organizace, které potřebují více pozornosti nebo priorit.

- **Třetí fáze** se týká formulace strategie pomocí jasného souboru odůvodněných opatření, která má za úkol zhodnotit dosavadní cíle organizace a také stanovit nápravu, pokud došlo k odchylce od původního očekávání. Při formulaci jde o snahu modifikovat současné cíle a strategie organizace tak, aby byla úspěšnější. Zahrnuje vytvoření

udržitelné konkurenční výhody, protože současné výhody jsou neustále pod tlakem konkurencí.

- **Čtvrtá fáze** je implementací strategie, která se zabývá sladěním organizační struktury, systémů, procesů se zvolenou strategií
- **Pátá fáze** je evaluace (hodnocení) a kontrola samotné strategie, jež má za úkol kontrolovat a monitorovat vývoj implementace zvolené strategie a iniciovat nápravný krok, pokud je nutný.

Výše uvedený model strategického řízení by měl spadat do určitého konceptu strategického řízení firmy, který by měl dále splňovat následující podmínky [1]:

- Vytvářet optimální podmínky pro realizaci a fungování strategického řízení (např. strukturováním problému formulace strategií a vytvořením předpokladů pro dělbu práce/součinnost realizačních týmů a jednotlivých úrovní řízení).
- Poskytovat návod/metodologii pro zpracování dílčích úkolů/dokumentů (např. jasně vymezovat základní pojmy – předpoklad účinné komunikace, vymezovat obsah formulovaných strategií).

3.3.3 Strategické zaměření podniku

Strategické zaměření podniku vymezuje ve své podstatě účel a smysl, kvůli kterému podnik existuje. Strategické zaměření podniku se skládá z navzájem propojených složek a to (řazeny od nejvíce integrujícího k nejvíce specifickému):

- vize;
- poslání;
- záměry;
- cíle;
- plány. [4]

Ve většině případech není jednotný názor na definice těchto pojmů. Někteří autoři používají termíny vize, záměr či poslání jako jeden pojem, ostatní je naopak striktně oddělují. Pro potřeby této práce, pro lepší pochopení a přehlednost budu definovat každý z těchto pojmů samostatně tj. každý bude mít svůj vlastní nezastupitelný význam.

„Poslání podniku vymezuje, na co se má podnik soustředit a jakým směrem jít. Všechna strategická rozhodnutí vyplývají z poslání podniku.“ [6]

Podle Keřkovského a Vykypěla [1] každá firma byla založena a existuje z důvodů naplnění svého určitého poslání – výroba či poskytování služeb svým zákazníkům. Toto poslání firmy by mělo korespondovat se základními představami (vizí) zakladatelů firmy.

„Vize podniku vyjadřuje to, čím by podnik měl být; je zaměřena do budoucnosti, představuje aspirace, aniž by blíže specifikovala způsob naplnění těchto aspirací. Vize jsou obvykle vnitřní mentální představy manažerů o budoucnosti, těžko uchopitelné, efemérní, ale inspirující.“ [4]

Pro potřeby této práce bude vize chápána jako určitá představa, touha v hlavách top managementu či vlastníků o podniku a jeho dalším směřování. Oproti tomu poslání by mělo mít psanou formu a být už více specifikováno.

Záměry firmy jsou dalším krokem vedoucím ke konkretizaci vize. Mezi hlavní znaky záměrů jsou:

- často jsou v nich zahrnuty finanční a nefinanční zájmy různých zájmových skupin (v případě sledovaného podniku půjde převážně o zájmy majitele firmy);
- dokáží zdůvodnit realizované kompromisy při řešení dvou a víc problémů;
- dostatečně motivující, zároveň však dosažitelné;
- jdou napříč funkcionálními oblastmi. [4]

Dalším důležitým prvkem strategického řízení je definování podnikových cílů.

„Cíle podniku jsou žádané stavy, kterých se podnik snaží dosáhnout prostřednictvím své existence a svých činností. Strategické cíle tvoří podstatu strategií, jsou hlavní součástí

jejího obsahu. Stupeň dosažení cílů lze označit za nejdůležitější kritérium hodnocení činnosti podniku.“ [1]

Cíle vyjadřují čeho chce podnik dosáhnout, jak v dlouhodobém, tak i krátkodobém horizontu. [4]

Podnikové cíle dávají smysl stanovenému poslání a jsou pomocníkem při formulaci strategie. Formulováním cílů a okrajových podmínek (vztahy mezi pracovníky, kapitálové vztahy, dodavatelské vztahy, společenské přínosy) je komplexní proces, kterého se účastní různé zájmové skupiny. [2]

V praxi zpravidla nejsou cíle stanovovány nejvyšším managementem bez spolupráce, případně diskuze s nižšími řídicími vrstvami, spolupracovníky nebo zaměstnanci. [1]

Cíle můžeme rozdělit na:

- Obecné cíle by měly být zaměřeny na jednu aktivitu či určitý směr podniku, reflektovat primární aktivity nebo strategický směr, zahrnovat delší časové období, dosažitelné ve specifický časových horizontech. Dále by měly být vytvořeny na základě mise (být s ní kompatibilní) a poskytovat integrující prvek, z něhož se vychází při stanovování strategický a operativních plánů. [2]
- Specifické cíle, které rozvíjejí cíle obecné a dále obsahují důvody a návody k jednotlivým krokům vedoucích k dosažení cílů, specifikují alokaci zdrojů pro dosažení zvolených cílů, určují a usměrňují budoucí rozhodnutí a akce, nutí pracovníky přemýšlet, jak dosáhnout lepších výsledků. [2]

Cíle musí být vymezeny, tak aby byly **specifické** (srozumitelné), **stimulující** k lepším výsledkům, **měřitelné**, **akceptovatelné** a to i ze strany těch, kdo je budou plnit, **realistické**, **časově vymezené**. [1]

Posledním, neméně důležitým krokem při definici cílů je určení jejich hierarchie a priorit plnění.

„Plány jsou konkrétním popisem postupů, jak mají být cíle naplněny, včetně způsobů, termínů, osobní zodpovědnosti, alokace zdroje, atd.“ [4]

3.3.4 Strategické obchodní jednotky (SBUs)

Strategická obchodní jednotka je definována určením skupiny zákazníků a jejich potřeb, jež hodlá firma uspokojovat, a k tomu používanými technologiemi výroby. Strategické obchodní jednotky mají relativně oddělené strategické plánování, jsou schopny samostatně čelit specifické konkurenci a mohou být samostatně řízeny jako zisková střediska. Typicky se do strategických obchodních jednotek člení firmy vyrábějící více výrobků pro různé trhy. [5]

Porter [9] definuje pojem SBU jako seskupení podnikových subjektů (divize, výrobky, jednotlivé podniky apod.), pro které existují trhy odlišné od jiných seskupení a pro které existují samostatné cíle a jim odpovídající strategie. Do SBUs se typicky člení firmy, které vyrábí více výrobků pro odlišné trhy.

Mallya [2] uvádí: „*Strategická podnikatelská jednotka je podnikatelská jednotka, která je vedením podniku pověřována formulováním a prováděním specifických strategií. Rozdělení podniku do strategických podnikatelských jednotek patří k nejtěžším úkolům vedení podniku a může rozhodovat o jeho úspěchu a neúspěchu.*“ Následně dodává: „*Protože nic není statické, ale všechno je dynamické, jsou také hranice strategickými podnikatelskými jednotkami stále kontrolovány a měněny. Úkolem vedení podniku je koordinace strategických podnikatelských jednotek, ne přímé provádění operací.*“

Dle Keřkovského a Vykypěla [1] jsou SBUs vyčleňovány převážně proto, že pro každou SBU je koncipována samostatná business strategie, jíž se daná SBU řídí. Lze uplatnit čtyři přístupy k vymezení SBU:

- Organizační – kopírováno do určité míry existující organizační uspořádání a zároveň je možno zajistit potřebnou konkurenceschopnost SBU na určitém trhu; odpovídající business strategie je následně strategií určitého organizačního celku; za realizaci strategie jsou odpovědné orgány řízení dané organizační jednotky.
- Strategicko – marketingový – používá se pokud nelze vymezit SBU organizační metodou; u této metody je rozhodující dosažení vytyčených strategických cílů; vymezení SBU jde napříč existujícími organizačními jednotkami a konkrétní business strategie je strategií několika spolupracujících organizačních jednotek firmy tzn., že určitá organizační jednotka se může podílet na realizaci více business strategií; v řízení

se uplatňují maticové organizační struktury tj. liniově štábní struktury (odpovědné za řízení jednotlivých organizačních jednotek firmy) a horizontální řídicí struktury (odpovědné za formulaci, případně kontrolu realizace přijatých strategií).

- Projektový – v tomto případě SBU (definována např. tak, aby sjednotila potřebné firemní kapacity na získání zakázky v tendru, její realizaci apod.) pokrývá činnosti spojené s realizací určitého projektu.
- Kombinace všech tří přístupů

Kontrolní otázky umožňující prověřit správné vymezení SBU:

- Má každá SBU své vlastní zákazníky a konkurenty?
- Je možné pro každou SBU vypracovat její vlastní business strategii?
- Je možné pro každou SBU formulovat samostatné strategické cíle, které se nepřekrývají s cíly ostatních SBUs, tj. nekonkurují si SBUs navzájem, nepřekrývají se jejich business strategie?
- Je možné vybudovat nebo zrušit každou SBU, aniž by bylo nutné měnit vymezení ostatních SBUs?

Velikost podniku Rotas strojírny s. r. o. a zaměření výroby prozatím nevytvořila podmínky pro vznik více samostatných jednotek. Vedení společnosti však do budoucna uvažuje o možnosti vytvoření více samostatných jednotek. Pro tuto práci tedy uvažují pouze jednu SBU.

3.3.5 Hierarchie firemních strategií

Proces strategického řízení může fungovat a být efektivní mimo jiné za předpokladu existence fungující hierarchické soustavy na sebe navazujících strategií. Tato hierarchie je tvořena corporate (firemní), business (obchodní) a funkční (functional) strategií, kde corporate

strategie vyjadřuje základní podnikatelská rozhodnutí, na kterou by měly navazovat formulace business strategií (každá SBU má definovanou jednu business strategii). Ty by měly být dále pro jednotlivé SBUs rozpracovány do souboru funkčních strategií pro jednotlivé oblasti strategického řízení (např. marketing, výroby, financí apod.). [1]

Důležité je, aby všechny výše zmíněné strategie byly zformulovány na základě specifických strategických analýz, jak vnějšího, tak i vnitřního prostředí firmy. Není možné, aby metodologie těchto analýz byla v uvedených třech úrovních strategického řízení stejná, v každé úrovni musí být přizpůsobena cílu (smyslu) analýzy. Při těchto analýzách by mělo především jít o identifikaci nejvýznamnějších dynamických jevů a procesů ovlivňující rozhodování o strategii, jejichž působení sice v současné době nemusí být příliš významné, ale které budou určovat situaci firmy v budoucnu.

Jak již bylo řečeno Rotas Strojírny s. r. o. není členěn do více SBUs, firma tak tvoří pouze jedinou SBU. Proto je nutné corporate a business strategii pro tento případ sloučit. Dále jsem však, pouze pro účely této literární rešerše a pro lepší přehlednost, nechal tyto pojmy separované. V praxi může být poté tato corporate strategie, s prvky business strategie, dle potřeby rozpracována do několika funkčních strategií.

3.3.5.1 Corporate strategie

V rámci corporate strategie (firemní či podnikatelská) se vedení nebo majitelé firmy snaží dle Mallya [2] najít odpovědi na následující soubor otázek:

- Jakou odpovědnost organizace má nebo bude mít vůči veřejnosti?
- Jaká je role firmy v dané společnosti, ve které podniká nebo chce začínat své aktivity?
- Jaké principy nebo hodnoty organizace reprezentuje nebo uznává?
- Jaké jsou dopady současného portfolia aktivit firmy a alokace zdrojů?
- Jak je firma vnímána všemi zainteresovanými skupinami v daném prostředí?

Corporate strategie vymezuje strategický rámec a pojednává převážně o jednotlivých druzích podnikání, jimž se firma hodlá věnovat. [1]

3.3.5.2 Business strategie

Business strategie vyjadřuje základní strategické cíle a cesty vedoucí k jejich dosažení. Skládá se z různých složek: úloha trhu, přednost soutěžení, rozbor výchozí situace, strategická cílová pozice, hlavní kroky a časový plán. Tyto prvky strategie na sebe navzájem působí a měly by se vzájemně posilovat. Samotná business strategie určitým způsobem vtiskává podnikání na konkrétním trhu jeho specifický charakter. [2]

Při vytyčování základních směrů naplnění vytyčených strategických cílů jde především o stanovení tzv. generického charakteru strategie. Podle toho, jaké základní formy konkurenčního boje firma používá, bývají většinou vymezovány dva základní typy těchto strategií:

- nákladové strategie – hlavní zbraní jsou nízké ceny díky nízkým výrobním nákladům;
- strategie odlišnosti – SBU konkuruje především díky specifickému charakteru svých výrobků a služeb. [2]

V souvislosti s generickými strategiemi lze obecně říct, že v konkurenčním boji je hlavní výhodou ROTAS Strojírny, spol. s r.o., diverzifikovanost zakázkové výroby pro strojírenské společnosti a to díky specifickému, univerzálnímu strojnímu vybavení.

Keřkovský a Vykypl [1] dále chápou business strategii jako určitý stupeň rozpracovanosti strategických cílů. Obsahově by business strategie měla specifikovat strategické cíle pro prvky rozšířeného marketingového mixu – produkt, price, place, promotion, people, process, planning – jež lze rozšířit dle potřeby o další oblasti tj. o další „P“. Pro každý z těchto aspektů, chcete-li „P“, by v návrhu business strategie měly být na základě výsledků konkrétně zaměřené analýzy vymezeny strategické cíle, které by měla firma v určitém časovém horizontu business strategie svými aktivitami naplnit. V návrhu strategie by měly být dále rozpracovány představy o realizaci vytyčených strategických cílů. Přitom

musí být respektován strategický rámec – tj. generický charakter strategie, alternativní směry vývoje atd.

3.3.5.3 Funkční strategie

V návaznosti na vyšší stupeň strategie by měly na hierarchicky nižším stupni existovat dílčí strategie a strategická řízení jednotlivých specifických oblastí. Role těchto funkčních strategií spočívá v zajišťování strategického rozvoje důležitých specifických oblastí v souladu s celkovým strategickým rozvojem firmy. [1]

Každá corporate strategie by tedy měla být rozpracována do podoby několika specifických funkcí uvnitř podniku, například do strategie:

- marketingu;
- výzkumu a rozvoje;
- výrobní;
- kvality/jakosti;
- výrobková;
- finanční;
- personální atd. [2]

V případě potřeby může být zformulována i „jednorázová“ funkční strategie např. investiční strategie, strategie změny firemní kultury apod. [1]

Funkční strategie by měly vycházet z odpovídajících nadřazených strategií a měly by je podporovat a konkretizovat ve svých specifických oblastech. Postoje k obsahu jednotlivých funkčních strategií nejsou jednotné. Vždy je nezbytné vycházet ze specifických podmínek pro konkrétní podnik a ze situace v níž se nachází. Funkční strategie mohou být v případě potřeby definovány jako průřezové – společné pro více oblastí, ale mohou mezi funkčními strategiemi

existovat i vzájemné horizontální vztahy, jež jsou typické pro „vše prolínající se“ oblasti jako např. IT, finance apod. [1]

4. Vlastní práce

4.1 Charakteristika firmy

Obchodní jméno podniku: ROTAS STROJÍRNY spol. s r.o.

