

**MENDELOVA UNIVERZITA V BRNĚ
FAKULTA REGIONÁLNÍHO ROZVOJE A
MEZINÁRODNÍCH STUDIÍ**

DIPLOMOVÁ PRÁCE

BRNO 2016

BC. MARTIN ŠAUER



Strategie vybraného podniku

Diplomová práce

Vedoucí práce:

Ing. Veronika Svatošová, Ph. D.

Vypracoval:

Bc. Martin Šauer

ČESTNÉ PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem práci: *Strategie vybraného podniku*, vypracoval/a samostatně a veškeré použité prameny a informace uvádím v seznamu použité literatury. Souhlasím, aby moje práce byla zveřejněna v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a v souladu s platnou *Směrnicí o zveřejňování vysokoškolských závěrečných prací*.

Jsem si vědom/a, že se na moji práci vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., autorský zákon, a že Mendelova univerzita v Brně má právo na uzavření licenční smlouvy a užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona.

Dále se zavazuji, že před sepsáním licenční smlouvy o využití díla jinou osobou (subjektem) si vyžádám písemné stanovisko univerzity, že předmětná licenční smlouva není v rozporu s oprávněnými zájmy univerzity, a zavazuji se uhradit případný příspěvek na úhradu nákladů spojených se vznikem díla, a to až do jejich skutečné výše.

V Brně dne:.....

.....

PODĚKOVÁNÍ

Na tomto místě bych rád poděkoval vedoucí své diplomové práce paní, Ing. Veronice Svatošové, Ph. D., za cenné rady, připomínky a čas, který věnovala přípravě na konzultace, a v neposlední řadě za osobní přístup. Dále panu Ing. Oldřichu Poulovi majiteli společnosti AMPO, s.r.o. za jeho přístup a poskytnutí potřebných informací.

ABSTRAKT

**ŠAUER, M., *Strategie vybraného podniku*, Mendelova univerzita v Brně, 2016.
Diplomová práce.**

Diplomová práce je zaměřena na návrh podnikové strategie pro společnost AMPO, s.r.o., která je vytvořena díky výstupům ze strategické analýzy a díky použití metod, nástrojů a modelů a měla by přinést zlepšení situace podniku a dosažení zvolených strategických cílů.

Autor při tvorbě nové strategie pro společnost AMPO, s.r.o. využil metody modelování a závěrečným výstupem bylo shrnutí doporučení a vytvoření grafického modelu navrhované strategie.

Literární rešerše je zaměřena na téma strategie a strategické řízení. Jsou popsány jednotlivé metody, nástroje a modely, které jsou dále využity v praktické části a jsou tedy základem pro formulaci a implementaci strategie.

Klíčová slova

Strategie, strategický management, strategická analýza, okolí podniku, SWOT analýza, PEST analýza, metoda 7S, matice SPACE, matice IE, formulace strategie, implementace strategie

ABSTRACT

**ŠAUER, M. *The strategy of chosen company*, Mendel university in Brno, 2016,
Thesis**

The thesis is focused on the design of corporate strategy for the company AMPO, s.r.o., which is created through the outputs of the strategic analysis and by using methods, tools and models, and should improve the situation of the company and achieve the selected strategic.

The author in creating a new strategy for the company AMPO, s.r.o. Used modeling methods and the final outcome was a summary of the recommendations and create a graphical model of the proposed strategy.

The literature search focused on the topic of strategy and strategic management. They described various methods, tools and models, which were then used in the practical part and are the basis for the formulation and implementation strategies.

Key words

Strategy, strategy management, strategy analysis, company surroundings , SWOT analysis, PEST analysis, matrix 7S, matrix SPACE, matrix IE, formulation of strategy, implementation of strategy

OBSAH

1 ÚVOD	7
2 CÍL A METODIKA PRÁCE.....	9
3 LITERÁRNÍ REŠERŠE	11
3.1. STRATEGIE.....	11
3.1.1. <i>Strategický slovník</i>	14
3.2. STRATEGICKÝ MANAGEMENT	15
3.2.1. <i>Poslání a vize</i>	16
3.2.2. <i>Strategické řízení v tržní ekonomice</i>	17
3.2.3. <i>Proces strategického managementu</i>	22
3.3. STRATEGICKÁ ANALÝZA	23
3.3.1. <i>Analýza okolí podniku</i>	24
3.3.2. <i>Analýza odvětví</i>	36
3.3.3. <i>Analýza vnitřního prostředí</i>	40
3.3.4. <i>Hierarchie firemních strategií</i>	45
3.3.5. <i>Tři základní konkurenční strategie podle Portera</i>	46
3.3.6. <i>Mintzbergův přístup k tvorbě základních konkurenčních strategií</i>	49
3.4. IMPLEMENTACE STRATEGIE.....	52
3.4.1. <i>Chyby při implementaci strategie</i>	54
3.4.2. <i>Využívání strategie vůdcovství</i>	55
3.4.3. <i>Implementace pomocí CRM</i>	57
4 VLASTNÍ PRÁCE	58
4.1. ZÁKLADNÍ ÚDAJE	58
4.2. VIZE, POSLÁNÍ A CÍLE PODNIKU	60
4.3. PEST ANALÝZA.....	62
4.3.1. <i>Politicko-legislativní faktory</i>	62
4.3.2. <i>Ekonomické faktory</i>	65
4.3.3. <i>Sociální faktory</i>	68
4.3.4. <i>Technologické vlivy</i>	70
4.4. ANALÝZA OBOROVÉHO PROSTŘEDÍ.....	71
4.4.1. <i>Matice vlivu konkurenčních sil působících na podnik</i>	74
4.5. ANALÝZA VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ	75
4.5.1. <i>7S analýza</i>	75

4.5.2. Marketingový mix 4P.....	78
4.6. ANALÝZA VNITŘNÍCH ZDROJŮ SPOLEČNOSTI.....	80
4.6.1. Hmotné zdroje.....	80
4.6.2. Lidské zdroje.....	80
4.6.3. Nehmotné zdroje.....	81
4.6.4. Finanční zdroje.....	81
4.7. FORMULACE STRATEGIE.....	85
4.7.1. Matice EFE.....	85
4.7.2. Matice IFE.....	86
4.7.3. Matice IE.....	87
4.7.4. Matice SPACE.....	88
4.7.5. SWOT analýza.....	91
4.7.6. Hierarchie firemních strategií.....	97
4.7.7. Konkurenční strategie podle Portera.....	100
4.8. IMPLEMENTACE STRATEGIE.....	102
5 DISKUSE A DOPORUČENÍ.....	104
5.1. NAVRHOVANÁ STRATEGIE.....	108
6 ZÁVĚR.....	111
PŘEHLED LITERÁRÍCH ZDROJŮ.....	112
SEZNAM TABULEK.....	118
SEZNAM OBRÁZKŮ.....	119
SEZNAM PŘÍLOH.....	120

1 ÚVOD

Významným rokem pro české podnikatele byl rok 1989, kdy se v České republice přešlo z centrálně plánované ekonomiky na ekonomiku tržní, a tím se zpřístupnily možnosti podnikání pro soukromé podnikatele. Nejvýhodnější to bylo pro podnikatele, kteří dokázali na tuto skutečnost rychle zareagovat, měli tak možnost rozvíjet svou klientelu od prvních okamžiků. Postupem času a se vzrůstajícím počtem firem si podniky začaly konkurovat a pro zákazníky se objevila možnost volby produktu rozdílné kvality, designu a ceny. Bylo tedy stále složitější a složitější si svou stávající klientelu udržet, či dokonce rozšířit. V tržní ekonomice se objevila situace, kdy podniky vzájemně pouze nekonkurují, ale také kooperují, díky čemuž mohou využít výhody a přednosti jiných firem. To jim napomůže v konkurenčním boji a rozvoji společnosti. Najednou je tu možnost volby cílů, kterých má být při podnikání dosaženo jak v krátkodobém hledisku, tak i v hledisku dlouhodobém. Pro úspěšné dosažení vytyčených cílů je žádoucí vytvořit strategii, kterou se podnik bude bezpodmínečně držet, dodržovat její dílčí kroky a která musí být přijata všemi zaměstnanci podniku. Jako konkurenční výhoda se poprvé projevila jistá diferenciací produktu, kdy produkt dokáže zákazníky zaujmout a nabídnout jistou přidanou hodnotu, což v době předchozí nebylo obvyklé.

Dalším významným rokem pro české podniky a podnikatele byl rok 2004, kdy vstoupila Česká republika do Evropské unie a byl umožněn volný pohyb kapitálu, služeb a osob v rámci EU, což významným způsobem napomohlo k rychlému rozvoji jednotlivých oborů. Pro podniky bylo výhodné, nesoustředit se jen na trh domácí, ale expandovat do jiných zemí EU. Výhodu pro podniky z EU a možnost jejich rozšiřování přinesl také velký příliv zahraničního kapitálu získaného ze Strukturálních fondů EU. Vstup do EU ovšem neznamenal pouze pozitiva. Pro podniky významným způsobem vzrostla konkurence, která v mnoha ohledech byla vyspělejší.

Pro odlišení oproti konkurenčním podnikům a zvýšení atraktivnosti pro své koncové zákazníky, je vhodné zavedení strategické formy řízení. Je výhodné si umět kvalitně naplánovat výrobní činnost, a tím zvyšovat produktivitu práce, naplánovat marketingovou formu, a tím zvýšit image společnosti a dostupnost produktů.

Vytyčení cílů a způsobů, jakými jich má být dosaženo, je součástí strategického řízení. Management musí zvládnout rozpoznat silné a slabé stránky podniku, příležitosti

i problémy, které podniku hrozí. Definice podnikové strategie může být pro podnik tak důležitá, že může rozhodovat o existenci a rozvoji společnosti, či jejím zániku. Vytvořené strategie musí být flexibilní. Musí umět reagovat na různé formy změn v okolí podniku, které by mohly narušit, či omezit samotnou činnost společnosti.

2 CÍL A METODIKA PRÁCE

Hlavním cílem diplomové práce byl návrh podnikové strategie společnosti AMPO, s.r.o., která napomůže ke zlepšení postavení firmy na trhu. Diplomová práce se skládá z dílčích cílů, mezi něž patří zhodnocení současné situace podniku analýzou vnitřního a vnějšího prostředí a formulování návrhů a doporučení. Po dokončení a zhodnocení analýz bude definována cílená vlastní strategie, která povede ke zvýšení konkurenceschopnosti podniku.

Strategická analýza, společně s dalšími pomocnými nástroji pro formulaci strategie, bude sloužit jako nástroj pro identifikaci silných a slabých stránek podniku, stejně tak pro identifikaci příležitostí a hrozeb. Výstupy strategické analýzy budou sloužit jako vstupní informace pro formulaci návrhu strategie, která napomůže zlepšit budoucí chod společnosti, vylepšit stávající situaci a zvýšit konkurenceschopnost podniku.

Literární rešerše bude zaměřena na teoretická východiska, která pojednávají o pojmu strategie a strategickém řízení. Představeny budou různé přístupy na zvolenou problematiku podnikové praxe, které budou autorovi sloužit jako východiska pro zpracování vlastní práce. Literární rešerše bude vypracována primárně z literárních zdrojů, vědeckých článků a článků z vědeckých webů.

Praktická část se bude zabývat představením zvoleného podniku AMPO, s.r.o., u kterého bude provedena strategická analýza, neboli analýza vnějšího a vnitřního prostředí. Vnějšímu okolí se bude věnovat analýza PEST. Pro oborové prostředí bude autorem využit Porterův model pěti sil, který zachycuje hlavní hybné síly v odvětví. Pro analýzu vnitřního prostředí bude autorem využit model „7S“, vytvořený firmou McKinsey a analýza poměrových ukazatelů podniku.

Výstupem strategické analýzy budou autorem zvolená matice SWOT, která uvede jednotlivé silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby, matice IE, jejímž výstupem bude doporučení, jakým směrem se má společnost ve svém dalším fungování vydat a na závěr matice SPACE, díky již bude určeno, jakou strategickou pozici má podnik zaujmout. Výsledky jednotlivých analýz budou základem pro zhodnocení současné pozice firmy na trhu a budou podkladem pro návrhy strategie, které napomohou podniku zvýšit svou konkurenceschopnost.

Diplomová práce bude vypracována primárně z informací z vnitropodnikových zdrojů společnosti, účetních výkazů a teoretických východisek. Vývoj práce bude

pravidelně konzultován s vedením společnosti AMPO, s.r.o., jejíž názory a připomínky budou do samotné diplomové práce zpracovány, a tím bude dosaženo účelnosti a smysluplnosti práce. K naplnění cílů této práce autor využije několika metod a to konkrétně:

- *Metoda osobního dotazování* – vedení společnosti AMPO, s.r.o. odpovídá na dotazy autora práce během předem domluveného a důkladně připraveného rozhovoru, který poskytuje konkrétní informace pro vypracování práce.
- *Metoda komparace teoretických východisek s poznatky z praxe* – srovnání výkladu jednotlivých autorů zabývajících se problematikou strategického řízení podniku.
- *Metoda případové studie* – práce se zaměřuje na konkrétní podnik, tedy konkrétní případ.
- *Metoda strategické analýzy* – dochází k vypracování analýzy současné situace podniku a jeho prostředí.
- *Metoda modelování* – pro formulaci strategie jsou autorem práce vytvořeny modely a následně výstupný model navrhované strategie.

Formulace hlavní výzkumné hypotézy:

Současná strategie společnosti je formulována písemně a cílena na rozšíření

3 LITERÁRNÍ REŠERŠE

3.1. Strategie

Jedná se o neustále se vyvíjející proces, který podnik vede k dosažení strategických cílů. Cíle podniku bývají velmi často zastupovány ekonomickými charakteristikami (návratnost, zisk, tržby, atd.). Méně pravidelně jsou ovšem zaměřeny do oblasti sociální (sponzorství, budování image podniku, veřejně prospěšné akce apod.), dále na růst podniku (zvýšení tržního podílu) či na prvky konkurenčního boje. Vybrané cíle by měly splňovat určitá kritéria: (Sedláčková, Buchta 2006)

- Stimulating – stimulující,
- Measurable – měřitelné,
- Acceptable – přijatelné,
- Realistic – reálné,
- Timed – vymezené v čase.

FitzRoy, Hulbert a Ghobadian 2012, jako nejdůležitější z kapitol o strategii, uvádějí, že strategie je realizována někdy v budoucnu. Toto tvrzení ještě doplňují. Rozhodnutí jsou prováděny v této době, ovšem jejich samotná realizace nastává až v budoucnu.

Tvůrci změny jsou ve většině případů mimo prostředí firmy. Je zde velmi málo věcí, na které může být manažer připraven, pokud se bavíme například o demografických nebo sociokulturních trendech. Měli by ovšem být schopni na změny velmi rychle reagovat, v nejlepším případě tyto změny předvídat a připravovat na ně podnikovou strategii. Stejně jako existují nemalé počty firem, které klíčové změny ignorovaly a doplatily na ně, jsou i firmy, které změny buď předvíдалy, anebo byly schopny dostatečně rychle reagovat. To jim pomohlo k zajištění, nebo dokonce k posílení pozice na trhu. Ve dvacátém prvním století se v globální ekonomice děly změny, které se značně dotýkaly oblastí, jejichž tempo historicky vykazovalo pouze rostoucí hodnoty. Ekonomická krize v letech 2008 a 2009 znamenala bankrot pro mnoho bank po celém světě, obrovský nárůst národních dluhů, když se vlády snažily o povzbuzení ekonomické činnosti.

Změny působící na podniky nemusí ovšem být pouze ekonomického charakteru. Vzpomeneme-li například na krize, které zapříčinily například SARS epidemie, nebo erupce islandského vulkánu, který narušil globální dopravu.

Zvolená strategie volí cestu, jíž se podnik vydá ve snaze dosahování výhody oproti konkurenčním podnikům. Je důležité se vymezit konáním akcí, které firmu odliší od konkurentů. Jedná se o dlouhodobé alokace významných zdrojů a jejich vzájemné propojování s vnějším prostředím. (Armstrong, 2008)

Haberberg a Rieple 2008 uvádějí, že strategie je cestou, kdy na se konci určitá skupina lidí má stát účinným hospodářským hráčem. Strategie je souborem intervencí, jejímž prostřednictvím organizace plánovaně, či neplánovaně vyvíjí a využívá zdroje k poskytování výrobků a služeb způsobem, že jsou pro uživatele žádoucí. Při tom musí být splněny veškeré cíle vyplývající od „stakeholders“.

Dle Srpové a Řehoře (2010) je hlavní postavou při řízení podniku samotný podnikatel. Uvádějí schopnosti, které by mu neměly chybět a je mezi ně zařazena i spontánnost, díky které se podnikatel rozhoduje originálně, dále pak otevřenost, která je nezbytná pro vhodnou komunikaci s ostatními osobami a dovednost nalezení inspirace v okolním prostředí.

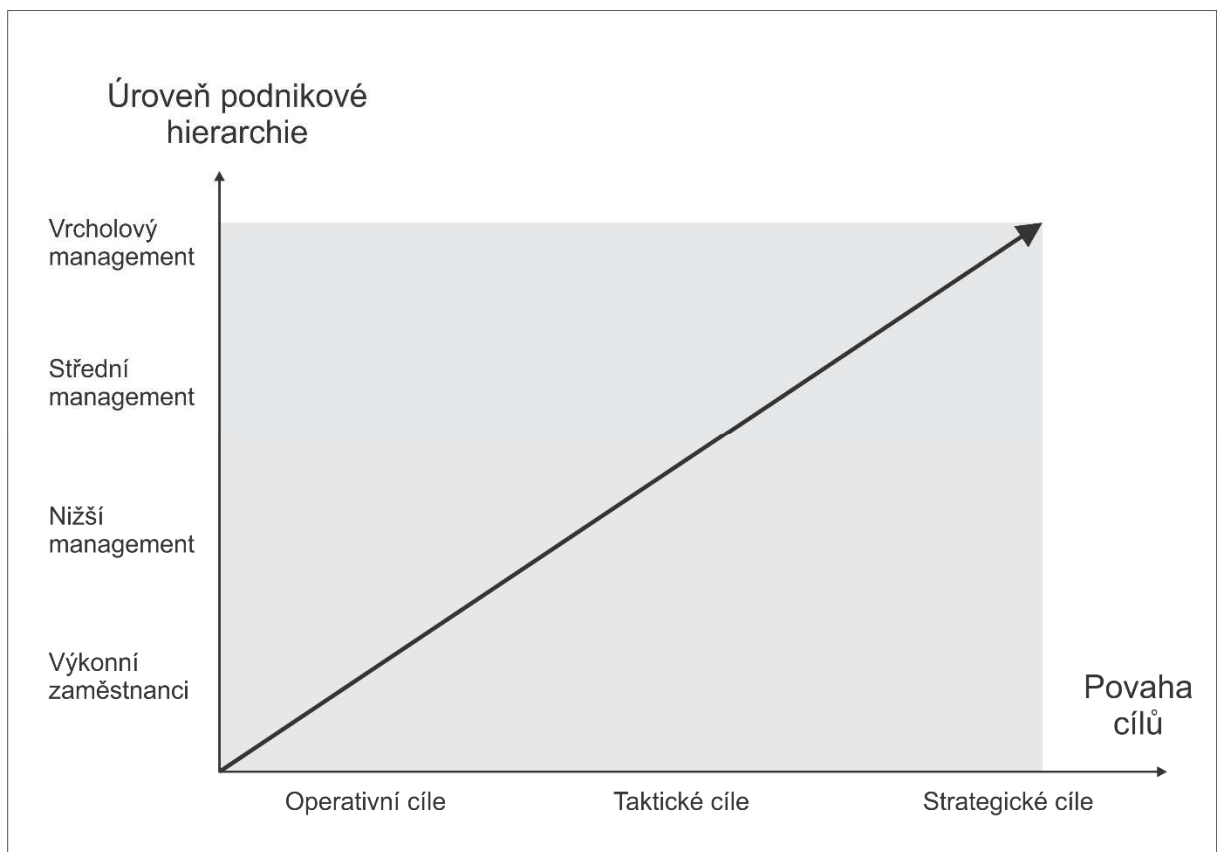
Grasseová, Dubec a Horák 2008 uvádějí, že strategie může být definována jako „cílová hodnota“ tedy jako přesun společnosti z jednoho bodu do bodu druhého, tedy požadovaného, který již je zaznamenán, tedy dopředu plánován.

Collis a Montgomery 1997 stanovují, že strategie je právě to, jakým způsobem podnik pomocí koordinace a konfigurace dostupných tržních aktivit vytváří pro svou organizaci hodnotu.

