

Vysoká škola technická a ekonomická v Českých Budějovicích

Projekt ze strategického managementu na téma:

**Strategický plán růstu a rozvoje provozu obchodní firmy
Schuller Eh'klar**

Vypracovala: Kateřina Kukrálová

Obor: Obchodní podnikání

Školní rok: 2007/2008

1 Úvod.....	4
2 Cíl práce a hypotéza	5
3 Literární rešerše.....	6
3.1 Vývoj strategického managementu	6
3.2 Definice strategického managementu	6
3.3 Strategie.....	7
3.4 Strategický plánovací cyklus.....	8
3.5 Definice poslání a cílů.....	8
3.6 Strategické cíle a pozice	9
4 Materiál a metody.....	11
4.1 Materiál	11
4.1.1 Charakteristika podniku	11
4.1.2 Výrobní portfolio	12
4.1.3 Strategické vize podniku	12
4.1.4 Strategie pro dosažení cílů společnosti	13
4.2 Externí analýzy.....	14
4.2.1 Analýza tržního prostředí	14
4.2.2 Analýza vědecko – technického rozvoje	15
4.2.3 Analýza sociálně – kulturního prostředí.....	16
4.2.4 Analýza ekonomického a právního systému	17
4.2.5 S T E P analýza	17
4.2.6 Porterův model	18
4.2.7 Strategické mapy	20
4.2.8 Analýza konkurentů	21
4.2.9 Analýza atraktivity odvětví	22
4.3 Interní analýzy.....	22
4.3.1 Analýza vnitřních zdrojů	22
4.3.2 SWOT analýza	23
4.3.3 Portfolio analýza	24
4.3.4 SPACE analýza	24
4.3.5 Vyhodnocení podnikové kultury	25
5 Výsledky a diskuse.....	26
5.1 Externí analýzy.....	26
5.1.1 Analýza vědecko technického rozvoje.....	26

5.1.2 Porterův model	28
5.1.3 Strategické mapy	30
5.1.4 Analýza konkurentů	32
5.2 Interní analýzy.....	33
5.2.1 Určení strategických alternativ.....	33
5.2.2. Analýza vnitřních zdrojů.....	34
5.2.3 SWOT analýza	37
5.2.4 SPACE analýza	38
5.3 Dlouhodobý návrh strategie růstu podniku	40
5.3.1 Podpora prodeje.....	41
5.3.2 Podpora a motivace obchodního zástupce	43
5.3.3 Plán zbožíové gramotnosti zaměstnanců a odběratelů.....	44
5.3.4 Plán růstu v regionech	45
5.3.5 Optimalizace nákladů.....	47
6 Závěr.....	49
Seznam použité literatury	50
Přílohy	Chyba! Záložka není definována.

1 Úvod

Strategické rozhodování v podniku je plně v kompetenci top managementu tedy nejvyššího vedení podniku. Z pohledu plánování se jedná o střední (3-5 let) až dlouhé (10 let) období, v němž si vlastníci podniku stanovují vize a vytyčují cíle, které podporují rozvoj podniku. Úkolem managementu je tyto vize realizovat a naplnit. Využívá k tomu strategické plánování, vyhodnocování taktik a strategií, získávání komparativní výhody na trhu oproti konkurenci, nastavením nového výrobního programu, sestavením optimálního výrobního portfolia a plánů na investice, směřující k rozšíření kapacit a případné expanzi na nové trhy. Dobrý manager stratég se musí zajímat o to, kam směřuje konkurence, jaká přání, jaké cíle a plány mají odběratelé či dodavatelé, jak se celkově vyvíjí okolní i vnitřní prostředí podniku. Musí brát v úvahu jaká je pozice podniku na trhu v současnosti a kam by měly směřovat aktivity pro růst a prosperitu do budoucnosti. Manager by měl provést externí a interní analýzy. Externí analýzy se zabývají legislativou, ekonomikou, demografií, kulturou, ekologií a technologiemi, dále pak konkurencí, odběrateli a dodavateli. Interní analýzy představují přehled silných a slabých stránek podniku. Základními oblastmi strategického rozhodování jsou management, propagace, distribuce, komunikace, financování v podniku.

2 Cíl práce a hypotéza

Cílem mého projektu je zjistit, jak zajistit úspěšný růst a rozvoj firmy Schuller Eh'klar (dále Schuller). Prostředkem k jeho dosažení je strategický plán ve středně až dlouhodobém horizontu. Nástrojem jsou interní a externí analýzy. Stanovený cíl společnosti je výrazné prosazení se na českém trhu. Nabídnout zákazníkům zboží dle jejich přání a požadavků a tím dosáhnout nárůstu obrátu a zisku s optimálně vynaloženými náklady na provoz skladu, dopravu zboží, mzdy zaměstnanců.

Použila jsem následující externí analýzy: analýzu vědecko technického rozvoje, Porterův model, strategické mapy, analýzu konkurentů. Analýza externího prostředí identifikuje vnější příležitosti a ohrožení podnikové strategie. Interní analýzy představují silné a slabé stránky podniku. Zpracovala jsem následující analýzy: určení strategických alternativ, analýzu vnitřních zdrojů, SWOT analýzu a SPACE analýzu.

Otázkou je: „Jakou zvolit strategii pro splnění plánu úspěšného růstu a rozvoje firmy Schuller Eh'klar?“

3 Literární rešerše

3.1 Vývoj strategického managementu

V souvislosti s hospodářským rozvojem po druhé světové válce, který měl za cíl obnovit válkou poškozené národní ekonomiky a který probíhal pod silicím vlivem vědy a techniky, se objevila nutnost, podřídít tento rozvoj dlouhodobějším hlediskům. Termín strategické řízení se začal používat i v ekonomické sféře a jeho tehdejší obsahem bylo v podstatě dnešní pojetí dlouhodobého řízení. Jako synonymum je některými autory termín strategické a dlouhodobé řízení používán dodnes.¹

Vždy se rozlišovala jeho strategická, taktická a operační stránka, ale jako klíčový obor řízení s vlastní teoretickou bází, vlastními výzkumy, literaturou a školami se strategický management rozvinul na počátku 70. let.

Strategický management se stal samostatným vědním oborem poté, co strategické plánování už nesplňovalo svou hlavní funkci. Po dlouhou dobu strategickou službu v podniku plnilo plánování (především střednědobé a dlouhodobé). Strategické plánování přestalo fungovat hlavně proto, že se stalo prací ryze byrokratickou.²

3.2 Definice strategického managementu

Strategické řízení je procesem tvorby a realizace rozvojových záměrů dlouhodobější povahy, které mají zásadní význam ve vývoji řízeného objektu a jejichž uskutečněním získává řídicí subjekt komparativní efekt. Právě získání komparativní výhody je podstatou strategického řízení, které v sobě slučuje prvky dlouhodobého a koncepčního řízení. Má dlouhodobou povahu a týká se operací, které patří z hlediska firmy k nejdůležitějším.

¹ Kovář, F., Štrach, P., Strategický management

² Váchal, J., Váchalová, P., Strategický management

Strategické řízení se uskutečňuje prostřednictvím tvorby a realizace jednotlivých strategií, které mohou mít formu záměru určujícího vývoj ekonomického subjektu a jeho věcnou stránku, nebo formu metod, nástrojů a opatření, kterými jsou prosazovány strategie věcné.³

Při komparaci rozvojových záměrů je třeba srovnávat pozice s jinými rozhodovacími subjekty, s nimiž jsme ve vztahu neindiferentním. Indiferentní vztah znamená, že chování jiného rozhodovacího subjektu z hlediska záměrů subjektu rozhodování není podstatné a významné (např. výrobce textilu z hlediska výrobního programu si nekonkuruje s výrobcem lodí). Neindiferentní vztah představuje aktivní interakci, která může mít podobu souladného působení, tj. kooperace nebo působení protikladné, tj. konkurence. Z hlediska strategického řízení má větší váhu vztah, ve kterém je interakce protikladu.⁴

3.3 Strategie

Strategie je zaměření na rozsah činností podniku v dlouhodobém horizontu, které v ideálním případě vytvářejí soulad mezi podnikovými zdroji a měnícím se vnějším prostředím – zvláště trhem a zákazníky.

1. **plán** – je nejčastějším pojetím, objevuje se v definicích v oblasti vojenské,
2. **komplot** – podoba plánovaného manévru oznamována konkurenci s cílem odradit konkurenty, strategií je v tomto případě vyvolat obavy u konkurence a odradit ji, nikoliv plánovaný manévr uskutečnit,
3. **model chování** – odvíjí se od strategií realizovaných a zdůrazňuje dosažení konzistence v chování organizace,
4. **pozice** – vymezuje strategii pomocí specifických výrobků dodávaných na specifický trh,
5. **charakter organizace** – strategie je způsob koncepce podnikání.⁵

³ <http://www.strateg.cz/managem.html>

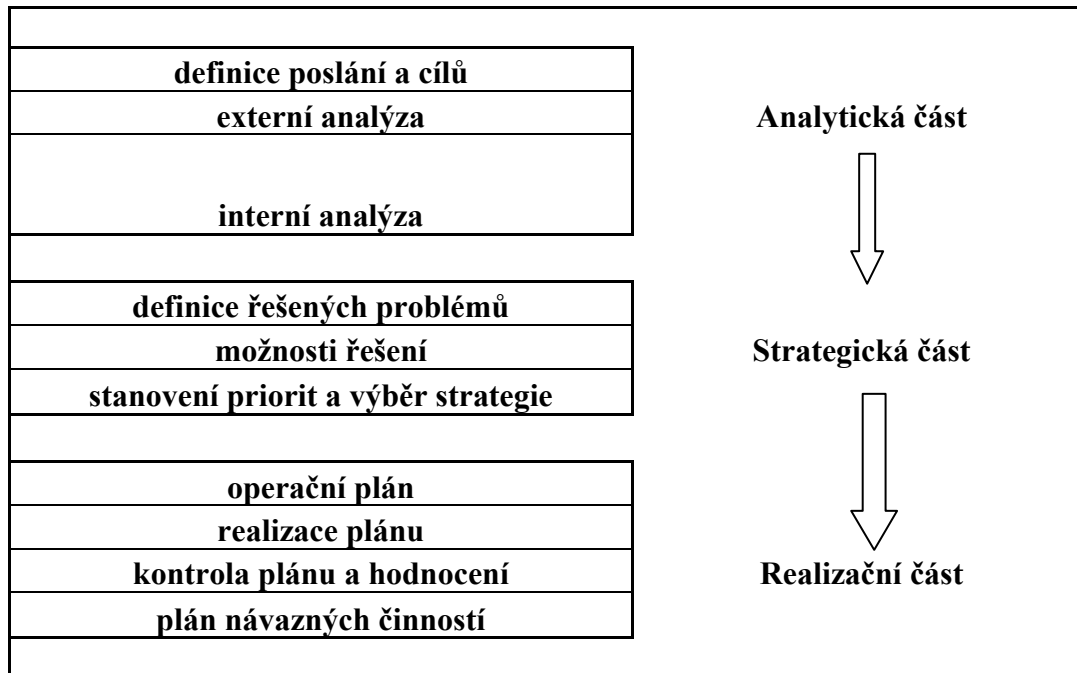
⁴ Kovář, F., Štrach, P., Strategický management

⁵ Váchal, J., Váchalová, P., Strategický management

3.4 Strategický plánovací cyklus

Správně zvolené strategické cíle a cesty k jejich naplnění vycházejí ze současné situace a možností firmy, jsou předmětem strategického managementu, jehož formalizovanou podobu tvoří strategický plán firmy.⁶

Obr. č. 1: Strategický plánovací cyklus



Zdroj: Kovář, F., Štrach, P., Strategický management

3.5 Definice poslání a cílů

Základním východiskem pro tvorbu podnikové strategie jsou výsledky strategických analýz, jež přímo navazují na stanovení poslání společnosti či konkrétních podnikatelských záměrů a cílů podniku. Strategické analýzy provádíme jednak vzhledem k prostředí, v němž podnik existuje a zároveň vzhledem ke strategickým možnostem, zdrojům a kompetencím podniku. **Externí analýzy** se zabývají rozborem skutečností z okolí firmy se zásadnějším vlivem na její činnost. Můžeme je rozdělit na oblasti:

1. makrookolí
2. odvětví
3. konkurenční odvětví

⁶ <http://www.strateg.cz/managem.html>

Vnitřní analýza situace firmy se odvíjí od snahy identifikovat její konkurenční výhodu, jejímž základem může být vlastnictví unikátního zdroje či zvláštní dovednosti. Proto analýza začíná právě auditem zdrojů a rozbořem dovedností. Dalším krokem je odhad relativní konkurenční síly, který ukáže, zda je firma slabší nebo silnější v klíčových faktorech úspěchu než nejbližší konkurenti. Analýza SWOT porovnává skutečnosti vnitřního a vnějšího prostředí, identifikuje hlavní silné a slabé stránky firmy na jedné straně a příležitosti a hrozby na straně druhé.⁷

3.6 Strategické cíle a pozice

Určení cílů je náročnou činností. Ovlivňuje celou budoucí existenci podniku, jeho vývoj a efektivnost. Strategické cíle orientují a sjednocují všechny činnosti podniku.