Identifikační číslo: 64356922

Sídlo: Rotava, Nejdecká ulice 183, PSČ 35701

Právní forma podnikání: společnost s ručením omezeným

Hlavní předmět podnikání:

- výroba vulkanizačních lisů pro pláště nákladních automobilů;
- zakázková výroba strojů, zařízení a stavebních skupin strojů dle konstrukce a dokumentace zákazníka.

Vedlejší činnosti:

- generální opravy a modernizace mechanických vulkanizačních lisů

Jednatel: Ing. Jiří Hrůza

Prokura: Milan Varaus

Společníci: Ing. Jiří Hrůza, obchodní podíl 20 361/20 573,

tj. 99 %

Rotavská obchodní společnost s. r. o.,

obchodní podíl 212/20 573, tj. 1 %

Základní kapitál: 20 573 000,-- Kč

Zdroj: [15]

4.1.1 Historie firmy

Rotava je místo s bohatou železářskou tradicí. V rotavských i okolních hamrech se vyrábělo železo již v 15. století. První písemná zpráva pochází až z roku 1549. Zápis v

Městské knize Jindřichovic hovoří o prodeji rotavského „hamerního panství“ Hansi Brennerovi. Příčinou vzniku tohoto průmyslu byl dostatek vody z rotavských potoků, množství lesů z jehož dřeva se pánilo dřevěné uhlí používané při tavení rudy, stejně tak i nálezy a těžba různých rud v blízkém okolí.

Od roku 1616 se zde vyrábělo i železo tyčové – šínové. Takto vyráběné železo získávalo, díky zkušenostem hamerních mistrů, stále vyšší kvalitu. Zavedením nového způsobu výroby válcováním v roce 1839, stará výroba a staré hamry zanikají. V roce 1869 byla poprvé použita k pohonu válcovny pára. S pozinkováním plechu se začalo roku 1886. V roce 1889 byl zahájen provoz ocelárny s martinskou pecí. Roku 1886 byla postavena železniční vlečka k trati Sokolov – Rotava, která byla v provozu již roku 1876.

Roku 1909 se železářny stávají akciovou společností. Slučují se s železárnami v Nejdku v „Železářna Rotava – Nejde“ se sídlem ve Vídni. V letech 1910-1911 byly postaveny další dvě ocelářské pece. Výroba ingotů dosahovala 7200 tun, plechu 1700 tun ročně. Vyráběl se plech pozinkovaný i pocínovaný. Rotava byla jediným podnikem v Rakousko-Uherském mocnářství, která vyráběla konzervářský plech. Po vypuknutí první světové války v roce 1914 přechází podnik na válečnou výrobu. Vyrábí se plech na konzervy, nábojové zásobníky a různé součástky pro dělostřelectvo.

Blížící se krize byla předzvěstí „Rotavské tragedie“ – v roce 1928 je zaznamenáno první omezení práce železáren. Koncern, který je majitelem, převádí výrobu do moderního závodu Karlova Huť na Ostravsku. Roku 1930 je zastaven provoz ocelárny a poté i ostatních provozů.

K novému rozmachu rotavských železáren dochází v roce 1939 výstavbou nových objektů. V roce 1941 přebírají závod Kruppovy závody pod názvem „Chebský ocelářský průmysl“ a zahajují válečnou výrobu.

Rokem 1945 je válečná výroba zastavena a po marných pokusech o získání mírové výroby, je závod určen k likvidaci. Koncem roku 1946 končí práce v závodě. Začíná likvidace strojního zařízení, které je následně přesunuto do Plzně. Ve zbylých prostorách závodu se potom vystřídala celá řada podniků. Vládním usnesením z roku 1956 končí nejistota – 1.1.1957 bývalé Rotavské železářny přebírá ŠKODA Plzeň.

V roce 1992 dochází k prodeji tohoto pobočného závodu podniku ŠKODA Plzeň, a. s., a to s využitím novelizovaného obchodního zákoníku tj. ve smyslu ustanovení § 476 a násl., o prodeji podniku a vzniká společnost ROTAS, s. r. o., jako právní předchůdce společnosti ROTAS Strojírny, spol. s r. o., jež ve svém počátku měla pět vlastníků. Toto samotné vnitřní uspořádání bylo typické pro zakládání obchodních společností na počátku 90. let. Vícepočetné společnosti s ručením omezeným vznikaly v důsledku chybějících zkušeností, malé odvahy a slabého osobního kapitálu zakladatelů. Tento model se později projevil jako nespolehlivý, nákladný a neefektivní, co do způsobu řízení a rozhodování. Při řešení konfliktů a krizových situací vznikali roztržité názory, různé zájmové skupiny uvnitř společnosti, což ve svém důsledku mohlo znamenat samotné ohrožení existence společnosti. Při řešení problémů, zejména ekonomické povahy, byla přijímána pouze krátkodobá řešení bez jakékoliv dlouhodobé vize, spočívající v neustálém zadlužování tj. čerpání celé řady úvěrů, což tehdejší situace umožňovala zejména z pohledu značné benevolence bank.

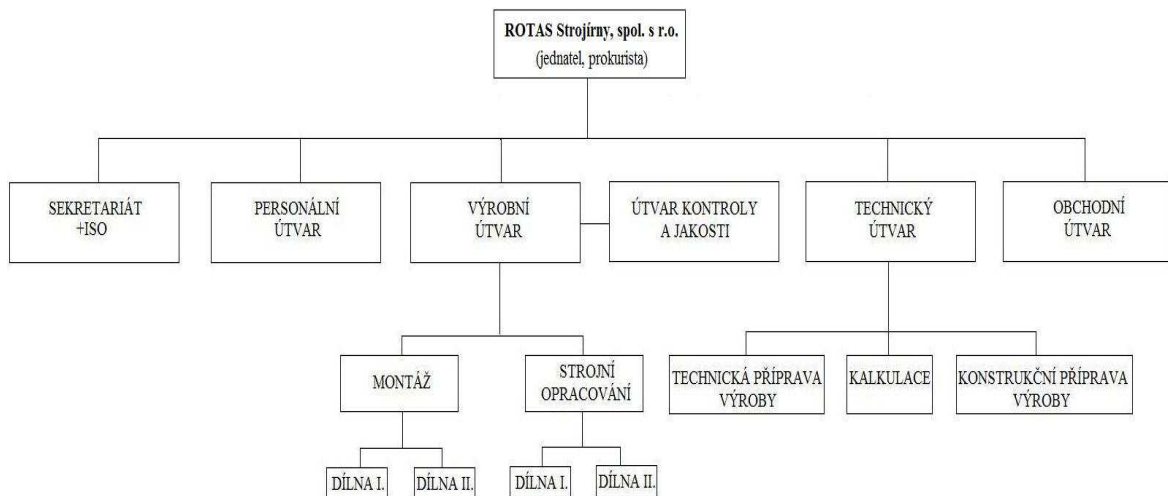
Po několika letech se podařilo koncentrovat veškerá vlastnická práva a rozhodovací pravomoce do rukou jediného společníka, což pro samotnou společnost znamenalo nastartování nového, zdravého a spolehlivého fungování.

Zdroj: [16]

4.1.2 Organizační struktura

Organizační struktura podniku (viz. graf č. 1) je upravena organizačním řádem zahrnující dále činnosti jednotlivých útvarů.

Graf č. 1 - Organizační struktura podniku ROTAS Strojírny, spol. s r.o



Zdroj: Vlastní náčrt

Hlavním řídicím článkem je vedení společnosti tvořené ředitelem a zástupci jednotlivých odborných útvarů. Výrobní útvar, z pohledu lidského kapitálu největší, je dále členěn na výrobní skupiny (řízené mistry). V rámci výrobního útvaru je dále zahrnut nákup materiálu, částečná doprava či kooperace. Tato liniová struktura je velmi univerzální a společnosti se dlouhodobě osvědčila, i když není zcela typická pro řadu jiných podniků.

Konkrétní výhody této struktury lze nalézt v:

- jasně vymezených kompetencích;
- průhlednosti celého systému;
- lepší možnosti kontroly nadřízeným.

I přes uvedené výhody lze také nalézt nevýhody v:

- rozříštěnosti kontrolního systému;
- třístupňovém řízení ve výrobním procesu.

V rámci postupné racionalizace hospodářských činností byly některé činnosti přeneseny na externí úroveň.

Jsou to:

- ekonomické služby;
- poradenství v oblasti právní agendy,
- poradenství v oblasti výpočetní techniky;
- veškerá kontrolní činnost týkající se bezpečnosti a hygieny práce;
- zajišťování odpadů;
- většina dopravních služeb;
- stravování zaměstnanců;
- montáž strojů a zařízení.

4.1.3 Zaměření výroby

Produkce firmy ROTAS Strojírny, spol. s r. o., je z 80 – 90 % zaměřena na export. Pro český trh produkuje jen malou část výrobků a to především náhradní díly pro dříve dodané stroje nebo zajišťuje kooperace unikátních výrobků pro jiné exportéry v Česku.

Výrobní program vulkanizačních lisů

Tento program zahrnuje výrobu vulkanizačních lisů na radiální a diagonální pláště pneumatik nákladních automobilů, traktorů a zemních strojů. Tyto vulkanizační lisy jsou

jedinými vlastními výrobky (vlastní know-how) z produkce firmy. Základní rozdělení lisů je uvedeno v tab. č. 1, katalog nejžádanějších lisů je pak obsažen v příloze č. 1.

Tab. č. 1 – Základní rozdělení a technické parametry vulkanizačních lisů

TECHNICKÉ PARAMETRY VULKANIZAČNÍCH LISŮ A PŘÍSLUŠENSTVÍ							
Typ	Mechanické VL			Hydraulicko-mechanické VL			
Technické parametry	VL 55"	VL 63,5"	VL 65"	VL 75"	VL 90"	VL 100"	VL 125"
Vnitřní průměr parní komory	1.335 mm	1.535 mm	1.580 mm	1.800 mm	2.220 mm	2.470 mm	3.200 mm
Max. výška polotovaru	650 mm	1.000 mm	1.000 mm	1.200 mm	1.600 mm	1.900 mm	2.160 mm
Max. svěrná síla na jednu komoru	3.500 KN	5.000 KN	5.000 KN	6.000 KN	9.000 KN	12.500 KN	18.500 KN
Min. výška formy	240 mm	255 mm	255 mm	305 mm	530 mm	560 mm	650 mm
Max. výška formy	445 mm	635 mm	650 mm	650 mm	910 mm	1.270 mm	1.350 mm
Min. průměr upínané patky	10"	15"	15"	20"	20"	20"	20"
Max. průměr upínané patky	16"	25"	25"	38"	38"	48"	48"
Váha cca	39.500 kg	54.200 kg	59.200 kg	37.500 kg	59.300 kg	70.000 kg	150.000 kg

Zdroj: [16]

Všechny uvedené vulkanizační lisy jsou vyráběny v provedení s parní komorou nebo topnými deskami. Lisy mohou být dle specifikace zákazníka dále doplněny (vybaveny) zakládacím zařízením, odebíracím zařízením, stabilizátory a válci ovládání segmentových forem.

Vulkanizační lis s označením VL 125“ je nejnovějším modelem hydraulicko-mechanických lisů firmy. Tento vulkanizační lis je doposud největším lisem vyráběným v Evropě. Tomuto modelu předcházela dlouhý konstrukční vývoj a nabízí implementaci všech

modernizačních kroků získaných výrobou vulkanizačních lisů VL 90“, VL 100“ a množstvím nově užitých technologických a konstrukčních řešení vyplívajících ze specifík tohoto stroje.

Výroba vulkanizačních lisů, i když není pravidelným ročním výrobkem, zůstává zcela přednostním a tím i upřednostňovaným prvkem výroby i odbytu. Výroba je zaměřena na zajištění přípravného materiálu k výrobě svařenců o hmotnosti 10 a více tun, které se opracují a povrchově upraví. To vše s doprovodem výroby dílů, které tyto výrobky doprovázejí. Firma upřednostňuje dodávky, které se zkompletují do podoby hotového stroje, přičemž kompletace je realizována jak za pomoci odběratele, tak i ROTAS STROJÍRNY, spol. s r.o.

Generální opravy a modernizace vulkanizačních lisů

ROTAS STROJÍRNY, spol. s r.o., dále provádí generální opravy mechanických vulkanizačních lisů (nejen jejich vlastní výroby, ale i od ostatních výrobců) a přídavných zařízení, popřípadě výrobou nových v takovém rozsahu a na takové úrovni, aby mohla být zahrnuta i do automatického řídicího systému. Současně s provedením generálních oprav nabízí modernizaci lisů instalací automatického řízení celého procesu při vulkanizování a dalších specifík dle potřeb zákazníka, umožňuje-li to koncepce lisu.

Zakázková výroba dle dokumentace zákazníka

Společnost byla nucena v rámci svého vývoje, efektivnějšího využití výrobních kapacit a rozložení rizika vydat se směrem zakázkové výroby strojů, zařízení a stavebních skupin strojů dle konstrukce a dokumentace zákazníka. Mezi takto vyrobené produkty (úplný výčet je uveden v příloze č. 2) mimo jiné patří:

- olejová vana lodního motoru;
- základní rám generátorové jednotky;
- fréza čel potrubí a další.

Orientace tímto směrem se ukázala jako správná a firma tak získala nejen novou zákaznickou základnu, ale došlo také k dalšímu rozvoji společnosti po stránce technologické, což společně s kvalitní výrobou upevnilo konkurenční pozici firmy na trhu.

V současnosti je produkce firmy tvořena z 15 % vulkanizačními lisami a z 85 % ostatní zakázkovou výrobou.

4.2 Strategická analýza firmy

Jedním z důležitých úkolů vrcholového managementu je vyhodnocování vnějšího a vnitřního prostředí a jeho dopadů na podnik. Právě v dnešním období probíhající globální finanční krize dochází, převážně v oblasti vnějšího prostředí, ke změnám ještě rychleji než tomu tak bylo v minulosti, což klade velké nároky na management firmy. Tyto změny musí být neustále vyhodnocovány a implementovány do strategie.

4.2.1 Analýza obecného okolí firmy

4.2.1.1 Globální ekonomická krize

Stav vyspělých ekonomik celého světa je v současné době výrazně ovlivněn globální ekonomickou krizí, na jejímž počátku stála hypoteční krize na americkém trhu z nemovitostmi a následný krach finančního sektoru. Z důvodu provázanosti amerického kapitálu po celém světě došlo k situaci, která nemá v historii obdoby. Jelikož se tato krize dotkla většiny vyspělých států, ČR nevyjímaje, se kterými společnost ROTAS Strojírny, spol. s r. o., udržuje obchodní vztahy, považuji za podstatné na úvod této kapitoly uvést stručně příčiny a důsledky této krize.