Proces vytváření strategie a její implementace patří k nejvyšším intelektuálním výkonům vrcholového managementu podniku. Je to pro vrcholový management výsadní a nepřenositelná odpovědnost. Není tedy možné, vypracováním strategie pověřit někoho jiného, a pokud by se i tak stalo, zodpovědnost by i nadále zůstala na vrcholném managementu. (Sedláčková, Buchta 2006)

Jak lze vidět na následující obrázku, správně fungující podnik by měl dodržovat přímou úměru mezi dlouhodobostí cílů a hierarchickou úrovní.

Obrázek 1 Úroveň rozhodování v podniku



Zdroj: Vlastní práce podle Sedláčková, Buchta 2006

3.1.1. Strategický slovník

V souvislosti se strategií je velké množství termínů, proto v tabulce č. 1 je vedle sebe postavena definice a příklad.

Tabulka 1 Strategický slovník

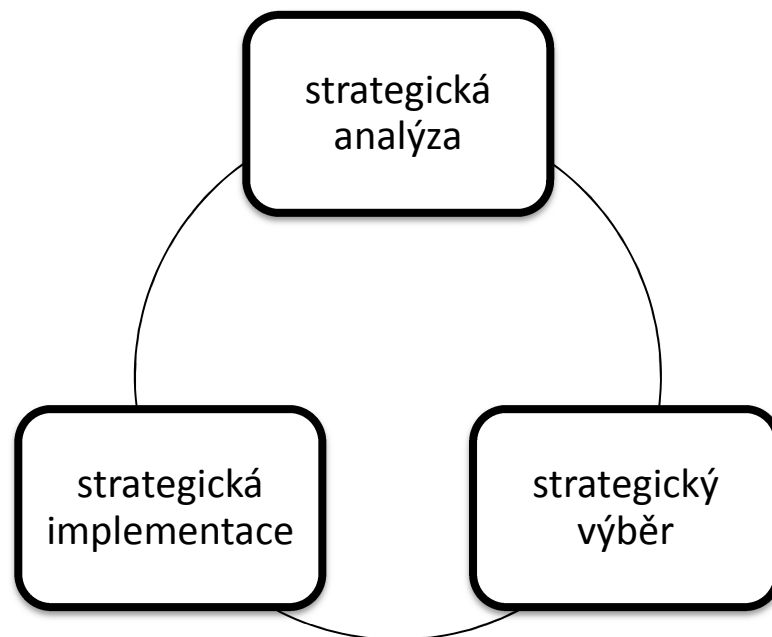
TERMÍN	DEFINICE	PŘÍKLAD
Úkol	prvořadný úkol podle pořadí hodnot nebo očekávání investorů	mít zdravý a úspěšný podnik
Představa neboli strategický záměr	požadovaný budoucí stav	rozšíření produkce do okolních zemí
Cíl	obecné vyjádření úmyslu nebo záměru	zvýšit podíl na domácím trhu
Plán	kvantifikace (pokud je možná) nebo preciznější vyjádření cíle	zvýšit podíl na trhu o 2 %
Klíčové kvalifikace	zdroje, postupy nebo dovednosti, stanovující konkurenční zvýhodnění	dostatečný počet vysoce kvalifikovaných lidí
Strategie	dlouhodobý záměr	získání členství v oborových asociacích, získání obchodního partnera
Strategická architektura	kombinace zdrojů, postupů a kvalifikací za účelem uvedení strategie do funkce	specifický plán rozšiřování na trhu, odpovídající školení zaměstnanců
Kontrola	monitoring kroků nutných k dosažení: <ul style="list-style-type: none">• efektivity strategie a procesů• modifikace strategií a/nebo procesů podle potřeby	pravidelná kontrola produkce, finanční kontroly, pokud jsou hodnoty uspokojivé, pokračovat na zvolené strategii beze změn, pokud ne, je potřeba zvážit ostatní strategie a postupy

Zdroj: Vlastní práce inspirace Johnson, Scholes 2000

3.2. Strategický management

V hodně primitivním případě můžeme říci, že se jedná o správu procesů činění strategických rozhodnutí, to ovšem není dostatečné. Povaha strategického managementu je odlišná od ostatních aspektů managementu. Je zapotřebí individuální osoba manažera, která se stará o zvládnutí problémů operační kontroly zvyšující výkon organizace, jako jsou například efektivní produkce zboží, management prodejní složky, nebo například monitoring finančního plnění. Strategický management se dále zabývá tím, aby zvolená strategie byla uvedena do provozu, můžeme si představit, že se skládá ze tří hlavních složek, kde strategická analýza slouží pro porozumění strategické polohy organizace na trhu. Strategický výběr znamená formulaci možných činností, jejich vyhodnocení a volbu mezi nimi. A nakonec se provádí implementace strategie, která se zabývá uvedením do praxe a provedením potřebných změn. (Johnson, Scholes 2002)

Obrázek 2 Základní model procesu strategického managementu



Zdroj: Vlastní práce inspirace Johnson, Scholes 2002

3.2.1. Poslání a vize

V okamžiku, kdy podnik představuje misi, je důležité, jak podnik dokáže představit tuto skutečnost svým odběratelům a zaměstnancům. Poslání je kvůli snadnému zapamatování vyjadřováno krátkou a výstižnou větou. (Souček, 2003)

Koller (1997) uvádí, že poslání firmy lze rozeznat hned v okamžiku jejího založení, ovšem změny okolních podmínek velmi často poslání ovlivní tak, že ztrácí svůj původní význam. Pokud je vedením firmy rozpoznáno odchylování od svého poslání, je nezbytné znovu hledat smysl existence podniku.

Podle Charváta (2006) je dobře zvolené poslání podniku silným nástrojem k prosazování strategie. Předpokladem je ovšem ztotožnění se s ním nejen z pohledu zákazníka, ale stejně tak je důležité i ztotožnění se s ním z pohledu zaměstnance firmy. Uvádí, že výsledná varianta by měla splňovat tato kritéria:

- adresnost
- flexibilitu
- jednoznačnost
- obraznost
- srozumitelnost
- uskutečnitelnost

Vize je dokument, který slouží zpravidla zaměstnancům podniku a ukazuje směr: „Kam se chceme dostat?“. Vize musí být orientovaná tak, aby byla v souladu s posláním určeným pro okolí firmy. Součástí vize by měla být výše zisku, kterého chce vedení společnosti dosáhnout. Níže jsou tři základní cíle vize:

- Motivace lidí – Motivovat lidi, aby se vydali správným směrem. Je důležitá hlavně v počátečních fázích implementace strategie.
- Vyjasnění hlavního směru – Vize slouží jako spojovatel velkého množství rozhodnutí do jednoho hlavního celku.
- Rychlá a efektivní koordinace zaměstnanců – Vize určuje směr, který pokud je naplněn vede celou společnost ke stanoveným cílům.

Šmíd (2003) uvádí, že podstatou vize je, aby byla orientovaná na zákazníky, neboť pokud tomu tak nebude, společnosti nastanou problémy s dosahováním primárního cíle, jímž je dosahovat zisku. Pokud je vize zvolena správně, firmě se může podařit vybudovat loajalitu u zákazníků, kteří ji vytvoří hlavní příjem peněžních prostředků.

3.2.2. Strategické řízení v tržní ekonomice

Dle Kazmi (2008) je strategický management proces formulace, implementace a závěrečné evaluace realizace správně zvolené strategie.

Podle Zadražilové a Kehlerové (1994) základním úkolem strategického řízení je zajišťovat existenci a prosperitu firmy z dlouhodobého hlediska díky přesným určováním možného vývoje trendů a příležitostí společně se zajištěním výrobních faktorů. Primární je tedy rozhodnutí kdy investovat, do čeho investovat a v jakém objemu jednotlivé investice provádět.

Obecně můžeme říct, že podnikatelský úspěch v tržním hospodářství je závislý na včasném předvídání tržních příležitostí a řešení možných problémů strategického řízení. Vývojové trendy jakými jsou například internacionalizace, globalizace a ekologizace, se stávají příležitostmi takřka v každé oblasti podnikání, ovšem to pouze za předpokladu, že jsou managementem při strategickém rozhodování správně vyhodnoceny, v opačném případě se zrovna tak dobře mohou stát pro firmu hrozbami. Strategické řízení se stará hlavně o vyhodnocování faktorů podnikového okolí jako jsou potřeby zákazníků, makroekonomický vývoj (fiskální a měnová politika, legislativa, daňová soustava, investiční příležitosti, ekologie atd.). (Keřkovský, Vykypl 2006)

Strategičtí manažeři musí nalézat správné odpovědi na následující otázky:

- Na které trhy, či části trhů, na které služby, či výrobky je vhodné se soustředit?
- Jakými postupy a prostředky lze vytvořit služby a výrobky, které pro zákazníky budou lepší volbou než to, co nabízí konkurenční společnosti?
- Jaký je potenciál úspěchu podniku a jakým způsobem mají být vynakládány disponibilní podnikové zdroje (zdroje finanční, personální, technické, informační, znalostní atd.)?

- Podle jakých kritérií bude nejvýhodnější měřit pokrok při zavádění přijaté strategie?

3.2.3. Etapy vývoje strategického řízení

Etapy vývoje strategického řízení jsou rozděleny Klasickou školu v šedesátých letech, počestní přístup v letech sedmdesátých, evoluční přístup v letech osmdesátých, systémový přístup v letech devadesátých a novodobý výklad strategického managementu. (Mallya 2006)

3.2.3.1. Klasická škola strategie v šedesátých letech

Klasický pohled byl založen na vojenské tradici, ve které vidí svět jako tuhou hierarchii, v jejím čele je armádní generál, který jako jediný rozhoduje. Von Neumann a Morgenster (1944) umístili toto schéma do středu své koncepce strategie jako detailní hru manévru a klamání mezi konkurováním na sobě dosud interně závislých obchodů. Toto prostředí se začalo měnit v roce 1962, kdy profesor Chandler z Harvardovy univerzity vytvořil koncept „struktura následuje strategii“. Tím došlo ke spojení organizační formy a strategického plánování.

Když Andrews v roce 1965 napsal o tom, jak vyučuje obchodní politiku, vycházel z myšlenek Chandlera a zaměřil se hlavně na potřeby stanovení silných a slabých stránek podniku jako základu pro úspěšný strategický management.

Badatel Ansoff v roce 1965 ve strategickém plánování firmy, ve které pracoval, uplatnil hodně Chandlerových myšlenek. Identifikoval pět výběrů, které jsou pro management firmy důležité a kterými by se měl zabývat:

- synergie generovaná kombinací kompetencí firmy,
- směr a míra změny šíře (zavedení nových výrobků),
- konkurenční výhody firmy v daném tržním prostředí,
- šíře daného trhu, služby (výrobky, které jsou nabízeny),
- dostatek kompetencí prostřednictvím rozhodnutí vyrábět/ koupit.

3.2.3.2. Procesní přístup v sedmdesátých letech

Toto období bylo při změnách ve sféře působnosti a v organizaci obchodních firem. Diverzifikace ať výrobková, tak i geografická byla hlavním cílem několika podnikatelských subjektů. Ve velkých podnicích byl zastáván názor, že obchodní principy by mohly být aplikovány úspěšně v jakémkoliv průmyslu bez fundamentálních znalostí základních charakteristik. V této době rychle rostla globalizace, ve které společnosti začaly distribuovat zboží, služby mezi národy. To mělo za následek, že obchodní organizace požadovaly, aby bylo strategické řízení multidimenzionální, tedy aby se zabývalo rozsáhlou škálou možných výsledků z velmi odlišných druhů výrobků a geografických trhů.

Sedmdesátá léta byla také obdobím vzniku a expanze strategických konzultačních firem, například BCG. Výhodou těchto společností byla skutečnost, že dokázaly zaplnit mezeru mezi strategickou teorií a praktickou aplikací. Toto období se také vyznačovalo mnoha výzkumy a publikačními činnostmi. Mezi které patří například práce od Williamsona z roku 1970 o důležitosti nákladů firmy při strategickém rozhodování, nebo například práce od Stopforda a Wellsa z roku 1972 o strategických dopadech diverzifikace oproti integrování institucí.

Procesní pohled na instituci si představuje podnik jako spojení individuí. Každé z těchto individuí pak do organizace přináší své vlastní názory a poznání problému ze svého hlediska.

3.2.3.3. Evoluční přístup v osmdesátých letech

Období se vyznačuje značnými rozpory mezi manažery podniků a ekonomy. Manažerské aktivity nenaplnují představy ekonomů. Manažeři na druhé straně vytýkají ekonomům, že se přizpůsobili „obchodnímu nesmyslu“, podle něhož za podnikatele myslí trhy. V tomto pohledu jsou strategie vybírány samotnými trhy, nikoliv manažery.

Světovým modelem podnikání se staly japonské firmy. Bylo publikováno několik knih a odborných článků o japonské strategii, o menším počtu stupňů managementu, intenzivním využívání výrobních týmů a o řízení kvality s nulovou zmetkovostí. Mnoho amerických firem, i přesto, že neadaptovali všechny elementy japonského modelu, začaly podle jejich vzoru reorganizovat interní procesy firem tak, aby dosáhly podobných cílů. To je charakterní hlavně pro výrobní oblasti, kde se řízení kvality stalo otázkou číslo jedna.

Americké firmy se dále začaly snažit o změnu struktury modelů řízení a kontroly, jejímž cílem bylo přivést management blíže k zákazníkovi a k výrobnímu nebo servisnímu procesu. Velké procento firem prošlo některou formou restrukturalizace, která měla za následek eliminaci celých částí managementu a výrobních pracovníků. Zajímavé je to, že některé podniky došly k tomu závěru, že díky zeštíhlení, tedy nižšímu počtu pracovníků, může dosahovat totožných, nebo i vyšších výsledků.

V tomto období, konkrétně v roce 1980 Michael Porter vydává práci, kde vysvětlil, jak by pět faktorových sil mohlo zasahovat do volné konkurence, ovlivňovat ziskovost a možná i přežití firmy.

3.2.3.4. Systémový přístup v devadesátých letech

V tomto období se pohled na strategické řízení rozšiřuje o hledisko sociálního prostředí. Významným zastáncem tohoto postoje byl v devadesátých letech Granovetter, který již v roce 1985 publikoval, že ekonomická aktivita nemůže stát odříznuta samostatně v neosobní sféře finanční kalkulace, nýbrž že musí být součástí společenského prostředí. V roce 1990 byl tento model dále rozvinut. Huff uvádí, že sociálně konstruktivistický pohled svědčí o tom, že dané normy mají vedoucí strategii nikoliv kognitivního charakteru, nýbrž charakteru kulturního.

Whittington v roce 1993 vyslovil domněnku, že právě se zvyšujícím se počtem zámořských a obchodních investic nabývá na významu historie a společnost. Celkově opačný názor na problematiku uvedli Rouleau a Seguin v roce 1995, kteří tvrdí, že předešlé systematiky jsou příliš omezující a že analýza studií použitá ve strategické literatuře poukazuje na čtyři formy pojednání založených na teoriích organizace. Všechny obvyklé případy jsou zahrnuty do jedné ze čtyř forem (klasická, případová, socio – politická, socio – kognitivní).

3.2.3.5. *Novodobý výklad strategického managementu*

V rámci posledního desetiletí minulého století jsou pojmy strategického řízení a strategie brány jako sobě rovné ačkoliv se nejedná o synonyma. Chendel v roce 1994 napsal, že strategické řízení je pojmenování akademického oboru studií a strategie je hlavním tématem studií. Dle Chaffe 1985 je strategie vícerozměrná a závislá na konkrétním stavu. Tímto tvrzením ovšem naráží na sporné otázky v některých ohledech konfliktních pohledů na strategii. Těmito modely jsou lineární model, adaptivní model (model přizpůsobení) a interpretační model.

- Lineární model je určen pro plánování. Z lineárního pohledu jsou ve strategii rozhodnutí nebo plány, které mají být udělány k dosažení určených cílů. Právě tyto cíle a způsoby jak jich dosáhnout jsou výsledkem strategického rozhodnutí.
- Při adaptivním modelu organizace neustále zkoumá její vnitřní a vnější okolí. Cílem je vytvoření životaschopné a realizovatelné shody mezi příležitostmi a riziky v daném vnějším prostředí organizace.
- Interpretační model je propojen se sociálními a kulturními aspekty organizace. Strategie interpretuje význam pomocí metafor, nebo referenčních přístupů k tomu, aby motivovala všechny zainteresované skupiny.

Chaffe sumarizovala v sedmdesátých letech hlavní elementy teorie strategického řízení takto:

- Strategické řízení probíhá na všech úrovních řízení.
- Strategické řízení se neustále mění a je komplexní. Změna vytváří nové kombinace příležitostí, které vyžadují neustálé reakce od vedení firmy.
- Strategické řízení zahrnuje konceptuální a analytický proces myšlení.
- Strategické řízení zahrnuje proces přizpůsobení obchodnímu prostředí.
- Strategické řízení udává směr, a tím působí na celé fungování firmy.
- Strategické řízení obsahuje formulování a interpretaci strategie.
- Strategické řízení je do jisté míry plánovaný a do jisté míry neplánovaný proces.

Tabulka 2 Tabulka shrnutí etap vývoje strategického řízení

	Hlavní myšlenka	Cíl	Metody
Klasická škola	v čele manažer, ten rozhoduje	vytvoření SWOT analýzy	vytvoření Ansoffovy matice
Procesní přístup	propojenost jednotlivých oddělení a vzájemná kooperace	výrobní a geografická diferenciac	a BCG matice
Evoluční přístup	smithův pohled na konkurenci	přiblížit se zákazníkovi, zvýšit kvalitu produkce	modely řízení kvality, Porterův model
Systémový přístup	rozšíření managementu o přístup	strateg. osobní prodece	tvorba vnitropodnikových kultur
Novodobý přístup	Sjednocení strategické strategie	pojmu řízení a aplikaci teoretického konceptu	zvýšit strategický výzkum

Zdroj: Vlastní zpracování podle Malloya 2006

3.2.3. Proces strategického managementu

Podle Johnson a Scholes 2000 existují dva velmi odlišné způsoby, kterými může být proces strategického managementu vysvětlován. Jedním z pohledů na strategický management je ten, že strategie by měla být řízena procesem plánování ve formě postupnosti určitých kroků a měla by zahrnovat stanovení záměru, analýzu environmentálních trendů, kapacit zdrojů, pokračovat vyhodnocením různých možností a závěrem by se měla soustředit na přípravu implementace strategie do praxe. Z předchozí věty vyplývá, že základním principem pro první pohled na proces strategického plánování je fakt, že strategie je výsledkem pečlivé objektivní analýzy a plánování.

Druhý pohled na strategický management je ten, že řízení strategie je chápáno jako proces dovedností. Na strategický management zde tedy není nahlíženo jako na formální plánovací proces. Je na něj nahlíženo z hlediska procesů, kterými dochází k vývoji strategie v organizacích na základě manažerských zkušeností a vlastností, jejich dovednosti analyzovat změny v okolí a poučit se z fungování trhu. To ovšem neznamená, že manažeři nepřemýšlí o strategickém postavení své organizace nebo o jejich možnostech.

3.3. Strategická analýza

Úkolem strategické analýzy je zabývat se pochopením problému funkce strategie v organizaci. Zkoumá, k jakým změnám dochází v prostředí a jak doléhají na organizaci a její aktivity. Jaké jsou zdroje a kvalifikace organizace a zda mohou být základem nějakých zvláštních výhod nebo zda mohou vytvořit nové možnosti. Jaké jsou nároky lidí a skupin, spojených s organizací tzv. stakeholderů, kterými jsou například manažeři, akcionáři, majitelé atd. Úkolem strategické analýzy je tedy formulovat klíčové vlivy na současný stav organizace a na budoucí prospěch. Dále jaké možnosti jsou z hlediska prostředí a kvalifikací organizace dostupné. Strategickou analýzu můžeme rozdělit na tři oblasti. (Johnson, Scholes 1982

- Okolí. Organizace existují v komplexním kontextu komerční, ekonomické, politické, technologické, kulturní a sociální sféry. Okolí podléhá neustálým změnám a je pro některé organizace komplexnější než pro druhé. Musí být zahrnuto pochopení historických a okolních vlivů a také očekávané nebo potenciální změny v hodnotách prostředí. Jedná se o velmi důležitou oblast, rozsah proměnlivých veličin je velmi široký. Velké množství získaných hodnot poskytne příležitosti, ovšem stejně tak i hrozby pro organizaci. Předem je potřeba být obeznámen s tím, že z důvodu neustále se měnících proměnlivých veličin není reálné identifikovat a analyzovat jednu každou zvlášť. Je potřeba si z toho komplexního systému zvolit náhled na hlavní, nebo celkové vlivy prostředí na organizaci.
- Zdroje a kvalifikace organizace utvářejí její strategickou kapacitu. Stejně tak, jak existují vnější vlivy na organizaci a její strategický výběr, existují také vlivy vnitřní. Jedním ze způsobů uvažování o strategické kapacitě organizace

je potřeba posoudit její silná a slabá místa. Silné a slabé body mohou být identifikovány zvážením oblasti zdrojů obchodu, kde se například jedná o finanční strukturu a produktech, managementu a fyzickém umístění závodů. Důvodem pro to je zformulování projekce vnitřních vlivů a omezení na strategický výběr. Konkurenční zvýhodnění může být někdy poskytnuto i specifickými vlastnostmi jakými jsou například určité postavení organizace. Mezi kvalifikace poskytující výhody jsou aktivity organizace, know-how a dovednosti, jejichž kombinací bude dosaženo zvýhodnění.