Vrcholové strategické cíle lze rozdělit do čtyř skupin:

1. cíle vztahující se k uspokojování poptávky odběratelů,
2. cíle vztahující se k vytváření ekonomického efektu,
3. cíle vztahující se k rozvoji hmotného a nehmotného majetku podniku,
4. cíle vztahující se k pracovnímu kolektivu, jeho stimulaci, kvalifikaci, motivaci a k sociálnímu programu.⁸

Hlavní filosofií úspěšného podniku by měla být snaha o vytvoření co možná nejvýhodnější podnikatelské pozice. Celková konkurenceschopnost podniku je dána především:

1. typem a charakterem výroby, délkou životního cyklu výrobků,
2. typem a charakterem cíleného trhu,
3. konkurenční schopností jednotlivých položek výrobního portfolia,
4. stupněm technologické progresivity, která znamená především rozsah vývoje, zavádění nových inovačních výrobků a technologií,
5. výrobní efektivností, schopností vyrábět současné výrobky s co nejnižšími náklady,
6. kapitálovou pozicí, efektivností marketingových činností,
7. zdrojovým zajištěním,
8. dodavatelským zázemím,

⁷ Kovář, F., Štrach, P., Strategický management

⁸ Váchal, J., Váchalová, P., Strategický management

9. úrovní distribučních cest,
10. úrovní managementu,
11. úrovní kvalifikace zaměstnanců a zaměstnanecké politiky.

Úroveň konkurenceschopnosti poskytuje podniku možnost rozvoje do budoucna nebo naopak limituje jeho další rozvoj.⁹

⁹ Váchal, J., Váchalová, P., Strategický management

4 Materiál a metody

4.1 Materiál

4.1.1 Charakteristika podniku

Obchodní název: Schuller Eh'klar s.r.o.

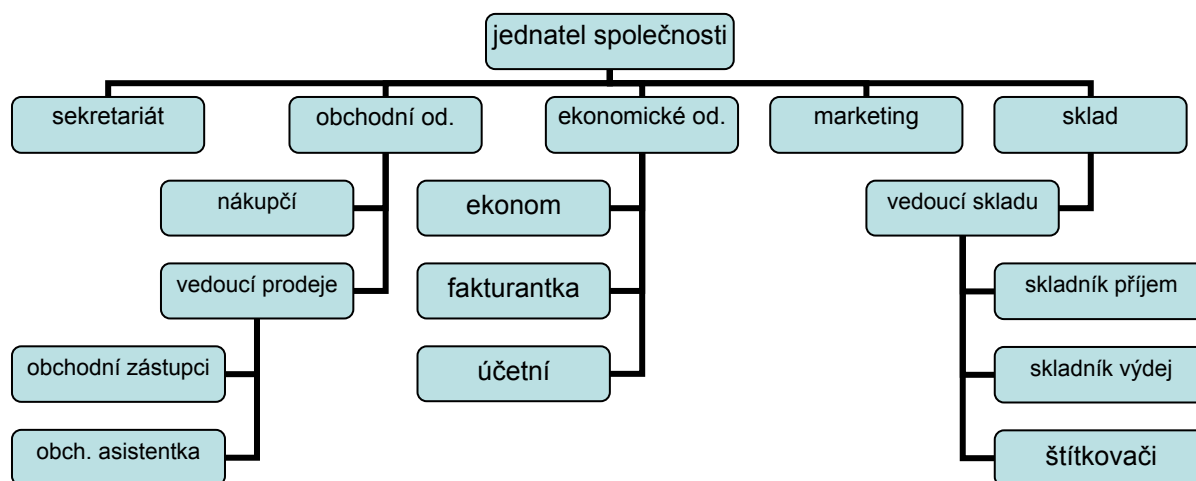
Právní forma podnikání: společnost s ručením omezeným

Základní kapitál: Kč 100.000,--

Předmět podnikání: velkoobchod

Firma byla založena v České republice v roce 1997 jako dceřiná společnost mateřské firmy Schuller Eh'klar Rakousko, která je na trhu od roku 1973. V Evropě funguje 1 centrála a 11 provozoven. Jako skupina si firma na trhu udržuje vedoucí pozici v prodeji malířských a natěračských potřeb. V České republice je jedna provozovna se sídlem v Českých Budějovicích. Roční obrat v roce 2007 činil 70 milionů Kč. Již několik let meziročně roste obrat za prodej zboží o 20 - 30 %.

Obr. č. 2: Organizační struktura Schuller Eh'klar České Budějovice



Zdroj: Interní data společnosti Schuller Eh'klar s.r.o.

4.1.2 Výrobní portfolio

Česká republika má dlouholetou tradici ve výrobě kartáčnických potřeb, a proto je firma Schuller až trojkou na českém trhu s malířskými a natěračskými potřebami. V sortimentu je trvale zařazeno 2 000 položek rozčleněných do 16 základních kategorií:

- štětce,
- štětky,
- umělecké štětce,
- malířské válečky,
- lepící pásy,
- krycí materiál,
- pytle,
- nářadí,
- malířské potřeby,
- tapetářské potřeby,
- ochranné pracovní pomůcky,
- brusivo,
- spreje Prisma color,
- tónovací barvy,
- sady a displeje,
- lepidla.

Je určena základní neměnná zbožová linie. Další vedlejší sortiment se neustále vyvíjí a mění podle požadavků trhu a potřeb zákazníků.

4.1.3 Strategické vize podniku

- posilování pozice na českém trhu,
- udržení ročního zvyšování celkového prodeje zboží nad hladinou 10 %,
- kladný hospodářský výsledek,
- zvýšení konkurenceschopnosti firmy a zboží,
- zvýšení efektivity v optimalizaci nákladů,

- přesun a zvětšení stávající skladové kapacity.

Obecně lze všechny výše zmíněné body shrnout v jeden a to: udržet podnik s optimálními náklady v co nejdelší fázi růstu.

Fáze růstu podniku je typická zvyšováním objemu produkce, rozšiřováním výrobního portfolia, pronikáním na nové trhy a růstem obrátu tedy tržeb. Klíčovou oblastí managementu podniku v období růstu je marketing (inovace, cenová politika, podpora prodeje, apod.). Podnik je v této fázi pro zákazníka velkou neznámou a je nutné jej přesvědčit o kvalitě nabízených výrobků a služeb.¹⁰

4.1.4 Strategie pro dosažení cílů společnosti

- Společnost se snaží dosáhnout svých strategických cílů především prostřednictvím prosazování se vůči konkurenci formou podpory prodeje.
- Pozici na trhu posilovat pronikáním a uzavíráním dlouhodobých dodavatelských smluv s mezinárodními korporacemi, které mají své filiálky umístěné na českém trhu.
- Udržet roční zvyšování celkového prodeje. Využít např. růstu kupní síly obyvatelstva, jež je posilována nejnižší nezaměstnaností za posledních 10 let. Lidé mají větší sociální jistotu, více peněz a mohou investovat např. do nákupu bytů. Dochází k razantnímu růstu objemu stavebních prací a nejedná se jen o výstavbu nových, ale i opravy stávajících budov a jejich částí. S mírnou zimou již po dva roky nebyla ukončena sezóna a stavební činnosti se prakticky nezastavily. Na trhu se zvyšuje poptávka po malířských a natěračských potřebách. Všeobecně roste prodej zboží důsledkem trvalého hospodářského růstu ekonomiky České republiky, např. ve 3. čtvrtletí 2007 to bylo o 6 % oproti předchozímu roku.¹¹
- Plán trvalého zvyšování kvalifikace zaměstnanců, prostřednictvím pořádání produktových školení a seminářů u výrobců a dodavatelů.

¹⁰ Mulač, P., Mulačová, V., Podniková ekonomika

¹¹ http://www2.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/cr:_makroekonomicke_udaje

- Presentace zboží odběratelům na výstavách a veletrzích. Proškolení prodavačů v maloobchodech tak, aby byli schopni podat vyčerpávající informaci o výrobku konečnému spotřebiteli.
- Růst kladného hospodářského výsledku zajistit optimalizací nákladů na mzdy, na dopravu zboží, skladování. Stávající skladové prostory filiálky v ČR kapacitně nevyhovují, na Slovensku je situace obdobná jako v ČR, proto vedení společnosti rozhodlo o přesunu obou skladů do nových, větších prostor. S ohledem na minimalizaci nákladů uvažuje vedení podniku o zřízení jednoho objemově postačujícího skladu pro ČR i SR. Nový sklad musí být moderní, plně funkční a musí splňovat ekonomické cíle, aby jeho provoz byl efektivní. Potom bude možné nejvyšší vykrytí zakázek s co nejnižšími expedičními náklady, ovšem ne na úkor odběratele, neboť odběratel je na prvním místě.

4.2 Externí analýzy

4.2.1 Analýza tržního prostředí

Při provádění analýzy trhu se stanoví strategické období, pro něž bude strategie zpracována. Při stanovení strategického období se bere v úvahu řada faktorů, jako jsou např. charakter produktů, druh výrobního zařízení, nároky na kvalifikaci pracovníků, míra stability ekonomiky.

Poté se stanoví *segmenty trhu*, které podnik hodlá uspokojovat a produkty, s nimiž se v těchto segmentech hodlá uplatnit.

Faktory ovlivňující poptávku po produktech určují, které produkty mají být předmětem našeho podnikání. Existují faktory podnikem ovlivnitelné a faktory podnikem neovlivnitelné.

Poptávka potenciální je tvořena všemi spotřebiteli, kteří projevují dostatečný zájem o určitou tržní nabídku.

Dostupná poptávka je tvořena zákazníky, kteří mají zájem, příjem a přístup k určité nabídce.

Cílená poptávka je část dostupného trhu, o kterou se podnik rozhodl usilovat. Představuje cílové množství, které může koupit určitá skupina zákazníků v určité oblasti, při určité marketingové činnosti podniku.

Analýza konkurence má v konkurenčním prostředí značný význam. Úkolem této analýzy je především zvýšení konkurenceschopnosti podniku, ale v některých případech i opuštění trhu. Analyzují se i *faktory ovlivňující nabídku* našich produktů. Znalost těchto faktorů je nutná k tomu, abychom mohli odhadnout, do jaké míry může být nabídka ovlivnitelná konkurenty nově nastupujícími na trh.

4.2.2 Analýza vědecko – technického rozvoje

Tato analýza musí být zaměřena na všechny oblasti, které ovlivňují činnost podniku. Může jít o vlastnosti výroby (nové konstrukce, technologie, organizace práce), oběhu (nové informační a distribuční systémy), financování (nové metody účasti na burze).

Strategicky koncipovaný a rozvíjející se podnik by se měl především snažit o vlastní inovační tvůrčí činnost. Jen tak může stoprocentně obstát v podmínkách konkurence.¹²

Inovace se oprávněně povyšuje na činnost, která hledá novou cestu pomocí tvůrčí destrukce stávajícího podnikatelského myšlení. Výsledkem je nová hodnota pro zákazníka a podnikatelský úspěch pro novátora. Inovační aktivita je potom, zejména u průmyslových firem, klíčem k podnikatelskému úspěchu. Tak se v podstatě propojuje moderní pohled na strategický management s hledáním optimálního využití inovačních procesů. Dosažení výkonnostních cílů znamená koncentrovat se na efektivní vedení procesu směřujícího k produktové změně a nestačí přitom pouze plošně alokovat prostředky do vědy a výzkumu a pasivně očekávat výsledky. Úkolem managementu je identifikovat úspěch nebo chybu. Dalším úkolem je zaměřit se na rozvoj strategií sloužících k identifikaci specifických oblastí rozvoje nových produktů a na tomto základě vybudovat nezbytný organizační a informační rámec, designové, vývojové a testovací procedury s cílem dosáhnout a upevňovat konkurenční výhody.

Nejčastěji užívané strategické přístupy při vývoji nových produktů jsou:

- rozvíjet pochopení pro potřeby různých typů inovací,
- sledovat dynamiku trhu,
- mít přehled o zdrojích, které mohou být použity k podpoře dílčích inovačních postupů,

¹² Kovář, F., Štrach, P., Strategický management

- identifikovat nejefektivnější přístupy,
- přizpůsobit vlastnosti produktů zákaznickým požadavkům,
- zvolit odpovídající testovací postupy.¹³

4.2.3 Analýza sociálně – kulturního prostředí

Jedná se o dostupnost a stabilizaci pracovníků ve strategickém prostředí. Analýza regionu zahrnuje především analýzu demografického vývoje s cílem zjistit reálné možnosti v zajištění potřebného množství pracovníků v požadované věkové a kvalifikační struktuře.¹⁴

Současný management velmi silně zdůrazňuje sociální zodpovědnost, etiku a kulturu chování. Podnikatelský subjekt leží v prostředí, které má svoji společenskou a sociální charakteristiku. Mnoho firem aplikuje tzv. společenský audit. Ten hodnotí společenské důsledky hospodářské a ekonomické činnosti podniku, jehož výsledkem je vytváření image firmy.

Kulturu firmy lze definovat jako množiny sdílení názorů a cílů, které vytvářejí normy, jež mohou mohutně a rozhodujícím způsobem ovlivňovat chování jednotlivců a skupin. Kultura firmy je svými podněcujícími stimuly, dobrovolnou lidskou tvořivostí a vírou v ideologii podniku energizačním činitelem interních sil. Člověk jako nositel kultury a subjekt, který usiluje o dosažení cílů firmy, touží po vysoké kvalitě života. Svoji energii by chtěl využít ve prospěch podnikové vize.

Nové inovační myšlení do budoucnosti představuje pro pojetí kultury firmy:

- sdílení vize,
- rozvoj a střety idejí,
- inovační jednání,
- týmy šampiónů.