Hlavní příčinou je selhání institucionálních kontrolních a řídicích mechanismů při kontrole trhu z nemovitostmi, což vedlo k nadhodnocení nemovitostí, vytvoření spekulativní bubliny a její následné splasknutí. Tomuto stavu jednak napomohla větší liberalizace trhu (větší deregulace, snížení kontroly) a jednak styl žití všech (od občanů po stát) na dluh. V dnešní době moderního bankovníctví, kdy hodnota peněz není kryta zlatem, ale pouze

nepřímo jejich kupní silou, došlo k neschopnosti splácet pohledávky, na kterých je hodnota peněz závislá. Tento efekt pak způsobil nedostatečnou likviditu bankovních ústavů. Celý tento postup vzniku globální krize, lze také jednoduše popsat jako víra všech, že se dluhy nahromaděné za nepřetržitého růstu většiny odvětví zaplatí samy.

Důsledky krize jsou vidět na každém kroku od klesajících indexů akciových trhů na celém světě, zvyšování nezaměstnanosti po růst protekcionismu, obrovské „nalévání“ peněz do ekonomiky apod. Důsledky pro ROTAS Strojírny, spol. s r.o., lze vyjádřit jako snižování počtu zakázek (v současné době až o 40 %) a s tím související nižší zisk, propouštění zaměstnanců z důvodu snižování nákladů, možnost zhoršení dostupnosti úvěrů a jejich větší nákladnost, zhoršená platební schopnost odběratelů a dodavatelů. Další dopady uvádím ve spojení s následnou analýzou vnějšího prostředí.

4.2.1.2 Ekonomika

Hrubý domácí produkt (dále jen „HDP“). HDP České ekonomiky má již od roku 2002 růstový trend, k jehož vrcholu dochází mezi lety 200-2007 (přes 6 %). Zlom nastává v roce 2008, kdy dochází ke zpomalení růstu a to z 6,6 % (2007) na 3,1 % (2008). Pro rok 2009 je dle České národní banky (dále jen „ČNB“) předikován spíše optimistický odhad a to zpomalení růstu na 3,6 %. Vývoj HDP ČR bude v příštím období převážně ovlivněn vývojem největších ekonomik světa, postojem vlády k případným prorůstovým opatřením či politikou největších tuzemských bankovních domů a jejich přístup k dalšímu uvolňování financí. Česká ekonomika je vysoce proexportní a je velice závislá na ekonomice německé (stejně jako sledovaná společnost). Protože největší objem výroby podniku směřuje právě do Německa, je nutné sledovat hlavně vývoj německého HDP (pokles o 1,7 % za rok 2008 v meziročním srovnání, kdy v posledním čtvrtletí téhož roku kleslo o 2,1 %), který se s určitým zpožděním promítá do vývoje českého HDP.

Inflace. Rok 2008 je charakterizován nejvyšší inflací za posledních deset let a to 6,3 % (např. v roce 2007 to bylo 2,8 %), což má vliv jak na celou ekonomiku (ovlivňuje úrokovou míru, reálný kurz koruny vůči zahraničním měnám), tak i na samotný podnik a to převážně

formou zvyšujících se nákladů. Dle ČNB by mělo v roce 2009 dojít k výraznému skoku a inflace by se měla pohybovat v rozmezí mezi 1 – 3 %.

Nezaměstnanost. Míra nezaměstnanosti se v posledních dvou letech pohybuje kolem 6 %. V současné době, poznamenané celkovou ekonomickou situací, postupně dochází k jejímu růstu a předpokládá se, že tento trend bude pokračovat a vyvrcholí na jaře roku 2009. Již v lednu 2009 se zvýšila z 6 % na 6,8 %, což je největší skok (v přírůstku počtu nezaměstnaných), který ČR zažila. Optimistická prognóza vývoje nezaměstnanosti říká, že v prosinci 2009 by se nezaměstnanost měla zastavit na hodnotě 8,3 %, pesimistická varianta počítá s hodnotou až na úrovni 10 %.

Úrokové sazby. Změna úrokových sazeb je jeden z nástrojů, kterým může ČNB napumpovat peníze do ekonomiky a snížit úročení úvěrů. ČNB se připojila k historicky bezprecedentnímu kroku tj. snižování úrokových sazeb centrálních bank USA, eurozóny, Velké Británie, Kanady a jiných jako snaha o zpřístupnění úvěrů. Správnost a účinnost tohoto kroku je však sporná a teprve čas ukáže, zda byl tento tah správný. Hlavní úrokové sazby se pohybují v současné době kolem 1,75 %.

Devizový kurz. Devizový kurz, a to převážně eura a dolaru, je obzvláště pro silně proexportní společnosti, mezi které patří i ROTAS STROJÍRNY, spol. s r. o., (80 % uskutečněných obchodů je v EUR) velmi důležitý. Pro současnou dobu je charakterizována vysoká rozkolísanost a převážně oslabování české koruny. Kurz CZK/EUR se pohybuje kolem 28,6 a kurz CZK/USD kolem hranice 22,3. Právě rozkolísanost devizového kurzu v době globální krize přinesla firmě výraznou ztrátu, kdy v průběhu roku 2008 docházelo k razantnímu posilování koruny ve vztahu k euru až na cenu 23,50 Kč/EUR a prognózy odborníků a bank spolupracujících s firmou prognózovali další posilování. Za této situace došlo ze strany firmy k pojištění kurzovních rizik (tzv. zahedgování) na cenu 24,00 Kč/EUR a to na dobu 12 měsíců. V důsledku globální krize, kterou v době pojištění samozřejmě nikdo nepředpokládal, došlo závěrem roku 2008 k razantnímu oslabování koruny až na současnou hodnotu pohybující se na ceně 28 Kč/EUR, když další oslabování je prognózováno. To ve svém důsledku znamená značné ztráty v hospodaření podniku a zhoršuje hospodářský výsledek.

Co se týče všech uváděných prognostikovaných údajů, je nutné zdůraznit pouze jejich orientační charakter. V současné bezprecedentní situaci se tyto hodnoty mohou výrazně lišit od skutečnosti.

4.2.1.3 Legislativa

Podnik musí při svých veškerých činnostech respektovat celou řadu právních norem. Tato kapitola pojednává o základních právních normách, shrnuje je a tak vytváří právní rámec, který musí podnik bezpodmínečně dodržovat a naplňovat.

Základním pramenem práva ve vztahu k vymezenému tématu je ústavní zákon č. 1/1993 Sb., Ústava ČR, ve znění pozdějších změn, která jako norma nejvyšší právní síly vymezuje základní právní rámec společenských vztahů.

Další významnou právní normou je ústavní zákon č. 23/1991 Sb., kterým se uvozuje Listina základních práv a svobod jako součást ústavního pořádku ČR (viz. článek 3 Ústavy). V článku 20 této právní normy je zaručeno právo občanů svobodně se sdružovat ve spolcích, společnostech a jiných sdruženích oddělených od státu, přičemž výkon práv lze omezit jen v případech stanovených zákonem.

Občanský zákoník č. 509/1991 Sb., ve znění pozdějších předpisů, upravuje krom jiného zejména problematiku právní subjektivity účastníků občansko právních vztahů a právních úkonů. Jedná se o jednu z nejzákladnějších právních norem v rámci právního řádu ČR.

Obchodní zákoník č. 513/1991 Sb., ve znění pozdějších předpisů, vymezuje právní rámec obchodně závazkových vztahů a obchodních společností. Obchodní zákoník upravuje určité specifické typy smluv používaných nejčastěji v oblasti podnikatelské činnosti. Podrobně vymezuje právní postavení a pravomoce statutárních orgánů, které mají zásadní vliv na oblast strategického řízení. Obsahuje krom jiného i definici podniku jako takového.

Podmínky za nichž je možno provozovat podnikatelskou činnost pak upravuje zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání. Podle příslušných zákonných ustanovení obsažených v této právní normě je podnikatelem:

- osoba zapsaná v obchodním rejstříku;
- osoba, která podniká na základě živnostenského oprávnění;
- osoba, která podniká na základě jiného než živnostenského oprávnění podle zvláštních předpisů.

Je však nutno naplnit další znaky podnikání, když podnikáním se rozumí soustavná činnost, prováděná samostatně, vlastním jménem a na vlastní odpovědnost za účelem dosažení zisku.

Důležitou povinností při provozu podniku je i vedení účetnictví, které je vymezeno v zákoně č. 563/1991 Sb., o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů. Daňová problematika je upravena v zákoně č. 586/1992 Sb., o dani z příjmů, ve znění pozdějších předpisů.

Vzhledem k tomu, že celá řada činností může být vykonávána v rámci pracovněprávních vztahů je nutno zmínit i zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, který upravuje právní vztahy vznikající při výkonu závislé práce mezi zaměstnanci a zaměstnavateli a právní vztahy kolektivní povahy.

Zákon o mezinárodním právu soukromém a procesním č. 97/1963 Sb. (ZMPS) a jeho vybraná ustanovení je aplikován při posuzování a řešení právních otázek, jde-li v konkrétním případě o právní vztah s mezinárodním prvkem. Jedná se o situace, kdy účastníkem právního vztahu je cizí státní příslušník nebo zahraniční právnická osoba, dále je-li předmětem právního vztahu movitá či nemovitá věc v zahraničí a také v případech, kdy ke vzniku, změně či zániku právního vztahu došlo v zahraničí, popřípadě i to, že účastník má bydliště v cizině.

Zákon č. 22/1997 Sb., o technických požadavcích na výrobky a související předpisy, upravuje způsob stanovování technických požadavků na výrobky, které by mohly ve zvýšené míře ohrozit zdraví nebo bezpečnost osob, majetek nebo životní prostředí, popřípadě jiný veřejný zájem.

4.2.1.4 Politika

I přes to, že v současné době nejsou známy přímé politické hrozby pro podnikání v oboru strojírenství, nelze ji považovat za příliš uspokojivou. Dne 24.3.2009 došlo k pádu vlády a tak další politický vývoj je nejistý. Do konfliktu se tak dostávají návrhy na řešení globální krize, ve smyslu dopadů na ČR, s politickou vůlí. Tato řešení, však mají na obor strojírenství, který byl jako jeden z nejvíce dotčen krizí, významný vliv. Současná vláda v demisi vidí řešení krize v opatřeních udržujících stabilní zaměstnanost a zlepšení přístupu malých a středních podniků k úvěrům. Dále jsou připravena opatření související s možností zrychlení odpisů (již přijato), možnosti odpočtu DPH na jakýkoliv automobil určený k podnikání (návrh již schválen s účinností od 1.4.2009), snížení sociálního pojištění, ekologických výdajů a v neposlední řadě, pro sledovaný podnik obzvláště důležité, podpora exportu spočívající v posílení státních bank a záruk za exportní zakázky. Realizovatelnost výše zmíněných opatření bude opět záviset na domluvě a kompromisu napříč celým politickým spektrem.

Jakožto součást Evropské unie (dále jen „EU“) je podstatné i zde sledovat směřování politiky. Odmítnutí Lisabonské smlouvy spolu s dopady ekonomické recese zasadili EU velkou ránu, a proto i v této oblasti je další vývoj těžko předvídatelný. Je nutno říci, že současná politika představuje pro společnost nové příležitosti, a to převážně v oblasti získávání nových zákazníků a možnosti financování z fondů EU. Současně s tím se objevuje silnější konkurence, větší nároky na kvalitu, omezení ve formě ekologických, bezpečnostních a dalších norem.

4.2.2 Analýza mezoprostředí firmy

4.2.2.1 Konkurence a specifika trhu

Pro oblast vulkanizačních lisů lze hovořit pouze o konkurenci celosvětové. I když i v tuzemsku lze nalézt výrobce tohoto zaměření, většina společností zaměřených na tuto oblast výroby leží mimo hranice ČR. Konkurence je určována nejen technologicky, ale v poslední době hlavně finančně. Tito noví konkurenti, převážně z Číny a Indie, dramaticky nastavili

finanční otázku ceny, a to i za cenu podstatného snížení kvalitativních parametrů hotového výrobku. Těmto nabídkovým cenám prozatím nedokáže nikdo na světě konkurovat. Dále je však třeba zvažovat i další hlediska, které konkurenční boj ovlivňují.

Přední výrobci gumárenských lisů jsou společnosti z USA, Japonska a Německa. Trh USA je výrazně ovlivňován omezeními pro dovoz a případný průnik do této oblasti je dán pouze postavením nadnárodního zákazníka. V Evropě a Asii je hlavní konkurenční boj veden mezi Japonskem a Německem. Japonci zvolili cestu odstranění celních bariér zavedením výroby dle vlastních technologií v EU (Slovensko, Česko). Německo využívá kapitálové účasti v gumárenských podnicích Asie a Rusku k umístování svých výrobků současně se zvyšováním kapitálové spoluúčasti v podnicích. Za těchto podmínek je obtížné hovořit o konkurenci, která se v plném rozsahu projeví pouze u těchto několika podniků v Evropě a Asii, kde je možné uplatnit celní výhody či kapitálovou účast. Je však skutečností, že i tato možnost existuje a podnik musí trvale hledat cesty, jak tyto bariéry konkurence překonat. Svou roli zde hrají tradice a reference.

V oblasti vulkanizačních lisů lze v tuzemsku identifikovat tyto hlavní konkurenty:

- ŠKODA TS, a.s. – specifikem vybavení a výroby odpovídá sledovanému podniku, výhodou ŠKODA TS, a. s., jsou větší výrobní kapacity
- Pracovní stroje Teplice, spol. s r. o.
- Šmeral Brno, a. s.
- Chodos Chodov, s. r. o. – v oblasti menších vulkanizačních lisů do 65“.

Hlavní zahraniční konkurenti v oboru vulkanizačních lisů pocházejí, jak jsem již uvedl z Číny, Indie, Japonska a dále jsou jimi pobočné závody celosvětových výrobců pneumatik z USA a Německa.

V oblasti ostatní zakázkové výroby lze těžko identifikovat konkrétní konkurenty. Díky různorodému technickému vybavení a výrobní náplni jsou konkurencí všechny strojírenské podniky. Nespornou konkurenční výhodou firmy je univerzální strojní vybavení se schopností opracování těžkých svařenců nad 60 t.

Pravděpodobnost vstupů nových konkurentů na trh je poměrně nízká, a to převážně z důvodů vysoké konkurence, vysoké technologické a kapitálové náročnosti. Nový konkurent se může objevit pouze za předpokladu, že se jedná o podnik se zahraniční účastí a to pouze v případě silné podpory ze strany mateřské firmy. V dnešní době krize, kdy jsou tyto podniky nuceny omezovat výrobu, se vstup nových konkurentů do odvětví nepředpokládá.

U takto specifický strojírenských produktů neexistují substituční výrobky, lze hovořit pouze o rozdílných technologických přístupech k jejich výrobě.