- Úkolem organizace je pokus o zestručnění záměru. Tento účel je ovlivňován z mnoha stran a projevuje se v mnoha směrech. Z formální stránky je významný společný řídicí vliv. Nastává zde ovšem problém ve skutečnosti, že očekávání různých investorů částečně ovlivňují záměr a to, co bude chápáno jako přijatelné v mezích strategií. Které názory převáží, záleží na míře moci dané skupiny. Dále strategii ovlivňují kulturní vlivy z vnitřku organizace a z okolního světa. Kulturní vlivy jsou pravděpodobně interpretovány z hlediska vazeb zděděných v dané kultuře.

Společné synergie prostředí, strategické kapacity, účelu a očekávání uvnitř kulturního a politického rámce organizace tvoří základ pro strategickou analýzu.

3.3.1. Analýza okolí podniku

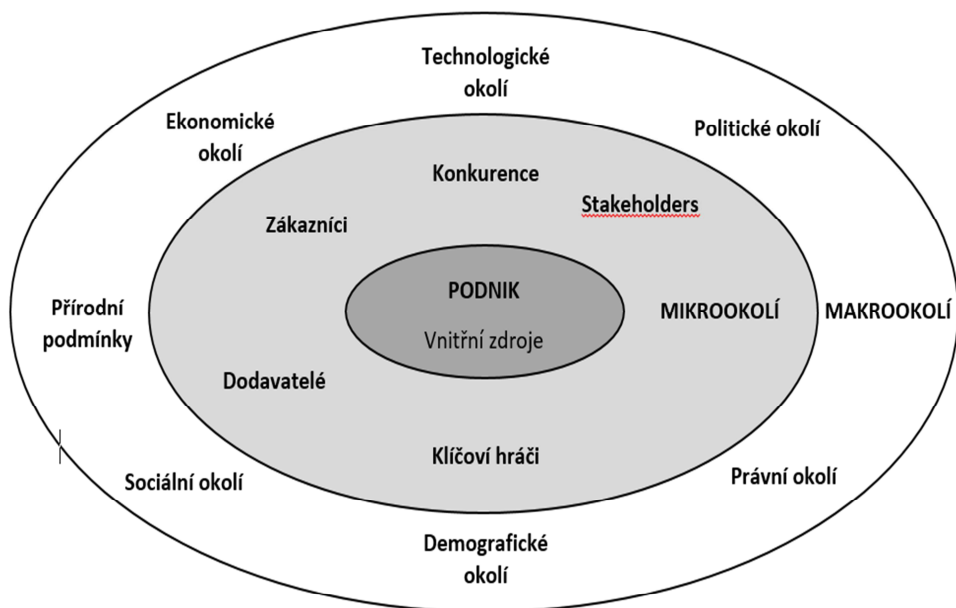
Podle Keřkovský, Novák 2015 nemůže být podnik vnímán jako organismus, který je oddělený od okolního světa. Bez okolního světa by totiž nebyl schopen vůbec existovat. Potřebuje dodavatele, odběratele, zákazníky, zaměstnance atd. Pro podnik je velmi důležitá kvalitní analýza okolí a nejen v ekonomické sféře. Okolím podniku se rozumí vše, co je v jakémkoliv vztahu s ním.

Okolí společnosti se dělí na makroprostředí a mikroprostředí. Do makroprostředí patří faktory, které podnik sám nemůže kontrolovat, jedná se o faktory sociální, kulturní, technologicko-ekologické a politicko-právní. K provedení této analýzy bývá využívána analýza PEST. Její výsledky budou použity jako podklady pro vytvoření návrhů.

Do mikroprostředí patří zákazníci, dodavatelé, odběratelé, konkurence a další, tedy široce pojatá veřejnost. Je nezbytné provést analýzu jednotlivých komponentů, jelikož výrazně ovlivňují fungování podniku. Výsledky analýzy vnějšího prostředí slouží jako podklady pro vyjádření příležitostí a hrozeb. (Zamazalová 2010)

Okolí podniku je zdrojem rizik, které jsou chápány jako nejistoty budoucího vývoje. Ty mohou být jak negativní, tak i pozitivní. Podíváme-li se na úspěch tzv. smartfonů, vidíme také podnikatelskou příležitost pro velké množství tvůrců mobilních aplikací. Ten samý úspěch na straně jedné ovšem znamená hrozbu pro klasické vydavatele tištěných knih a médií. Jako příklad může být uveden světově proslulý časopis Newseek, který v tištěné podobě vycházel od roku 1933 do prosince 2012, kdy byl kvůli tlaku médií nucen tento segment opustit a dále své služby nabízí pouze digitální formou. Na tomto příkladu byla vidět schopnost managementu reagovat na okolní trh a jeho schopnost se včas rozhodnout a opustit segment, který by dále byl pro firmu ztrátový. Obecně lze okolí podniku rozdělit na makrookolí a mikrookolí. Vlivy makrookolí podnik přijímá a přizpůsobuje se jim bez možnosti jakkoliv tyto změny ovlivnit. Na druhou stranu mikrookolí představuje okolí firmy, které firma může přímo ovlivnit. (Tyll 2014)

Obrázek 3 Okolí podniku



Zdroj: Vlastní zpracování podle Tyll 2014

3.3.1.1. Analýza makrookolí

Dle Dedouchové 2001 jsou faktory makrookolí právě ty faktory, které jsou externí k danému mikrookolí, které ovlivňují poptávkou a působí na podnikový zisk. Mnoho faktorů se stále mění a změny neustále vytváří podněty pro nové příležitosti a hrozby.

3.3.1.1.1. PEST analýza

Analýza PEST by měla vést k odhalení budoucího vývoje vnějšího prostředí firmy. Díky zaměření se na širší okolí firmy je také nazývána jako analýza širšího vnějšího prostředí. Akronym PEST je vytvořen z prvních písmen anglických slov označujících čtyři oblasti, kterým je v analýze věnována pozornost: (Valach, 1997)

- P (political) – politické a legislativní faktory,
- E (economic) – ekonomické faktory,
- S (social) – sociální a kulturní faktory,
- T (technological) – technologické faktory.

Někdy je tato analýza nazývána také jako SLEPT. Jedná se o totožnou logiku sestavení jako PEST, je zde ovšem doplněno písmeno L, které samostatně zastupuje obor právní. Toto samotné zastoupení napomáhá k detailnějšímu rozboru dané oblasti. Někdy rovněž bývá připojováno další písmeno „E“ jako environmental (tedy životní prostředí). Setkáváme se také s různými názvy jako je například PESTL, STEP atd. Vždy se ovšem jedná o zmiňovanou analýzu širšího vnějšího prostředí.

PEST analýza je vhodná k použití pro strategické analýzy na všech úrovních podniku. To znamená, že může být použita jak pro strategie vyšší úrovně tzn. korporátní, tak i na podřízené funkční strategie, jakými jsou například personální strategie, IS/IT strategie, finanční strategie atd.

Politické a legislativní faktory

Je nutné zmapovat faktory, které souvisí s politikou dané země, respektive země vytvářející trh, na kterém firma působí. Zmapovat tyto faktory je nezbytné, protože politická rozhodnutí mohou ať pozitivně, tak i negativně ovlivňovat ekonomickou situaci země, a tím podmínky pro podnikání. Stěžejní jsou zde následující otázky: (Červený, 2014)

- Nehrozí na daném trhu válka, embarga, nepokoje obyvatel, přírodní katastrofy?
- Kdo zvítězí v příštích volbách (pravice, levice) a jaké jsou volební programy potenciálních vítězů voleb týkajících se monetární a fiskální politiky, atd.?
- Lze očekávat změny podmínek zaměstnání pracovníků?
- Budou se měnit minimální mzdy, sociální dávky atd.?
- Jaký bude přístup k získávání grantů na rozvoj lidských zdrojů, případně na výzkum a vývoj?
- Lze očekávat změny postavení oborů ve společnosti?

Ekonomické faktory

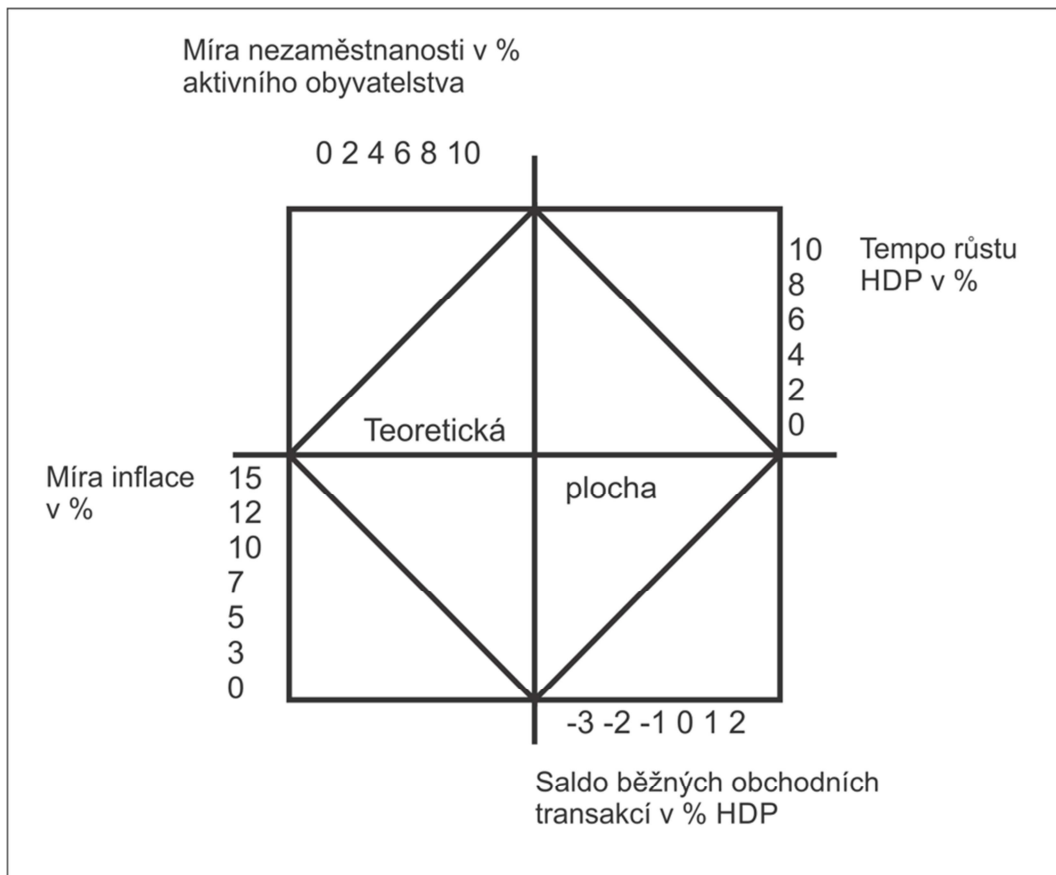
Situaci podniků především významně ovlivňují současný a budoucí stav/vývoj ekonomiky. Stěžejními jsou zde následující faktory: (Valach, 1997)

- stádium hospodářského cyklu naší a světové ekonomiky (deprese, recese, oživení, nebo konjunktura),
- politická situace a její vliv na ekonomiku,
- hospodářská politika vlády (lze očekávat od vlády důraz na regulaci, změna sazby daní, podpora podnikání, řešení nezaměstnanosti),
- monetární politika státu (nabídka peněz, úrokové sazby, vývoj kurzů k jiným měnám atd.),
- fiskální politika (daňové zatížení podniku a jednotlivců, vládní výdaje),
- stav platební bilance státu, deficit zahraničního obchodu, míra zadlužení,
- míra inflace, situace na kapitálovém trhu.

Každý z uvedených faktorů může usnadňovat, nebo naopak komplikovat dosahování strategických cílů. Při strategické analýze jde o identifikaci těchto faktorů, a určení jejich síly na vývoj dané organizace. Při odhadnutí budoucího vývoje může být užitečné uvědomit si fungování tzv. magického čtyřúhelníku, který tvoří:

- roční růst hrubého domácího produktu,
- negativní míra nezaměstnanosti,
- negativní míra inflace,
- podíl salda obchodní bilance na HDP.

Obrázek 4 Magický čtyřúhelník



Zdroj: Vlastní práce podle Univerzita.online.cz

Sociální faktory

U společenských faktorů a jejich vlivu na rozhodování jsou doporučeny následující aspekty:

- společensko-politický systém a klima ve společnosti
- hodnotové stupnice a postoje lidí, zejména k oblasti podnikání, produktu, potenciálním substitutům
- demografické faktory a struktura populace, kvalifikační struktura
- životní úroveň a její změny
- životní styl a jeho změny
- další faktory (pokud jsou z hlediska strategie relevantní – vývoj životního prostředí, zdravotní stav populace, dopravní infrastruktura atd.)

Technologické faktory

Stejně tak jako ostatní faktory, tak i t technologické, jsou pro firmu a její strategii důležité a mohou generovat významné příležitosti a hrozby. Zde se jedná například o následující:

- Nové informační a komunikační technologie mohou racionalizovat komunikaci se zákazníky, dodavateli a pracovníky.
- Technologie mohou vést k pozitivnímu ovlivňování podmínek výkonu práce (zde se jedná například o automatizaci, robotizaci prací, které jsou zdraví škodlivé nebo značně nebezpečné), zvyšovat bezpečnost práce monitorováním a automatickou kontrolou průběhu výrobního procesu.
- Nové technologie, které firma má možnost uplatnit při vývoji, výrobě a distribuci svých výrobků/ služeb umožňující zvyšování kvality, produktivity, pružnosti výrobních a distribučních systémů, dále například šetřit suroviny, energie, ovlivňovat strukturu pracovníků, atd.
- Moderní technologie mohou také přispívat, napomáhat ekologizaci a humanizaci práce.

3.3.1.2 Analýza mikrookolí

Při analýze mikrookolí se primárně pracuje se vztahem podniku k odvětví, ve kterém podniká, dále s analýzou konkurenční síly, která přímo na podnik působí.

3.3.1.2.1. Analýza konkurenčních sil

Analýza konkurenčních sil je zaměřena na zkoumání konkurence v odvětví. Konkurenční síly mají velký vliv na úspěch daného podniku a na pozici, ve které se na trhu podnik nachází. Jako hlavní konkurenční síly se řadí například:

- struktura zákazníků
- pověst u dodavatelů a věřitelů
- schopnost získání nových kvalitních pracovníků
- konkurenční pozice na trhu.

Cílem analýzy konkurenčních sil je analýza konkurenční situace na trhu a odpovědět na následující otázky:

- Jaká je očekávaná predikce budoucího vývoje?
- Kde se berou hlavní konkurenční tlaky a jak jsou silné?
- Jak na tyto tlaky reaguje konkurence a jak se jí daří s nimi vyrovnat? (Sedláčková, 2006)

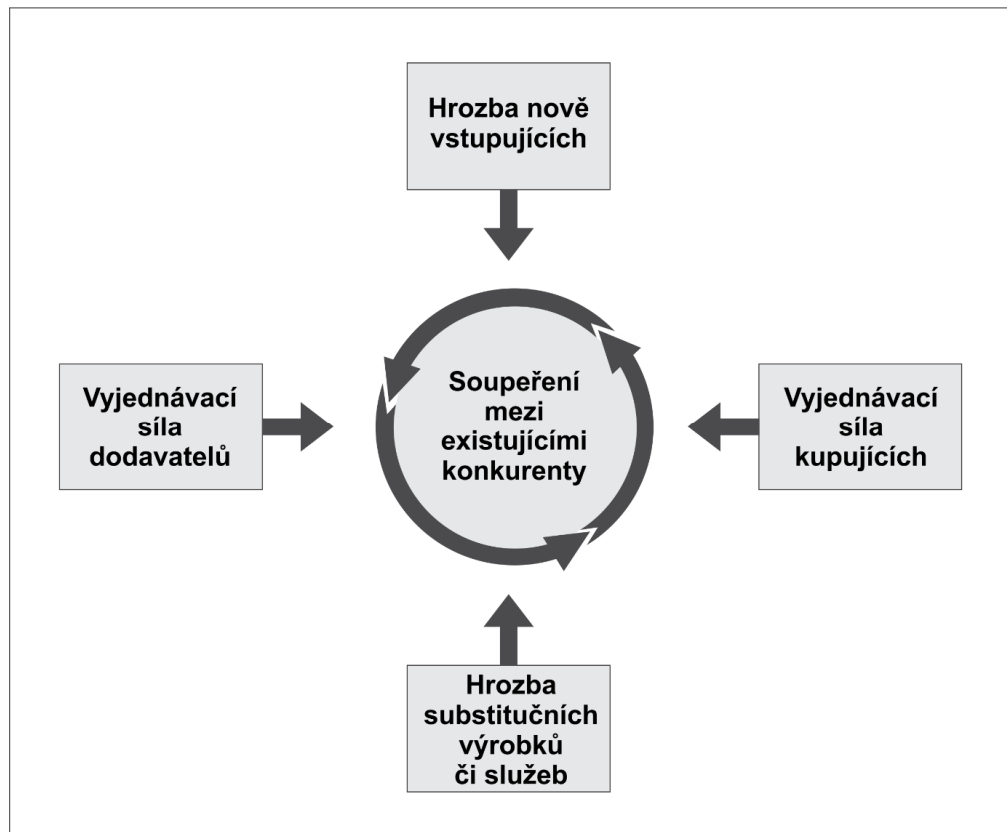
Kvalitní analýzu konkurenčního prostředí nabídne **Porterův model pěti sil**.

Porterův model pěti sil

Pravým smyslem konkurence není porazit soupeře. Nejde v ní o získání konkrétních hodnot prodeje. Smyslem konkurenčního jednání je dosažení zisku. Ovšem při pohledu na konkurenční jednání s cílem dosáhnout zisk je mnohem složitější. Jedná se o boj, do kterého je zapojeno mnoho aktérů s cílem přisvojit si hodnotu, která je v daném odvětví vytvářena. Pochopitelně nemůže být řečeno, že cílem firem není zisk. O zisky ovšem firmy bojují také se svými zákazníky, kteří se raději přikloní k variantě platit méně a získat více. Firmy dále soutěží se svými dodavateli, kteří budou spokojenější, pokud dostanou zapláceno více, přičemž jejich dodávka bude menší. Dále soutěží s výrobci, kteří produkují výrobky, které by mohly jejich vlastní výrobky nahradit. Firmy se ovšem nemohou soustředit pouze na existující konkurenci. Existují také potenciální

konkurenti, kteří by mohli vstoupit na trh a celkově změnit hodnotu toho kolik si firma za své produkty/služby účtuje. (Porter, 1998)

Obrázek 5 Porterův model pěti sil



Zdroj: Vlastní práce podle Porter1998

Vyhodnocení pěti sil

Každá z pěti Porterových pěti sil je jasně, přímo a předvídatelně orientována na vztah k ziskovosti odvětví. Čím mocnější daná síla je, tím větším tlakem bude působit na ceny nebo náklady nebo na obě tyto kategorie.

Odběratelé

Pokud bude vyjednávací síla zákazníků (kupujících, odběratelů) velká, využijí svého vlivu a stlačí ceny dolů. Mohou také požadovat, aby do výrobku či služby bylo vloženo více hodnoty. Ovšem v každém případě bude ziskovost odvětví nižší a zákazníci si budou přisvojovat více hodnoty.

V jednom odvětví se mohou vyskytovat segmenty odběratelů, kteří mají větší, nebo menší vyjednávací sílu a kteří jsou také více či méně citliví na cenovou úroveň.