¹³ Šulák, M., Vacík, E., Strategické řízení v podnicích a projektech

¹⁴ Kovář, F., Štrach, P., Strategický management

Je to právě kultura firmy, která může ovlivnit interní poměry firmy tak, že při lidském úsilí bude zmařeno minimum lidské energie.¹⁵

4.2.4 Analýza ekonomického a právního systému

Z očekávaného vývoje legislativních změn a hospodářské politiky se pak odvozují formulace jednotlivých dílčích strategií, které tvoří strategii podniku, např. strategii mezd a odpisů.¹⁶

4.2.5 S T E P analýza

Obr. č. 3: Vybrané faktory S T E P analýzy

Ekonomické faktory	Politicko - právní faktory
trendy vývoje HDP ekonomické cykly úrokové sazby vývoj peněžní zásoby míra inflace disponibilita a cena energií Míra nezaměstnanosti	antimonopolní opatření zákony na ochranu životního prostředí politika zdanění regulace zahraničního obchodu sociální politika stabilita vlády
Socio - kulturní faktory	Technologické faktory
demografický vývoj rozdělení důchodu mobilita obyvatelstva vývoj životní úrovně míra vzdělanosti přístup k práci	vládní výdaje na výzkum trend ve výzkumu a vývoji rychlost technologických změn míra zastarávání technologií přístup k výzkumu a vývoji

Zdroj: Kovář, F., Štrach, P., Strategický management

Vychází se při ní z popisu skutečností důležitých pro vývoj externího prostředí podniku v minulosti a zvažujeme, jakým způsobem se tyto faktory mění v čase. Poté se snažíme

¹⁵ Šulák, M., Vacík, E., Strategické řízení v podnicích a projektech

¹⁶ Kovář, F., Štrach, P., Strategický management

odhadnout do jaké míry se v důsledku těchto změn zvyšují či snižují jejich specifické úrovně důležitosti, respektive jak se mění míra závislosti vývoje externího prostředí na vývoj relativního faktoru.¹⁷

4.2.6 Porterův model

Nejdůležitějším prvkem je snaha definovat, nalézt a udržet si konkurenční výhodu, kterou je zde nutno chápat jako **výhodu vyšší schopnosti konkurence**, tedy jako vyšší schopnost přežít v existujícím konkurenčním prostředí. Z hlediska řízení organizace je pak nutné zabývat se otázkou, jestli v daném prostředí existují vlivy, jejichž působení má dopad na tvorbu konkurenčních výhod podniku.

Firma může za konkurenty považovat firmy:

1. nabízející podobné výrobky stejným zákazníkům za podobné ceny,
2. výrobce podobných výrobků všech tříd,
3. všechny firmy, které nabízejí podobnou službu,
4. každý, kdo usiluje o tytéž zákazníkovi peníze.¹⁸

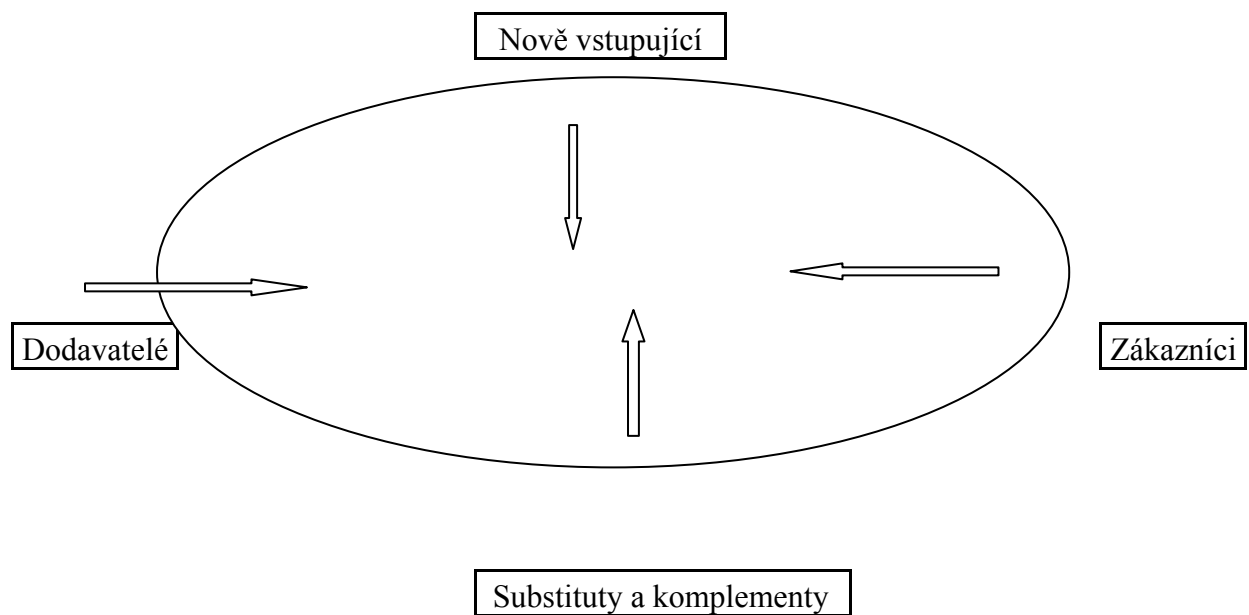
Porterův model pěti konkurenčních sil umožňuje popsat a pochopit podstatu konkurenčního prostředí uvnitř každého jednotlivého odvětví a tak vytvořit informační základnu pro rozhodování o tvorbě konkurenční výhody podniku. Odvětví zde můžeme chápat jednak jako souhrn oblastí, v nichž je firma aktivně činná, nebo jako konkrétní trh na němž organizace působí. Každá z pěti konkurenčních sil ovlivňuje specifickým způsobem intenzitu konkurence uvnitř daného odvětví.¹⁹

¹⁷ Kovář, F., Štrach, P., Strategický management

¹⁸ Kovář, F., Štrach, P., Strategický management

¹⁹ Porter, M., E., Konkurenční výhoda

Obr. č. 4: Porterův model



Zdroj: Kovář, F., Štrach, P., Strategický management

Ohrožení ze strany nově vstupujících

S nárůstem počtu subjektů uvnitř konkurenčního prostředí se zároveň zvyšuje intenzita konkurence v tomto prostředí. Rozhodnutí potenciálního konkurenta bude podle Portera závislé na existenci resp. neexistenci specifických bariér vstupu.

Nejobvyklejší bariéry jsou: dosahovaná výše úspor z produkce, investiční náročnost vstupu na nový trh, možnost přístupu k distribučním kanálům, vládní a jiné legislativní zásahy, možnost diferenciací produktu.

Ohrožení ze strany dodavatelů a odběratelů

Obecně lze říci, že se zvyšující se závislostí producenta na jednom dodavateli nebo odběrateli prudce roste vyjednávací síla dodavatele či odběratele.

Ohrožení ze strany substitučních a komplementárních produktů

Intenzita konkurence ve sledovaném odvětví bude tím vyšší, čím bude vyšší tlak ze strany substitučních a nižší tlak ze strany komplementárních produktů na dané odvětví. např. hrozba substituce produktu produktem.

Konkurenční prostředí

Další charakteristiky konkurenčního prostředí: typ tržní konkurence (monopolní, oligopolní, dokonale konkurenční), míra růstu trhu, výška fixních nákladů, míra možné diferenciacce výrobců a jejich produktů, možnost kapitálových akvizic či fúzí, vstupní bariéry.²⁰

4.2.7 Strategické mapy

Mapování strategických skupin je velmi užitečný analytický nástroj zejména pro ta odvětví, ve kterých existuje několik charakteristických skupin konkurentů, z nichž každá skupina zaujímá významnou pozici na celkovém trhu a má dobrý zvuk u zákazníků. Strategická skupina se skládá z nesoupeřících podniků s podobnými tržními přístupy.

Metodu vytváření strategické mapy včetně umístění podniků do strategických skupin je možné shrnout do následujících bodů:

1. Nalezení hlavních charakteristik, které odlišují podniky v daném odvětví jeden od druhého.
2. Znázornění podniků na mapě o dvou proměnných za použití těchto odlišujících charakteristik.
3. Zařazení podniků, které spadají do přibližně stejného strategického prostoru, do stejné strategické skupiny.
4. Obkreslení kružnic okolo každé strategické skupiny: každý kruh musí mít velikost v proporci k podílu dané skupiny na celkových výnosech v odvětví.²¹

²⁰ Kovář, F., Štrach, P., Strategický management

²¹ Váchal, J., Váchalová, P., Strategický management

Strategická mapa poskytuje managerovi, který podle ní v dlouhodobém horizontu řídí podnik, celkovou orientaci a důležité signály pro rozhodování. Pomáhá vidět souvislosti výrobního portfolia, pozice výrobků na trhu, podnikatelského modelu a dalších řídicích indikátorů s finančními indikátory respektive se vznikem ekonomického zisku. Ve strategické mapě manažer přehledně vidí systém podnikových strategických cílů. Jde o cíle provázané a ovlivňující se navzájem v jednom komplexním systému příčinných vztahů.²²

4.2.8 Analýza konkurentů

Jejím cílem je ohodnotit konkurenční pozice hlavních, klíčových konkurentů ve vztahu k vlastnímu podniku, rozlišit výhodně situované od nevýhodně situovaných.

Obr. č. 5: Rastr pro hodnocení konkurentů

Charakteristika	KONKURENT			
	A	B	C	D
Jméno podniku				
Odhad tržeb				
Odhad podílu na trhu				
Cenová výhoda				
Kvalitní výhoda				
Technologická základna				
Odbytová základna				
Distribuční podmínky				
Nákladová výhoda				
Pozice v rámci odvětví (v příštím roce)				
Vážnost konkurence (současná)				
Vážnost konkurence (v příštím roce)				
Vážnost konkurence (v dalších letech)				
Něco zvláštního na co je třeba reagovat?				
Brzy				
Příští rok				
Dlouhodobější ohrožení				

Zdroj: Váchal, J., Váchalová, P., Strategický management

²² Neumaierová, I., a kol., Strategické mapy

4.2.9 Analýza atraktivity odvětví

Navazuje na analytické kroky provedené zejména v rámci analýzy konkurence a sumarizuje jejich výsledky. Hodnotí se atraktivita odvětví, faktory a síly, které je ovlivňují. Cílem podniku je dosáhnout maximálního využití disponibilních zdrojů.

4.3 Interní analýzy

4.3.1 Analýza vnitřních zdrojů

Je důležitá především při určení, zda zdroje a možnosti organizace skutečně odpovídají prostředí, v němž se daný podnik pohybuje.

V rámci analýzy se snažíme odhadnout, jak velký objem zdrojů má podnik k dispozici a jakým způsobem je možné s danými zdroji pracovat. Je také velmi důležité posoudit do jaké míry jde o zdroje jedinečné a nenapodobitelné, tedy o zdroje s obsaženou konkurenční výhodou.²³

Obr. č. 6: Typy vnitřních zdrojů

Podnik	
Fyzické zdroje	Lidské zdroje
strojní vybavení	struktura pracovních sil
výrobní plochy	organizace práce
skladovací prostory	vzájemná zastupitelnost
Finanční zdroje	Zdroje nehmotné povahy
disponibilní kapitál	image společnosti
závazky a pohledávky	ochranná známka
možnosti získat úvěr	znalost trhu

Zdroj: Kovář, F., Štrach, P., Strategický management

²³ Kovář, F., Štrach, P., Strategický management

4.3.2 SWOT analýza

Vychází z výsledků externích a interních strategických analýz. V rámci této analýzy se snažíme zjistit, do jaké míry kolidují silné a slabé stránky společnosti popsané během interních strategických analýz s vývojem externího prostředí resp. s jeho změnami ve formě příležitostí a ohrožení.

Obr. č. 7: SWOT analýza

	Interní faktory	Silné stránky S	Slabé stránky W
		kapitálová síla silné zdroje vysoký tržní podíl moderní technologie nízké mzdové náklady kvalita výrobků	slabá finanční pozice vysoká zadluženost zastaralá technologie vysoká režie slabý management špatní dodavatelé
Externí faktory			
Příležitosti trhu O	přístup SO	přístup WO	
růst trhu růst poptávky specializovaný trh s možností vstupu fragmentované trhy možnost diferenciac možnost integrace možnost exportu	Ofenzivní podnikatelský přístup z pozice síly Snaha využít všechny příležitosti a silné stránky Snaha o vedoucí či útočnou pozici	Snaha o využití příležitostí z okolí Pomalé posilování pozic Snaha o nalezení spolehlivého spojence Různé formy integrace	
Nebezpečí trhu T	přístup ST	přístup WT	
silná konkurence vstup zahraniční konkurence stará odvětví nestabilita trhu malá možnost diferenciac	Využití pozice silného postavení k blokování nebezpečí Oslabení konkurence Diversifikace výrobního sortimentu Distribuční spojení	Uvažování o kompromisech Spojení se silnou firmou i za cenu úpravy programu Snaha o přežití Opuštění trhu	

Zdroj: Kovář, F., Štrach, P., Strategický management

4.3.3 Portfolio analýza

Využitím analýzy matice portfolia můžeme rozdělit produkty podniku podle míry atraktivity odvětví, v němž se daná organizační jednotka pohybuje a podle konkurenční síly jednotky, jež v daném odvětví dosahuje. Obecně pro výběr faktorů platí, že by měly v co možná nejvyšší míře odpovídat potřebám podniku a trhu, ve kterém se daná organizace pohybuje.

Síla jednotky: tržní podíl, marketing, prodej, výzkum a vývoj, výroba, distribuce, financování, konkurenční pozice.

Atraktivita trhu: velikost trhu, tempo růstu trhu, vstupní bariéry, ziskovost odvětví, míra inflace, míra regulace, míra nezaměstnanosti.