4.2.2.2 Zákazníci

Současná struktura zákazníků firmy je dlouhodobě formována. Představují je jednak u vlastního výrobního programu výrobci pneumatik v Evropě a Asii, se kterými firma udržuje průběžně dlouhodobé kontakty a jednak velká strojírenská uskupení se zaměřením na hmotnostně náročné výrobky.

V oblasti vulkanizačních lisů zahrnuje seznam výrobce pneumatik z České Republiky, Slovenska, Francie, Španělska, Tunisu, Polska, Maďarska, Ruska, Jugoslávie, Bulharska, Rumunska, Turecka, Indie, Sýrie, Barmy. Hlavní odběratelé pro výrobu vulkanizačních lisů jsou uvedeni v tab. č. 2. V tab. č. 3 jsou pak uvedeni odběratelé pro ostatní zakázkovou výrobu.

Tab. č. 2 – Odběratelé výrobního programu vulkanizačních lisů

<u>Podnikatelské seskupení</u>	<u>Společnost</u>	<u>Země</u>
MICHELIN Group	PNEUMATIQUES KLEBÉR	Francie
	MICHELIN POLSKA (STOMIL)	Polsko
	MICHELIN HUNGARIA (TAURUS)	Maďarsko
CONTINENTAL Group	BARUM CONTINENTAL	ČR
	CONTINENTAL MATADOR	Slovensko
	CONTINENTAL HANNOVER	Německo
Česká Gumárenská Společnost a.s.	MITAS a.s.	ČR
BRIDGESTONE Group	BRIDGESTONE/FIRESTONE	Španělsko
STIP Group	MENZEL BURGIUBA	Tunisko

Zdroj: [16]

Tab. č. 3 – Odběratelé pro ostatní zakázkovou výrobu

<u>Společnost</u>	<u>Země</u>
CATERPILLAR GmbH	Německo
BRONX TAYLOR WILSON Ltd.	Velká Británie, USA
ABBAY INTERNATIONAL Ltd.	Velká Británie, USA
KAUTEX MASCHINENBAU GmbH	Německo
WIKOV GEAR s.r.o.	ČR
ANDRITZ AG	Rakousko
CERIC CZ s.r.o.	ČR
RIETER CZ s.r.o.	ČR

Zdroj: [16]

Největším odběratelem společnosti ROTAS Strojírny, spol. s r. o., zůstává Německo s 50 % zakázkové výroby, následované Velkou Británií (podíl na celkovém objemu zakázek se postupně přelévá z Německa ve prospěch Velké Británie) spolu s USA. I přesto, že společnost spolupracuje s dalšími mimoevropskými státy jako Japonsko či Tunisko, stěžejním odbytištěm pro ni zůstávají státy Evropské unie. Svým zaměřením výroby oslovuje podnik celou řadu strojírenských podniků.

Společnost zastává přístup, kdy stávající zákazníky je nutné si chránit, pečovat o ně, neustále s nimi komunikovat a v maximální míře jim vycházet vstříc. Přitom je však nutné zachovat tvář sebevědomé, technicky a odborně zdatné organizace, která si za svými přísliby a závazky stojí a dokáže je svými znalostmi obhájit. Současný světový obchod, založený na globálním systému, zákonitě vede k tomu, že řada i prosperujících zákazníků se náhle propadá a buď zcela mizí a nebo se její potenciál podstatně snižuje. Tato situace předpokládá, že společnost meziročně najde a začne spolupracovat s 10-20 % nových zákazníků, s cílem vytvořit podmínky pro růst tohoto nového odběratele. Zkušenost firmu poučila, že tato skutečnost je nutnou podmínkou zachování růstu společnosti.

Současná ekonomická krize způsobila, že společnosti klesl počet zakázek od stávajících odběratelů, a proto bude firma muset hledat možnosti, jak tuto mezeru ve výrobě zacelit. Jedním řešením může být oslovení bývalých zákazníků firmy s nabídkou svých produktů a hledání dalších možností spolupráce, či se vydat směrem otevření staronového výrobního programu důlní stroje a zařízení, a tak oslovit potenciální zákazníky.

4.2.2.3 Dodavatelé

Společnost poptává vícero dodavatelů, kdy mezi hodnotící kritéria patří kvalita, cena, atesty, garanční lhůty, platební podmínky apod. Tyto hodnotící kritéria je nutné přizpůsobovat specifikům dodávaného materiálu. Výrobní materiál je velice různorodý a zahrnuje stovky a stovky položek od obyčejného režijního materiálu až po obrobky s váhou desítek tun, kdy v prvním případě lze vybírat z celé řady dodavatelů. V případě materiálu o velkých hmotnostech je tento výběr velmi zúžen a firma tak často nemá možnost výběru. Samozřejmostí je integrace nákupního procesu v systému řízení ISO.

V oblasti vulkanizačních lisů je pro firmu důležitá spolupráce s firmou G SERVIS CHRUDIM, spol. s r.o., která je zaměřena na poskytování odborných služeb v oblasti vulkanizačních lisů a dále pro firmu zajišťuje programové vybavení řízení lisů a zobrazovacích jednotek.

4.2.2.4 Technologie a výzkum

Současným technologickým trendem je postupné ustupování od výroby mechanických gumárenských lisů, které jsou stále více nahrazovány vulkanizačními lisy s pneumatickým či hydraulickým ovládním s podporou výkonných elektronických řídicích systémů. Dále lze říci, že technologický vývoj gumárenských lisů se ustálil na úrovni pneumaticko-mechanického provedení s vysokými požadavky na kvalitní parametry přesnosti provedení jednotlivých činností při vulkanizaci.

Pro společnost je nutnost realizování technologických obměn zásadní pro vyhledávání nových partnerů a upevnění své pozice na trhu. Firma oficiálně nemá ve svém organizačním členění útvar vývoje a výzkumu, což však neznamená, že jej neprovádí. Vývoj, výzkum a inovace vycházejí ze společně nabytých zkušeností, které firma získala a nadále získává při provádění svých zakázek. Tyto technologické procesy jsou výsledkem spolupráce zaměstnanců celého podniku.

V poslední době se výrazně rozšiřuje spolupráce se strojní fakultou Západočeské univerzity v Plzni, obzvláště v oblasti zpracování konstrukční dokumentace na vlastní výrobky či dokumentaci pro složitou přípravu výroby. V rámci této spolupráce jsou dále připraveny programy inovace, jejichž spuštění je odvislé od konkrétních objednávek zákazníků a jejich požadavků na konečnou kvalitu jejich vlastní produkce. Spojení s touto vzdělávací institucí se firmě výrazně osvědčuje, avšak vyžaduje silnou technickou úroveň vlastních pracovníků při zadávání a kontrole konstrukčních výstupů.

4.2.3 Analýza vnitřního prostředí firmy

4.2.3.1 Strategické zaměření managementu

Pro určování dalšího strategického směřování podniku, lze ve firmě vyzorovat následující postup. Každý rok zhruba v polovině a následně nejpozději v říjnu zpracovává obchodní útvar dokument „obchodní koncepce“, ve kterém shrnuje poznatky z dosavadního vývoje obchodních aktivit, ať již skutečně realizovaných nebo odvíjejících se od informací čerpaných z různých jednání či veletrhů, kterých se firma účastní a formuluje závěry pro další období. Dokument je projednán na poradě vedení společnosti a zvláště z říjnového jednání jsou přijímána strategická rozhodnutí o dalším směřování obchodních aktivit a z toho vyplývajících závěrů pro vlastní činnost výroby a ostatních odborných útvarů. Dalším výstupem je „podnikatelský záměr“, který hodnotově vyjadřuje kritéria pro jednotlivé činnosti v obchodní, technické, ekonomické a kontrolní činnosti s cílem naplnit záměr majitele firmy. Záměr je po schválení rozepsán do hospodářských ukazatelů a cílů v měsíčním členění a následně pravidelně vyhodnocován a kontrolován. Slouží jako určitá osnova pro chování managementu firmy. Jeho součástí jsou i dílčí dlouhodobě organizované záměry v investiční činnosti vycházející z vize majitele. Plnění cílů a záměrů je neustále monitorováno a vyhodnocováno na pravidelných poradách společnosti, převážně pak v rámci integrovaného systému řízení.

Vizí managementu je být moderní organizací s pevným postavením na tuzemském i zahraničním trhu a současně udržet stávající hospodaření podniku, jakožto i své postavení a finanční ohodnocení. Tato vize vychází z obsazení vedoucích míst pracovníky zakotvenými v lokalitě osobními svazky.

Poslání firmy lze shrnout do následujících bodů:

- Stát se nejkompentnější výrobcem vulkanizačních lisů v České republice
- Přinášet svým zákazníkům nejlepší technologická a inovativní řešení výroby v oboru
- Být náročným, kvalitním a spolehlivým partnerem pro své dodavatele
- Být hnací a motivující silou rozvoje svých zaměstnanců

Při stanovování svých cílů je firma nucena primárně vycházet ze svých zdrojů a hlavně pak ze zakázek pro určité období. Je však nutno uvést, že nastávají určitá období, kdy sice hrají hlavní prim zdroje, ale již v tom samém okamžiku jsou stanoveny dlouhodobé cíle, kam je třeba společnost nasměrovat. Vzhledem k charakteru cílů, jejich možnosti realizace, se pak obě hlediska prolínají nebo se míjejí v čase.

4.2.3.2 Styl řízení

Styl řídicí práce, v návaznosti na organizační strukturu, je uplatňován přes porady vedení, kde jsou formulovány závěry k jednotlivým problémům. Po diskuzi je formulován záměr vlastníka (ředitele) jako úkol, jež může být při zjištění dalších skutečností pozměněn a upraven tak, aby odpovídal daným možnostem. Podnik uplatňuje názor, že odpovědnost vedoucího nemůže být nahrazena diskuzí. Ke každému problému musí být přijato rozhodnutí odpovědného vedoucího, které je konečné a z jeho plnění či neplnění musí být uplatněn odpovídající závěr.

Při těchto poradách, ale i řízení obecně je však silně cítit osobní až autokratický vliv ředitele firmy, což vede k velice slabé decentralizaci pravomocí na nižší management. Tento přístup lze z hlediska strategie považovat za velmi vážný. Dá se říci, že po odchodu současného ředitele (otázka 5 let), zde není nástupce, který by převzal vedení podniku resp. kterému by dal stávající ředitel důvěru v řízení. Z hlediska strategického myšlení je zásadní i to, že zaměstnanci pokud již nějakou pravomoc mají, nejsou schopni a v některých případech i ochotni, nést riziko. Proto je nutné hledat cesty k řešení tohoto problému, kdy tyto nápravné kroky musí vycházet z přístupu k řízení ve spojení s lidskými zdroji.

Nedostatky v oblasti řízení, ve spojení s liniovou organizační strukturou podniku, lze shrnout do následujících bodů:

- nízký stupeň kolektivního rozhodování;
- nízká decentralizace pravomocí;
- nízká koordinace mezi útvary;
- nezastupitelnost ředitele.

4.2.3.3 Lidský kapitál

V rámci restrukturalizace v letech 1992 až 2002 proběhly 4 vlny propouštění, z původních 350 zaměstnanců až na současných cca 120 zaměstnanců. Tento stav musí být v současné době ekonomické krize opět redukován a to z důvodu snižování nákladů a omezení počtu zakázek.

V oblasti snižování mzdových nákladů přijala firma, v době zpracování této práce, následující opatření:

- zavedení třídenního pracovního týdne, což představuje snížení mezd o cca 16 % a s tím související snížení nákladů za energie;
- přechod z nepřetržitého provozu horizontálních vyvrtávaček na 3 směnný provoz 5 dní v týdnu;
- propuštění cca 20 zaměstnanců zejména z řad zahraničních dělníků, důchodců a zaměstnanců s pracovním poměrem na dobu určitou.

Samozřejmou součástí činnosti podniku jsou investice do vzdělání zaměstnanců. Některá vydání v tomto směru vycházejí z nutnosti udržovat odbornou úroveň zaměstnanců převážně pro oblast managementu a svářečské činnosti, další pak z důvodu zachování dostatku odborné pracovní síly (práce s uční a pracovníky po vyučení) a v neposlední řadě zvyšování odborné úrovně (zaškolování, získávání nových odborných osvědčení).

Silnou stránkou podniku je i díky těmto investicím odbornost výrobního personálu. Naproti tomu za slabou stránku považují úroveň vzdělání top managementu. I přes nepopiratelnou odbornou úroveň mnohých z nich, prověřenou mnohaletými zkušenostmi, lze jejich dosažené vzdělání považovat za nedostačující, kdy úplné vysokoškolské vzdělání má pouze ředitel. Tento fakt ubírá jednak na prestiži firmy v očích svých partnerů a jednak výrazně omezuje výběr kandidátů na post ředitele firmy, nehledě na to, že zaměstnanec s vyšším vzděláním může firmě přinést nové impulzy a nové zákazníky.

4.2.3.4 Firemní kultura a motivace

K tomu, aby mohla být firemní kultura dále rozvíjena, učinila společnost celou řadu kroků:

- zlepšení pracovního prostředí ve výrobních halách – tepelné zářiče, snížení prašnosti apod.;
- vybudování ekologického provozu lakovny;
- modernizace strojních zařízení;
- kvalitní stravování;
- každoroční společenské akce pro zaměstnance apod.

Všechny tyto kroky firma činí, aby pro své zaměstnance vytvořila kvalitní a zdravé pracovní prostředí, díky němuž se nejen zvyšuje produktivita práce, spokojenost pracovníků, ale také upevňují a dále rozvíjí pracovní vztahy. Společnost usiluje o proaktivní přístup všech zaměstnanců při všech činnostech firmy (plnění cílů apod.), který je však do určité míry omezen stylem řízení.

Samotné vztahy mezi zaměstnanci jsou na vysoké úrovni a vycházejí z několika specifických rysů:

- většina zaměstnanců má trvalé bydliště a zároveň vyrůstala v Rotavě, sídle společnosti, tudíž se již od dětství navzájem znají a tyto přátelské vztahy se pak přenáší i do pracovního prostředí a mají výrazný vliv na utváření firemní kultury;
- první bod souvisí také s tím, že firma je silně vázána na území, kde podniká, což jak jsem již uvedl, je dáno historicky, a proto zaměstnávání a dále investice do odborného rozvoje zaměstnanců žijících na tomto území lze označit za určitou zaměstnaneckou politiku firmy, která je na ni patřičně hrdá a je nezbytnou podmínkou dalšího rozvoje;
- vysoká úroveň loajality zaměstnanců (věrnost 40, 50 i více let).

Odměňování zaměstnanců je převážně finančního charakteru. Vedle toho firma uplatňuje různé motivační programy či oceňování dlouholetých a zasloužilých zaměstnanců.