Jak zákazníci na mezipodnikových trzích, tak i zákazníci na spotřebitelských trzích bývají citlivější na cenovou úroveň, pokud nakupují zboží, které:

- je nediferencované
- je vůči jejím příjmům drahé
- je nedůležité z hlediska jejich vlastní výkonnosti.

Opačným případem je necitlivost vůči ceně, a to je například u velkých filmových studií, která nakupují výrobní zařízení. Příkladem může být filmová kamera, která je velice diferencovaným nástrojem. Její cena je vzhledem k ostatním výrobním nákladům nízká, ovšem její výkonost má velký vliv na úspěch filmu. Zde tedy platí, že kvalita je důležitější než cena.

Dodavatelé

Pokud je vyjednávací síla u dodavatelů vysoká, je využívána k tomu, aby si určovali vyšší ceny, nebo naléhali na získání výhodnějších podmínek. Ziskovost odvětví bude nižší, dodavatelé si totiž budou přisvojovat větší díl hodnoty.

Při analýze vyjednávací síly dodavatelů se nesmí zapomínat na všechny nakupované vstupy, které vcházejí do výrobku, či služby a to včetně práce (tzn. zaměstnanců). Vyjednávací síla silných odborů je tradičně brzdou různých odvětví, pro příklad odvětví letecké dopravy. Pracovní předpisy dovolovaly, aby znamení k příjezdu k odletové stojánce, nebo k pojezdu letadel po letištní ploše pilotům dávali pouze kvalifikovaní mechanici. Takovou práci mohli klidně zastávat méně placení pracovníci od zavazadel nebo jiní příslušníci pozemního personálu.

Jak vyhodnotit vyjednávací sílu dodavatelů a kupujících? Níže je výčet bodů, které k tomu poslouží. Vyjednávací síla dodavatelů je velká když:

- Jsou velcí a vzhledem k roztržštěnému odvětví koncentrovaní. Jaký procentuální podíl nákupů/prodejů v odvětví dotyčný dodavatel reprezentuje? Jak nepříjemné by bylo ztratit tohoto dodavatele?
- Odvětví potřebuje dodavatele více, než dodavatelé potřebují odvětví. Vyskytují se případy, kdy neexistují alternativní dodavatelé, minimálně z krátkodobého hlediska. Příkladem jsou piloti a lékaři, kteří mají tradičně vysokou vyjednávací sílu. Mají totiž významné dovednosti a jejich nabídka je omezená.
- Výhodou dodavatelů jsou také náklady spojené se změnou dodavatele. Krajní příklad je například Microsoft, který dodává operační systém Windows a celé počítačové odvětví je na něm závislé.
- Ve prospěch hraje diferenciace. Když kupující vidí, že produkty jsou málo diferencované, vzniká silné postavení k tomu, aby stavěli jednoho dodavatele proti druhému.
- Mohou být hrozbou, že přikročí k vertikální integraci a sami vstoupí do produkce odvětví.

Substituty

Jedná se o výrobky a služby, které jiným způsobem uspokojují tu samou potřebu, jako produkt odvětví brání k navyšování ziskovosti odvětví. Substituty stanovují cenový strop, stanovují úroveň cen, kterou stávající producenti mohou udržet, aniž by došlo k poklesu prodejů. Například online software na vypracování daňového přiznání je substitutem pro daňové poradce. Organizace zemí vyvážejících ropu už desetiletí odráží možné substituty tím, že důmyslně řídí úroveň cen ropy tak, aby odrazovaly od investic do alternativních zdrojů výroby energie.

Kvůli tomu, že substituty nejsou přímými soupeři, velmi často přicházejí z neočekávaných míst. Je tedy obtížné jejich výskyt předvídat a dokonce i povšimnout si jich, hned jak se objeví.

Hrozba substituce nabývá několika způsobů:

- a) hrozba potřeby – a to vyšší kvalitou spotřebovaného zboží
- b) hrozba produktu produktem
- c) hrozba generické substituce
- d) hrozba absolutní substituce - v tomto případě nastává změna spotřebních návyků. (Veber, 2000)

Nově vstupující do odvětví

Proti nově přichozím aktérům, kteří by zvýšili kapacitu odvětví a usilovali o získání tržního podílu, je odvětví bráněno bariérami vstupu. Strach z nově vstupujících firem dusí ziskovost odvětví ve dvou směrech. Působí na nesmyslné navyšování cen. Tyto ceny by pak byly lákavé pro nově přichozí firmy. Současně pak zavedení aktéři zpravidla nesou vyšší výdaje, aby uspokojili zákazníky. Pokud jsem zavedená firma, co mohu udělat pro zvýšení bariér vstupu? Existuje celá řada různých bariér pro vstup do odvětví. Rozpoznat je pomohou následující otázky.

- Promítají se větší objemy produkce pro nižší jednotkové náklady? Je možné využít výhody plynoucí z objemu produkce? Při jakých objemech se začnou projevat?
- Budou zákazníci nuceni vynaložit nějaké náklady přechodu při rozhodnutí o změně dodavatele?
- Zvyšuje se hodnota pro zákazníky souběžně s tím, kolik zákazníků produkt firmy používá? Zákazníky vnímané postavení firmy jako bezpečné volby ji napomáhá k růstu.
- Jak vysoké jsou náklady pro firmu, při vstupu do nového odvětví? Jak vysoké budou kapitálové investice a kdo bude schopen a ochoten je vynaložit? Například farmaceutické firmy si s potenciálními nově vznikajícími konkurenty hlavu nedělají a mají relativně volnou ruku ke zvyšování cen. Toto odvětví totiž vyžaduje obrovské investice do výzkumu a vývoje a marketingu.

- Mají zavedené firmy nějaké výhody, na které nově vznikající firmy v odvětví nedosáhnou? Tím mohou být například vlastní chráněné technologie, dobře zavedené značky, jedinečně umístěná prodejní místa.
- Omezuje vláda a její opatření vstup novým aktérům anebo jim přímo brání? Nepřímo mohou také působit vládní politiky, regulační opatření, patentová ochrana atd., které mohou zvyšovat, či snižovat bariéry vstupu do odvětví.
- Jaké opatření by měl nově vstupující aktér očekávat, pokud se rozhodne do odvětví vstoupit? Je odvětví známo tím, že nově příchozí to nemají vůbec snadné? Existují v odvětví zdroje, které by umožňovaly konkurenční jednání?

Konkurenti v odvětví

Při vysoké intenzitě konkurenčního boje se soupeření promítne do nižší ziskovosti. Hodnota, která je vytvořena je prosoutěžena, když je přenesena na kupující v podobě snížených cen nebo pokud je vyplývána při zvýšeném konkurenčním jednání. Soupeření mívá podobu investic do reklamy, cenové konkurence, uvádění nových výrobků na trh, zlepšování služeb zákazníků atd. Jak vyhodnotit intenzitu soupeření? Dle Porter 1994 bude nejvyšší když:

- Odvětví je tvořeno mnoha konkurenty, nebo pokud jsou konkurenti zhruba stejně silní. Dominantní firma bývá často schopna prosadit praktiky, které prospívají celému odvětví.
- Vysoké bariéry odchodu z odvětví brání firmám odvětví opustit. To nastává v případech, když firmy investují nemalé prostředky do speciálních aktiv, které nejdou prodat.
- Pomalý růst podněcuje bitvy o tržní podíl.
- Konkurenti se v odvětví angažují z několika důvodů. To tedy znamená, že ziskovost není jediným cílem. Například státní podnik může být podporován z národní hrdosti, nebo také že zajišťuje pracovní místa.

Dle Porter 1994 je cenová konkurence nejničivější formou soupeření.

3.3.2. Analýza odvětví

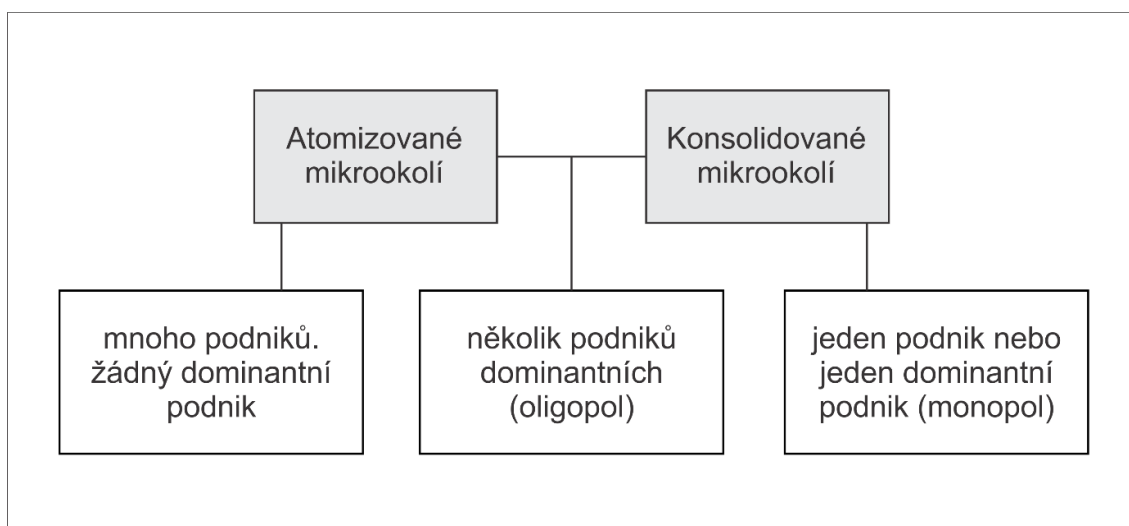
Pro tvorbu správné a kvalitní strategie je nezbytné dobře znát odvětví, ve kterém podnik podniká. Toto odvětví je působením firmy významně ovlivňováno. Na začátku se stanoví odvětví samotné, k tomu se využívají informace o velikosti trhu, fázi životního cyklu atd. Je nezbytné při analýze zohledňovat fakt, že se stav v každém odvětví vyvíjí a mění. Mezi tyto změny v odvětví se řadí změny technologie, marketingové změny, noví zákazníci a jiné. Jakubíková (2008) do odvětvového prostředí zahrnuje partnery (odběratelé, dodavatelé, dopravní společnosti), zákazníky, veřejnost a konkurenci. Analýza odvětví nám slouží k ucelenému pohledu na odvětví a stanovuje si cíl rozpoznat síly, které v odvětví působí a určit míru atraktivity v návaznosti na různé faktory. Pro kvalitní analýzu odvětví je nezbytné určit relevantní trh. (Sedláčková 2006)

Pro kvalitní analýzu odvětví je nutné znát základní charakteristiky odvětví, patří k tomu hlavně velikost trhu (hledisko tržeb, objemu produkce), růst trhu, náročnost na kapitál, bariéry vstupu a výstupu v odvětví, počet a velikost konkurentů, vertikální integrace a její stupeň, fáze životního cyklu zkoumaného odvětví, diferenciací.

Struktura odvětví

Dle Dedouchové 2001, je struktura odvětví charakterizována velikostí podílu jednotlivých podniků na trhu daného okolí. Rozdílná struktura odvětví má rozdílný důsledek na rivalitu konkurentů. Struktury se postupně mění od atomizovaného ke konsolidovanému uspořádání celku. Začátkem tedy atomizované odvětví zahrnuje velké množství malých nebo středních podniků a zatím zde neexistuje žádná dominantní firma. Naopak konsolidované odvětví je charakterizováno malým počtem velkých dominantních podniků, nebo v krajním případě pouze jedním podnikem, tedy monopolem.

Obrázek 6 Struktura okolí



Zdroj: Vlastní práce podle Dedouchová 2001

Atomizované okolí je charakterizováno nízkými vstupními bariérami do odvětví a malou diferenciací výrobků, což znamená, že bude existovat velký počet malých firem, které budou chtít do odvětví vstoupit a na konjunkturu vydělat. Vysoký počet nových firem postupem času znamená přebytek výrobků, který postupně vede až ke snižování ceny. Výsledkem je cenová válka, která přinutí některé podniky z odvětví vystoupit, a tím také odstrašit nově vstupující. Úpadková část pokračuje až do okamžiku, kdy je v daném okolí vyrovnána kapacita s poptávkou. (Svoboda, 2007)

Konsolidované okolí je charakterizováno nelehkou předpovědí povahy a intenzity konkurence. Podniky v konsolidovaném okolí jsou jak je známo na sobě navzájem závislé. Vzájemnou závislostí se myslí fakt, že konkurenceschopnost podniku přímo ovlivňuje ziskovost dalších podniků.

Segmentace trhu

Kourdi (2011) charakterizuje segmentaci trhu jako rozčlenění cílového trhu s cílem přinést co nejdůkladnější porozumění tomu, jak nejefektivněji poskytovat zákaznické služby a prodávat. Díky tomu obohacuje vývoj produktů a pomáhá s pochopením zákazníků a jejich nákupních zvyklostí, právě díky tomu jsou marketingové plány zacílené, aktuální, dobře implementovatelné a nákladově efektivní. Segmentace poskytuje úzce zacílené informace, toho dosahuje rozdělením informací, jako jsou příjem, bydliště a věk zákazníků do sekcí se vztahem k cílovému trhu. Díky internetu dokáží řídicí pracovníci definovat tvar a skladbu trhu, soustředit se na potenciální zákazníky, budovat věrnost existujících zákazníků a analyzovat informace pro zlepšení efektivity marketingu.

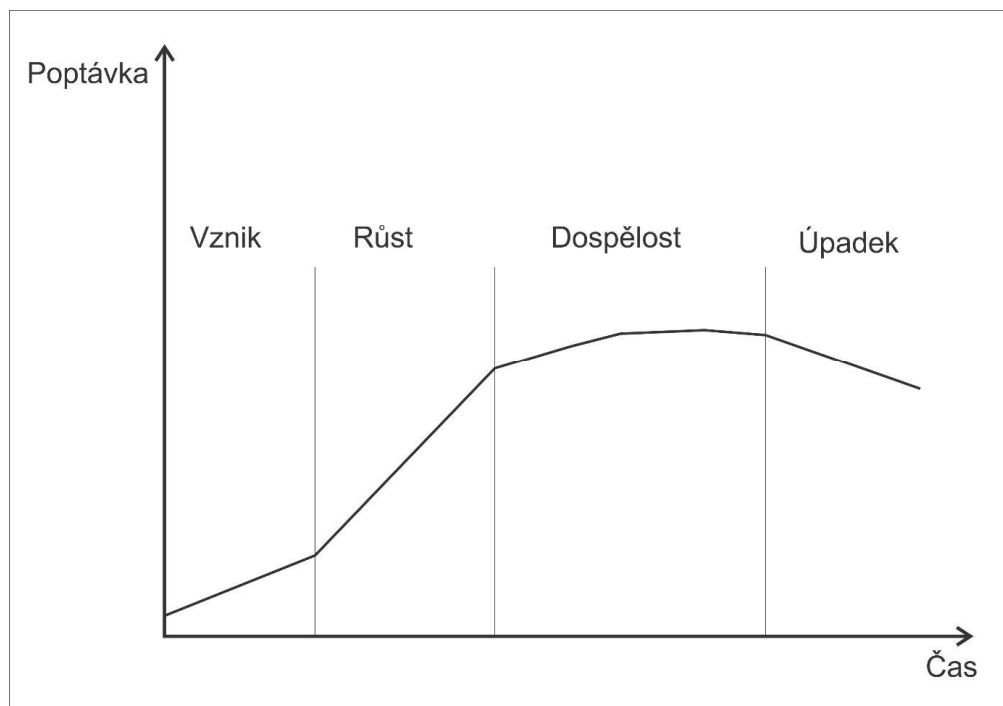
4.3.2.1. Model životního cyklu odvětví

Podle Dedouchové (2001) jsou všechna odvětví charakterizována určitým vývojem a trendy, které zvolna, nebo náhle způsobují v odvětví změny, které si následně vyžadují strategické reakce zúčastněných firem. Odvětví často procházejí určitými evolučními fázemi a to od vzniku až po zánik. Životní cykly mají jak odvětví, tak i výrobky, podniky i celé ekonomiky. Z pohledu volby strategie je velmi důležité znát a provést analýzu životního cyklu odvětví. Životní cyklus odvětví je silně provázán s vývojem poptávky, která se také odráží v tempu růstu odvětví. Sedláčková 2000 uvádí, že vývoj odvětví prochází těmito etapami:

- **Vznik** – Cílem je pro podniky získat vysoký tržní podíl a vytvořit si dovednosti pro přilákání zákazníků, aby si podnik vytvořil co nejlepší a nejpevnější konkurenční pozici. Podniky potřebují kapitál na rozvoj v oblasti výzkumu a vývoje, prodeje a servisu. Pokud se to podniku nepodaří, měli by zvážit odchod z odvětví.
- **Růst** – Cílem je udržet konkurenční postavení a co nejrychleji zvýšit svůj podíl na trhu. Rostoucí trh přiláká do odvětví nové firmy, proto je velmi důležité získávat co nejvíce stálých zákazníků, a tím vytvářet bariéry pro vstup do odvětví. Pokud je to pro firmu možné, doporučuje se vstup na nové, zahraniční trhy.

- Dospělost – Poptávka roste velmi pomalu a zvyšuje se konkurenční boj v oblasti cen a výrokové diferenciaci. Podniky se snaží o přetáhnutí zákazníků konkurenci například doprovodnými službami. Slabší firmy se snaží soustředit na jeden segment, kde se snaží vyniknout buď nízkou cenou, nebo lepšími službami zákazníkům.
- Dozrání – Poptávka již roste jen minimálně a blíží se dosažení vrcholu. Podniky musí věnovat pozornost chování svých konkurentů a reagovat na ně.
- Úpadek – Zde již poptávka po výrobcích začne klesat. Pro podniky nastávají těžké chvíle a velmi vážná strategická rozhodnutí. Snažit se dále na stávajícím trhu o změnu situace a opětovném nastartování poptávky, nebo z odvětví odejít? Podniky se slabším konkurenčním postavením se často rozhodnou pro odchod z odvětví. Před samotným obchodem se ovšem snaží dosáhnout na co nejvyšší výnos (postupné snižování majetku, omezování investic atd).

Obrázek 7 Životní cyklus



Zdroj: Vlastní zpracování dle Sedláčková 2000

3.3.3 Analýza vnitřního prostředí

Úkolem analýzy vnitřních zdrojů je identifikovat strategicky významné zdroje a schopnosti a díky tomu vymezit specifické přednosti podniku jako zdroje konkurenční výhody. Je tedy nezbytné se zabývat výběrem klíčových zdrojů, které má podnik k dispozici, nebo které je potřeba zajistit a znázorněním profitu těchto předností v souvislosti s predikovaným vývojem vnějšího okolí. Z funkčního hlediska se dotýká mnoha podnikových činností, jako například výzkum a vývoj, výroba, marketing, finance, řízení lidských zdrojů apod. (Srpková, Svobodová, 2011))

Pro analýzu vnitřního prostředí se nejčastěji využívá například: metoda „**7S analýza**“, **metoda SWOT**, která se také využívá k analýze vnějšího prostředí, také **finanční analýza** a jiné.