Obecně pro výběr faktorů platí, že mají v co nejvyšší míře odpovídat potřebám podniku a trhu, na němž se daná organizace pohybuje.²⁴

4.3.4 SPACE analýza

Je využívána k vymezení vhodné strategické pozice pro podnik a jeho jednotlivé činnosti. Navazuje na portfolio analýzu. Pro zhodnocení je použita:

- strategická pozice podniku: finanční síla (dále FS), konkurenční výhoda (dále KV)
- strategie celého odvětví: síla odvětví (dále SO), stabilita prostředí (StO)

Finanční síla podniku je faktor důležitý zejména v situacích, kdy jsou vnější ekonomické podmínky nepříznivé, např. rychle rostoucí inflace nebo vysoká úroková míra. Finanční zdroj umožní přesun do atraktivnějšího odvětví nebo finančně agresivní akcí oslabí konkurenci ve vlastním odvětví. Výsledné strategické a akční pozice pak mohou být: agresivní, konzervativní, defenzivní nebo konkurenční strategie.

Určující faktory:

FS – návratnost investice, likvidita, míra zadlužení, obrat zásob, cash flow

KV – podíl na trhu, kvalita výrobku, loajalita zákazníků

SO – růstový potenciál, ziskový potenciál, finanční stabilita, kapitálové zajištění

²⁴ Kovář, F., Štrach, P., Strategický management

StO – míra inflace, proměnlivost poptávky, cenová elasticita poptávky, bariéry vstupu do odvětví.²⁵

4.3.5 Vyhodnocení podnikové kultury

Podniková kultura se charakterizuje jako komplex ekonomických a neekonomických hodnot a norem, zvyků a obyčejů, mýtů a rituálů, ceremonií a liturgií, základních přesvědčení a mínění, pořádků a pravidel, vzorů, postojů a nepsaných zákonů, které jsou založeny na minulosti a existují v přítomnosti. Smysluplná podniková kultura musí být spjatá s vysokým stupněm identity pracovníků se svým podnikem. Vychází ze široké škály nástrojů marketingového mixu – od reklamy přes sponzorství, přímou komunikaci, osobní prodej, Public relation (dále PR) až po korporační identitu. Rozlišujeme:

- Corporate design – jméno podniku, firemní logo
- Corporate Communications – prezentace podniku prostřednictvím PR, prezentace odběratelům, dodavatelům, institucím, zaměstnancům
- Corporate Behavior – způsob chování a jednání pracovníků podniku vůči okolí např. osobní jednání se zákazníkem

Výsledek účinku podnikové kultury je patrný v těchto oblastech:

- růst spokojenosti s prací a výkonem zaměstnanců,
- rostoucí vědomí sounáležitosti a silnější identifikace pracovníků,
- úspěšnější získávání nových zaměstnanců,
- vyjasnění kompetence podniku a jeho pozice v rámci konkurence.²⁶

²⁵ Váchal, J., Váchalová, P., Strategický management

²⁶ Váchal, J., Váchalová, P., Strategický management

5 Výsledky a diskuse

5.1 Externí analýzy

5.1.1 Analýza vědecko technického rozvoje

Celosvětový intenzivní rozvoj informačních a komunikačních technologií se promítá i ve firmě. Sjednocené komunikační systémy mezi dodavateli, společnostmi a odběrateli umožňují propojení všech zainteresovaných stran. Jedná se především o zpracování zakázek v rámci systému Electronic Data Interchange (dále jen EDI). Přes EDI je možné načítat objednávky, poskytovat ke stažení dodací listy a faktury, řešit reklamace a to jak od odběratelů tak i od dodavatelů.

EDI je elektronická výměna strukturovaných standardních zpráv mezi dvěma aplikacemi dvou nezávislých subjektů. V systémech EDI spolu přímo komunikují počítačové aplikace nebo informační systémy obchodních partnerů a mohou si tak automatizovaně nebo s minimem lidských zásahů, předávat obchodní dokumenty, jako jsou faktury a objednávky, dvacet čtyři hodin denně. Hlavním cílem těchto systémů je postupné nahrazování papírových dokumentů elektronickými, které mají nakonec stejnou právní váhu jako dokumenty klasické. Jsou však daleko bezpečnější a jejich předávání je efektivnější a levnější. EDI se nasazuje všude tam, kde se pravidelně předávají standardní doklady.²⁷

Dalším cílem je zpřístupnit zaměstnancům informace o aktuálních skladových zásobách v rámci podniku. Pracovníci mají možnost ihned informovat odběratele a reagovat na poptávku. K rozvoji přispěje nemalou měrou zavedení systému čárových kódů (dále EAN) na všechny zbožové jednotky, které zjednodušuje manipulaci se zbožím. Každá položka bude opatřena vlastním EAN kódem. Vybavení skladníků kódovými čtečkami usnadní pohyb zboží, neboť při balení budou pouze snímat kódy do systému a ručně doplní počet kusů. Načtená data se překloupí do systému a fakturantka již jen porovná načtená data od skladníků

²⁷ <http://www.shopfinder.cz/svet/clanek.asp?ID=2>

s daty ze zakázky. Výsledkem fungování čteček EAN při balení zboží by měla být minimalizace chybovosti při balení zboží skladníkem, zefektivní se práce skladníka a sníží se zátěž v administrativě.

V níže uvedeném obrázku je uveden výčet naplánovaných činností v podniku vedoucí ke zlepšení fungování, optimalizaci procesů a zjednodušení, či snížení zatížení zaměstnanců. Lhůta zadání ke zpracování je datum, kdy se nastavení systému zadá zaměstnanci nebo externímu dodavateli k vytvoření. Zkušební fáze je doba, po kterou se bude systém zkušebně testovat v demo verzi. Ukončení realizace projektu je plánované ostré spuštění a předání uživateli. Harmonogram je nutné dodržet, protože většina plánovaných činností na sebe navazuje.

Obr. č. 8: Přehled připravovaných kroků vedoucích k technickému rozvoji v podniku

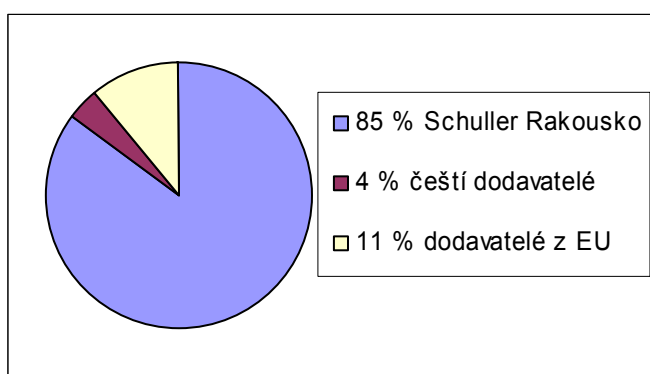
popis činnosti	lhůta zadání ke zpracování	zkušební fáze	ukončení realizace projektu
<i>nové informační systémy</i>			
systém EDI	leden 2008	duben 2008	červen 2008
aktuální stav skladové zásoby	červenec 2008	listopad 2008	prosinec 2008
systém EAN	leden 2008	0	leden 2009
čtečky EAN kódů	leden 2009	duben 2009	červenec 2009
<i>nové distribuční systémy</i>			
analýza lokace skladu	leden 2008	0	únor 2008
nalezení objektů	březen 2008	0	srpen 2008
úprava objektu	srpen 2008	0	listopad 2008
stěhování	prosinec 2008	0	únor 2009
zajištění přepraveců	březen 2008	0	srpen 2008
<i>organizace práce</i>			
změna pracovní náplně štítkovače	prosinec 2008		únor 2009

5.1.2 Porterův model

Je nejznámější analýza podniku, o níž se hovoří jako o modelu působení 5 sil. Základním předpokladem Porterova modelu je působení dodavatelů, odběratelů, konkurencí, potenciálních konkurencí a možností substitutů.

- Aby došlo k omezení, či dokonce zabránění závislosti nebo výraznému vlivu dodavatele, má firma zajištěny minimálně dva dodavatele na 20 % položek zboží tvořících 80 % obratu. V případě výpadku jednoho dodavatele ho nahrazuje dodavatel číslo dva. V rámci globalizace a maximální snahy o získání co nejširší skladby výrobků za co nejnižší možné ceny od výrobců se firma soustřeďuje na centrální nákup prostřednictvím mateřské společnosti. Tudiž filialce v ČR prakticky odpadá starost o dodavatele a samostatný nákup. Společnost má 11 přímých dodavatelů. Mateřská společnost Schuller Eh'klar má centrální sklad v Rakousku, zajišťuje dodávky zboží ze zemí mimo EU nebo zboží s nižším objemem prodeje. Dodavatelé, výrobci z České republiky dodávají zboží s vysokým objemem prodeje. Dodavatelé, výrobci z EU (Slovenska, Itálie, Německa, Polska) jsou dodavatelé s vysokým objemem prodeje. S dodavateli jsou uzavírány kupní smlouvy, které podepisuje jednatel společnosti nebo vedoucí nákupu. Vedoucí nákupu společně s vedoucím skladu jsou pak plně kompetentní a zodpovědní za průběžné objednávání dodávek zboží a stav skladových zásob.

Obr. č. 9: Struktura dodavatelů

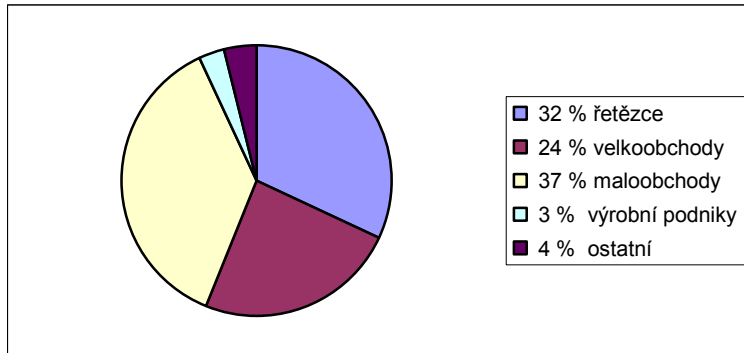


Zdroj: Interní data společnosti Schuller Eh'klar s.r.o.

- Společnost jako velkoobchod nakupující zboží převážně mimo území České republiky je především dodavatelem dalším lokálním velkoobchodům, maloobchodům,

nadnárodním řetězcům, výrobcům. Má 650 aktivních odběratelů mezi něž patří: prodejny barvy laky, drogerie, prodejny s nářadím, prodejny hospodářských potřeb, železářství, geodetické kanceláře, stavebniny, autolakovny, podlaháři, truhláři, výrobní podniky. Firma má poměrně rozsáhlou základnu odběratelů, není obrátově závislá pouze na úzkém profilu odběratelů.

Obr. č. 10: Přehled struktury odběratelů



Zdroj: Interní data společnosti Schuller Eh'klar s.r.o.

- Dle určení strategických alternativ by mělo být cílem podniku rozšířit zákaznickou základnu. Úkolem obchodních zástupců bude hledat nové prodejní příležitosti u maloobchodů. Úkolem vedení společnosti je navázat spolupráci s mezinárodními korporacemi, které mají v ČR rozsáhlou pobočkovou síť specializovaných prodejen.
- Podnik se musí vypořádat s konkurencí např. poskytováním vyšších bonusů odběratelům, prostřednictvím plného zákaznického servisu, nebo zrychlením vykrytí objednávek. Dále je zde riziko ohrožení ze strany dvou největších konkurentů, kteří jsou zároveň výrobci zboží v ČR. Je možné očekávat jejich kooperaci či fúzi, obě společnosti mají sídlo v jednom městě.
- Vstup možných nových konkurentů na rostoucí trh není nijak omezen, proto je třeba zákazníky přesvědčit znalostí sortimentu, nabídkou stále nových zajímavých produktů.
- Pokud má odběratel zájem o substituty, pak je zapotřebí mu je nabídnout z vlastního sortimentu, je nutné uvádět na trh stále nové výrobky. Široká nabídka přes 2000 položek v sortimentu znamená vlastní zajištění substitutů, odběratel má na výběr např.: malířský váleček nebo malířskou štětku, štětku s přírodní štětinou nebo syntetickým vláknem. Pokud se odběratel zajímá o lepicí pásku, pak mu lze nabídnout

papírovou nebo PVC, slabě lepící, silně lepící, úzkou nebo širokou. A stejné je to i u zakrývacího materiálu chce-li zakrývací folii nebo karton.

5.1.3 Strategické mapy

Hlavní představitelé prodeje malířských a natěračských potřeb na českém trhu:

Kala spol. s r.o.,

SPOJE a.s.,

Schuller Eh'klar s.r.o.,

ČÁP s.r.o.,

MAKO s.r.o.

Zmapováním strategických skupin konkurentů a porovnáním výrobního portfolia jsem dospěla k tomuto závěru:

Hlavní shodná charakteristika konkurentů a společnosti Schuller Eh'klar:

sortiment malířské a natěračské potřeby, prodejci do velkoobchodů, maloobchodů, specializovaných prodejen, výrobcům. Působnost mají v rámci České republiky.

Odlišující se charakteristiky:

Kala spol. s r.o. – výrobce, hlavním sortimentem jsou malířské válečky pro interiéry a exteriéry, prodejce ostatních malířských potřeb, v rozsahu sortimentu nejpodobnější nabídce firmy Schuller.

SPOJE a.s. – především výrobce, specializace na kartáčnické výrobky např. štětce, štětky, košťata a další sortiment nesouvisející s malířskými potřebami např. zubní kartáčky.