4.2.3.5 Kontrola a jakost

Společnost má již cca 10 let zaveden systém kontroly jakosti ISO 9001 a to vždy v aktualizované podobě. V současné době má podobu ISO 9001:2000 (příloha č. 3). Tento systém řízení jakosti je nejen nezbytnou podmínkou maximální kontroly nad všemi podnikovými procesy a sledování jejich vlivu na jakost výrobků, ale také prvek pro další získávání zakázek a navazování nových obchodních vztahů. Systém prochází pravidelným ročním auditem firmy TÜV SÜD Managment Service GmbH a tříletým obnovováním. V rámci politiky jakosti se firma řídí principy uvedenými v příloze č. 4. Mimo toho společnost umožňuje svým zákazníkům provádět mimořádné kontroly kvality dle jejich speciálních požadavků formulovaných v obecných smlouvách. Do kontroly kvality investuje společnost ročně více než 0,5 mil. Kč, tj. značné procento svých nákladů na výrobu. Samozřejmou součástí je důsledná kontrola jednotlivých komponent finálního výrobku, stejně tak finálního výrobku samotného v rámci útvaru kontroly a jakosti.

Ochrana životního prostředí a bezpečnost a ochrana zdraví při práci je prakticky společným zájmem společnosti. V minulých letech investovala velké prostředky do této oblasti. Přechod na vytápění plynovými zářiči, nový tryskací stroj a v posledních letech i nový odmašťovací a lakovací box přineslo zásadní změnu v oblasti péče o životní prostředí, ale i bezpečnost a ochranu zdraví při výkonu práce zaměstnanců. Investice v řádu 20 mil. Kč přinesla zcela odstranění poplatků za znečišťování. Nutno říci i to, že znamenala částečné snížení provozních nákladů společnosti, obzvláště v úsporách topného média. Na druhé straně, však i jejich zvýšení při provádění nátěrů výrobků firmy. Firma je bezesporu v této oblasti velmi aktivní, avšak ze strategického hlediska musí management, stejně jako v případě systému řízení jakosti ISO 9001, uvažovat o zavádění podobného systému, avšak pro oblasti bezpečnosti práce a environmentálního managementu a jejich následnou integraci. V případě bezpečnosti práce lze požadovaný standard nalézt v normě ISO 18001, která vychází ze specifikace OHSAS (Occupational health and safety management system), pro oblast

environmentální pak normu ISO 14001. Oba standardy přináší nejen eliminaci rizik ve zmíněných oblastech, ale také firmě zvyšují prestiž a to nejen před svými zákazníky a dodavateli, ale také před různými kontrolními orgány.

Pro ROTAS Strojírny, spol. s r.o., jako strojírenský podnik, je velice důležitá oblast zpracování materiálu, obzvláště pak oblast svařování. Firma byla nucena učinit kroky pro získání dvou standardizovaných certifikátů pro svářečskou činnost a to:

- Germanischer Lloyd Rules for Welding (příloha č. 5) společnosti Germanischer Lloyd;
- Bescheinigung über die Herstellerqualifikation zum Schweissen von Stahlbauten nach DIN 18800-7:2002-09 Klasse E (příloha č. 6) společnosti SLV München, kdy se jedná o školení evropské standartu v oblasti sváření pro vybrané zaměstnance.

4.2.3.6 Marketing a marketingová komunikace

Společnost uplatňuje základní marketingové přístupy orientující se na zákazníka a vedoucí k naplnění jeho potřeb. K tomu firma využívá různé druhy analýz trhu, konkurence, zákazníka apod. jako podklad pro další rozhodování.

Firma trvale využívá své prezentace ve veřejných publikacích, v televizních a rozhlasových médiích a to zejména především šotů o svém výrobním programu a historii. Samozřejmostí jsou kvalitně zpracované a neustále aktualizované webové stránky.

Společnost se pravidelně účastní významných světových strojírenských veletrhů (Paříž, Moskva, Brno), kde prezentuje svůj výrobní profil. Svůj hlavní výrobní obor prezentuje zejména soustavným stykem s poměrně úzkým okruhem potencionálních odběratelů a to nabídkami spolupráce, získávání informací o budoucích výběrových řízeních a dále získáváním kontaktů na potencionální zákazníky a jejich kontaktování v rámci nabídkových programů.

Společnost je dále členem Hospodářské komory, odkud jsou jí poskytovány služby v podobě zprostředkování obchodních kontaktů, školení a informací o potencionálních zájemcích o spolupráci. Tyto poskytované informace jsou převážně obecného charakteru, proto lze firmě doporučit i jiné obdobné svazy a seskupení, které jí jsou však svým zaměřením

bližší. Jednou z variant je členství ve Svazu průmyslu a dopravy ČR, nabízející celou řadou užitečných služeb, které jsou však zpoplatněny ročním členským příspěvkem ve výši 100 000 Kč. Za mnohem lepší alternativu považuji Svaz strojírenské technologie, který se svým strategickým posláním nejvíce blíží sledovanému podniku. Tento svaz je nejen partnerem obou výše uvedených organizací, ale také je členem Evropského výboru pro spolupráci v průmyslu obráběcích strojů (CECIMO). Dalším důležitým faktem je i to, že svaz úzce spolupracuje s měsíčníkem Průmyslové spektrum, což firmě do budoucna nabízí další prostor pro svou prezentaci.

Jak již bylo zmíněno, společnost je velmi silně územně a historicky vázána na město Rotava, kde žije i většina zaměstnanců. Firma si je toho vědoma, a proto je velmi aktivní ve svých sponzorských aktivitách v samotné Rotavě, ale i blízkém okolí. Firma se finančně podílí na celé řadě sportovních, kulturních a humanitárních akcích.

Za všechny mohu jmenovat například:

- příspěvek na „sociální automobil“ Ford Tranzit, který byl předán Ústavu sociální péče Zvíkovec dne 29. 11. 2005;
- finanční příspěvky pro sportovní činnost oddílů TJ ROTAS Rotava, a to zejména oddílu vzpírání, který dlouhodobě dosahuje mimořádných úspěchů;
- společnost se podílela na zajištění inventáře pro vybavení multifunkční třídy Základní školy v Rotavě včetně finančního příspěvku na podporu vzdělávání;
- finanční příspěvky pro Dětský domov v Horním Slavkově, pro Lyžařský klub Kraslice;
- podpora Fondu ohrožených dětí atd.

4.2.3.7 Finanční pozice a investice

Počátek společnosti byl velmi těžký z důvodu vysokého zadlužení společnosti (nákup majetku na úvěr s vysokou úrokovou sazbou), které trvalo až do roku 2002. Poté následovalo čtyřleté období konsolidace, po kterém následovali rozsáhlé investice do dalšího rozvoje, což pokračuje do současné doby. Děje se tak na úkor vytvořeného kapitálu, bez známek

zadlužování společnosti a bez známek odčerpávání kapitálu pro majitele. Jak statické, tak i dynamické vyjádření finančních ukazatelů dokazuje, že „zdravý“ vývoj je trvalého charakteru a ukazuje, že společnost je vybudována na dobrých základech s dobrým podnikatelským záměrem. Bude to právě současné období ekonomické krize, které bude testem těchto základů, a proto je nutné tyto informace neustále analyzovat a vyhodnocovat.

Současnou situaci na finančních trzích lze také nazvat jako krizí likvidity bankovního sektoru, což má vliv na poskytování úvěrů podnikům a platební schopnost odběratelů, a jelikož společnost nemá dostatečné finanční prostředky pro nákup materiálu, využívá zálohy na nákup materiálu od dodavatelů a dočasný provozní úvěr. Proto bude firma muset do budoucna hledat i jiné formy úvěrování pro zajištění potřebného materiálu s ohledem na rizikovost a nákladnost.

V posledních pěti letech společnost výrazně investovala do strojního vybavení a do modernizace zázemí pro své zaměstnance (nová jídelna apod.). Dnes, kdy je technologická proměna firmy téměř dokončena, může firma uvažovat o dalších alternativách investic. Takovou alternativou mohou být investice do instrumentů finančního trhu jako způsob, jak ochránit svůj majetek před znehodnocením či jej dále zhodnocovat. O tomto způsobu investování prozatím společnost příliš neuvažovala (vyjma běžného bankovního účtu), krom toho chybí i zkušenosti o možnostech investování do těchto instrumentů.

4.2.3.8 Informační systém

Informace jsou v podniku šířeny informačním systémem Hélios, který představuje propojení všech útvarů a činností, kterými se podnik zabývá a to v reálném čase. Tento technologicky vyspělý informační a ekonomický systém pomohl firmě zefektivnit všechny běžné i vysoce specializované firemní procesy. Poskytuje dokonalý a aktuální přehled o situaci na trhu i uvnitř podniku, automatizaci rutinních operací, zefektivňování provozu, snižování nákladů a účinnou komunikaci. Míra informací pro jednotlivé útvary je v rámci systému upravena na potřebnou míru.

4.2.3.9 Výrobní zařízení

Strojní vybavení společnosti je považováno za špičku ve svém oboru. Toto specifické technické vybavení vytváří podmínky pro celou výrobní náplň firmy. Základ strojního vybavení tvoří 6 horizontálních vyvrtávaček. Tyto stroje slouží k opracování velkorozměrných obrobků, zpravidla svařenců jako např. stojanů vulkanizačních lisů, olejových van pro lodní motory atd.

Podstatnou součástí strojního vybavení firmy dále jsou:

- elektrická odporová vozová pec pro tepelné zpracování sloužící k odstraňování pnutí materiálu po jeho svařování, kalení, popouštění a žíhání;
- dělicí pálicí stroj;
- průchozí tryskací stroj odstraňující korodující části plechu, starých nátěrů apod.;
- hydraulický ohraňovací lis pracující na bázi ohýbání plechů velkých rozměrů a tloušťek;
- 4 hrotové, 2 vertikální a 1 horizontální soustruh.

Z důvodů nedostatečných technologických kapacit (limitující kapacitu tvořila kapacita opracování na horizontálních vyvrtávačkách) v oblasti opracování velkých svařenců a v dělení materiálu plamenem a plasmou, byla firma nucena realizovat v minulém roce za přispěním fondů EU nákup největší portálové frézy ve střední Evropě firmy Toshulin, a. s., za cca 35 mil. Kč. Tento krok byla nucena firma učinit i z důvodu získání zakázky na dodávku korpusů pro lodní motory od firmy Bronx Taylor Wilson Ltd. Zatímco každá z horizontálních vyvrtávaček má lože o rozměrech 3 x 3 m, tato portálová fréza má 20 metrové lože pro obrábění, což výrazně zvýšilo produktivitu práce.

Univerzálnost výše zmíněného vybavení a také skladba velkých obráběcích strojů firmě umožňuje, spolu s vysoce kvalifikovaným výrobním personálem, vyrobit výrobky, na

kteřé většina ostatních výrobců v oboru nemůže dosáhnout. To firmě umožňuje získat obchodní zakázky, které mají vysokou míru přidané hodnoty a zajišťují tak efektivnost výroby.

4.3 Shrnutí strategické analýzy

Pro sumarizaci strategické analýzy jsem použil formu SWOT analýzy. Její podstatou je to, že se při ní identifikují faktory a skutečnosti, které pro ROTAS Strojírny, spol. s r.o., představují silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby okolí. Metodika je převzata z literatury [1]. Informačním zdrojem pro tabulky č. 4 – 7 je výše provedená strategická analýza.

Tab. č. 4 - Silné stránky

Integrovaný systém ISO 9001 + možnost dodatečné kontroly procesu výroby a výrobků odběratelem
Univerzálnost výrobních zařízení
Vlastní know-how na výrobu vulkanizačních lisů
Odbornost výrobního personálu
Kvalita produktů

Tab. č. 5 - Slabé stránky

Absence certifikovaného systému řízení bezpečnosti práce OHSAS 18001 a životního prostředí ISO 14001
Absence investiční strategie (ve smyslu investic dočasně volných peněžních prostředků do instrumentů finančního trhu)
Efektivnost organizační struktury
Vzdělání top managementu
Styl řízení

Tab. č. 6 - Příležitosti

Zvýšení exportu v důsledku oslabování Kč
Orientace na další obor ve strojírenství (důlní zařízení apod.)
Oslovení bývalé zákaznické klientely podniku v rámci již neprobíhajících výrobních programů
Možnosti financování z fondů EU

Tab. č. 7 - Ohrožení

Globální ekonomická krize
Zpřísnění požadavků na získávání úvěrů od bank a jejich zdražení (omezení možnosti financování výroby)
Dražší dovoz materiálu v důsledku oslabování Kč
Zhoršená platební schopnosti odběratelů
Snížení počtu zakázek od odběratelů

4.4 Zhodnocení výsledků analýz a návrhy opatření

4.4.1 Zhodnocení výsledků analýz

Z provedených analýz vyplývá, že strategie firmy jsou zaměřeny na udržení stávající pozice (stabilitu) na trhu s ohledem na vývoj vnějšího prostředí. Strategie je zaměřená převážně na komplexní a kvalitní zakázkovou výrobu svých produktů, udržení zákaznického portfolia a jeho další rozšiřování, efektivní využití výrobního personálu, další technologický rozvoj ve svém oboru či kontrolní činnost. Cíle jsou stanovovány tak, aby zajišťovali kvalitní produkty a uspokojovali potřeby zákazníků. Strategie jsou převážně ovlivněny zakázkovou náplní firmy a záměry jediného majitele firmy. Styl řízení je pak nutně až autokratický, s nízkou decentralizací a s tím související sníženou odolností nižšího managementu vůči riziku, kdy riziko přebírá pouze majitel. Určitou neefektivnost z hlediska komunikace, ale také nákladů lze vyzorovat i v samotné organizační struktuře společnosti. Z dlouhodobého hlediska je tento stav neudržitelný a je nutné realizovat nápravná opatření.

Pružnost a kompatibilita variant strategií je do jisté míry dána zkušeným a odborně vzdělaným výrobním personálem (oproti vzdělanosti top managementu), komplexním technologickým řešením výroby, univerzální organizační strukturou, to vše doprovázeno přizpůsobivostí k rychlým změnám ve vnějším prostředí, jejich vyhodnocování a následná implementace do strategického řízení. Systém managementu jakosti ISO ukazuje na systémový přístup ke strategickému řízení, avšak chybí integrované a certifikované prvky bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a oblasti životního prostředí.

Zákaznické portfolio je ze 100 % složeno ze strojírenských podniků, přičemž riziko závislosti na tomto jediném odvětví je nutné snižovat v rámci neustálých aktivit vedoucích k diverzifikovanosti a rozšiřování výroby pro odvětví strojírenství. Strategie na udržení stávající klientely je upřednostňována před strategií na získávání zákazníku, což je vzhledem k oblasti, ve které firma podniká pochopitelné. Cenová strategie firmy je velmi pružná a to z důvodu rozmístění zákazníků po celém světě a různorodostí svých produktů.

Investiční strategie byla v posledních letech určována rozšiřováním výrobních kapacit, úpravami okolí či novou zaměstnaneckou jídelnou. Tato obnova se blíží ke svému konci, a proto je nutné uvažovat o dalších alternativách, jako jsou např. produkty finančního trhu.