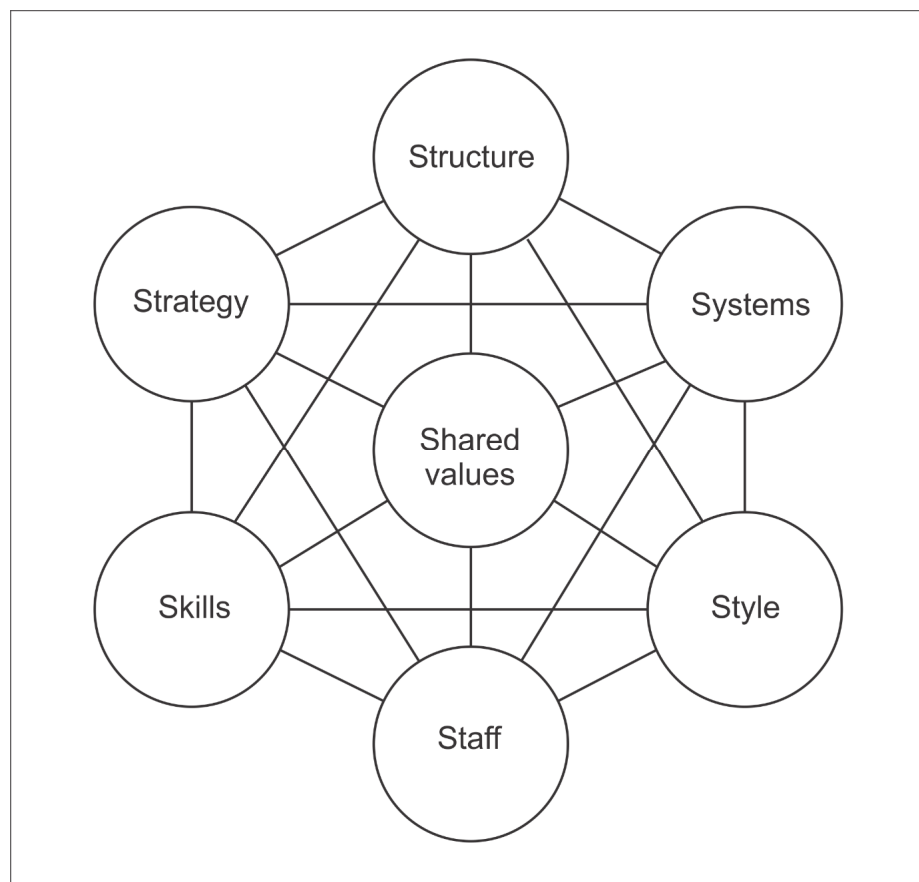
3.3.3.1. Metoda 7S analýza

Hollesen 2003 tvrdí, že jedním z cílů strategické analýzy je vždy odhalení rozhodujících faktorů podmiňujících úspěch firmy při realizaci strategie, tzv. **klíčových faktorů úspěchu**. Při jejich identifikaci se využívá 7S analýza, kterou vyvinula firma McKinsey. V jejich pojetí je nutno na každou firmu nahlížet jako na množinu sedmi základních faktorů, které jsou vzájemně provázány a ve svém souhrnu rozhodují o tom, jak bude zaváděná strategie naplněna. Harmonický soulad mezi jednotlivými klíčovými faktory je klíčem úspěchu každé firmy. Keřkovský 2006 uvádí, že model se nazývá dle sedmi níže uvedených faktorů, jejichž názvy začínají písmenem S:

- **Struktura** – Struktura je v modelu chápána jako obsahová a funkční náplň organizačního uspořádání. Kdo je nadřízený, kdo je podřízený, kdo s kým spolupracuje, jaké jsou kontrolní mechanismy a jaké je sdílení informací.
- **Strategie** – V modelu slouží pro vyhodnocení, zda bylo podnikových cílů dlouhodobého charakteru dosaženo a zda podnik včas reaguje na příležitosti a hrozby, přicházející z okolního prostředí.
- **Schopnosti** – Schopnostmi je míněna profesionální zdatnost pracovního kolektivu jako celku. Nesprávné pochopení by ovšem panovalo v případě prostého součtu kvalifikací jednotlivých pracovníků. Je nezbytné brát v úvahu synergické efekty (kladné i záporné) dané úrovní organizace a řízením.

- Spolupracovníci – Rozumí se tím lidé, řadoví i řídicí pracovníci, jejich funkce, vztahy, aspirace, motivace atd. Je doporučeno rozlišovat mezi kvalifikovanými (systém zvyšování kvalifikace atd.) a nekvalifikovanými aspekty (morální hlediska, postoje vůči firmě).
- Styl manažerské práce – Jedná se o vyjádření toho, jak management přistupuje k řešení krizových situací. Je doporučeno si uvědomovat, že ve většině organizací panují rozdíly mezi formální a neformální stránkou řízení podniku, tedy mezi tím co je psáno a tím co management skutečně dělá.
- Systémy řízení – Systémy řízení jsou v metodě prostředky, procedury a systémy, které jsou využívány k řízení. Jsou to například komunikační, kontrolní, informační atd.
- Sdílené hodnoty – Jsou zrcadlem základních skutečností, idejí a principů respektovaných pracovníky a několika dalšími stakeholders.

Obrázek 8 Model 7S analýza



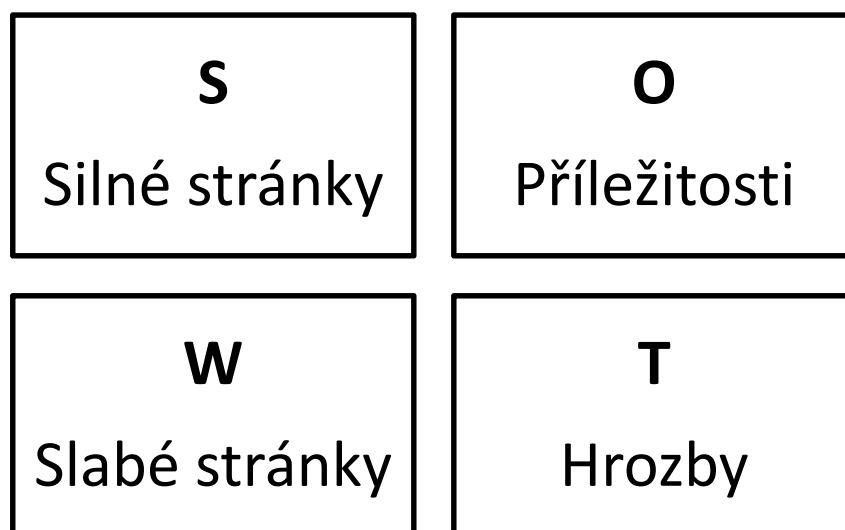
Zdroj: Vlastní práce dle Keřkovský 2006

3.3.3.2. SWOT analýza

Kumar 2008 a Dedouchová 1998 společně uvádějí, že podstatou analýzy SWOT je to, že identifikuje faktory a skutečnosti, které pro objekt analýzy představují **silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby**. Tyto faktory jsou následně hodnoceny, nebo obodovány ve čtyřech kvadrantech tabulky. Analýza je užitečným nástrojem rekapitulace a shrnutí předchozích analýz. Metoda se nevyužívá pouze na strategické úrovni..

1. **Silné stránky** jsou pozitivní vnitřní podmínky, které dávají firmě určitý druh konkurenční výhody. Může to být například dobré finanční zdraví podniku, přístup ke kvalitnějším materiálům, kvalitní distribuční kanály atd.
2. **Slabé stránky** jsou negativní vnitřní podmínky, které mohou mít vliv na výkonost organizace. Může se jednat o absenci nezbytných zdrojů a schopností, dále například manažeři se špatnými strategickými postupy, neúměrné finanční zatížení atd.
3. **Příležitosti** jsou současné, nebo budoucí podmínky v prostředí, kterou jsou anebo budou příznivé výstupům organizace. Příležitosti by neměly být posuzovány z hlediska současných hledisek, ale hlavně z hlediska dlouhodobého vývoje prostředí a jeho vlivu na organizaci.
4. **Hrozby** jsou současné, nebo budoucí podmínky v prostředí, které jsou nepříznivé současným nebo budoucím výstupům organizace. Jedná se například o vstup silného konkurenta do odvětví, pokles počtu zákazníků atd.

Obrázek 9 SWOT analýza



Zdroj: Vlastní práce

Využití analýzy SWOT při vytváření strategií

Managementy společností nemají zájem na tom, aby se výstupem SWOT analýzy staly jen výčtem vnitřních a vnějších pozitivních a negativních faktorů. Jde jim o to, aby analýza příležitostí a hrozeb, silných a slabých stránek byla vzájemně propojena. Je důležité sledovat vnitřní a vnější prostředí ve vztahu k příležitostem a hrozbám z okolí, které je s podniky jakýmkoliv způsobem spojeno. (Zamazalová.)

Podle Košťan, Šuleře 2002 se rozlišují čtyři základní typy strategií, dle toho, které faktory jsou důležitější a které převažují.

- OS (maxi-maxi)
 - Charakteristický tím, že se zde externí příležitosti snoubí s interními přednostmi.
 - Využívá příležitostí z okolí.
- ST (maxi-mini)
 - Vedení organizace si uvědomuje existenci příležitostí, ale není schopno je pro nedostatek nezbytných dovedností využít.
 - Využívá silných stránek organizace k překonávání hrozeb.
- WO (mini-maxi)
 - Hrozby jsou zde schopny ohrozit existenci organizace tím, že mohou využít interních nedostatků.
 - Překonání slabých stránek organizace, využívání příležitostí z okolí.
- WT (mini-mini)
 - Situace, ve které externí hrozba může poškodit organizační přednost.
 - Využití obranných strategií zaměřených na odstranění slabých stránek a vyhnutí se vnějším hrozbám.

3.3.3.3. *Matice hodnocení strategické pozice podniku – SPACE*

Metoda SPACE (Strategic position an Action Evaluation) je často využívanou technikou, která sdružuje výsledky analýzy vnějšího a vnitřního prostředí do jednoho celku a z výsledků odvozuje strategické chování firmy.

Vnější prostředí je v metodě vyjadřováno dvěma kritérii:

- **Stabilita prostředí** - dána faktory jakými jsou technologické změny, bariéry vstupu do odvětví, proměnlivost poptávky, inflace aj.
- **Atraktivnost odvětví** - ovlivněna faktory jakými jsou velikost trhu, etapa životního cyklu, struktura odvětví, růstový potenciál aj.

Vnitřní prostředí je zde vyjádřeno dvěma kritérii:

- **Konkurenční výhoda dané organizace** - podmíněna faktory jako je životní cyklus výrobku, věrnost zákazníků, schopnosti organizace, podíl na trhu atd.
- **Finanční síla organizace** - dána ukazateli jako likvidita, míra zadlužení, návratnost investice atd.

Po propojení kritérií vnitřního a vnějšího prostředí vzniknou relativně odlišná postavení strategického chování organizace.

Agresivní postavení je tradiční pro atraktivní, stabilní odvětví, ve kterém organizace má konkurenční výhodu a je schopná ji udržovat. Díky agresivnímu postavení jsou umožněny nové akvizice, zvyšování podílu na trhu, soustředování zdrojů na výrobky, které jsou pro firmu ziskové.

Konkurenční postavení je tradiční pro atraktivní, ovšem relativně nestabilní prostředí, ve kterém si organizace drží konkurenční výhodu. Ve strategických záměrech by měly být vybírány cesty, kterými si firma upevní finanční postavení, zvýší hospodárnost výroby, vyvíjí nové výrobky a snižuje náklady.

Konzervativní postavení je tradiční pro stabilní prostředí, které se vyznačuje nízkou mírou růstu odvětví a organizace je dostatečně finančně stabilní. Cílem organizace by mělo být chránit své úspěšné výrobky, vyvíjet výrobky nové a snižovat náklady.

Defenzivní postavení je tradiční pro neatraktivní prostředí, kde firma nemá dostatečně konkurenční výrobky, ale také chybí finanční prostředky. Cílem organizace a také její nutností musí být výrazné snižování nákladů, omezení investic a začít přemýšlet o možnosti odchodu z odvětví. (Cimbálníková 2012)

3.3.3.4. Matice IE

Matice IE je složena za dvou dimenzí získaných prostřednictvím váženého skóre matice IFE a váženého skóre matice EFE. V prvním kroku je tedy nutné vytvořit jednotlivé základní matice EFE a IFE. Matice je tvořena třemi hlavními sférami:

- Růst a rozvoj,
- udržení a posílení,
- a prodej, nebo sklizeň.

Matice je dále rozdělena do devíti polí. Kvadranty I, II a IV mají význam jako soubor strategií růstu a rozvoje a podniky nacházející se v těchto polích by se měly zaměřit na strategii intenzivní a strategii integrační. Kvadranty III, V a VII znázorňují strategie pro udržení a posílení a podnik by se měl snažit proniknout více na trh, přivádět na něj nové výrobky a inovovat současné. Kvadranty VI, VIII a IX znázorňují strategie sklizeň a prodej. (Pošvář, Tomšík, Žufan, 2008)

3.3.4. Hierarchie firemních strategií

Hierarchie firemních strategií má velkou roli při formulaci strategie a v přímé návaznosti na misi podniku by měla existovat hierarchická struktura strategií, jednotlivě na sebe navazujících. Hierarchie je rozdělena na tři úrovně, kdy na nejvyšším stupni je Corporate strategy, pod ní Business strategy a na nejnižším stupni Functional strategy. (Keřkovský a Vykypěl 2003)

Corporate strategy obsahuje primární podnikatelská rozhodnutí, odvětví podnikání, země podnikání, způsob alokace kapitálových prostředků, forma řízení společnosti, forma podnikatelského záměru atd. Je zde rozhodnuto také o formě strategických obchodních jednotek (SBUs) a určí základní strategické cíle.

Business strategy obsahuje základní strategické cíle a způsoby jejich plnění pro jednotlivé úrovně (SBUs).

Funkcional strategy zahrnuje dílčí strategická řízení jednotlivých specifických oblastí společnosti, např. marketing, výzkum a vývoj, personalistika, výroba atd.

3.3.5. Tři základní konkurenční strategie podle Portera

Michael Porter v roce 1980 přišel s návrhem třech základních konkurenčních strategií, při jejichž tvorbě vycházel ze zkušenosti, že předpokladem nadměrného výkonu je dlouhodobě udržitelná konkurenční výhoda. I když má podnik řadu silných a slabých stránek v porovnání s jeho konkurenty. Dle Portera 1998 existují základní dva typy konkurenční výhody: nízké náklady nebo diferenciací

Obrázek 10 Porterovy základní konkurenční strategie

KONKURENČNÍ VÝHODA

MÍRA KONKUROVAT	SCHOPNOSTI	nízké náklady	diferenciací
	nizká	Strategie vedoucího postavení nízkých nákladů	Diferenciační strategie
vysoká		Cílená strategie pro vybraný segment trhu s nízkými náklady	Cílená strategie pro vybraný segment trhu s diferenciací

Zdroj: Vlastní práce podle Porter, 1998

Tyto dva základní typy konkurenční výhody spolu se všemi činnostmi, které jsou nezbytné pro jejich získání vedly Portera k formulaci jeho tří základních konkurenčních strategií: Strategie vedoucího postavení nízkých nákladů, diferenciační strategie a cílené strategie.

Strategie vedoucího postavení nízkých nákladů

Dedouchová, 2001 tvrdí, že tato strategie je orientována na vytvoření takových podmínek, které firmě umožní vyrábět levněji než konkurence. To přináší dvě výhody. Výrobky a služby jsou nabízeny za nižší cenu, než nabízí konkurence a zisk přitom zůstane stejný, jaký má konkurence. A druhá výhoda nastává v případě cenové války, kdy má podnik lepší a silnější konkurenční výhodu.

Z hlediska hodnotového řetězce může být řečeno, že strategie nízkých nákladů brání podnik před hrozbami konkurentů, před substituty i před silnými dodavateli a odběrateli. Podniky s nízkými náklady na výrobu většinou zaujímají vysoký tržní podíl na trhu, mohou tedy na vstup nových konkurentů nebo substitutů reagovat snížením ceny a tím vytvořit výraznou vstupní bariéru. Jedinou nevýhodou nízkých nákladů je fakt, že může být snadno konkurenty napodobována. Konkurenti mohou nakoupit stejnou technologii a stejné zařízení.

Diferenciační strategie

Podle dedouchové 2001 je cílem této strategie je odlišit se od konkurence tím, že budou nabízet kvalitnější, dokonalejší výrobek. Díky tomu může podnik žádat vyšší cenu a zvýšit si tak zisk. Diferenciace může být dosaženo vyšší úrovní diferenciací výrobků, například nové výrobky, nové technologie, lepší servis apod. Všechny způsoby diferenciaci slouží k zvyšování prodeje.

Diferenciační strategie je velmi drahá. Předpokladem je investice do oblastí, jakými jsou vědeckotechnický rozvoj a marketing. Kvůli finanční náročnosti se musí důkladně sledovat, aby bylo dosaženo zisku.

Z pohledu hodnotového řetězce lze říci, že diferenciační strategie chrání podnik před konkurencí, díky umožnění dobrého vztahu se zákazníkem. Nevýhodou diferenciační strategie je ve schopnosti podniku přesvědčit zákazníka, že výrobek nebo služba jsou výjimečné.

Cílená strategie

Cílená strategie pozornost soustřeďuje na výhodu nízkých nákladů nebo diferenciaci zpravidla pro jeden segment. Segment může být definován geograficky, typem zákazníků atd. Podnik se dle cílené strategie může zaměřit na nízké náklady nebo na diferenciaci.

V případě nízkonákladového východiska, podnik konkuruje s nízkými náklady na daném segmentu trhu. Podnik náklady snižuje na základě zkušenostního efektu.

V případě diferenciacního východiska může být podnik úspěšný tím, že dobře zná své zákazníky. Diferenciace může být vysoká nebo nízká podle toho, jaký typ cílené strategie podnik sleduje.

Cílená strategie vyústí ve výběr výrobku, segmentu trhu a specifických předností.

Tabulka 3 Výběr výrobku, trhu, specifických předností a základní konkurenční strategie

	Strategie vedoucího postavení nízkých nákladů		Diferenciacní strategie		Cílená strategie	
Výrobová diferenciac	Nízká (pomocí ceny)	(pomocí jedinečnosti)	Vysoká (pomocí jedinečnosti)	(pomocí jedinečnosti)	Nízká (cena jedinečnost)	i vysoká (nebo nebo)
Segmentace trhu	Úzká (masový trh)		Široká (mnoho segmentů trhu)		Úzká (jeden nebo několik segmentů na trhu)	
Specifické přednosti	Ve výrobě a materiálovém hospodářství		V rozvoji prodeje a marketingu		Žádné specifické přednosti	

Zdroj: Vlastní práce podle Dedouchová 2001

3.3.6. Mintzbergův přístup k tvorbě základních konkurenčních strategií

Podle Mintzberga (1999) je Porterův pohled na strategii neúplný. To právě kvůli tomu, že chybí bližší specifikace podnikatelské aktivity, která je rozhodující a je předmětem strategie. Mintzberg při tvorbě strategií vychází z Portera, ovšem jeho práci dále rozpracoval. Přínos je především ve zpřesnění pohledu na podnikatelskou aktivitu a její další vývoj z pohledu podnikové strategie. Dle Mintzberga je při zpracování strategie nutné určit, postavení jádra podnikatelské aktivity v soustavě různých podnikatelských odvětví, rozlišit charakteristické znaky jádra podnikatelské aktivity, zdokonalovat jádro podnikatelské aktivity, rozšiřovat jádro podnikatelské aktivity a neustále přetvářet jádro podnikatelské aktivity.

Určení postavení jádra podnikatelské aktivity

Jádro podnikatelské aktivity je představováno kruhem v soustavě kruhů ostatních podnikatelských aktivit. Výstupy podnikatelské aktivity, jejíž jádro patří do primárního průmyslového odvětví, se vyznačují snahou o vstup do jiných podnikatelských odvětví jako materiál nebo suroviny. Podniky s touto podnikatelskou aktivitou jsou zpravidla náročnější na technologie a kapitál než na pracovní sílu.

Pro podnikatelskou aktivitu, která se nachází v sekundárním průmyslovém odvětví, je charakteristické to, že disponuje velkým počtem možností, jak získat vstupy a její výstupy mohou být využity různými uživateli.

Rozlišení charakteristických znaků jádra podnikatelské aktivity

Podnik se odlišuje v konkurenčním tržním okolí tím, jakým způsobem diferencuje svou nabídku. Oproti své konkurenci nabízí odlišné výrobky nebo služby.

Diferenciační strategie rozlišuje několik způsobů:

- **Diferenční strategie zaměřená na cenu** - nejběžnější způsob jak se postarat o odlišení výrobku.
- **Diferenční strategie zaměřená na image** - díky marketingu vytváří představu diference, kde však žádná neexistuje.
- **Diferenciační strategie zaměřená na kvalitu** - výrobek zde není jiným, ale je lepší tím, že je spolehlivější, má delší životnost atd.

- **Nediferenční strategie** - pokud na trhu existuje dostatek prostoru, vzniká široké pole působnosti pro imitátory strategií.
- **Strategie zaměřená na nesegmentovaný trh** - vychází ze snahy podniku dosáhnout na co nejširší oblast trhu s určitou základní konfigurací daného výrobku.
- **Strategie orientovaná na segmentovaný trh** - předpokladem je, že podnik přizpůsobí své výrobky specifickým charakteristikám daných segmentem trhu.
- **Strategie orientovaná na jeden segment trhu** - podnik vyrábí pouze jeden výrobek.
- **Zakázková strategie je zvláštním případem segmentace** - výrobek je navržen, vyvinut a vyroben pro jednoho konkrétního zákazníka.

Zdokonalování jádra podnikatelské aktivity

Existuje velké množství způsobů, jak dosáhnout zdokonalení podnikatelské struktury. Podnik může například vyvíjet výrobky v rámci své podnikatelské aktivity. Může pronikat na jiné segmenty trhu, využívat nové distribuční cesty nebo razantně podporovat své výrobky na svých trzích.