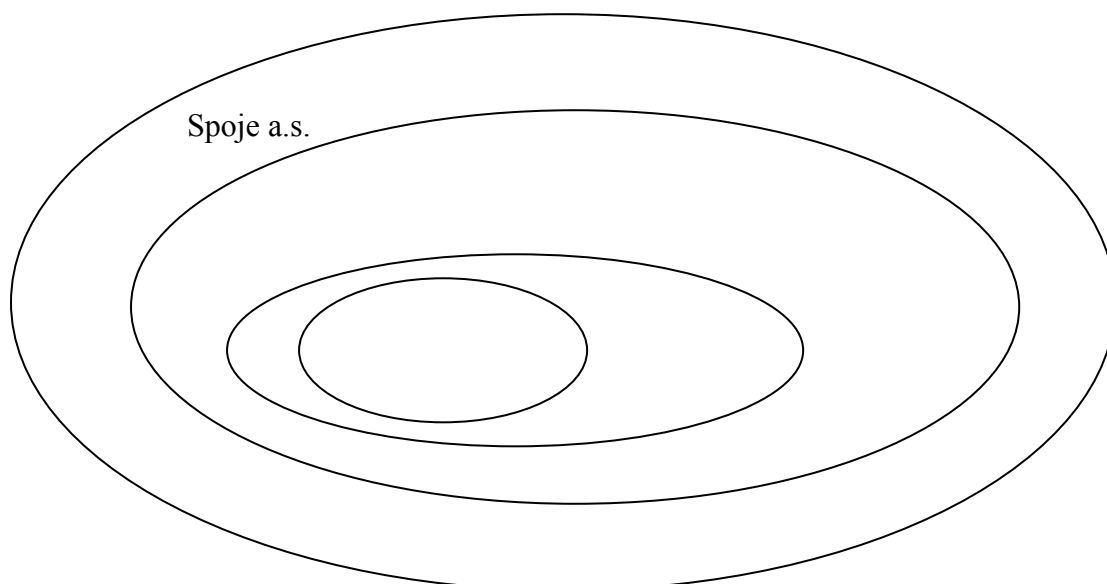
ČÁP s.r.o. – distributor malířských a natěračských potřeb, v ČR od roku 2005 zřízeno velké distribuční centrum pro východní Evropu.

MAKO s.r.o. – dovozce, prodejce základního sortimentu, specializace na prodej lepících pásek.

Kromě firmy SPOJE a.s. jsou ostatní společnosti součástí nadnárodních holdingů či korporací, jsou vlastněny zahraničními osobami.

Díky celosvětové globalizaci a otevření se trhu, mají firmy většinou zajištěny přímé výrobce, dodavatele z tradičních míst produkce surovin a výroby.

Obr. č. 11: Strategické mapy



5.1.4 Analýza konkurentů

Obr. č. 12: Hodnocení konkurenčních pozic

Charakteristika	KONKURENT			
	A	B	C	D
Jméno podniku	Kala	Spoje	Čáp	MAKO
Odhad tržeb	165 mil.	200 mil.	30 mil.	12 mil.
Odhad podílu na trhu	27 %	33 %	5 %	2 %
Cenová výhoda	2	2	3	2
Kvalitní výhoda	2	1	5	3
Technologická základna	4	4	4	2
Odbytová základna	2	1	4	4
Distribuční podmínky	5	5	4	4
Nákladová výhoda	3	1	4	4
Pozice v rámci odvětví (v příštím roce)	2	1	4	4
Váženost konkurence (současná)	2	1	5	5
Váženost konkurence (v příštím roce)	3	1	5	5
Váženost konkurence (v dalších letech)	3	2	5	5
Něco zvláštního na co je třeba reagovat?	0	0	0	0
Brzy	0	0	0	balení
Příští rok	0	etikety	0	0
Dlouhodobější ohrožení	kartel	kartel	0	0

Konkurenti označení jako A, B, C a D jsou porovnáváni na škále od 1 do 5 bodů, kdy bod 1 nejvíce ohrožuje firmu Schuller, bod 2 méně ohrožuje, bod 3 ohrožuje, bod 4 neohrožuje, bod 5 vůbec neohrožuje. Pokud je přiřazena 0 není tento bod hodnocen.

Z celkového přehledu vyplývá, že nejvíce může firmu Schuller Eh'klar ohrozit společnost Spoje a.s. a to především kvalitou svých vlastních výrobků. Díky možnostem vlastní výroby je schopna pružněji reagovat na požadavky trhu. Firma má tradici, je to tuzemský výrobce a je celkovou jedničkou na domácím trhu se širokou odbytovou základnou budovanou již po řadu let. Další nebezpečí vyplývá z možnosti, že společnosti Spoje a.s. a Kala spol. s r.o. sídlící v jednom městě uzavřou kartelovou dohodu.

Kartel je smluvní spojení podniků, které si zachovávají právní a hospodářskou samostatnost. Cílem kartelu je ovlivňování, dohodnutí cen, výše prodejů, velikost vývozu apod. Je

evidentní, že i tato forma korporace představuje omezování hospodářské soutěže, ve většině zemí jsou kartelové dohody zakázány.²⁸

5.2 Interní analýzy

5.2.1 Určení strategických alternativ

K určení strategických alternativ mi pomohlo vyplnění dotazníku identifikujícího hlavní strategické volby, které jsou pro firmu Schuller Eh'klar správné. Dotazník popisuje řadu možností, z nichž některé přesně označují situaci ve firmě. Mým úkolem bylo posoudit každou ze 44 uvedených otázek a přiřadit odpovídající bodové hodnocení na škále 0 – 3 podle následujícího klíče:

0	1	2	3
vůbec ne	částečně přesně	poměrně přesně	naprosto přesně

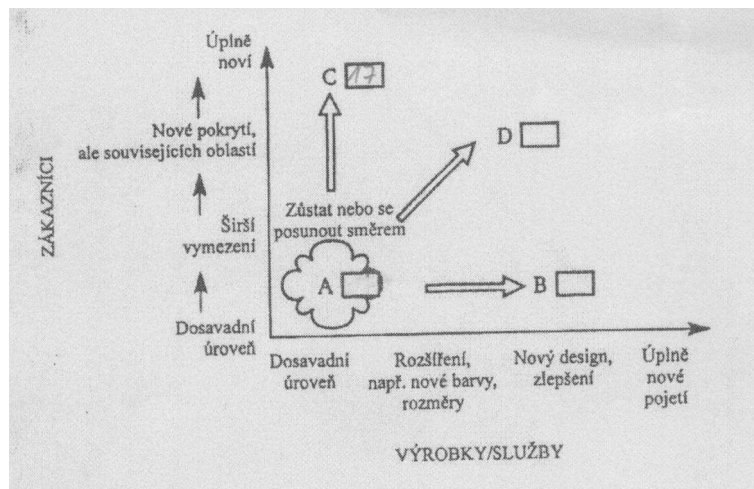
Obr. č. 13: Hodnocení alternativ

Obvyklá základna zákazníků se celkově zmenšuje	0
Vaše výrobky lze snadno popsat	3
Vaše výrobky nabízejí zákazníkům širokou škálu užitku	2
Průměrné množství objednávek klesá	0
Vaše výrobky by bylo třeba standardizovat, abyste snížili náklady	0
Zjišťujete podobnost mezi vašimi zákazníky	3
Po vašich výrobcích a službách je velká poptávka	1
Konkurenční boj je docela čilý	3
Dovedete dobře nacházet zákazníky a prodávat	2
Vaše výrobky a služby se nehodí k opakovanému nákupu	0
Vaše výrobky jsou velmi konkurenceschopné	3
17	

²⁸ Mulač P., Mulačová V. Podniková ekonomika

Součet přiřazených bodů ze 44 otázek určil kategorii A, B, C nebo D podle níž se hodnotila situace v podniku.

Obr. č. 14: Zhodnocení situace



Zdroj: Zaměření podniku

Výsledkem mého hodnocení alternativ podniku bylo: kategorie A = 15 bodů, kategorie B = 14 bodů, kategorie C = 17 bodů a kategorie D = 8 bodů. Nejvíce bodů je v kategorii C z čehož vyplývá, že firma Schuller Eh'klar se má orientovat na pokrytí a vyhledávání nových zákazníků nebo skupiny zákazníků a nabízet jim stávající produkty a služby. Což jsou typické znaky růstu podniku, které firma dlouhodobě vykazuje a má i ve strategickém plánu.

5.2.2. Analýza vnitřních zdrojů

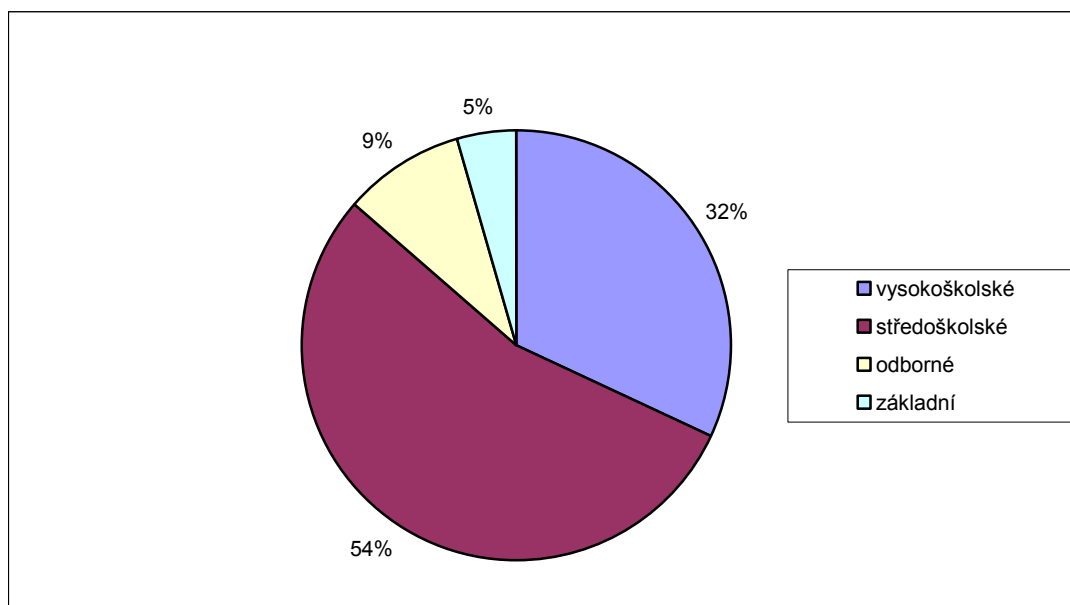
1. Fyzické zdroje:

- Strojní vybavení – podnik není zaměřen na výrobu, ale pouze na obchod, nemá strojní vybavení sloužící k přímé výrobě zboží. Sklad je vybaven vysokozdvíhnými vozíky a jinou manipulační technikou. Jednatel, vedoucí prodeje a obchodní zástupci mají k dispozici služební vozidla.
- Výrobní plochy – 0 m² podnik nevyrábí.
- Skladovací prostory – sklad má plochu 1000 m².

2. *Lidské zdroje:*

- Struktura pracovních sil - v podniku je zaměstnáno 27 pracovníků.

Obr. č. 15: Struktura vzdělání zaměstnanců



Zdroj: interní data společnosti

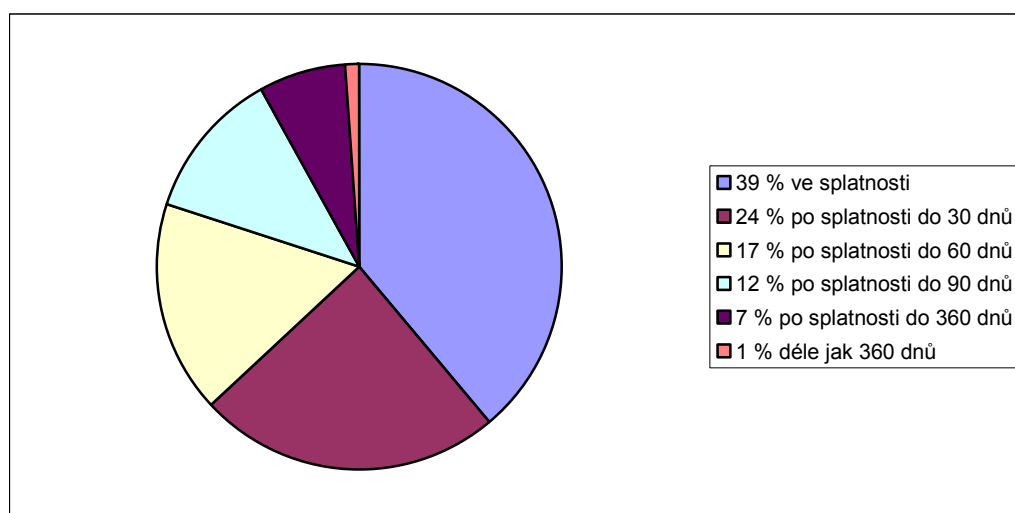
- Organizace práce – zaměstnanci mají nastavenou klouzavou pracovní dobu, jejich povinností je splnit zákonný měsíční fond pracovní doby. Práci si organizují samostatně. Musejí podávat uspokojivé výsledky, dodržovat firemní zásady a respektovat pokyny a nařízení vedoucích pracovníků či jednatele společnosti.
- Vzájemná zastupitelnost – úplně se zastupují pracovníci na těchto pozicích: sekretářka, vedoucí prodeje, obchodní zástupce, obchodní asistentka, fakturantka, skladník příjem, skladník výdej, štítkovači, částečná možnost zastoupení – jednatel, ekonom, účetní, vedoucí skladu, nezastupitelný – marketing.

3. *Finanční zdroje:*

- Disponibilní kapitál – ke krátkodobému financování lze využít cizích zdrojů např. dodavatelský úvěr, zdrojem dlouhodobého financování může být poskytnutí úvěru od banky, nebo prodloužení doby splatnosti od mateřské společnosti jako dodavatele.