Společnost ROTAS Strojírny, spol. s r.o., je moderní podnik uvědomující si svou úlohu ve společnosti se silnou vazbu na území, kde provádí svou činnost, a proto rozvoj celého území je pro firmu nejen důležitý, ale z dlouhodobého hlediska i přínosný. Proto je pro firmu oblast ochrany životního prostředí, spokojenost svých zaměstnanců a podpora různých oblastí veřejného života samozřejmostí.

Současná bezprecedentní ekonomická situace na světových trzích vyplývající z analýzy vnějšího prostředí, její rizika a důsledky jsou pro strategické řízení firmy klíčové a musí být neustále vyhodnocovány a implementovány tak, aby si firma v dlouhodobém období udržela svou pozici a obstála v silné konkurenci.

4.4.2 Návrhy opatření

Na základě shora provedených analýz sledovaného podniku lze vyzorovat oblasti, v rámci strategického řízení, u kterých je nutné hledat nápravná řešení tak, aby firma v dlouhodobém horizontu byla úspěšná, tj. kontinuálně naplňovala své strategické cíle. Zároveň jsou tato řešení vytvářena v souladu s principy strategického myšlení a za současného respektování nepříznivé situace na světových trzích.

Při vytváření návrhů opatření jsem se snažil vycházet z komplexního přístupu k řízení firmy, tj. nezaměřovat se pouze na jednu jedinou oblast, ale na všechny oblasti, které by dle mého názoru a provedených analýz měly být zlepšeny nebo oblasti, které se v podniku příliš nediskutují, avšak ze strategického hlediska by jim měla být věnována pozornost.

Jedná se o oblasti:

- investic;
- financování výroby;
- vzdělávání managementu firmy,
- řízení bezpečnosti práce a životního prostředí;
- změny v organizační struktuře podniku.

4.4.2.1 Investiční strategie

Je zřejmé, že investice do instrumentů finančního trhu může firma realizovat pouze v případě, kdy dopady současné krize nezasáhnou firmu v plné výši, tj. bude mít dostatek volných peněžních prostředků.

Samotné investování může být z dlouhodobého hlediska úspěšné pouze za předpokladu, pokud jsou respektovány následující body:

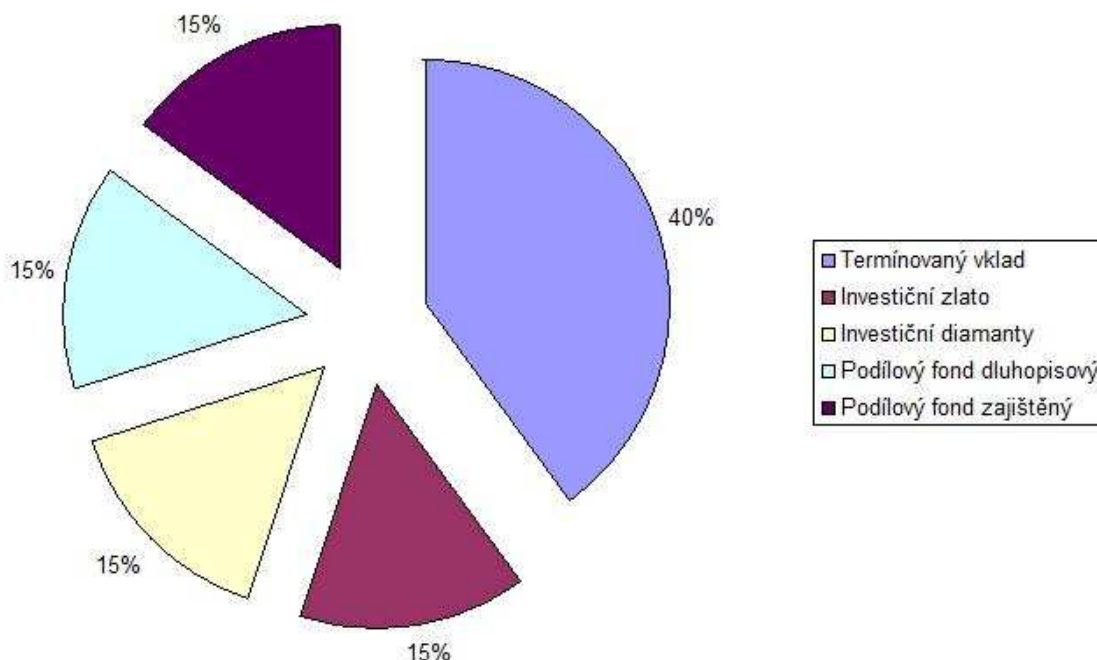
- řízení rizika (risk management) - diverzifikovanost investičního portfolia;
- řízení peněz (money management) nebo také řízení ztrát, což znamená stanovit u každého instrumentu investičního portfolia maximální možnou ztrátu, kterou jsme schopni tolerovat;
- investiční rozhodnutí – buď na základě technické analýzy (metoda analýzy využívající pouze údaje produkované trhem jako je cena, objem obchodů, grafové formace apod.) nebo fundamentální analýzy (metoda analýzy využívající ekonomická a hospodářská data, zohledňuje politickou a celospolečenskou situaci). Je nutné si uvědomit, že jediný, kdo nese odpovědnost za investiční rozhodnutí je ten, kdo jej učinil. V tomto případě jednatel firmy či osoba, kterou jednatel zplnomocní toto rozhodnutí učinit. Tím chci říct, že tuto odpovědnost nenese banka, makléř či finanční poradce, kteří většinou podnikatelským subjektům radí jaké investiční rozhodnutí učinit. Problematika těchto poradců spočívá už z prostého faktu, že se jedná o business, který stojí na předvídání budoucnosti, což je samo o sobě nemožné. Výběru tohoto poradce je nutno věnovat velkou pozornost, pokud chce být firma z dlouhodobého hlediska úspěšná ve svých investicích;
- psychologie investování – nejdůležitější a přitom většinou nejvíce opomíjený prvek úspěšného obchodování. Firma, zastupovaná jednatelem, si musí uvědomit, že jeden či více instrumentů v investičním portfoliu nemusí v horizontu krátkodobém vykazovat zisk, avšak v horizontu dlouhodobém již ano. V moment této krátkodobé ztráty musí „firma“ zachovat chladnou hlavu, překonat strach a ponechat i nadále peníze „pracovat“.

Je nutností si uvědomit, že investování je business jako např. výroba vulkanizačních lisů, a proto je nutné k němu také tak přistupovat, tj. správně jej plánovat, řídit a to vše bez emocí.

4.4.2.1.1 Investiční portfolio

Toto portfolio bude koncipováno jako konzervativní z důvodu vnímání rizika jednatelem firmy a dále, že se jedná o firemní peníze, které si firma nemůže dovolit ztratit. Dalším předpokladem je, že firma nebude tyto investované prostředky, po dobu tří let potřebovat ke své činnosti. Složení investičního portfolia je znázorněno v grafu č. 2. Toto investiční portfolio vyžaduje investici min. 1 500 000 Kč. Doplňkovými informačními zdroji pro tuto část byly internetové stránky uvedených subjektů nabízející produkty investičního charakteru a internetové stránky jednotlivých burz.

Graf č. 2 - Složení investičního portfolia



Zdroj: Vlastní náčrt

Komodity

Současná krize na finančních trzích se nevyhla ani komoditním trhům. Klesající trend je vidět nejen u ropy, ale také technických kovů. Zároveň však roste poptávka po drahých kovech jako jsou zlato, stříbro, platina či diamanty. Právě zlato a diamanty lze doporučit jako vhodnou investici. Zlato se dlouho obchodovalo na svých maximech (1000,30 dolarů za unci), v současné době dochází ke korekci a obchoduje se na úrovni 950 dolarů za unci, lze však předpokládat jeho další růst i z důvodu zvýšeného zájmu investorů o jeho nákup v době krize. Pro firmu bych doporučil nákup investičního zlata, které by tvořilo 15 % investičního portfolia. Dalších cca 15 % doporučuji vložit do investičních diamantů jejichž cena nepřetržitě roste v posledních sto letech a v současnosti se tento růst pohybuje kolem 3 – 8 % p. a., u větších diamantů se růst blíží až k 30 % p. a.

Podílové fondy

Oblast podílových fondů zažila, převážně jejich akciová oblast, výrazný pád ve výkonnosti a s tím spojený odliv investorů. Do portfolia firmy je vhodné zařadit dva druhy fondů a to dluhopisové a zajištěné, které jsou charakterizovány nízkým rizikem a svým výnosem překonávají zhodnocení dosažené při investování do bezrizikových depozit a v současném období také vysokým růstovým potenciálem.

Výběr dluhopisového fondu jsem omezil na fondy, které ve svém portfoliu mají převážně české státní dluhopisy a to z důvodu jejich potenciálu pro cenový růst, kdy americké státní dluhopisy jsou po obrovském zájmu investorů na svých maximech. Jako další výběrové kritérium jsem stanovil prokázanou historii výkonnosti a prokázaný rating dluhopisů v portfoliu fondu. Jako nejvýhodnější vzhledem k riziku a výnosu se jeví dluhopisový podílový fond ČSOB bond mix. Struktura fondu je z 95 % tvořena tuzemskými obligacemi a z 5 % hotovostí. Vstupní poplatek činí 0,5 % z počáteční investice. V horizontu tří let fond nabízí průměrný výnos ve výši 3,6 % p.a. Do tohoto fondu doporučuji vložit 15 % z celkové částky.

Dalším typem fondů vhodných k investicím pro firmu jsou tzv. zajištěné fondy, které v současné době zažívají velký rozmach a to hlavně z důvodu „nulového“ rizika ztráty. Ztráta

je v tomto případě definována jako ztráta hodnoty peněz po období, po které byly uloženy ve fondu v případě, že nevykázaly výnos, neboť většina těchto fondů zaručuje po uplynutí lhůty minimálně návratnost investované částky. Růstový potenciál fondu je většinou určen správcem fondu, obvykle se pohybuje v řádech několika málo desítek procent, v některých případech je neomezený. Pro tento typ investice doporučuji 3letý Zajištěný fond Titánů bankovní skupiny HSBC. Zhodnocení tohoto fondu je závislé na vývoji 50ti největších firem světa, měřeno indexem Dow Jones Global Titans 50 Index. V současnosti, kdy jsou akciové tituly na svých dnech, lze předpokládat, že v delším horizontu budou akcie těchto firem růst a tak má tento fond velký potenciál k růstu vzhledem k počátečnímu riziku. Výhodu tohoto fondu spatřuji v nulových vstupních poplatcích a bez omezení maximálního výnosu. Doporučený podíl z celkové investované částky je 15 %.

Termínovaný vklad

Termínované vklady jsou u většiny firem velmi oblíbeným, téměř bezrizikovým zhodnocením peněz. Tento druh investice přináší vzhledem k riziku poměrně vysoký výnos, a proto jsem ho zahrnul do tohoto portfolia jako určitou jistotu tvořící jeho základ. Pro tuto kapitolu jsem provedl srovnání úroků z termínovaných vkladů největších tuzemských bankovních ústavů a to pro období 24 a 36 měsíců. Nejlepší úročení od vkladu 100 000 Kč a výše nabízí GE Money Bank a to na období 24 měsíců 3,80 % a na období 36 měsíců 4,00 %. Tato výše úročení termínovaných vkladů (v rámci ČR) je, k datu vydání této diplomové práce, bezkonkurenční.

4.4.2.2 Strategie financování výroby

Současná krize likvidity postihující všechny odvětví, strojírenství nevyjímaje, patří spolu se snížením počtu zakázek mezi největší ohrožení firmy. I když firma má pevnou pozici a prozatím se nepotýká s neochotou své banky půjčovat peněžní prostředky na pokrytí výroby, je důležité z dlouhodobého hlediska hledat i jiné formy financování. To vše z důvodu nejen rozložení rizika, ale také toho, že současná ekonomická situace se nelepší a můžeme očekávat

takřka cokoliv. Doplnkovým informačním zdrojem pro tuto kapitulu jsou internetové stránky jednotlivých bankovních ústavů a pojišťovacích společností.

Pro budoucí vývoj lze stanovit několik variant jak financovat výrobní činnost. První předpokládá zachování současného stavu, kdy firmě bude i nadále poskytnut kontokorentní úvěr (ten může být nahrazen revolvingovým úvěrem nabízející z důvodů uvedení jeho účelu nižší úrokovou sazbu) do výše 5 milionů Kč od Komerční banky jištěný blankosměnkou a zástavou pohledávek nebo při vyšší materiálové náročnosti výroby formou přímého odběratelského úvěru (příjemcem úvěru je zahraniční dovozce) Komerční banky jištěného Exportní garanční a pojišťovací společnost, a. s.

Tento model přímého odběratelského úvěru, k datu vydání této diplomové práce, dále poskytuje:

- Československá obchodní banka, a. s.;
- Česká exportní banka, a. s.

Současné limity komerčních bank se pohybují kolem 1 milionu eur, u České exportní banky, a. s., se tento limit pohybuje na úrovni 3 milionu eur, kdy banka připravuje odbor, který by se zabýval i menším objemem dodávek. Současná výše úročení komerčních bank se přibližuje České exportní bance, a. s., kdy konkrétní výše úrokové sazby je vysoce individuální a liší se případ od případu. Česká exportní banka, a. s., jako státní instituce má své nesporné výhody, které spatřuji v minimální ziskové marži a poskytování úvěru za zvýhodněnou úrokovou sazbu CIRR (Changes in Commercial Interest Reference Rates) stanovenou OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development) pro státy podporované exporty.

Další scénář zahrnuje fakt, že banka nebude chtít firmě poskytovat tak velký úvěrový rámec či dojde k posunutí platebních podmínek krizí zasažených odběratelů. V tomto případě bude muset firma hledat jiné způsoby financování. Takovými produkty může být faktoring a forfaiting, tedy převzetí a odkup pohledávek faktoringovou či forfaitingovou společností. Mezi výhody patří rychlé vyřízení, akceptace části pohledávek po splatnosti, nízké riziko

nezaplacení či slabší důraz na hodnocení bonity firmy. Hlavní nevýhodou je vyšší nákladnost než klasická forma úvěrování. Tyto náklady jsou určovány jednak diskontní sazbou skládající se z aktuální úrokové sazby na mezibankovním trhu plus marže. Dále jsou to obvykle poplatky za administrativní zpracování transakce a závazková provize. Navýšení nákladů oproti úvěru je o cca 30 – 40 %. Tuto možnost doporučuji firmě využít, až pokud selže první varianta a to pouze v případě, že společnost bude mít relevantní garance toho, že mu zákazník za pohledávku skutečně zaplatí. Na českém trhu existuje celá řada faktoringových a forfaitingových společností, avšak z důvodu současného rizika na finančních trzích doporučuji v případě využití těchto služeb některou s dceřiných společností největších bank v ČR, jako jsou Komerční banka, Československá obchodní banka nebo Česka spořitelna.

Z hlediska strategie je nutno uvažovat i pesimistický scénář, kdy se krize vyhrotí do situace, kdy firmě nebude dostupná ani jedna z výše uvedených alternativ. Tento scénář zahrnuje jak prodej části strojního zařízení, tak i jeho pronájem formu tzv. zpětného leasingu. I když se jedná o krajní řešení, je nutné, aby ho firma brala v potaz.