Rozšiřování jádra podnikatelské aktivity

Strategie lze dosáhnout vertikálním, horizontálním, nebo kombinovaným způsobem. Vertikální způsob je uplatňován využitím **strategie vertikální integrace**, ve které se propojují podnikatelské aktivity před a za základní podnikatelskou aktivitou. Horizontální způsob představuje **diverzifikační strategie**, při níž podnik přechází na další podnikatelské aktivity. V případě rozšiřování jádra lze rozlišit ještě další formy strategie.

Strategie vstupu může být obměnou vertikální integrace nebo diverzifikace. Podnik může do nové podnikatelské aktivity vstoupit tím, že se sám bude tímto způsobem rozšiřovat nebo tím, že odkoupí jiný podnik.

Integračně diverzifikační strategie je jednou z nejzajímavějších strategií. Podnik vytváří řetězec podnikatelských aktivit ze všech stran. Využívá polotovary, finální produkty i vedlejší produkty jádra své hlavní činnosti. Toto řetězení může jít tak daleko, že je irelevantní rozlišovat, zda se jedná o integraci, či diverzifikaci.

Strategie ústupu je opakem diverzifikace. Podnik se při této strategii snaží snížit počet svých podnikatelských aktivit. Naskytují se dvě možnosti, podnik zcela zlikvidovat, nebo podnik prodat.

Změna jádra podnikatelských aktivit

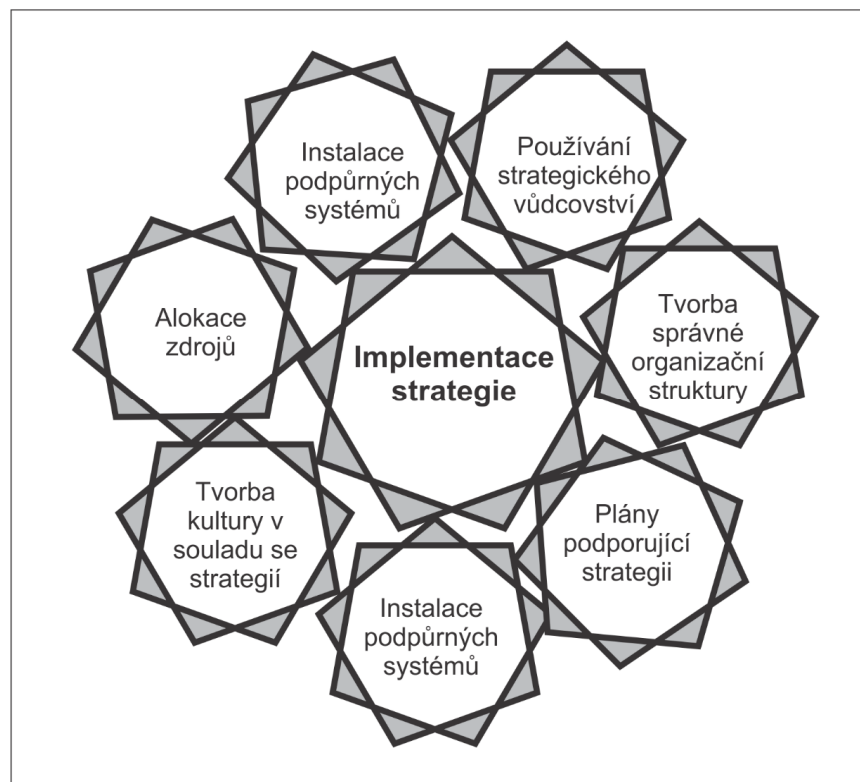
Změna jádra podnikatelské aktivity znamená pro podnik přehodnotit představu o podnikatelské aktivitě. Praxe ukazuje, že je potřeba jádro podnikatelské aktivity nejen upevnit, ale někdy dokonce předefinovat. Podniky po všech expanzích, integracích apod. ztratily smysl, proč vlastně existují. Lze zvolit takovou strategii, ve které se jádro podnikatelské aktivity zcela předefinuje. Jindy je možnost překombinování podnikatelské aktivity v podnikatelském portfoliu nebo přemístit jádro aktivity do jiného mikrookolí.

3.4. Implementace strategie

Implementace strategie převádí zvolenou strategii do praxe. Implementace může být provedena mnoha způsoby a způsob, jakým bude provedena, se nazývá strategickou architekturou organizace. Úspěšnost samotné implementace bude s velkou pravděpodobností závislá na skutečnosti, jak budou různé komponenty fungovat dohromady a vytvoří pro danou organizaci kvalifikaci, se kterou se budou ostatní stěží vyrovnávat. (Johnson, Scholes 2000)

Při procesu implementace je o faktické uskutečňování strategie a její přenesení do podnikového procesu. Kvůli provedení implementace je nezbytný souhlas se samotným obsahem strategie od managementu nebo jiných vrcholových prvků v řízení organizace. Při schválení musí být rozpracovaná strategie zanesena do budoucích plánů a rozpočtů a je nutné v organizaci vytvořit podmínky pro zdárnou implementaci strategie. (Lukášová a Nový 2004)

Obrázek 11 Implementace strategie



Zdroj: Vlastní práce podle Lukášová, Nový 2004

Podle Mallya 2007 je úspěšná implementace založena na tom, jak se vedení společnosti podaří vytvořit prostředí organizace, které bude podporovat změny. Změny musí být chápány jako příležitosti ke zlepšení organizace, ne jako hrozba pro všechny zainteresované skupiny. Dle Lukášová, Nový 2004 je implementace rovna samotnému uskutečňování a jejímu zapojení do jednotlivých procesů v podniku. Je nezbytné, aby se všechny organizační složky v organizaci na implementaci strategie dokázali domluvit a byly si v případě potřeby schopny pomoci. Pro každé implementování strategie je nutné její odsouhlasení vedením společnosti, a to ať už se jedná o představenstvo, majitele firmy nebo například top management. Tato strategie by se měla promítnout ve všech programech, plánech a budoucích rozpočtech, se kterými chce společnost v budoucí době pracovat.

Implementace zvolené strategie dále vyžaduje řízení strategické změny, to žádá, aby manažeři jednali z hlediska řízení procesu změny a mechanismů pro toto řízení použitých. Tyto mechanismy se nejenom zabývají přestavbou organizace, ale budou se zabývat změnou každodenní rutiny a kulturních aspektů. (Johnson, Scholes 2000)

Kourdi 2001 uvádí několik doporučení, které by měl manažer mít při implementaci strategie na paměti:

- **Vize.** Strategie musí mít jasnou představu a lidé musí rozumět tomu, kam směřují a jaké výhody z nové strategie získají.
- **Komunikace.** Často se stává, že změna narazí na problémy, stává se to z důvodu toho, že je špatně vnímána. Je popisována jako jediná událost, měla by být ovšem prezentována jako cesta, která vede k cílové stanici nebo k procesu probíhajícímu v čase. Velmi častým problémem je komunikace a to v případech, kdy má nadřízený manažer určit kolik informací a které informace se mají dostat k podřízeným zaměstnancům.
- **Plánování.** Je potřebné určit kroky, které budou provedeny a zabránit lidem mít tzv. tunelové vidění. Aby se nesoustředili pouze na výsledek, ale místo toho hleděli na bezprostřední události, které jsou nezbytné pro dosažení cílů.
- **Neustálý pokrok.** Cíle by neměli být stanovány příliš daleko do budoucnosti. Nadšení po celou dobu tří či pětiletého plánu nevydrží a je nezbytné slavit i krátkodobější úspěchy.

- **Realismus a praktičnost.** Je nezbytné zbavit se odkazu minulé změny. Nejedná se pouze o neúspěšné změny, je potřeba se zbavit i odkazu úspěšné změny. Ty s sebou nesou roky optimalizace. Optimalizace stavu a firemního rozvoje s sebou přináší vyčerpanost a často vytváří skeptický pohled na věc a nechutí riskovat.
- **Zapojení.** Lidé mají pozitivní pohled na věci, které mohou sami vytvářet a odmítat věci, které jsou jim nařizovány ze shora.
- **Motivace.** Obava ze selhání a nedostatek sebedůvěry mohou program změn zastavit, a proto je nezbytné tomu předcházet na všech úrovních.
- **Překonání odporu.** Odpor jde překonat tím, že se zdůrazní, co lidé mohou získat nebo to, jaké výhody přinese odstranění negativních stránek. Největší problémy mohou nastat ze strany středních manažerů nebo vedoucích pracovníků s dlouhým pracovním poměrem a omezenou zaměstnaností, ale s nadějí na vysloužené povýšení či brzký odchod do důchodu.
- **Školení a podpora.** Je důležité, aby všechna potřebná školení proběhla ještě před začátkem změn. Díky tomu lidé získají sebedůvěru a schopnosti, které budou potřebovat k úspěchu.

3.4.1. Chyby při implementaci strategie

Kapitola je zaměřena na časté chyby vedení společností, dle Legge 2014, kterých je při samotné implementaci strategie často využíváno.

Mezi obvyklé chyby manažerů patří například *odchýlení se od cíle* (cíl je v tomto případě implementace strategie). K tomuto jevu dochází v případech, kdy se manažer věnuje odlišným činnostem a na samotnou implementaci strategie mu nezůstává dostatek času. To má za následek nedostatečně provedenou implementaci, která pozbývá prvotního účelu.

Jako další problém spatřuje při *nedostatečných manažerských schopnostech manažera* zodpovídajícího za implementaci. Manažer svými nekompetentními kroky ohrožuje samotnou implementaci a to na všech stupních. Neodchyluje se pouze od stanoveného cíle, ale také ztrácí autoritu, která je u podřízených pro správnou implementaci také důležitá.

Chyby manažera při *stanovení úkolů pro podřízené*. Manažer špatně odhadne schopnosti svých podřízených a zahltí je mnoha úkoly, kdy podřízení zaměstnanci nejsou schopni všechny stanovené úkoly správně provést a dochází tím k samotnému ohrožení implementace strategie.

Je důležité, aby manažer dohlížel na *správnou alokaci zdrojů*. Při níž se může stát, že při závěrečných pracích již prostředky tomu určené nebudou, a tím dojde k ohrožení implementace strategie a všechny postupy dříve provedené budou k ničemu.

Často se vyskytujícím problémem bývá také *nedostatečná vynalézavost manažera při implementaci strategie*. Úkolem manažera zodpovědného za implementaci je připravit své podřízené na samotnou implementaci již před samotným zahájením a neustále konzultovat jakékoliv problémy, novinky nebo dokonce úspěchy se svými podřízenými, a tím je do samotného procesu implementace maximálně zapojit.

Opomíjení podnikových autorit při samotné distribuci úkolů spojených s implementací. V podnicích existují osobnosti, které si za dobu svého působení v podniku vybudovaly autoritativní postavení díky svým schopnostem a dovednostem a jsou mladými, méně zkušenými kolegy vnímáni jako vzory. Tyto autoritativní osoby by v implementaci strategie měly přebírat hlavní úkoly a mladším, méně zkušenějším kolegům být jak příkladem, tak i poradním orgánem při samotné implementaci.

3.4.2. Využívání strategie vůdcovství

Vůdcovstvím je označován vztah mezi jednotlivcem a vedoucím nebo skupinou. Je to schopnost vedoucího skupinu řídit tak, aby dosahovala co nejlepších výsledků. Podobně jako v každém vztahu i zde je velmi důležité pro výsledek to, jak spolu budou obě strany spolupracovat. (Kaplan, Norton 2010)

Vůdcovství

Vůdce je často používán jako synonymum pro vedoucího pracovníka (top manager). Vůdcovství je proces, ve kterém vedoucí přímo působí na své podřízené, tím je ovlivňuje směrem k dosažení cílů. Vůdce musí mít **integritu** a to tím, že vytvoří jasné hodnoty, jakými se bude skupina, organizace chovat. To vytvoří základ pro tvorbu důvěry mezi pracovníky v organizaci. Dalším důležitým elementem je **konzistence**. Pokud vedoucí změní zavedený plán s argumentem, že dělá to, aby se vyrovnal s trendy na daném trhu nebo s akcionáři, podřízení si to začnou brát jako zradu a přestanou

vedoucímu věřit a naslouchat mu. Podřízení od vedoucího očekávají pravdu a to, že jim vůdce bude v době změn oporou.

Integrita, směr, spojenectví a soudržnost vytváří spojenecký vztah mezi vůdcem a podřízeným. Aby toho bylo dosaženo, je doporučeno:

- Vůdce musí znát směr, jakým se chce organizace vydat. Musí odmítat všechny myšlenky, které by nevedly k dosažení vytyčených cílů.
- Vůdce musí mít o každém zaměstnanci přehled a vědět jakými schopnostmi zaměstnanec oplývá, aby jej dle toho mohl zaúkolovat.
- Vůdce musí rozpoznat silnou stránku organizace a na tu se soustředit. Neměl by se snažit dělat něco jiného, a tím ohrožovat svou konkurenceschopnost.
- Vůdce často přijímá lidi podle jejich znalostí. Je ovšem těžké zjistit, jaký je jejich postoj k práci a organizaci.
- Vůdce by měl vybírat správné lidi, kterým ukáže směr a měl by je nechat dělat svou práci.

Vůdcovství versus management

Velké množství lidí si myslí, že vůdcovství a management nemohou být od sebe odděleny. Na vůdce lze pohlížet jako na inspirujícího vizionáře zabývajícího se podstatou nebo výkonem. Na druhé straně manažery vidí jako plánovače, které zajímají procesy řízení. Bennis (1989) vysvětluje rozdíly mezi manažery a vůdci a vytvořil následující rozdíly mezi těmito skupinami:

- Manažeři se starají o řízení nebo správu, vůdci inovují.
- Manažeři napodobují, vůdci inovují.
- Manažeři dělají věci správně, vůdci dělají správné věci.
- Manažeři spoléhají na kontrolu, vůdci sází na spolehlivost podřízených.
- Manažeři vidí rozhodující faktory, vůdci vnímají dlouhodobé predikce.
- Manažeři napodobují dobrého vojáka, vůdci zůstávají sami sebou.
- Manažeři se soustřeďují na systém, vůdci se soustředí na lidi

3.4.3. Implementace pomocí CRM

Dle Chlebovský 2005 řízení vztahů se zákazníky (Customer Relationship Management – CRM) přináší řadu nových pohledů na marketingové aktivity spojené s péčí o zákazníky. CRM napomáhá k lepší implementaci zvolené strategie podniku dle konkrétních zákaznických potřeb a současné situace na trhu. Ani bouřlivý rozvoj v posledních letech nedokázal vyřešit mnoho problémů spojených s efektivní implementací zvolené koncepce přístupu k trhu. Základními pilíři úspěšné implementace CRM jsou:

- Změna myšlení všech zaměstnanců firmy (předmětem je přechod od produktové orientace k uspokojování zákazníka).
- Využívání moderních nástrojů (zpravidla oblast IT).
- Předběžné provádění kontroly úspěšnosti implementace (feedback).

Koncepce musí vycházet ze tří základních stavebních kamenů:

- lidské zdroje
- technologické nástroje
- procesní dynamická struktura

Systém implementace strategie pomocí CRM i přes velký rozmach stále nevyužívají všichni. Hlavně malé firmy a firmy se starším vedením se tomuto způsobu vyhýbají. Nevidí výhody, které by jim CRM přinesl a ony by mohly zlepšit kvalitu svého managementu a přizpůsobit podmínky pro implementaci lepší strategie.

Stále oblíbenější využívání CRM bylo prokázáno v článku PR Newswire (2015). Dle výzkumu z roku 2014 po zavedení CRM došlo u podniků ke zvýšení výnosů. Systém ovšem nezaručuje zvýšení perspektivity automaticky. Je zapotřebí sladění zaměstnanců se samotným fungováním podniku, aby bylo dosaženo cílených výsledků.

4 VLASTNÍ PRÁCE

V první části vlastní práce bude autorem zkoumaný podnik AMPO, s.r.o. představen, ukázány základní údaje, klasifikace CZ- NACE, statutární orgány, hierarchie podniku a podniková historie.

4.1. Základní údaje

Tabulka 4 Základní údaje o společnosti

IČ	60696125
obchodní firma	AMPO s.r.o.
statistická právní forma	112 – Společnost s ručením omezeným
datum vzniku	21.2.1994
sídlo	59101 Žďár nad Sázavou - Žďár nad Sázavou 1, Brněnská 2345/43
základní kapitál	400 000,- Kč
Počet zaměstnanců	25

Zdroj: Vlastní zpracování, <http://www.justice.cz>

Klasifikace ekonomických činností - CZ-NACE

Tabulka 5 CZ- NACE

46690:	Velkoobchod s ostatními stroji a zařízeními
46520:	Velkoobchod s elektronickým a telekomunikačním zařízením a jeho díly
471:	Maloobchod v nesespecializovaných prodejnách

Zdroj: Vlastní zpracování, <http://www.justice.cz>

Statutární orgán

Tabulka 6 Statutární orgán společnosti

Jednatel	Oldřich Poul, dat. nar. 4. července 1946, Veselská 37/50, Žďár nad Sázavou 1, 591 01, Den vz.. fce: 21. února 1994
-----------------	--

Zdroj: Vlastní zpracování, <http://www.justice.cz>

Společníci

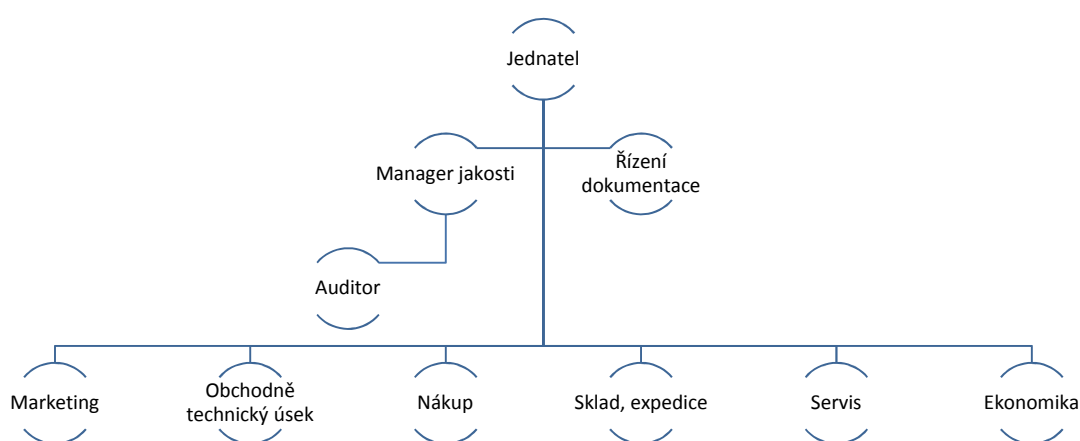
Tabulka 7 Společníci společnosti

Oldřich Poul	Vklad: 160 000,- Kč, obchodní podíl: 40 %
Alberto Comolli	Vklad: 20 000,- Kč, obchodní podíl: 5 %
Dr. Luca Arminio	Vklad: 120 000,- Kč, obchodní podíl: 30 %
Martia Luisa Bertolotti	Vklad: 100 000,- Kč, obchodní podíl: 25 %

Zdroj: Vlastní zpracování, <http://www.justice.cz>

Hierarchie podniku

Obrázek 12 Hierarchie podniku



Zdroj: Vlastní zpracování, firemní dokumentace

Představení podniku

Firma AMPO s.r.o. vstoupila na český a slovenský trh v roce 1994 se záměrem obsáhnout určitý segment trhu širokou škálou subdodávek pro stavbu strojů a zařízení, případně dodávky náhradních dílů. Rozvoj společnosti znamenal rozšiřování nabízených produktů a k převodovkám se začaly řadit další komponenty a strojní součásti, které umožňovaly konstruktérům sestavovat celé funkční uzly, části strojů nebo dopravní systémy.

Deset let existence firmy AMPO znamenal bouřlivý rozvoj od prvních pronajatých prostor pro obchod a skladování přes první vlastní halu a administrativní budovu, která byla uvedena do provozu v r. 2000 až po dnešní nejnovější obchodně-administrativní areál, vybudovaný na zelené louce v r. 2004. V roce 2010 došlo k dalšímu rozvoji společnosti, byla zahájena distribuce lineárního vedení značky PMI. Proto bylo potřeba vytvořit vyhovující prostředí pro zpracování těchto lineárních systémů. V dnešní době zabírá naše PMI řezací centrum skoro 1/4 celkových skladovacích prostor.