- Závazky a pohledávky – závazky po splatnosti má firma pouze vůči mateřské společnosti a to z důvodu očekávání poklesu kurzu české koruny vůči euru. Jedná se pouze o krátkodobé závazky se splatností do jednoho roku. Dlouhodobé závazky se splatností delší než jeden rok firma nemá. Společnost Eh'klar má poměrně málo dlužníků, je to z toho důvodu, že většina odběratelů je stálých klientů, pravidelně opakujících svůj nákup. A i přesto, že odebírají zboží s platební podmínkou na převodní příkaz, je jejich platební morálka vcelku uspokojivá. Struktura stavu pohledávek u odběratelů je znázorněna v níže uvedeném grafu.

Obr. č. 16: Struktura stavu pohledávek odběratelů



Zdroj: interní data společnosti

- Možnost získat úvěr – jelikož je firma stabilní, má poměrně vysokou šanci získat na financování bankovní úvěr. V současné chvíli se ve firmě ovšem neuvažuje o podání žádosti o úvěr.

4. Zdroje nehmotné povahy:

- Image společnosti – firma se snaží vystupovat pozitivně vůči veřejnosti, dodavatelům, odběratelům i úřadům. V jejím zájmu je ochrana životního prostředí, má certifikaci ISO 14 000, cílem firmy je snaha o snížení produkce obalů a tím i odpadů z obalů. Dalším cílem je podporovat prodej výrobků šetrnějších pro životní prostředí např. štětce se syntetickým vláknem, které se používají pro nátěry vodou ředitelných barev

namísto podpory syntetických barev. Dále společnost přispívá na charitu, podporuje handicapované spoluobčany, sponzoruje kulturní a sportovní akce.

- Ochranná známka - firma má zaregistrované své vlastní logo, tímto logem jsou opatřeny všechny obaly výrobků, firemní materiály, reklamní předměty apod.



- Znalost trhu – vedení společnosti má zmapovaný domácí trh a zpracovanou analýzu kupní síly obyvatel, identifikované přání a požadavky zákazníků a tyto se snaží naplnit s cílem dosažení většího objemu prodeje.

5.2.3 SWOT analýza

SWOT analýza určila strategii firmy ve formě příležitostí a ohrožení jako WO přístup. Pod pojmem „Snaha využití příležitostí z okolí“ rozumíme obsazení rostoucího domácího trhu. Trh roste díky boomu stavebních prací. Pomalé posilování pozic nastane v okamžiku, kdy bude firma prokazatelně schopna udržet si věrnost stávajících zákazníků a zároveň bude získávat zákazníky nové. „Různé formy integrace“ firma neplánuje - slučování se, či přebírání někoho z konkurenčních podniků. Chystá se společná integrace a racionalizace logistických procesů v rámci mateřské a dceřinných společností např. zmenšení počtu distribučních skladů viz. obrázek č. 17 přístup WO.

Obr. č. 17: Charakteristiky firmy Schuller

SWOT	Interní faktory	Silné stránky S	Slabé stránky W
		Kapitálová síla Silné zdroje Kvalita výrobků Moderní technologie Schopný management ISO 9001, 14000	Vysoká režie Vysoká zadluženost Noví obchodní zástupci
Externí faktory			
Příležitosti trhu O		přístup SO	přístup WO
Růst trhu Růst poptávky Specializovaný trh s možností vstupu		Snaha využít všechny příležitosti a silné stránky	Snaha o využití příležitostí z okolí Různé formy integrace Pomalé posilování pozic
Nebezpečí trhu T		přístup ST	přístup WT
Silná konkurence Malá možnost diferenciace		Distribuční spojení Oslabení konkurence Diversifikace výrobního sortimentu	

5.2.4 SPACE analýza

Konečné nastavení vektoru se zjišťuje tak, že charakteristikám StO a KV se přiřadí hodnota nejhorší – 6 a nejlepší – 1. Charakteristikám FS a SO hodnota nejhorší + 1 a nejlepší + 6. Hodnocení číselné je viz obr. č. 18. Grafické znázornění SPACE analýzy je patrné z obrázku číslo 19.

Obr. č. 18: Přiřazení bodů SPACE analýzy

Charakteristika	Faktor	Hodnocení
Finanční síla FS	likvidita	3
	rentabilita	4
	obrat zásob	2
	zadluženost	3
	cash flow	3
	průměr	3
Konkurenční výhoda KV	loajalita zákazníků	-2
	podíl na trhu	-5
	kvalita produktů	-2
	průměr	-3
Stabilita prostředí StO	poptávka	-2
	inflace	-2
	ceny	-2
	bariéry vstupu do odvětví	-2
	průměr	-2
Síla odvětví SO	potenciál růstu	6
	potenciál ziskovosti	4
	finanční stabilita	5
	kapitálové zajištění	6
	průměr	5

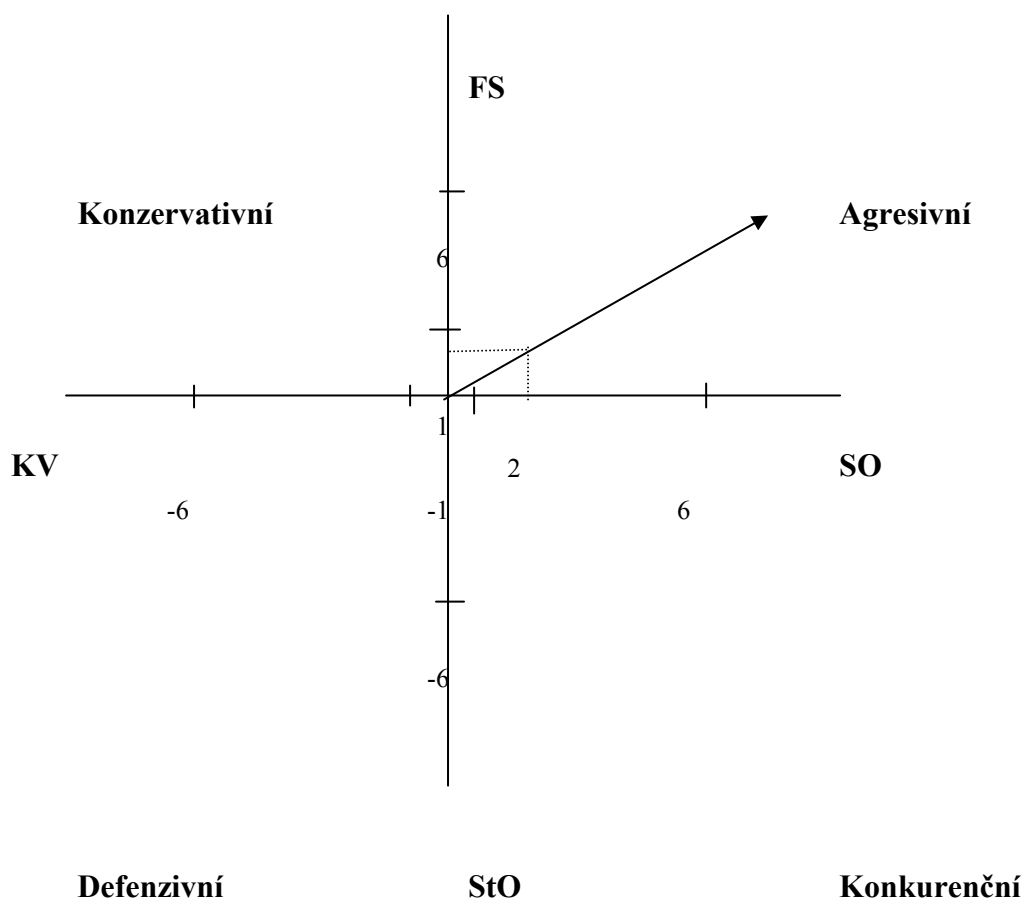
Výslednou hodnotou na ose X je suma StO a KV. Výslednou hodnotou na ose Y je suma FS a SP. Souřadnice určují výslednou strategickou a akční pozici. Pozice mohou být: agresivní, konzervativní, defenzivní nebo konkurenční.

Hodnota na ose X (KV + SO) = 5 + (-3) = 2

Hodnota na ose Y (FS + SP) = 3 + (-2) = 1

Pozice firmy Schuller se nachází v agresivním kvadrantu, což znamená, že výrobní portfolio je v atraktivním, relativně stabilním odvětví, ve kterém má podnik konkurenční výhodu. Kritickým faktorem může být vstup nových konkurentů do odvětví. Cílem podniku by mělo být zvýšení podílu na trhu a soustředit se na zdroje produktů, které jsou vysoce konkurenceschopné. Doporučuji vývoj produktu a zavedení novinek na trh dle potřeb odběratelů.

Obr. č. 19: Grafické znázornění SPACE, určení pozice na trhu



5.3 Dlouhodobý návrh strategie růstu podniku

V předchozích analýzách jsem došla k závěru, že pokud si chce podnik udržet dlouhodobý růst se stávajícím sortimentem, při omezení velikosti trhu České republiky, je nezbytně nutné nalézt nové odběratele a stávající si udržet. Za tímto účelem jsem vypracovala následující strategii.

Motivovat obchodní zástupce (dále OZ) k tomu, aby aktivně vyhledávali nové zákazníky a rozšiřovali tak zákaznické portfolio. Poskytnout jim patřičné pracovní nástroje jako jsou např.: letáky, informace k produktům, motivační prémie za získání nového zákazníka, prémie za dosažení růstu obrátu u stávajícího odběratele. Vypracovat jim plán možností obsazení regionu, předat seznam potenciálních odběratelů, předání obrátů jim přidělených firem v určeném regionu.

Motivovat odběratele ať už nové, nebo stávající k tomu, aby se stali pravidelnými zákazníky s pravidelnými a obratově zajímavými odběry samozřejmě s rostoucí tendencí. Poskytovat jim bonusy a slevy na odebrané zboží tak, aby si uvědomili, že pokud budou věrnými odběrateli, určitě se jim to vyplatí.

5.3.1 Podpora prodeje

- Na zahájení sezóny připravit letákovou akci na slevu konkrétních produktů firmy např. na lepicí pásky, štětce, válečky viz příloha č. 1.
- V průběhu sezóny připravit letákovou akci podmíněnou minimálním odběrem odběratele např. při nákupu zboží v částce Kč 7 000,-- bez DPH obdrží zákazník soudek piva zdarma viz. příloha č. 2.
- Do prodejny odběratele dle možností umístit stojan na zboží např. malý stojánek na brusné papíry se samolepkou o vlastnostech výrobku, malý stojánek na pigmentové barvy pro nátěry interiérů nebo exteriérů, stojan na spreje na kolečkách s kapacitou 108 ks dóz, nebo velký stojan o výšce 2 m, šířce 1 m a hloubce 40 cm. Velký stojan je variabilní, lze ho sestavit samostatně nebo do řady a vybavit ho dle potřeby odběratele např. háky na zavěšení štětců, či lepicích pásek, koši na umístění válečků nebo policemi na uložení zakrývacích folií. Všechny stojany budou opatřeny logem dodavatele tak, aby se značka firmy dostala do podvědomí konečného spotřebitele viz. příloha č. 3.
- S významnými zákazníky sepsat smlouvu o trvalé spolupráci s bonusy, které obdrží při růstu obratu v následujícím roce. Platnost smlouvy je 5 let a splnění cíle se vyhodnocuje v lednu za uplynulý rok k 31. prosinci. Pokud zákazník dosáhne růstu obratu, bude mu vystaven dobropis na částku dosaženého bonusu. Jedná se o takzvanou smlouvu o obratovém bonusu. V tabulce viz níže je uveden tento příklad: zákazník barvy laky s.r.o. jehož roční obrat činil v roce 2007 Kč 350 000,-- má nastaveny bonusy pro dosažení obratů 2 % za růst 10 %, 3 % za růst 20 % a 5 %

za růst 30 % a více. Pokud tedy v roce 2008 dosáhne obratu v rozpětí Kč 420 000,-- až Kč 454 999,--, bude mu v lednu 2009 vystaven dobropis na částku Kč 12 600,--.

Obr. č. 20: Cíle pro dosažení obratu v Kč

zákazník		cíl dosažení obratu				
	obrat 2007	2008	2009	2010	2011	2012
barvy laky s.r.o.						
růst 10 % sleva 2 %	350 000	385 000	423 500	465 850	512 435	563 679
růst 20 % sleva 3 %	350 000	420 000	504 000	604 800	725 760	870 912
růst 30 % sleva 5 %	350 000	455 000	591 500	768 950	999 635	1 299 526

Obr. č. 21: Hodnoty dobropisů při dosažení obratu v Kč

zákazník		částky v Kč vystavených dobropisů při dosažení obratu				
	obrat 2007	2008	2009	2010	2011	2012
barvy laky s.r.o.						
dobropis 2 %	350 000	7 700	8 470	9 317	10 249	11 274
dobropis 3 %	350 000	12 600	15 120	18 144	21 773	26 127
dobropis 5 %	350 000	22 750	29 575	38 448	49 982	64 976

- Pokud nemá významný odběratel zájem o poskytnutí bonusu ve formě slevy a následného vystavení dobropisu, může být motivován tím, že mu firma zaplatí zájezd dle vlastního výběru pro dvě osoby. Opět jsou nastavena kritéria pro dosažení růstu, tentokrát obratové hranice po dobu pěti let. Jestliže odběratel dosáhne v běžném roce stanoveného obratu, má nárok na poukaz pro dvě osoby s tím, že v následujících letech se bude zohledňovat vývoj inflace a cena zájezdů u cestovních kancelářích.