4.4.2.3 Vzdělávání top managementu

Oblast top managementu firmy zahrnuje 7 vedoucích pracovníků jednotlivých odborných útvarů společnosti včetně ředitele firmy. Z provedených analýz vyplynula nedostatečná vzdělanost pro tuto skupinu zaměstnanců, která je na obdobných pozicích v jiných společnostech na úrovni vysokoškolského vzdělání. Tato skutečnost ve spojitosti s faktem nenahraditelnosti stávajícího ředitele a s tím související hledání jeho nástupce, je řešení této situace o to důležitější.

Řešení zahrnuje vynaložení nákladů (administrativní poplatky při podání přihlášek, studijní materiály, cestovné) na získání vysokoškolského vzdělání dvou vybraných vedoucích zaměstnanců s minimálně středoškolským vzděláním, kteří mají předpoklady pro další rozvoj. Po diskuzi s potenciálními kandidáty jsem vybral 2 managery s trvalým bydlištěm v Rotavě, kteří mají perspektivu, jsou silně motivováni a mají vůli vystudovat vysokou školu. V prvním případě se jedná o náměstka pro obchod a v případě druhém o náměstka pro technickou přípravu výroby.

Celý proces vzdělávání managerů je nutno rozdělit na dvě fáze a to z důvodu systému vysokoškolského vzdělávání (studium v obou fázích bude probíhat kombinovanou formou):

- získání titulu Bc. (3 roky, u některých strojírenských oborů 4 roky);
- získání titulu Ing. (2 roky).

Pro tento návrh uvažuji pouze 1. fázi, po které bude následovat zhodnocení a rozhodnutí o dalším postupu. Z důvodu co nejnižšího nákladové zatížení budu uvažovat pouze o státních vysokoškolských ústavech do vzdálenosti 150 – 200 km, což zhruba odpovídá vzdálenosti Rotava – Praha. Výběr je tedy zúžen na tyto státní vysoké školy:

- Západočeská univerzita v Plzni (+ pobočka Cheb);
- Univerzita Jana Evangelisty Purkyně v Ústí nad Labem;
- České vysoké učení technické v Praze;
- Vysoká škola ekonomická;
- Česká zemědělská univerzita v Praze.

Každému z managerů lze doporučit specifický studijní obor podle oblasti výkonu jeho funkce ve firmě. Zatímco pro manažera pro obchod je nutno hledat více ekonomicky zaměřený obor, pro manažera pro technickou přípravu výroby obor již více zaměřen na oblast strojírenství.

Pro manažera obchodního úseku doporučuji volit z těchto alternativ bakalářských oborů vyučovaných kombinovanou formou:

- Západočeská univerzita v Plzni + pobočka Cheb – Fakulta ekonomická – studijní program Ekonomika a management, obor Podnikání a management;
- Univerzita Jana Evangelisty Purkyně v Ústí nad Labem – Fakulta sociálně ekonomická – studijní program Ekonomika a management, obor Podniková ekonomika a management;

- Vysoká škola ekonomická – Fakulta managementu – studijní program Ekonomika a management, obor Management;
- Česká zemědělská univerzita v Praze – Fakulta provozně ekonomická – studijní program Ekonomika a management, obor Provoz a ekonomika.

Pro manažera pro technickou přípravu výroby přichází v úvahu jeden z uvedených oborů:

- Západočeská univerzita v Plzni – Fakulta strojní – studijní program Strojírenství (4letý) – obor Strojírenská technologie a management nebo obor Výrobní technika;
- Univerzita Jana Evangelisty Purkyně v Ústí nad Labem – Fakulta výrobních technologií a managementu – studijní program Strojírenství – obor Řízení výroby;
- České vysoké učení technické v Praze – studijní program Strojírenství (4letý) – obor Strojírenská technologie a management nebo Výrobní technika.

4.4.2.4 Certifikace řízení bezpečnosti práce a životního prostředí

Pro strojírenskou oblast výroby je bezpečnost práce a ochrana životního prostředí při výrobním procesu obzvláště náročnými a důležitými procesy. I přesto, že firma naplňuje veškeré zákonné požadavky a snaží se o další rozvoj v těchto oblastech, je a bude neustále nucena činit další kroky k jejich zefektivnění. Ze strategického hlediska bude pro firmu nejefektivnější krok zavedení systémů OHSAS 18001 - Certifikace systému managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a ISO 14001 - Certifikace systému environmentálního managementu a jejich následná implementaci do systému řízení jakosti. Certifikací těchto systémů dále vlastník a management firmy ROTAS Strojírny, spol. s r.o., potvrdí nejenom odpovědnost k bezpečnosti a ochraně zdraví při práci a životnímu prostředí, ale také ukáží ochotu si nechat tuto odpovědnost potvrdit nezávislým auditem a veřejně tak ukázat, že stanovené zásady v chování a přístupech k výše uvedeným oblastem jsou součástí jejich podnikání.

4.4.2.4.1 OHSAS 18001

Samotný obor podnikání a technické vybavení předurčuje firmu ke zvýšené aktivitě v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. I přes přísně nastavené postupy zvyšující bezpečnost práce ve firmě, jsou zaznamenány případy těžkých zranění související s obsluhou těchto těžkých strojních zařízení. Oblast bezpečnosti práce svých zaměstnanců by mělo být pro firmu prioritou, a proto zavedení této mezinárodně uznávané specifikace považují za zásadní. Jejím základním principem je identifikovat veškerá možná rizika na pracovištích a jejich efektivní řízení tak, aby docházelo k minimálnímu možnému poškození zdraví zaměstnanců a to dlouhodobě. Podstatné je kladení důrazu na prevenci a předvídatelnost situací nebezpečných pro osoby pohybující se na pracovištích a to při všech činnostech spojených s fungováním organizace. Schopnost předvídat tyto situace má většina pracovníků firmy a to převážně díky mnohaletým zkušenostem. Tato schopnost je u mnohých z nich posílena, řekl bych i talentem jak se říká „vidět za roh“, a proto zavedení této normy by ji mohlo jen posílit.

Přínosy zavedení systému:

- systémově ošetřuje naplnění všech právních a jiných požadavků v uvedené oblasti;
- systematická minimalizace rizik, tj. nebezpečí ohrožující bezpečnost a zdraví všech osob ovlivňovaných činnostmi, výrobky nebo službami firmy;
- zvyšuje povědomí odpovědnosti zaměstnanců za ochranu zdraví;
- omezení výskytů nemocí z povolání a pracovních úrazů;
- možnost snížení nákladů spojených s nehodami na pracovišti;

Podstatné pro zavedení této normy je i fakt, že současná podoba této normy je koncipována tak, aby se co nejvíce podobala ISO 9001 a ISO 14001, což dovoluje integrovat všechny tři systémy do jediného.

4.4.2.4.2 ISO 14001

Tato norma je standardem pro podporu ochrany a prevence znečišťování životního prostředí. Jejím hlavním předmětem zájmu je klást důraz na dodržování legislativních požadavků týkajících se jednotlivých složek životního prostředí. Základem je vytyčení všech možných aspektů mající vliv na životní prostředí, na základě kterých si pak sama firma může určit, čím nejvíce životní prostředí zatěžuje a hledat vhodné metody k postupnému snižování dopadů na životní prostředí. Sama firma, jak vyplývá ze strategické analýzy, je v oblasti životního prostředí velmi aktivní, avšak zavedením této normy dává této činnosti určitý řád, nehledě na další přínosy se zavedením související.

Přínosy pro firmu při zavedení ISO 14001 lze shrnout do následujících bodů:

- snížení dopadů společnosti na životní prostředí;
- odhalení příležitostí ke snížení nákladů;
- sníží firmě odpovědnost za poškozování životního prostředí;
- odhalení rizik a jejich snižování;
- hospodárnější využívání surovin, energií a dalších zdrojů;
- zvýšení důvěryhodnosti a prestiže pro své partnery;
- získání konkurenční výhody;
- zavedení pořádku v řízení ochrany životního prostředí;
- včasné rozpoznání problémů se životním prostředím.

4.4.2.4.3 Náklady na certifikaci

Jelikož u obou systémů je totožný postup jejich zavádění, co se týče posloupnosti jednotlivých kroků, je i nákladová struktura obdobná. Cenová politika certifikačních orgánů je vysoce individuální, a proto jejich vyčíslení v tab. č. 8 a tab. č. 9 je nutno považovat pouze za orientační. Firma by měla v tomto případě použít klasický vyjednávací model, tj. srovnání cen

mezi jednotlivými certifikačními orgány a následně ho použít při vyjednávání o konečné ceně. Pro uvedenou cenovou kalkulaci jsem zvolil cenovou nabídku společnosti TÜV International, s.r.o., (TÜV Rheinland Group), která ve firmě nejen certifikovala systém jakosti ISO 9001 a provádí pravidelné audity, ale také spolupracuje s firmou v rámci konzultačních služeb z důvodu zamezení chyb při vlastním zavádění a neshodám při certifikačním auditu. K samotným nákladům na zavedení obou systémů musí podnik také připočítat náklady na následné dozorové audity, po třech letech recertifikační audit a konzultační služby. Pro potřeby této kapitoly budu uvažovat provedení certifikačního auditu obou systémů v ROTAS Strojírny, spol. s r. o., v roce 2010.

Tab. č. 8 – Nákladová kalkulace OHSAS 18001

ROK	NÁKLADOVÁ POLOŽKA	ČÁSTKA (v Kč bez 19 % DPH)
2010	Poradenské služby	15 000
2010	Počáteční audit	43 000
2010	Certifikační audit	97 000
2011	1. dozorový audit	32 000
2012	2. dozorový audit	32 000
2013	Recertifikační audit	63 000
Celkem		282 000

Tab. č. 9 – Nákladová kalkulace ISO 14 001

ROK	NÁKLADOVÁ POLOŽKA	ČÁSTKA (v Kč bez 19 % DPH)
2010	Poradenské služby	15 000
2010	Počáteční audit	63 000
2010	Certifikační audit	125 000
2011	1. dozorový audit	37 000
2012	2. dozorový audit	37 000
2013	Recertifikační audit	79 000
Celkem		356 000

Pro další cenovou nabídku a jednání o ceně pro certifikaci výše zmíněných systémů lze oslovit další firmy, které patří mezi špičku ve svém oboru. Jsou to:

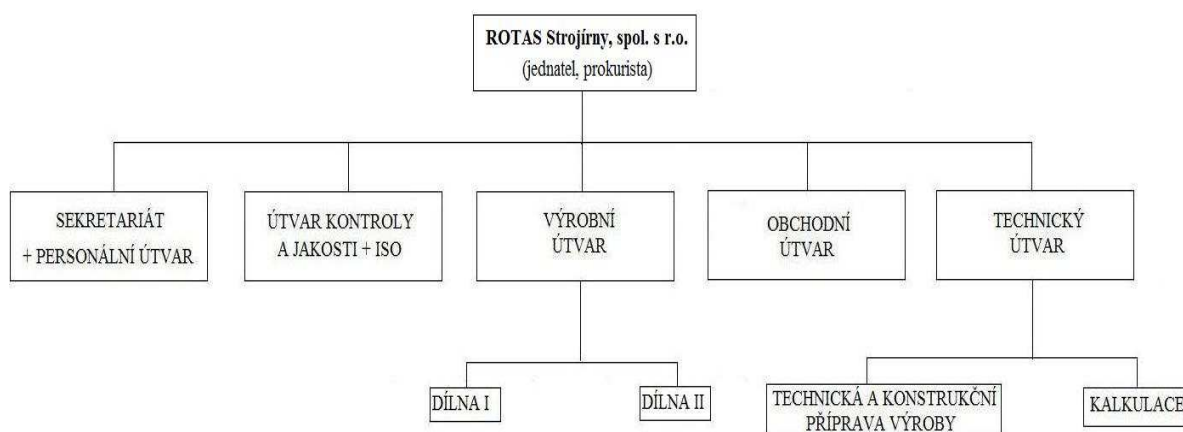
- KEMA Registrovaná Kvalita ČR spol. s r.o.
- EFSIS Czech Republic s.r.o.
- Certifikační orgán CSQ-CERT
- Bureau Veritas Certification Czech Republic, s.r.o.

4.4.2.5 Návrh změny organizační struktury

Tento návrh se zaměřuje na takové změny v organizační struktuře společnosti ROTAS Strojírny, spol. s r.o., které napomůžou zefektivnit koordinaci mezi útvary, kontrolu jakosti výrobků a v neposlední řadě úsporu mzdových nákladů, avšak ne z hlediska operativního, ale tak, aby zefektivnili činnosti v rámci strategického řízení.

Organizační struktura po provedených změnách je znázorněna v grafu č. 3.

Graf č. 3 Organizační struktura po provedených změnách



Zdroj: Vlastní náčrt

Ve srovnání se současnou organizační strukturou navrhuji připojení k útvaru kontroly a jakosti pracovníky zodpovídající za provádění normy ISO (z důvodu roztříštěnosti kontroly) a zároveň zrušení jeho přímé závislosti na výrobním útvaru. Zrušení této přímé závislosti má příčinu v tom, že v momentě, kdy výrobní útvary nestihl naplňovat daný cíl výroby, fungovali mezi pracovníky výroby a kontroly určité osobní dohody, které měly za následek nedostatečnou výstupní kontrolu výrobků. Zařazení pracovníků zodpovědných za ISO do útvaru kontroly a jakosti je provedeno pouze z důvodu zlepšení efektivity a komunikace. Výše uvedené kroky napomůžou tomu, aby kontrolní systém byl v přímé podřízenosti

vedoucího organizační jednotky, bez přímého vlivu nižších odborných útvarů, jak je tomu nyní a aby kontrolní systém z centra postihoval všechny útvary.

Dalším zlepšujícím opatřením je odstranění třístupňového řízení ve výrobním procesu a zavedení dvoustupňového, které napomůže lépe koordinovat a zefektivnit aktivity ve výrobním procesu. V rámci výrobních struktur dále navrhuji odstranění druhých dílen z útvarů montáže a strojního opracování a to v důsledku snižování počtu zakázek v letošním roce a s tím související propouštění zaměstnanců, kdy další vývoj je nejistý. Tento krok umožňuje firmě řídit náklady ze strategického hlediska a to tak, že pro tyto nepotřebné výrobní dílny nalezne jiné uplatnění. Firma může tyto prostory využít následujícími způsoby a být tak z dlouhodobého hlediska flexibilní s ohledem na vývoj zakázek:

- pronájem dílen společně s nevyužitým strojním zařízením – může nastat situace, kdy podnik podobného zaměření nemá dostatečné výrobní kapacity a dojde tak na kooperaci tohoto typu;
- pronájem dílen jako úložný prostor (sklad) – velikost dílen umožňuje využití tímto způsobem;
- pronájem jako prostor pro jinou výrobní činnost.

Obě varianty orientačně pracují s horizontem 1,5 roku, na kterou firma realizuje zakázkovou výrobu. Je důležité, aby firma byla schopna určit kritickou hranici času, kdy je nutné výrobní dílny uvést do původního stavu a zahájit svoji vlastní výrobní činnost.