Společnost disponuje více jak 2.000 čtverečními metry skladovacích prostor; s více jak 12.000 skladových položek aktuálně na skladě, denní příjem zásilek zboží zaručuje velice flexibilní servis dynamickým zákazníků. Denní vyřizování objednávek, zasílání desítek zásilek - plynulý tok zboží za účelem nejkratších dodacích termínů zákazníkům. (www.společnosti)

4.2. Vize, poslání a cíle podniku

Definování vize a poslání podniku napomůže jak managementu společnosti, tak i zaměstnancům sjednotit představy o fungování a dalším směřování podniku k dosažení stanovených cílů.

Vize podniku: *„Do budoucna zajistit, aby podnik fungoval bez sebemenších problémů a to posílením pozice na domácím trhu a pronikáním na trhy zahraniční“.*

Poslání podniku: *„Aby náš zákazník byl vždy s dodávkami našich výrobků maximálně spokojený“.*

Cíle podniku

Cíle podniku jsou uvedeny ve výročních zprávách společnosti a na internetových stránkách, konkrétně:

- Hlavním cílem firmy AMPO, s.r.o. je, aby náš zákazník byl vždy s dodávkami našich výrobků a poskytováním našich služeb maximálně spokojený.
- Záměrem firmy je dodávat na trh strojírenských komponentů širokou škálu osvědčených výrobků, které umožní stavbu strojů stavebnicovou formou, nebo urychlí jejich sériovou produkci.
- Firma musí proto dodávat výrobky a poskytovat služby vynikající kvality, které budou uspokojovat požadavky a potřeby našich zákazníků. Musíme proto být schopni splnit neustále se zvyšující požadavky zákazníků. Výrobky a služby musíme být schopni zajistit v co nejkratších termínech.
- Jedním z prostředků k zabezpečení bezchybného chodu organizace je systém jakosti dle ISO 9001:2000.

Vedení firmy AMPO, s.r.o. se zavazuje:

- vytvořit a udržovat všechny procesy v organizaci tak, aby vždy vedly k vytvoření kvalitního produktu ve stanovených termínech
- udržovat a přezkoumávat systém jakosti a přijímat opatření k trvalému zlepšování systému
- přezkoumávat efektivnost systému a v případě potřeby ji zlepšovat
- stanovit konkrétní cíle jakosti včetně kritérií pro jejich vyhodnocení a zabezpečovat pravidelné hodnocení
- vytvářet podmínky ke splnění těchto cílů všem pracovníkům společnosti
- zajistit potřebné lidské i technické zdroje pro realizaci cílů jakosti
- vytvořit systém odměňování pracovníků za dodržování jakosti a zlepšování systému řízení jakosti
- zajistit zvyšování kvalifikace pro všechny kategorie pracovníků
- zjišťovat spokojenost zákazníků a v případě potřeby ihned reagovat

4.3. PEST analýza

Analýza PEST slouží k odhalení budoucího vývoje vnějšího prostředí firmy a má významný vliv na výkonnost podniku. Ne jinak je to mu také v případě firmy AMPO s.r.o., analýza je díky zaměření se na širší okolí firmy je také nazývána jako analýza širšího vnějšího prostředí. PEST analýza stanovuje za klíčové elementy makrookolí faktory ekonomické, politicko- legislativní, technologické a sociokulturní.

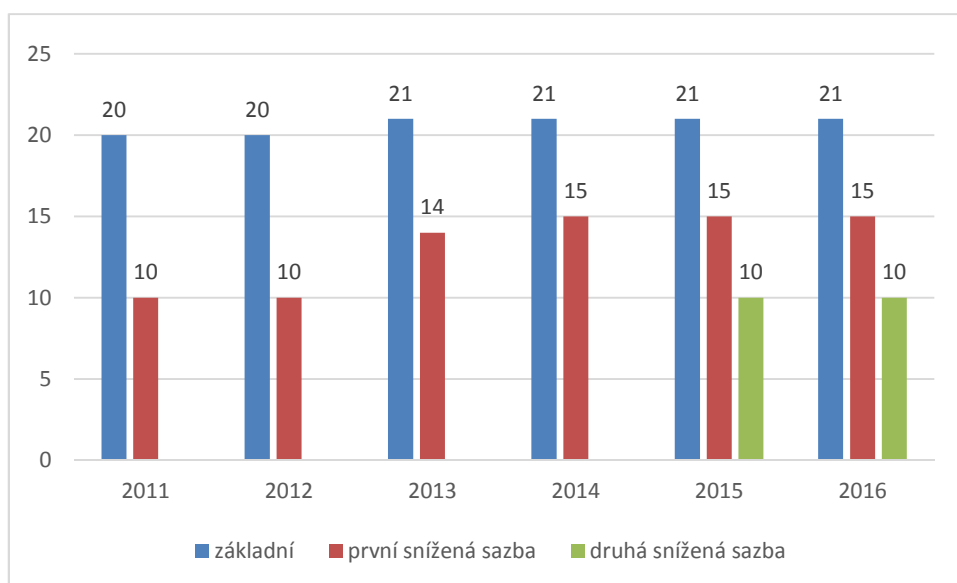
4.3.1. Politicko-legislativní faktory

Všechny společnosti na území České republiky, tedy nevyjímaje společnost AMPO s.r.o., ovlivnila skutečnost, že ČR v roce 2004 vstoupila do Evropské unie. To pro podniky má velký dopad, protože od tohoto aktu se musí společnosti řídit nařízenými a směrnicemi EU.

Daň z přidané hodnoty

Daň z přidané hodnoty (DPH) je jedním z nejdůležitějších příjmů státního rozpočtu a je placena při nákupu většiny zboží a služeb. Společnosti jsou ovlivňovány neustále se zvyšující daní z přidané hodnoty, díky čemuž dochází ke zvyšování cen dodavatelů za energie, pohonné hmoty, odebraný materiál atd., což musí být společnostmi sledováno a často vede k rozhodování, zda společnost navýší své ceny, nebo sníží marži podniku, aby udržela, nebo zvýšila své postavení na trhu a tím svou konkurenceschopnost.

Obrázek 13 Daň z přidané hodnoty



Zdroj: Vlastní zpracování, <https://www.finance.cz/>

Aktuálně na území ČR platí tři základní sazby DPH a to základní sazba DPH 21 %, první snížená sazba DPH 15 % a druhá snížená sazba DPH 10 %. Od roku 2011 byla základní sazba DPH na současné hodnoty zvýšena z 20 % o jeden procentní bod, první snížená sazba z 10 % o 5 procentních bodů a druhá snížená sazba, která platí od roku 2015 je konstantní. (fininace.cz)

Základní sazba se uplatňuje na neprostou většinu zboží a služeb, první snížená sazba je uplatňována na teplo, chlad a zboží, které je uvedeno v příloze č. 3 zákona o DPH a na služby uvedené v příloze č. 2 téhož zákona a druhá snížená sazba je uplatňována na položky uvedené v příloze 3a) zákona o DPH.¹

Intervence České národní banky

Česká ekonomika v letech 2012 – 2013 prošla, stejně tak jako ekonomiky po celém světě obdobím hospodářského útlumu, který se negativně odrazil na nárůst nezaměstnanosti, poklesu příjmů, spotřeby domácností a v neposlední řadě také zisků a investice firem. ČNB na tento vývoj zareagovala tím, že využila svého hlavního měnově politického nástroje a v roce 2012 snížila úrokové sazby na technologickou nulu (0,05 %). Na podzim roku 2012 ČNB komunikovala o možnosti využít svého dalšího nástroje a to změny měnového kurzu. Samotné vyhlášení o možnosti využití tohoto nástroje vedlo koncem roku 2012 a začátkem roku 2013 k oslabení kurzu koruny, které umožnilo omezit dezinflační tendence a dovolilo ekonomice se trochu zlepšit.

ČNB prohlásila, že je rozhodnuta intervenovat v takovém objemu a tak dlouho, jak bude potřeba pro dosažení požadované hodnoty měnového kurzu, a tím k hladkému plnění jejího inflačního cíle. Možnosti ČNB intervenovat na trhu s cílem oslabit korunu jsou neomezené, díky skutečnosti, že českou měnu sama vydává v papírové i elektronické podobě. Již od roku listopadu 2013 se tedy koruna drží poblíž hladiny 27 Kč za euro. (Česká národní banka)

ČNB pomocí nákupu eur uměle oslabuje korunu a tím pomáhá exportérům, na druhou stranu prodražuje zboží z dovozu. Termín ukončení intervencí, který byl samotnou ČNB již několikrát posunut, je v současné době očekáván na přelomu třetího a čtvrtého čtvrtletí 2017, tedy v září, nebo říjnu. Dle analýzy společnosti Cyrrus, může

¹ <http://www.jakpodnikat.cz/dph-sazby.php>

česká měna krátkodobě posílit k hranici 25 Kč za euro, což by významným způsobem pomohlo importérům a nákupům ze zahraničí. Ovšem nejpravděpodobnější scénář je dle analytika společnosti Cyrrus Tomáše Menčíka ve skokovém posílení do pásma od 25, 50 do 26 Kč za euro. ČNB již dříve avizovala, že ukončení intervencí nebude absolutní a nepříznivé výkyvy kurzu je připravena korigovat. Dle Menčíka lze očekávat kurz po prolomení intervencí kolem 26 Kč za euro. (komentář analytika společnosti Cyrrus Tomáše Menčíka, Novinky.cz)

Programy podpory

Řídícím orgánem je zde jako v minulém programovém období Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR, byla ovšem zřízena Agentura pro podnikání a inovace, která plní roli zprostředkujícího subjektu. Operační program Podnikání a inovace pro konkurenceschopnost (OPPIK) je stěžejním programem pro podporu českých podnikatelů v tomto programovém období. Finanční prostředky z něj mohou využívat žadatelé pro spolufinancování podnikatelských projektů ve zpracovatelském a průmyslu a souvisejících službách. OPPIK je cílen na zvýšení inovační výkonnosti podniků, experimentálního vývoje a rozvoj podnikání. Podpora je zaměřena převážně na malé a střední podniky, ovšem, specifické aktivity jsou vhodné také pro velké podniky, podnikatelské seskupení, výzkumné organizace, neziskové organizace aj. (Agentura pro podnikání a inovace)

Díky své pracovní pozici jsem si jako autor práce vědom jak výhod, tak nedostatků operačních programů a využívání finančních prostředků z operačních programů, jako hlavní nevýhody spatřuje převážně ve vysoké byrokracii, která je jak s vypracováním samotné žádosti, tak i s monitoringem projektu a v neposlední řadě s finalizací a následnou dobou udržitelnosti. I přes tuto náročnost spatřuje převážně výhody, které napomáhají podniků s nižšími prostředky se rozvíjet a tím zvyšovat svou konkurenceschopnost. Osobně pro řešený podnik spatřuje vhodnost možnosti zapojení se do OP Podnikání a inovace pro konkurenceschopnost a tyto návrh budou součástí diskuze.

4.3.2. Ekonomické faktory

Pocházejí z ekonomické podstaty a základních směrů ekonomického rozvoje a stanoveny aktuálním stavem ekonomiky. Společnost AMPO s.r.o. je stejně jako všechny jiné firmy při svém rozhodování přímo ovlivněna vývojem makroekonomiky. Mezi základní indikátory, které se přímo podílí na plnění stanovených cílů společnosti jsou míra ekonomického růstu, míra inflace, devízový kurz koruny a úroková míra.

Tabulka 8 Hlavní makroekonomické indikátory v % Hlavní makroekonomické indikátory v %

	2011	2012	2013	2014	2015
HDP	2,0	-0,8	-0,5	2,7	4,5
Míra nezaměstnanosti	6,7	7,0	7,0	6,1	5,0
Nominální mzda	2,5	2,5	-0,1	2,9	2,7
Reálná mzda	0,6	-0,8	-1,5	2,5	2,4
Míra inflace	1,9	3,3	1,4	0,4	0,3
Úrokové sazby – 3M PRIBOR	1,1	1,1	0,3	0,3	0,3
Úrokové sazby – 12M PRIBOR	1,8	1,8	1,0	0,8	0,4
Úrokové sazby – 5R IRS	3,0	1,8	1,0	1,6	0,3

Zdroj: Vlastní zpracování, <https://www.czso.cz>)

V tabulce vidíme, že dynamický růst české ekonomiky pokračuje. Vysoký růst české ekonomiky můžeme vidět v mnoha příčinách a to jak jednorázových, tak i dočasných. Zejména se jedná o impulsy v podobě čerpání prostředků z fondů EU z programového období 2007 – 2013, které měla republika k dispozici jen do konce roku 2015. Na začátku roku 2015 růst HDP jednorázově zvýšilo také přesunutí části aktuálního výnosu spotřební daně z tabákových výrobků z roku 2014 (kvůli časovému omezení platnosti tabákových nálepek). V neposlední řadě byla také výše HDP pozitivně ovlivněna nabídkovým šokem, zapříčiněného výrazným propadem korunové ceny ropy. Jen díky tomuto faktoru byl růst HPD vyšší cca o 0,9 p.b. (Ministerstvo financí ČR)

Na trhu práce se díky ekonomickému růstu zlepšuje vývoj nezaměstnanosti až na současných 5,0 %, což je velmi pozitivní vývoj v porovnání s rokem 2014, kdy

hodnota dosahovala 6,1 %, nebo v roce 2013 dokonce 7,0 %. V pohledu na poslední čtvrtletí roku 2015 si Česká republika vedla tak dobře, že se v měřítku EU umístila na druhém místě s hodnotou 4,8 %, hned za silným Německem.

Z hlediska očekávaných daňových výnosů lze konstatovat, že se predikce vývoje nejdůležitějších daňových základů, tj. nominální objem mezd a platů, nominální spotřeba domácnosti a čistého provozního přebytku, nezmění.

Míra inflace za rok 2015 dosáhla pouze 0,3, což je za sledované období nejnižší hodnota, je to dokonce nejnižší hodnota od roku 2003. Tato nízká hodnota inflace je převážně daná propadem světových cen minerálních paliv a obecně nízkou inflací v globálním měřítku. Naopak nevyšší hodnoty, ve sledovaném období míra inflace dosahovala v roce 2012 a to konkrétně 3,3 %. Společnost AMPO s.r.o. by mělo nízké míry inflace využít pro zvýšení investic, čemuž také nahrává pozitivní vývoj.

Úrokové sazby PRIBOR se na koci roku 2015 i nadále udržovaly v nejnižších hodnotách. Odrážely nastavení základních sazeb ČNB na technicky nulové úrovni. Ve sledovaném období největších výkyvů dosahovaly úrokové sazby 5R IRS, které v roce 2011 dosahovaly na 3 procentní body a přes výkyvy se dostaly na srovnatelné hodnoty s ostatními sazbami (Česká národní banka)

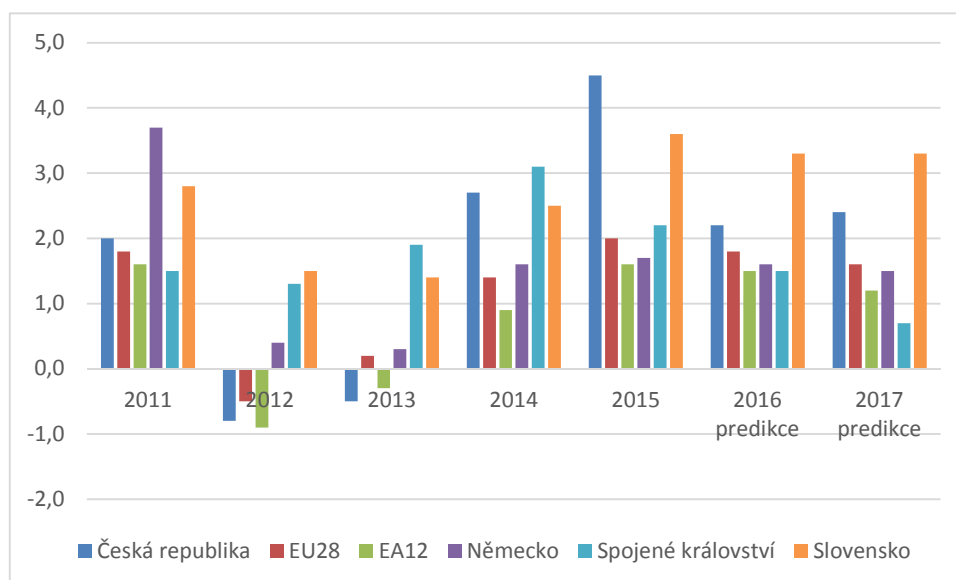
Zpomalování růstu čínské ekonomiky, se kterým lze počítat i v budoucnu, představuje pro další vývoj světového obchodu velmi významné riziko. Pro ČR by tento faktor neměl být zásadní a to přes to, že propojení české a čínské ekonomiky je kvůli jejich zapojení do globálních dodavatelských řetězců velmi vysoké. Rizikem je také přetrvání zvýšené volatility a nejistoty na finančních trzích, k níž dochází kvůli poklesu cen komodit, zapříčiněný také částečně důsledkem vývoje v Číně. Dalším nepříznivým faktorem pro vývoj ekonomiky jsou geopolitická rizika, mezi které řadíme konflikty na Blízkém východě a severní Africe, které vyvolaly vážnou migrační krizi a která má dopad na jednotlivé státy EU. Dopad této migrační krize není možné odhadnout. Díky struktuře české ekonomiky a to velmi úzkého propojení s Německem by negativním rizikem mohl být vývoj v kauze týkající se emisí některých dieselových motorů vozů značky Volkswagen. Rizikem pro českou ekonomiku by v neposlední řadě mohlo být přetrvání výrazných tlaků na zhodnocení kurzu koruny kolem hranice 27 CZK/EUR. Možnosti České národní banky jsou takřka neomezené a může na devizovém trhu intervenovat tak dlouho, jak jen to uzná pro Českou republiku za vhodné.