Obr. č. 22: Obratové cíle pro poskytnutí zájezdu odběrateli v Kč

		cíl dosažení obratu				
	obrat 2007	2008	2009	2010	2011	2012
zájezd za 10 000,--	350 000	500 000	750 000	850 000	95 000	1 000 000
zájezd za 17 000,-	350 000	1 000 000	1 200 000	1 400 000	1 600 000	1 900 000

zájezd za 32 000,-	350 000	1 500 000	2 000 000	2 500 000	3 300 000	4 000 000
--------------------	---------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------

5.3.2 Podpora a motivace obchodního zástupce

- Za každého nově získaného zákazníka v regionu, u kterého bude během 12 měsíců realizováno alespoň 5 zakázek v celkovém obratu minimálně Kč 50 000,--, následuje jednorázová odměna obchodnímu zástupci k platu Kč 1 000,--. Tato podpora za získání nového zákazníka platí po dobu 4 let.
- Za obsazení slabých regionů a zajištění trvalého růstu obratu v těchto regionech ročně minimálně o 15 % bude přiznána měsíční odměna ve formě zvýšené sazby provize ze 3 % na 4,5 % po dobu 5 let. V tabulce viz. níže je znázorněn přehled dosažení možného ročního bonusu OZ, pokud se podaří dosáhnout patřičného růstu. Každému OZ budou určeny dva jeho nejslabší regiony.

Obr. č. 23: Simulace možného získání prémie, částky jsou uvedeny v Kč

		cíl dosažení obratu				
slabý region	obrat 2007	2008	2009	2010	2011	2012
Písek	950 000	1 092 500	1 256 375	1 444 831	1 661 556	1 910 789
původní provize 3 %	28 500	32 775	37 691	43 345	49 847	57 324
nově provize 4,5 %	42 750	49 163	56 537	65 017	74 770	85 986
bonus pro OZ	14 250	16 388	18 846	21 672	24 923	28 662

- Poskytnutí služebního vozidla i k soukromým účelům není časově omezeno. Vozidlo může zaměstnanec využívat po celou dobu trvání pracovního poměru.
- Bezplatné užívání mobilního telefonu je možné i k soukromým účelům, každé 2 roky má OZ nárok na nový model dle vlastního výběru do částky Kč 5 000,--.

- Obchodnímu zástupci, který dosáhne ročního obratu nad Kč 12 000 000,--, bude poskytnuto vybavení dle vlastního výběru např. notebook, proplacení nákupu oblečení a obuvi na reprezentaci firmy v maximální částce do Kč 20 000,-- včetně DPH. Platnost po dobu 3 let.

5.3.3 Plán zbožové gramotnosti zaměstnanců a odběratelů

plán školení zaměstnanců u výrobců

2008 březen – spreje

2009 březen – lepicí pásy

2010 březen – válečky

2011 březen – zakrývací materiál

školení produktovým manažerem z centrály v sídle společnosti v ČR

leden a září každý rok 2008, 2009, 2010, 2011 atd.,

v případě potřeby operativně

plán prezentací vedoucím prodeje zaměstnancům odběratelů

Každý OZ si určí každého půl roku 9 odběratelů, s nimiž domluví termín prezentací tak, aby mohl vedoucí prodeje během 3 dnů realizovat školení u všech 9 zákazníků. Za období půl roku proběhne školení u celkem 72 odběratelů. Prezentace bude obsahovat představení novinek uváděných na trh, specifika a vlastnosti stávajícího zboží. Zákazníci budou upozorněni na výjimečné vlastnosti výrobku např. u lepicí pásy bude zdůrazněno, že je odolná UV záření a tudíž je použitelná po dobu 4 týdnů, zatímco běžná páska by měla být stržena do 24 hodin od nalepení na povrch, aby nezanechala stopy po lepidle.

firemní plán účasti na veletrzích, výstavách a akcích

duben 2008 BAL Praha
duben 2008 Povrchové úpravy Brno
květen 2008 veletrh Kolín nad Rýnem
září 2008 FOR arch Praha
září 2008 Partner color Praha, Plzeň, Třeboň, Brno
listopad 2008 Tiga color Praha, Ostrava

5.3.4 Plán růstu v regionech

V únoru 2008 byla vypracována podrobná analýza obsazenosti jednotlivých regionů s rozdělením podle obchodních zástupců. Tato bude podkladem pro zpracování střednědobého plánu růstu obrátů odběratelů v regionech. V příloze číslo 4 je uveden detailní rozbor jednoho z regionů.

Informačními zdroji pro vypracování analýzy byly: Český statistický úřad a interní data společnosti.

V prvním sloupci pod záhlavím je na 1. pozici uveden název kraje, ve 2. sloupci celkový počet obyvatel kraje a ve 3. sloupci pak průměrný příjem na 1 obyvatele v kraji za rok 2007. V dalším řádku je v 1. sloupci název okresu, 2. sloupec uvádí počet obyvatel okresu v 6. a 7. sloupci je celková částka obrátu v okrese uvedená v Kč. V dalších řádcích pak následuje v 1. sloupci výčet měst v okresech, 2. sloupec je počet obyvatel ve městech, sloupec firma je přehled aktivních zákazníků.

Buňky označené zeleně v tomto sloupci představují významné zákazníky, kteří mají potenciál růstu a je potřeba jim věnovat zvýšenou péči. Významní zákazníci se nacházejí ve městech: Hradec Králové, Litovel, Přerov, Šumperk a Zábřeh.

Dále jsou ve 4. sloupci buňky označené červeně. Zde dostává obchodní zástupce signál o slabém místě. Červeně označená buňka představuje město, mající více jak 10 000 obyvatel, v němž se nenachází ani jeden aktivní odběratel. Jsou to města: Nové Město nad Metují, Vrchlabí, Litomyšl, Moravská Třebová, Svitavy, Ústí nad Orlicí a Hranice.

Z rozboru je patrné, že poměrem mezi počtem obyvatel a výší dosaženého obrátu v jednotlivých okresech a krajích je potřeba směřovat obchodní aktivity zejména do regionů: Náchod, Trutnov, Chrudim, Svitavy, Jeseník, kde průměrně jeden obyvateľ neutratí ani

Kč 1,-- za naše zboží. Naopak nejlépe je na tom ve vybraném regionu okres Šumperk, kde jeden obyvatel utratí ročně průměrně Kč 5,53 viz obr. číslo 24.

Obr. č. 24: Poměr obrátu k počtu obyvatel okresu

okres	počet obyvatel	obrat 2007	poměr
Hradec Králové	159 756	560 911	3,51
Jičín	78 098	75 492	0,97
Náchod	112 302	31 462	0,28
Rychnov nad Kněžnou	79 409	122 880	1,55
Trutnov	120 078	41 104	0,34
Chrudim	104 784	81 468	0,78
Pardubice	162 175	231 982	1,43
Svitavy	101 839	34 025	0,33
Ústí nad Orlicí	138 953	144 449	1,04
Jeseník	41 827	21 168	0,51
Olomouc	228 956	611 607	2,67
Prostějov	109 633	315 516	2,88
Přerov	134 668	401 092	2,98
Šumperk	124 810	690 048	5,53

Obr. č. 25: Poměr růstu obrátů v roce 2006 a 2007

okres	obrat 2006	obrat 2007	poměr v %
Hradec Králové	318 539	560 911	76,09
Jičín	0	75 492	75 492,00
Náchod	26 067	31 462	20,70
Rychnov nad Kněžnou	111 628	122 880	10,08
Trutnov	19 331	41 104	112,63
Chrudim	28 532	81 468	185,53
Pardubice	127 338	231 982	82,18
Svitavy	27 681	34 025	22,92
Ústí nad Orlicí	123 997	144 449	16,49
Jeseník	0	21 168	21 168,00
Olomouc	292 591	611 607	109,03
Prostějov	172 743	315 516	82,65

Přerov	227 693	401 092	76,15
Šumperk	552 965	690 048	24,79
celkem	2 029 105	3 363 204	65,75

Dále nám rozbor ukazuje trend růstu a to poměrem dosažených obrátů v roce 2006 a v roce 2007, kdy došlo k celkovému růstu ve svěřeném regionu o 65,75 % viz obr. číslo 25. Zde je ovšem na místě podotknout, že jsem pro názornost vybrala jeden z nových regionů, kde obchodní zástupce působí krátce, což je patrné především z nulového obrátu v roce 2006 v okresech Jičín a Jeseník.

V příloze číslo 4 si ještě můžeme všimnout, že ve sloupci obrát 2006 jsou nulové částky. Jedná se o obraty nových firem, které získal obchodní zástupce až v roce 2007. Naopak, pokud jsou nulové částky ve sloupci obrát 2007, jde zpravidla o ukončení spolupráce mezi odběratelem a firmou Schuller, zejména v případě např. ukončení činnosti podniku nebo byla-li spolupráce s odběratelem neefektivní a obchodní zástupce preferoval jiné, perspektivnější odběratele. Orientaci na zajímavější odběratele dokládá fakt, že v regionu jako celku došlo k celkovému růstu 65,75 %. Závěrem bych chtěla podotknout, že obchodní zástupce dostal do ruky nástroj, v němž má zpracovaný region a tato data se budou každoročně aktualizovat, doplňovat a vyhodnocovat.

5.3.5 Optimalizace nákladů

Presunutím skladu z České republiky do zahraničí na Slovensko dojde ke snížení provozních nákladů

- z hlediska nákladů na skladování by došlo k úspoře 15 %,
- z hlediska dopravního by došlo ke zvýšení nákladů na dopravu zásilek o 23 %,
- z hlediska nákladů na mzdy by došlo k poklesu o 30 %,
- z hlediska počtu zaměstnanců by došlo ke snížení stavu o 22 %.

Z hlediska časového by nedošlo k žádné úspoře či ztrátě, doba přepravy, vybavení zakázky je stejná a to maximálně 72 hodin.

Bude-li sklad umístěn ve Slovenské republice pro obě země:

- nevznikne jazyková bariéra,
- dodávky od dodavatelů se koncentrují v jednom místě,
- je možné očekávat zvýšení dodavatelských bonusů a slev,
- šetří se náklady na dopravu dodavatelům,
- zvýšením kapacity skladu je možné zákazníkům poskytnout komplexní sortiment,
- zvýšením skladových zásob bude sníženo riziko výpadku dodávek, nedojde k neplnění při výkyvu poptávky.

Z hlediska komplexních nákladů nezbytných na provoz skladů, alokovaných v České republice nebo na Slovensku, je ekonomicky výhodnější zřídit sklad umístěný na Slovensku. Roční náklady v ČR při variantě lokace skladu v SR budou pouze v Kč 9 909 581,-- namísto Kč 11 957 686,-- při lokaci v ČR. Poměr nákladů k ročnímu obratu představuje 14 % namísto 17 %.

6 Závěr

Vyhodnocením interních a externích analýz jsem dospěla k závěru, že firma Schuller Eh'klar má obrovský potenciál k udržení růstu podniku a upevnění pozice na českém trhu. Z trvale rostoucí poptávky po malířských a natěračských potřebách vychází střednědobá až dlouhodobá strategie podniku, která obsahuje tyto hlavní oblasti:

- upevnění pozice na trhu,
- zvyšování informovanosti odběratelů,
- dlouhodobé odběratelské a dodavatelské smlouvy,
- zvyšování efektivity práce zaměstnanců,
- spolupráce mateřské firmy a dceřinných společností.

Základní podmínkou pro upevnění pozice na trhu je aktivní podpora obchodních zástupců poskytováním firemních materiálů, bonusů a trvalým zvyšováním jejich odborné kvalifikace. Informovanost odběratelů je zajišťována prostřednictvím produktových školení z hlediska prezentace nových a stávajících produktů. Uzavírání dlouhodobých smluv závazných pro odběratele musí být výhodné pro obě strany. Zaváděním nových informačních technologií a inovací provozu se práce jednotlivých zaměstnanců zlehčí a zjednoduší, čímž se dospěje ke zvýšení efektivity práce v podniku. Neméně důležité je také účelné fungování celého podniku v rámci sítě mateřské firmy a dceřinných společností, což například umožní v českém a slovenském modelu centralizace skladu.

Seznam použité literatury

KOVÁŘ, F., ŠTRACH, P. *Strategický management*. Jindřichův Hradec : VŠE Praha, 2003. ISBN 80-245-0504-5

MULAČ, P., MULAČOVÁ, V. *Podniková ekonomika*. České Budějovice : VŠTE České Budějovice 2007. ISBN 978-80-903888-0-2

NEUMAIEROVÁ, I. a kol., *Strategické mapy – Případové studie*. Praha : VŠE Praha 2006. ISBN 80-245-1109-6

ŠULÁK, M., VACÍK, E., *Strategické řízení v podnicích a projektech*. Praha : Vysoká škola finanční a správní Praha 2005. ISBN 80-86754-35-9

VÁCHAL, J., VÁCHALOVÁ, P. *Strategický management*. České Budějovice : VOŠ České Budějovice, 2001.

<http://www.strateg.cz/managem.html>

http://www2.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/cr:_makroekonomicke_udaje

<http://www.shopfinder.cz/svet/clanek.asp?ID=2>

Přílohy

Příloha č. 1: Vzor akčního letáku na podporu prodeje

AKCE



Výhodný nákup od **13.3.2008** do **26.3.2008**

Pozor - k Vaší základní slevě se přičítá sleva akční !