Sloučení konstrukční a technické přípravy do jednoho útvaru má příčinu v již „ukončeném“ vývoji vulkanizačních lisů, kdy převážná část výroby je orientována na zakázkovou výrobu dle dokumentace zákazníka. Proto udržování samotného útvaru konstrukce považují v současné době za zbytečné. Stejně tak považují za zbytečné udržovat samotný personální útvar, kdy většina služeb vyžadující pracovní sílu (doprava, odpady apod.) je řízena v rámci outsourcingu. Proto navrhuji přesunout personální činnost na úroveň sekretariátu.

5. Závěr

Principy strategického myšlení a z nich vycházející uplatňování strategického řízení, tak jak je chápáno a aplikováno v této práci, zřetelně ukazuje na jeho důležitost, pokud má být podnik v tržním prostředí dlouhodobě úspěšný. Je nutností, aby se strategické myšlení stalo nezbytnou součástí osobního rozvoje managerů firmy jako podmínka pro kvalifikované řízení.

Současná nepříznivá situace globální ekonomiky ukazuje více než kdy jindy na důležitost analýzy vnějších vlivů působících na podnik a jejich okamžitá implementace při tvorbě strategie. I přesto, že tento přístup není všelékem na současnou situaci, je základním předpokladem pro udržení konkurenční výhody společnosti a určování jeho dalšího dlouhodobého směřování.

Tato diplomová práce si kladla za cíl komplexně zanalyzovat strategické řízení společnosti ROTAS Strojírny, spol. s r.o., včetně působících vnějších vlivů a následně navrhnout opatření, která by ve své podstatě napomohla zefektivnit zmíněnou oblast. Tyto návrhy řešení jsou koncipovány ne jako jednotlivosti, ale jako komplexní souhrn opatření prostupující všemi strategickými oblastmi podniku v návaznosti na provedené analýzy. Mezi tyto oblasti patří investice, financování výroby, vzdělávání, oblasti ochrany zdraví při práci a životního prostředí a změn v rámci organizační struktury. I přes tyto zlepšující návrhy je nutné jmenovanou společnost označit za moderní subjekt, který je spolehlivým obchodním partnerem, je schopen efektivně reagovat na změny či vývoj trendů a která respektuje veškeré právní a jiné předpisy související s její činností.

6. Seznam použité literatury:

- [1] KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. : Strategické řízení, Praha: C.H.Beck, 2006. ISBN 80-7179-453-8.
- [2] MALLYA, T.: Základy strategického řízení a rozhodování, Praha: Grada Publishing,a. s., 2007. ISBN 978-80-247-1911-5
- [3] BRUCE, A.: Strategické myšlení, 1. vyd. Praha: Slovart, 2002. ISBN 80-7209-403-3
- [4] TICHÁ, I., HRON, J.: Strategické řízení, Praha: ČZU, 2007. ISBN 80-213-0922-9.
- [5] KOTLER, P.: Marketing Management, Praha: Victoria Publishing a. s., 1992. ISBN 80-85605-08-02.
- [6] DEDOUCHOVÁ, Marie.: Strategie podniku, Praha: C.H.Beck, 2001. ISBN 80-7169-603-4
- [7] DOBSON, P., STARKEY, K.: The Strategic Management Blueprint. Oxford: Blackwell Publishing, 1993.
- [8] JOHNSON, G., SCHOLLES, K.: Exploring Corporate Strategy. The third edition. New York: Prentice Hall, 1993.
- [9] PORTER, M.E.: Konkurenční výhoda. Praha: Victoria Publishing, a.s. 1995. ISBN 80-85605-12-0
- [10] GOLDMAN, E.F.: Strategic Thinking at the Top
- [11] LIEDTKA, J. M.: Linking Strategic Thinking with Strategic Planning. Strategy and Leadership, 1998.
- [12] MINTZBERG, H.: The Rise and Fall of Strategic Planning. The Free Press, New York, 1994.
- [13] SOUČEK, Zdeněk.: Strategické myšlení, Praha: Economia, 1991. ISBN 80-85378-10-8.
- [14] JAKUBÍKOVÁ, D.: Strategický marketing, Grada Publishing a. s., 2008. ISBN 978-80-247-2690-8.
- [15] Obchodní rejstřík
- [16] Interní dokumentace ROTAS Strojírny, spol. s r.o.

7. Přílohy

Příloha č. 1: Katalog vulkanizačních lisů

Příloha č. 2: Produkty ROTAS Strojírny, spol. s r.o., dle dokumentace zákazníka

Příloha č. 3: Certifikát systému řízení jakosti ISO 9001:2000

Příloha č. 4: Principy uplatňované v rámci politiky jakosti

Příloha č. 5: Certifikát Germanischer Lloyd Rules for Welding

Příloha č. 6: Certifikát Bescheinigung über die Herstellerqualifikation zum Schweißen von Stahlbauten nach DIN 18800-7:2002-09 Klasse

Příloha č. 1: Katalog vulkanizačních lisů



VULKANIZAČNÍ LIS VL 63.5"



Technické údaje

Světlý průměr parní komory	1.535 mm
Maximální výška polotovaru	1.000 mm
Max. zavírací síla na jednu formu	5.000 KN
Min. výška formy	255 mm
Max. výška formy	635 mm
Min. průměr patky pláště	15"
Max. průměr pláště	25"
Hmotnost (cca)	54.200 kg






VULKANIZAČNÍ LIS VL 65"



Technické údaje

Světlý průměr parní komory	1.580 mm
Maximální výška polotovaru	1.000 mm
Max. zavírací síla na jednu formu	5.000 KN
Min. výška formy	255 mm
Max. výška formy	650 mm
Min. průměr patky pláště	15"
Max. průměr pláště	25"
Hmotnost (cca)	59.200 kg





VULKANIZAČNÍ LIS VL 75"

<u>Technické údaje</u>	
Světlý průměr parní komory	1.800 mm
Maximální výška polotovaru	1.200 mm
Max. zavírací síla na jednu formu	6.000 KN
Min. výška formy	305 mm
Max. výška formy	650 mm
Min. průměr patky pláště	20"
Max. průměr pláště	38"
Hmotnost (cca)	37.500 kg




Stabilizační zařízení VL 75"



VULKANIZAČNÍ LIS VL 90"

<u>Technické údaje</u>	
Světlý průměr parní komory	2.200 mm
Maximální výška polotovaru	1.600 mm
Max. zavírací síla na jednu formu	9.000 KN
Min. výška formy	530 mm
Max. výška formy	910 mm
Min. průměr patky pláště	20"
Max. průměr pláště	38"
Hmotnost (cca)	59.300 kg









VULKANIZAČNÍ LIS VL 100"

Technické údaje

Světlý průměr parní komory	2.470 mm
Maximální výška polotovaru	1.600 mm
Max. zavírací síla na jednu formu	12.500 KN
Min. výška formy	560 mm
Max. výška formy	1.270 mm
Min. průměr patky pláště	20"
Max. průměr pláště	48"
Hmotnost (cca)	70.000 kg

REFERENCE

Příloha č. 2: Produkty ROTAS Strojírny, spol. s r.o., dle dokumentace zákazníka

Výrobní program



PŘEVODOVÉ SKŘÍŇĚ (finální výrobek Rotas Strojírny spol. s r.o.)

Výrobní program



OLEJOVÁ VANA LODNÍHO MOTORU (finální výrobek Rotas Strojírny spol. s r.o.)



Výrobní program








ZÁKLADNÍ RÁM GENERÁTOROVÉ JEDNOTKY (finální výrobek Rotas Strojírny spol. s r.o.)



Výrobní program














ROVNACÍ STOLICE A TŘÍSTUPŇOVÉ NŮŽKY NA PLECH (finální výrobek RS)

Výrobní program



TVÁŘECÍ STROJ NA VÝROBU SVAŘOVANÉHO POTRUBÍ (finální výrobek RS)



Výrobní program



ŠESTIVŘETENNÁ ROVNACÍ STOLICE POTRUBÍ (finální výrobek RS)



 **Výrobní program**



FRÉZA ČEL POTRUBÍ (finální výrobek Rotas Strojírny spol. s r.o.)

 **Výrobní program**



DOPRAVNÍKY PORTUBÍ K ROVNACÍ STOLICI (finální výrobek RS)

Výrobní program



DOPRAVNÍKY PORTUBÍ K ROVNACÍ STOLICI (finální výrobek RS)



Výrobní program



UZAVÍRACÍ JEDNOTKA VSTŘIKOVACÍHO LISU (finální výrobek Rotas Strojírny spol. s r.o.)



Výrobní program

ANDRITZ

MECHANICKÁ ČÁST ODKALOVACÍHO LISU (finální výrobek Rotas Strojírny spol. s r.o.)

Příloha č. 3: Certifikát systému řízení jakosti ISO 9001:2000

ZERTIFIKAT ♦ CERTIFICATE ♦ 認証証書 ♦ CERTIFICADO ♦ CERTIFICAT



Management Service

CERTIFICATE

The Certification Body
of TÜV SÜD Management Service GmbH
certifies that



ROTAS STROJÍRNY spol. s r.o.
 Nejdecká ulice 183
 CZ - 357 01 Rotava

has established and applies
a Quality Management System for

**Design, Production and Sales of Machines and
Equipments with Mechanical and Hydraulic Drive,
including General Repairs and Overhauls**

An audit was performed, Report No. 70012449
Proof has been furnished that the requirements
according to

ISO 9001: 2000

are fulfilled. The certificate is valid until 2010-02-20
Certificate Registration No. 12 100 10063 TMS





Munich, 2007-02-21



QMS-TGA-ZM-07-92

TÜV SÜD Management Service GmbH • Zertifizierstelle • Ridlerstraße 65 • 80339 München • Germany

Příloha č. 4: Principy uplatňované v rámci politiky jakosti

1) Zákazník je vždy rozhodující pro naše výdělků a spokojenost. Partnerství s ním považujeme za nejlepší způsob ke zjištění a uspokojení jeho současných i budoucích očekávání, potřeb a přání a jeho požadavky musí být vždy splněny.

2) Vedoucí pracovníci prosazují jednotnost účelu a směřování společnosti. Vytvářejí takové prostředí, aby všichni zaměstnanci byli plně zapojeni do dosahování cílů organizace.

3) Zaměstnanec plní všechny své povinnosti vůči firmě, podává maximální výkon své funkce a je ve všech směrech loajální vůči společnosti. Jeho zapojení do dění podniku je součástí podnikové kultury a základem úspěchu firmy.

4) Optimálního výsledku společnosti dosahuje společnost tím, že všechny činnosti i zdroje jsou řízeny jako proces. Pojmenování, pochopení a následné řízení vzájemně souvisejících procesů je systém, který zvyšuje efektivnost a účinnost společnosti při dosahování jejich cílů.

5) Postupné zlepšování efektivity jednotlivých činností a procesů, jejich průběžné hodnocení a pravidelná kontrola, zainteresování externích a interních pracovníků a dodavatelů na výsledném efektu realizovaných zakázek.


6) Dodavatel musí dodat výrobek v optimální cenové hladině, včas a splnit všechny kvalitativní požadavky vyžadované na výrobek. Závislost dodavatele a odběratele a jejich vzájemně prospěšný vztah zvětšuje u obou schopnost vytvářet novou hodnotu díla.

7) Výroba zajišťuje vždy 100% kvalitu dodávaného výrobku podle dokumentace a termínech požadovaných zákazníkem. K tomu mobilizuje všechny síly společnosti i mimo ní.

Vedení společnosti klade důraz na zvyšování efektivnosti systému managementu jakosti, motivaci a informovanost zaměstnanců. Dbá na včasnou identifikaci a optimální zajištění potřebných zdrojů. Pravidelně ověřuje funkčnost systému managementu jakosti, jeho stav a výsledky.

Příloha č. 5: Certifikát Germanischer Lloyd Rules for Welding

Certificate


Germanischer Lloyd

Certificate No. WF 0310159 HH Rev. 01

This is to certify that Messrs.

ROTAS Strojirny, spol. s.r.o.
ul. Nejdecká 183
357 02 ROTAVA
Czech Republic

has been granted on the base of the verification of the workshop's preconditions and of the proofs of qualification presented the


Approval for Welding

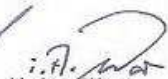
in accordance with the **Germanischer Lloyd Rules for Welding**
(Rules for Classification and Construction,
II - Material and Welding Technology, Part 3 - Welding)

The range of application, if applicable other regulations also considered, the responsible supervisor(s) as well as the period of validity are mentioned in the appendix to this certificate. Approved procedures are confirmed within the assigned supplements to the appendix.

Hamburg, 2006-12-22

Germanischer Lloyd


Daniel Engel


Norbert Worm

Concerning the period of validity of the extension of approval and the duty to notify GL if the preconditions change under which approval was granted, the statements given in the Rules for Welding are to be observed. Additional requirements, if any, in the covering letter are to be observed. The latest edition of the General Terms and Conditions of Germanischer Lloyd is applicable (see Chap. 1 - Shop Technology, Part 0 - Classification and Survey, Germanischer Lloyd Aktiengesellschaft, Registered Office Hamburg, HR B 41593).

Příloha č. 6: Certifikát Bescheinigung über die Herstellerqualifikation zum Schweißen von Stahlbauten nach DIN 18800-7:2002-09 Klasse E



B e s c h e i n i g u n g
über die Herstellerqualifikation zum Schweißen von Stahlbauten nach DIN 18800-7:2002-09
Klasse E

Dem Unternehmen
wird für den Betrieb in

ROTAS STROJIRNY, Spol. s r.o.
CZ - 357 02 Rotava, Nejdecká ul. 183

bescheinigt, dass er über die erforderlichen Fachkräfte und Vorrichtungen verfügt, Schweißarbeiten zur Herstellung tragender Stahlbauteile im folgenden Anwendungsbereich auszuführen.

Normen/Regelwerke

DIN 18800-7, DIN 18801, DIN 18808,
DIN 15018, DIN 4132

Schweißprozesse
(Ordnungsnummer nach
DIN EN ISO 4063)

teilw. Metall-Aktivgasschweißen (135, tMAG)

Grundwerkstoffe

S235, S275, S355 nach der jeweils gültigen Bauregelliste und der Anpassungsrichtlinie Stahlbau.

Erweiterungen/
Einschränkungen

keine

Verantwortliche
Schweißaufsichtsperson
(Name, Vorname, Geburtsdatum,
Qualifikation)

Herr Dipl.-Ing. Hránek, Pavel geb. 18.05.1961
European Welding Engineer

Zur Unterstützung der Schweißaufsicht ist tätig:
Herr Kohout, Petr geb. 23.09.1960
European Welding Technologist

Bemerkungen

siehe Rückseite

Gültigkeitszeitraum

vom 02.03.2005 bis 01.03.2008

Bescheinigungs-Nr.

325/05/E/CZ

ausgestellt am

22. März 2005

Allgemeine Bestimmungen
siehe Rückseite

Betriebsprüfung

Siegel