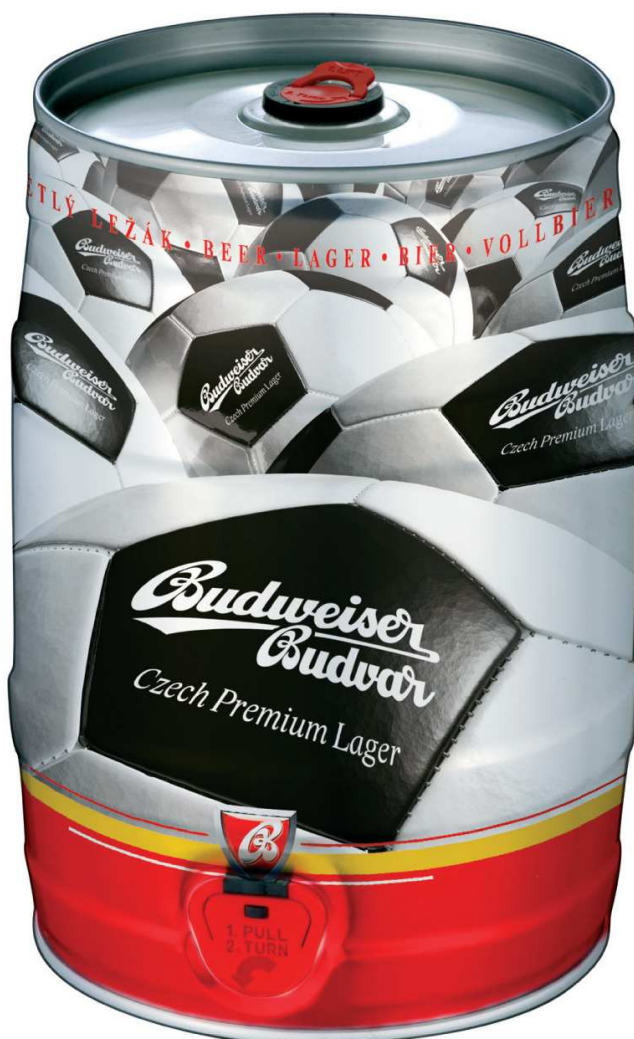


č.výrobku	název výrobku	ceníková cena	akční sleva	minimální objednávka
12270	Malířská štětka kulatá, čistá čínská štětina, č. 7, 135/97 mm	270,00 Kč	10%	5
12271	Malířská štětka kulatá, čistá čínská štětina, č. 8, 135/103 mm	299,00 Kč	10%	5
29861	MODRÝ MELÍR 19 cm/8 mm, polstr. 6 mm, PC, jádro 53 mm	59,52 Kč	10%	20
29863	MODRÝ MELÍR 25 cm/8 mm, polstr. 6 mm, PC, jádro 53 mm	69,12 Kč	10%	20
45205	Malířská lepicí páska 25 mm/50 bm do 60°C/60 min.	22,86 Kč	10%	36
45207	Malířská lepicí páska 38 mm/50 bm do 60°C/60 min.	33,30 Kč	10%	24
45209	Malířská lepicí páska 50 mm/50 bm do 60°C/60 min.	42,84 Kč	10%	24
45871	FOLI - MASK, 55 cm/33 bm (krycí folie s lepicí páskou)	48,06 Kč	10%	40
45874	FOLI - MASK, 140 cm/33 bm (krycí folie s lepicí páskou)	79,20 Kč	10%	20
70573	Štětcec "zárohák", 1 1/2 " dřevěná rukojeť, světlá čínská štětina	9,00 Kč	10%	12
70574	Štětcec "zárohák", 2" dřevěná rukojeť, světlá čínská štětina	12,33 Kč	10%	12
70575	Štětcec "zárohák", 2 1/2 " dřevěná rukojeť, světlá čínská štětina	15,30 Kč	10%	12

Příloha č. 2: Vzor akčního letáku

Se Schullerem proti žízni

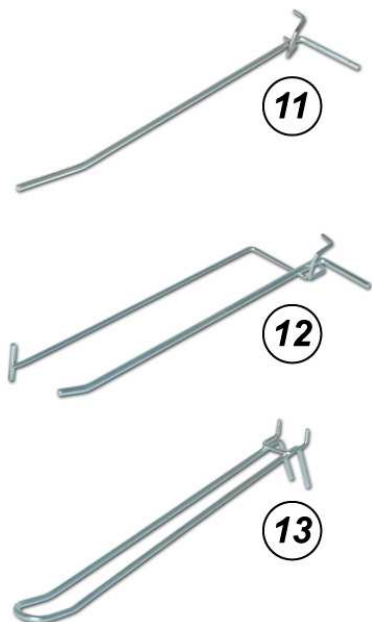
***Za každých objednaných 7000,- Kč bez DPH do konce prázdnin získáte
5 litrový soudek lahodného Budvaru.***



Před upotřebením vychladit, ale netřepat !!

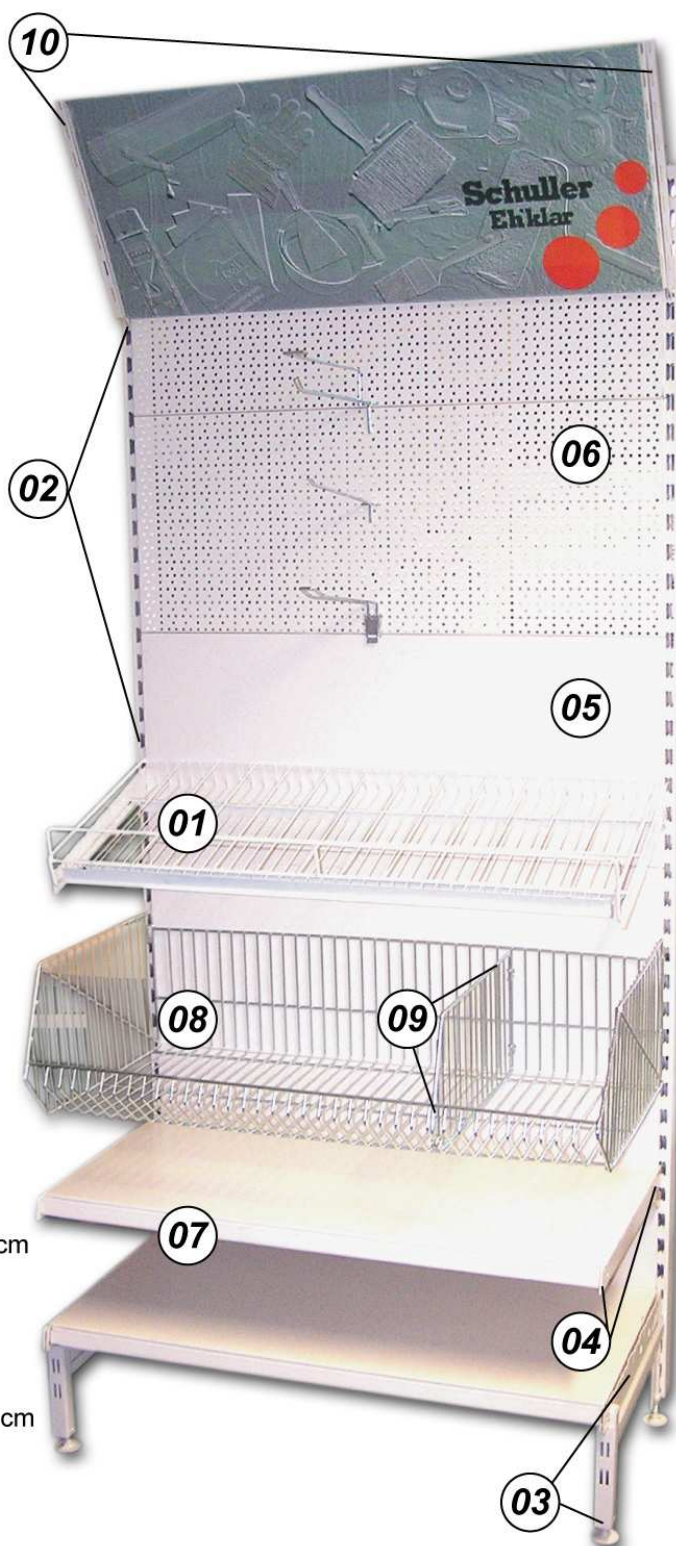


Příloha č. 3: Vzor stojanu, který je možné instalovat u zákazníka



Seznam součástí stojanu

- 01- 92121 Nosič sprejů na stojan širě 100 cm
- 02- 96003 Stojna 60 / 30 / 220 cm
- 03- 96011 Noha 47 / 23 cm
- 04- 96022 Nosič (držák) police 47 cm
- 05- 96032 Stěna zadní plná, 40 / 100 cm
- 06- 96042 Stěna zadní děrovaná, 40 / 100 cm
- 07- 96063 Dno (police) 100 / 47 cm
- 08- 96201 Koš závěsný 100 / 50 cm
- 09- 96220 Příčka ke koši - 50 x 28 cm
- 10- 96421 Nosič reklamního štítu
- 11- 96602 Hák jednoduchý (bez možnosti umístit cenovku)
- 12- 96606 Hák jednoduchý TESCO (s možností umístit cenovku)
- 13- 96605 Hák dvojitý (bez možnosti umístit cenovku)



Příloha č. 4: Vzor analýzy obsazenosti regionu

město	počet obyvatel k 31/12/07	průměrný příjem na 1 obyvatele za rok 2007	firma	obrat 2006	obrat 2007
-------	---------------------------	--	-------	------------	------------

Královéhradecký kraj 549 643 17 913

Hradec Králové okres 159 756 318 539 560 911

Hradec Králové	94 255		100519	112 260	46 111
Hradec Králové	94 255		100519	85 976	75 376
Hradec Králové	94 255		100519	11 028	99 384
Hradec Králové	94 255		100674	4 378	0
Hradec Králové	94 255		100802	0	2 325
Hradec Králové	94 255		100803	104 897	171 462
Hradec Králové	94 255		101542	0	18 114
Třebechovice pod Orebem	5 739		101575	0	148 139

Jičín okres 78 098 0 75 492

Nová Paka	8 252		101550	0	75 492
-----------	-------	--	--------	---	--------

Náchod okres 112 302 26 067 31 462

Jaroměř	12 703		101449	5 423	18 278
Náchod	20 961		100816	20 644	13 184
Nové Město nad Metují	10 049				

Rychnov nad Kněžnou okres 79 409 111 628 122 880

Kostelec nad Orlicí	6 150		101431	33 788	48 744
Rychnov nad Kněžnou	11 682		100519	43 621	61 828
Solnice	2 266		100543	34 219	12 308

Trutnov okres 120 078 19 331 41 104

Dvůr Králové nad Labem	16 160		100519	0	41 104
Špindlerův Mlýn	1 314		101518	6 593	0
Trutnov	31 109		100568	12 738	0
Vrchlabí	13 044				

Pardubický kraj 507 751 17 871

Chrudim okres 104 784 28 532 81 468

Hlinsko	10 253		101386	25 651	36 496
Hlinsko	10 253		101473	2 881	0
Hrochův Týnec			101641	0	1 641
Chrast u Chrudimi			101641	0	737
Chrudim	23 362		101601	0	42 594

Pardubice okres 162 175 127 338 231 982

Holice	6 316		101389	13 563	54 713
Opatovice nad Labem	není		100810	32 352	10 643
Pardubice	88 316		100519	19 163	27 207
Pardubice	88 316		100566	62 260	99 601
Pardubice	88 316		100592	0	10 555
Pardubice - Dubina	88 316		101601	0	9 153
Pardubice - Polabiny	88 316		101601	0	20 110

Svitavy	okres	101 839		27 681	34 025
Litomyšl	10 052				
Moravská Třebová	11 201				
Polička	8 995		101354	10 657	20 175
Polička	8 995		101375	17 024	13 850
Svitavy	17 226				

Ústí nad Orlicí	okres	138 953		123 997	144 449
Červená Voda	není		101579	0	9 333
Česká Třebová	16 426		100519	54 633	66 923
Choceň	8 965		100669	4 940	6 741
Choceň	8 965		100814	18 975	8 116
Choceň	8 965		101588	0	17 286
Choceň	8 965		111008	39 759	34 318
Lanškroun	9 791		100497	0	0
Lanškroun	9 791		100551	3 355	1 732
Ústí nad Orlicí	14 864				
Vysoké Mýto	12 480		101562	2 335	0

Olomoucký	kraj	639 894	17 639		
Jeseník	okres	41 827		0	21 168
Jeseník	12 293		101639	0	19 103
Jeseník	12 293		101644	0	2 065

Přerov	okres	134 668		227 693	401 092
Hranice	19 482				
Kokory	není		100535	37 495	86 384
Přerov	46 912		100384	122 556	217 142
Přerov	46 912		100519	30 998	43 486
Přerov	46 912		100666	1 377	7 264
Přerov	46 912		101390	31 397	39 272
Přerov	46 912		101390	3 870	7 544

Olomouc	okres	228 956		292 591	611 607
----------------	--------------	----------------	--	----------------	----------------

Litovel	10 043		100504	48 777	109 403
Litovel	10 043		100815	38 464	55 467
Olomouc	100 168		100385	11 910	18 220
Olomouc	100 168		100519	0	80 551
Olomouc	100 168		100527	43 783	53 541
Olomouc	100 168		100532	41 704	0
Olomouc	100 168		100533	61 069	97 861
Olomouc	100 168		101482	10 323	35 158
Olomouc	100 168		101520	7 629	12 553
Olomouc	100 168		101547	0	57 402
Šternberk	13 878		100815	22 343	58 817
Uničov	12 140		100519	0	28 782
Uničov	12 140		100815	6 589	3 852

Šumperk	okres	124 810		552 965	700 048
Bludov	není		101581	0	30 686
Štítý	2 039		100389	32 944	12 645
Šumperk	28 069		100472	39 442	14 400
Šumperk	28 069		100541	150 550	236 840
Šumperk	28 069		100784	62 307	53 248
Šumperk	28 069		101534	29 344	0
Zábřeh	14 252		100784	18 412	39 363
Zábřeh	14 252		100790	165 258	236 321
Zábřeh	14 252		101419	54 708	60 821
Zábřeh	14 252		101632	0	15 724