Porovnání vybraných faktorů s EU

HDP (GDP)

V grafu porovnání HDP s EU a vybranými zeměmi je vidět téměř shodný vývoj všech zemí. Na všechny země dopadla krize a Česká republika byla v době krize zasažena velmi významně a HDP se stejně jako HDP v Evropě dostalo do záporných hodnot, to lze vidět v letech 2012 a 2013, kdy si nevyšší růst HDP zachovalo Slovensko a Spojené království. Od tohoto roku se již vývoj HDP v ČR řadí k nejvyšším a nechává za sebou jak EU28, tak i Německo, Spojené království i Slovensko. V roce 2015 dokonce ČR dosahuje nevyššího růstu HDP z vybraných zemí EU. (Eurostat)

Obrázek 14 Hrubý domácí produkt - vývoj

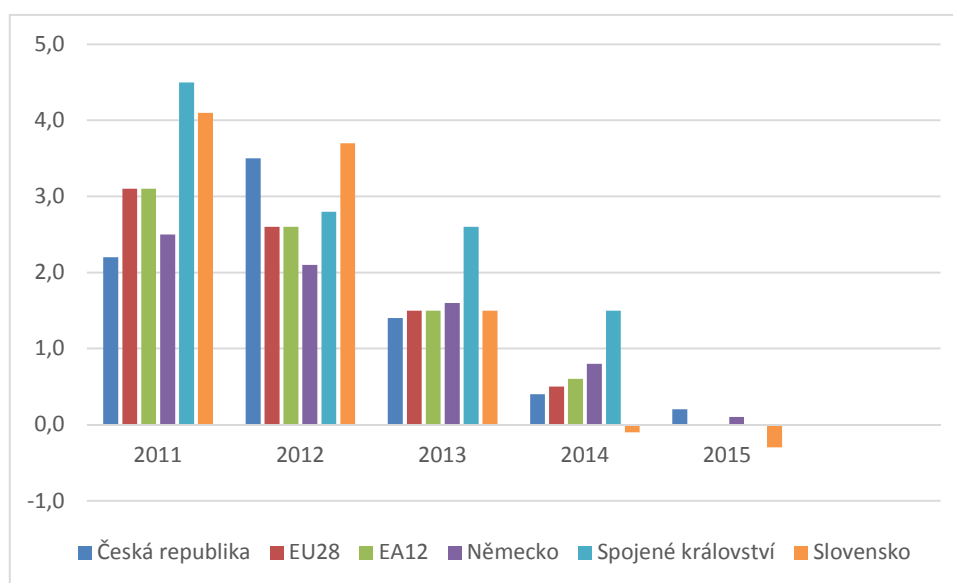


Zdroj: Vlastní zpracování, <https://www.http://ec.europa.eu/eurostat>

Míra inflace

Podobně jako u hodnot HDP také u hodnot míry inflace je vidět téměř shodný vývoj vybraných zemí EU a EU samotné. Nejnižších hodnot ze zkoumaných zemí ČR dosahovala v letech 2011, 2013 a v roce 2014 se umístila hned za Slovenskem. Jediné zvýšení nastalo v roce 2012, kdy se míra inflace v ČR zvýšila téměř i 1,5 %, od tohoto okamžiku se již konstantně snižuje a v roce 2015 vidíme téměř u všech zemí nulovou hodnotu a pouze Slovensko dosahuje záporných hodnot. (Eurostat)

Obrázek 15 Míra inflace - vývoj



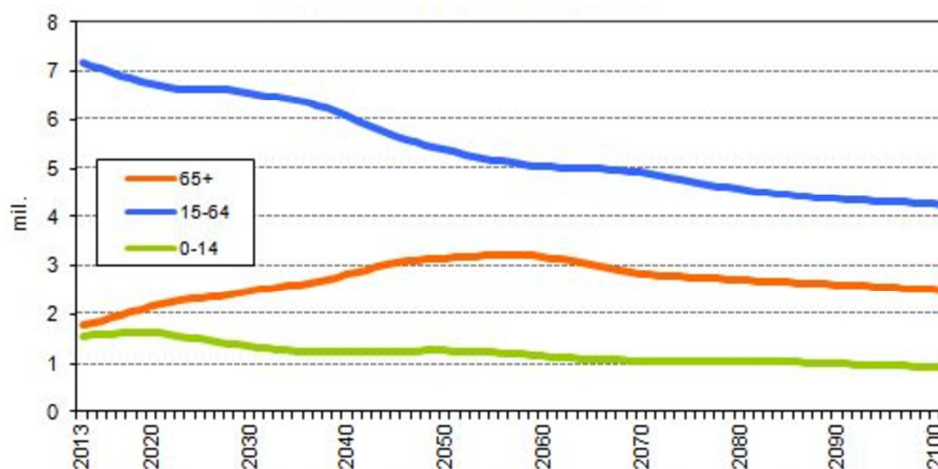
Zdroj: Vlastní zpracování, <https://www.http://ec.europa.eu/eurostat>

4.3.3. Sociální faktory

Stárnutí populace

V oblasti sociálních faktorů je největším problémem stárnutí populace, jak je ukázáno v níže uvedeném grafu s názvem Očekávaný vývoj počtu obyvatel ČR podle hlavních věkových skupin do roku 2101. Podíl obyvatelstva v produktivním věku se dle predikce sníží o 3 mil. lidí ze současných 7 mil. lidí na cca 4 mil. lidí. Opačný vývoj je očekáván u skupiny obyvatelstva nad 65 let, kde se z původních necelých 2 mil. lidí zvýší v roce 2060 na 3 milióny lidí a do roku 2101 sníží asi na 2,5 mil. lidí. U skupiny obyvatelstva 0 – 14 let se očekává konstantně mírný pokles obyvatelstva ze současných 1,5 mil. lidí na 1 mil. lidí. (Český statistický úřad)

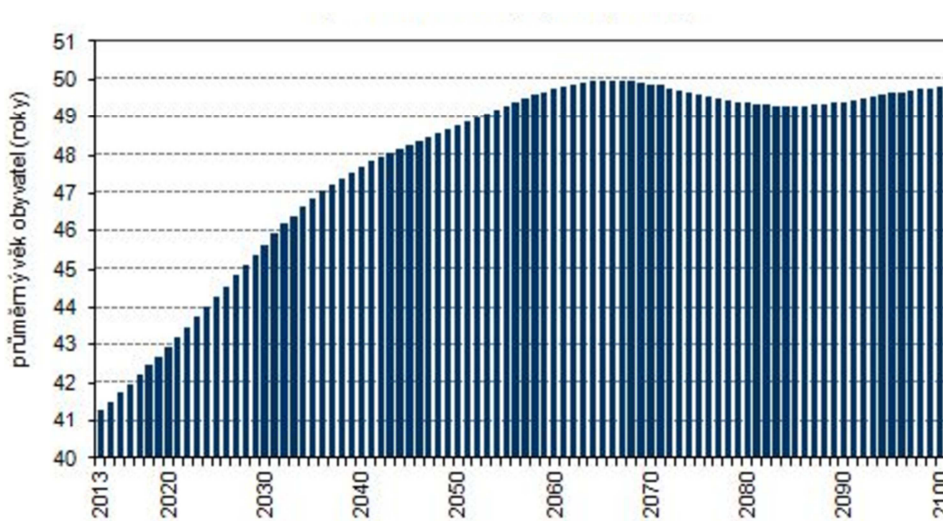
Obrázek 16 Podíl obyvatelstva v produktivním věku do roku 2101 (mil.)



Zdroj: <https://www.czso.cz/>

A stejně tak je tento problém vidět i na následujícím grafu s názvem Očekávaný vývoj průměrného věku obyvatel do roku 2101.

Obrázek 17 Očekávaný vývoj průměrného věku obyvatele do roku 2101 (roky)

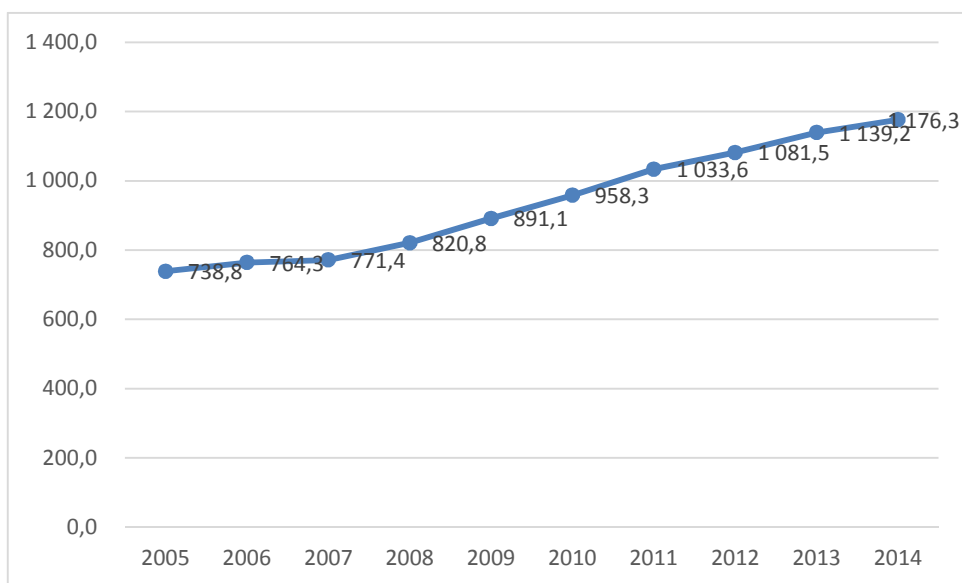


Zdroj: <https://www.czso.cz/>

Úbytek manuálně pracujících

V oblasti sociálních faktorů se dále projevuje zvyšující se počet studentů, kteří se snaží dosáhnout vysokoškolského vzdělání a tím se pochopitelně snižuje počet manuálně pracujících, kteří jsou pro podniky stejně důležití, jako ti s vysokoškolskými tituly. Nedostatečný počet manuálních pracovníků povede ke zvyšování jejich ceny, tedy jejich průměrných výdělků a pro podniky bude tato skutečnost nést zvyšující se náklady na zaměstnance. (Český statistický úřad)

Obrázek 18 Počet absolventů vysokých škol od roku 2005 do roku 2014



Zdroj: Vlastní zpracování, <https://www.czso.cz/>

4.3.4. Technologické vlivy

Všechny úspěšné firmy se snaží o sledování nových trendů v oblasti technologií a to převážně v rámci své oblasti podnikání. V případě řešeného podniku AMPO s.r.o. se jedná o novinky v oblasti skladování a distribuce. Dále společnost musí také sledovat moderní trendy u svých stávajících, tak i potenciálních dodavatelů. Je žádoucí, aby sortiment společnosti byl neustále aktualizován a právě kvůli tomu, je sledování trendů vývoje téměř na každodenním pořádku. Je žádoucí, aby se společnost svými možnostmi dodávky odlišovala od konkurenčních podniků a zákazník zvolil právě je.

Společnost v současné době disponuje více než 2000 čtverečními metry skladovacích prostor, s více jak 12 000 skladových položek neustále na skladě a je zřejmé, že již není schopna obsluhu skladu zvládnout manuálně pomocí svých zaměstnanců, proto s vybudováním nových skladovacích prostor došlo také k částečné automatizaci. Stupeň automatizace byl vybrán právě díky sledováním nových trendů v oblasti podnikání společnosti.

V oblasti software se společnost snaží držet krok, ovšem je to s neustále se vydávajícím verzím jak operačních systémů, tak i softwarů pracovních stále těžší a těžší. V současné době je přecházeno k Windows 10, které by měli postupně nahradit současnou neshodnost u operačních systémů v organizaci. Do této doby si každý zaměstnanec aktualizace svého pracovního počítače hlídal sám a bylo čistě na něm, zda svou pracovní stanicí aktualizuje, či nikoliv. Dále je přecházeno od jednorázově koupených programů k programům licenčním, kdy si společnosti platí roční poplatek za službu, která je neustále aktualizována a nabízí to nejlepší i to, co se software zrovna naučil. Tím odpadají problémy se situacemi, kdy se společnost zastaví na jedné verzi softwaru a konkurence ji může snadno předběhnout. Díky tomu by měla být práce zaměstnanců rychlejší, kvalitnější a efektivnější.

4.4. Analýza oborového prostředí

Odběratelé

Společnost AMPO s.r.o. vstoupila na trh s cílem obsáhnout určitý segment trhu škálou subdodávek pro stavbu strojů a zařízení, případně dodávky náhradních dílů. Odběratelé jsou velmi ovlivněni skupinou dodavatelů, které si společnost dokázala získat na svou stranu a dohodli se na spolupráci. Získávání nových a nových dodavatelů otevírá dveře novým odběratelům, kteří hledají velmi často specifické produkty a je možné, že dříve společnost AMPO s.r.o. tyto specifické produkty nenabízelo. Společnost dokáže primárně obsloužit 4 průmyslové oblasti, kterými jsou konkrétně nápojový průmysl, balící stroje a balírny, všeobecné strojírenství a stavební průmysl:

Nápojový průmysl

Do tohoto průmyslového odvětví firma AMPO s.r.o. dodává dopravní pásy, komponenty pro stavbu dopravních cest a v neposlední řadě i pohony pro rozhýbání celé linky. Jedná se poměrně o náročný provoz operující v nepřetržitém provozu a zpravidla ve vysokých rychlostech. Výjimkou nejsou ani vynášecí dopravníky pro transfer produktů z patra do patra.

Balící stroje a balírny

Balící stroje jsou povětšinou vybaveny jemnou mechanikou, která dokáže precizně zabalit produkty různých rozměrů a charakteristik. Komponenty jsou v nepřetržitém provozu a podléhají zátěži a nepříznivým vlivům okolního prostředí (agresivní krystalky cukru, teplota). Proto je kladen důraz na kvalitní provedení a užití materiály. Do tohoto odvětví společnost dodává drobné komponenty strojů, pohony, pneumatické součásti, opláštění a bezpečnostní kryty, ale i dopravní cesty.

Všeobecné strojírenství

Dodávky komponent z portfolia firmy AMPO s.r.o. jsou směřovány do všech odvětví strojírenského průmyslu. V lehkém průmyslu jsou uplatňovány převodovky, pneumatické prvky i ovládací prvky. V oblasti obráběcích strojů je společnost schopna dodávat výrobcům obsáhlý soubor komponent, zahrnující pohony a frekvenční měniče, lineární vedení, pneumatické prvky a kabelové. Produkty směřují i do těžkého průmyslu a elektrárenství. Těžké pohony jsou aplikovány v tepelných i větrných elektrárnách.

Stavební průmysl

Převodovky jsou také dodávány do stavebních strojů, především pak již druhé desetiletí do silničních válců původní značky Stavostroj, v poslední době jednomu z největších světových výrobců silničních technologií, firmě AMMANN.

Dodavatelé

Kvalita dodavatelů, kterou dokáže firma AMPO s.r.o. skloubit je stěžejním prvkem samotné podnikatelské činnosti. Čím větší a kvalitnější sortiment dokáže společnost AMPO s.r.o. nabídnout, tím zvládne zaujmout větší spektrum odběratelů, z tohoto důvodu dochází k neustálému rozšiřování skladovacích prostor a v současné době společnost disponuje 12 000 komponenty stále na skladě. Společnosti se vyplatilo vsadit

na italské společnosti, které se výrobou zabývají již dlouhou dobu a dokáží nabídnout odpovídající kvalitu. Níže seznam vybraných dodavatelů:

- Bonfiglioli riduttori s.p.a. – Jedná se o výrobce převodovek a jiných součástek, se sídlem v italské Bologni, vyrábějící převážně převodové motory a převodovky, track and Travel drives, hydraulická řešení, elektronická řešení, větrná řešení, elektrické motory, planetové převodovky, střídače a energické zálohy, rozhraní pro lidské ovládání.
- PMI Groupe – společnost, která se podílí na výrobě vodních šroubů, lineárního vedení, polovodičů a výrobky jsou využívány převážně u obráběcích strojů.
- SYSTEM PLAST – Jedná se o společnost, pocházející z italské Florencie vyrábějící ložisková tělesa, stavitelné patky, dopravní pásy a řetězy, komponenty dopravníků a opláštění strojů.
- BOTEKO Srl, společnost se sídlem v italském Miláně, která převážně vyrábí ovládací a upínací prvky.
- BREVETTI C.E.A – Italská společnost sídlící u italského města Padova, vyrábějící komponenty pro farmaceutické výrobky
- CEMP srl – společnost se sídlem v italském Miláně, která byla v roce 1954 jednou z prvních společností v Itálii, zabývající se výrobou motorů.
- GPA Italiana, založena v roce 1962 vyrábějící pneumatické výrobky a výrobky pro automatizaci, konkrétně pneumatické lisy, pneumatické otočné stoly, hydropneumatické lisy, odvíječe, pneumatické podavače atd.

Substituty

Substitutů je jak pro stávající, tak i pro nové zákazníky na trhu velké množství. Společnost AMPO s.r.o. se převážně zaměřuje na italské dodavatele, proto odběratelé, kteří nevěří italskému průmyslu, jistě mají tendenci sáhnout k jiným dodavatelům, kteří nabízejí například větší sortiment výrobků z Německa, Švýcarska, Francie, nebo Spojených států amerických. Pro odběratele je ovšem jedním z kritérií kromě kvality také cena a ta je u výrobků například z Německa vyšší a společnost AMPO má zkušenosti s tím, že Italští dodavatelé dokáží nabídnout kompromis u ceny, ale kvalita je na srovnatelné úrovni jako u výrobců z jiných zemí a v nemalém počtu případů dokonce kvalitou konkurenty převyšují.

Hrozba vstupu nových konkurentů

Bariéry vstupů do odvětví je na poměrně vysoké úrovni. Pro založení podobného konkurenčního podniku by byl zapotřebí vysoký kapitál k vytvoření jak skladovacích prostor, tyto prostory mohou být pouze pronajaty a tím dojde k ušetření nákladů, ovšem největší bariéra vstupu je hlavně v obstarání potřebného množství výrobků, které by mohlo být pro společnost AMPO s.r.o. konkurenční. Nejedná se ovšem pouze o obstarání velkého množství výrobků, tyto výrobky musí být na vysoké úrovni, jak v technologickém pohledu, tak i kvalitě a jakosti. Společnost AMPO s.r.o. jednotlivé vztahy s dodavateli budovala již od roku 1994 kdy firma vznikla a spolupráce byla navazována postupně a neexistuje možnost vzniku podobného podniku, který by hned po samotném vstupu na trh dokázal nabídnout sortiment velikosti, jako společnost AMPO s.r.o.

Velmi problémové je také navázání spolupráce s odběrateli, které si řešená společnost dokázala získat postupem času a tím, že dokázala dodávat výrobky vysoké kvality. Pro nově vstupující firmy na trh by bylo problematické tyto fungující a dlouhodobé spolupráce přerušit.

4.4.1. Matice vlivu konkurenčních sil působících na podnik

Dle působení a důležitosti vlivu jednotlivých faktorů byla vyhotovena matice, díky které je patrné, jak jednotlivé síly působí na podnik a jak významně mohou ovlivnit jeho chod. Byla vyhotovena škála bodových hodnot a to od 1 do 5, kdy číslo 1 určuje nízkou hodnotu vlivu a číslo 5 vysokou hodnotu vlivu. Jednotlivé hodnoty budou vynásobeny a výsledné číslo nám určí významnost dané síly a čím bude číslo větší, tím bude síla pro podnik významnější.

Tabulka 9 Matice vlivu konkurenčních sil

Konkurenční síly	Působení síly	Velikost síly	Výsledná síla
Odběratelé	5	5	25
Dodavatelé	5	5	25
Substituty	3	3	9
Hrozba vstupu nových konkurentů	2	2	4

Zdroj: Vlastní zpracování, <https://www.http://ec.europa.eu/eurostat>

V tabulce jsou znázorněny jak hodnoty působící síly, tak velikost této síly a hodnota výsledné síly působící na podnik. Jako nejdůležitější faktory se ukázaly být jak odběratelé, tak i dodavatelé. Bez přítomnosti odběratelů by podnik nemohl vůbec fungovat a mohl by svou podnikatelskou činnost ukončit, ovšem odběratelé jsou závislí na tom, co podnik nasmlouvá od svých dodavatelů. Na třetí příčce se umístily substituty, které mají také poměrně velký vliv a to převážně z důvodu velké variability podobných výrobků a dále zacílení společnosti AMPO s.r.o. převážně na italské dodavatele. Jako nejnižší vliv se ukázal u hrozby vstupu nových konkurentů na trh. Společnost vidí nejnižší vliv právě díky dlouhodobým obchodním vztahům, které se budují roky i desetiletí a nově příchozí společnosti si nedokážou nasmlouvat takové podmínky jako právě firma AMPO s.r.o. s letitou tradicí.

4.5. Analýza vnitřního prostředí

Cílem analýzy vnitřního prostředí je identifikovat strategicky významné zdroje a schopnosti a díky tomu vymezit specifické přednosti podniku jako zdroje konkurenční výhody.

Pro analýzu vnitřního prostředí se nejčastěji využívá například: metoda „**7S analýza**“, **marketingový mix 4P** a také **finanční analýza**.

4.5.1. 7S analýza

Strategie

Jako strategií podniku lze současně stanovit zajišťování dodávek výrobků pro své klienty v požadovaném čase a smluvené kvalitě. Podnik se i nadále bude snažit rozšiřovat počet svých odběratelů a to nabídkou výrobků, ať stávajících, tak i výrobků, které jsou díky neustálému vývoji na trhu inovovány a společnost AMPO s.r.o. tedy musí vývoji trendu věnovat i nadále vysokou pozornost. Nárůst odběratelů a dodavatelů lze také docílit výstavami na strojírenských veletrzích, kde se v jednom okamžiku střetne velký počet potenciálních dodavatelů a potenciálních odběratelů. Co se strategie týče, nedá se hovořit o propracovanosti a dlouhodobosti. Jedná se o střednědobé plány a strategie, které nejsou podpořeny žádnou písemnou formou, díky které by se mohl průběh realizace strategie porovnávat se skutečností.

Struktura

Podnik je v současné době tvořen celkem 25 zaměstnanci a na nejvyšší hierarchické úrovni se nachází majitel podniku, který je plně zodpovědný za celý podnik a je jediným jednatelem společnosti. Na nižší pozici se nachází představitel vedení pro jakost a úsek řízení dokumentace, představitel vedení jakosti představuje jakousi podobu provozního manažera, který se stará o běžný chod společnosti. Pod představitel pro jakost se nachází auditor společnosti. Ještě níže v hierarchickém představení společnosti se nacházejí zbylí zaměstnanci podniku a to ať na marketingovém oddělení, které se stará o propagaci společnosti, obchodně technickém úseku, které se stará o vztahy s odběrateli a dodavateli, úseku nákupu, který musí neustále být informován o stavu zásob a provádět jeho doplňování, sklad a expedice, servis a ekonomické oddělení, které se stará o fakturaci, rozpočty a samostatnou administrativní činnost v organizaci.

Systémy

V bodu systému řízení podniku si musí každý zaměstnanec plnit své pracovní povinnosti a to podle každodenních úkolů. Každá pracovní pozice má svá specifika a také svůj stupeň odpovědnosti a to od pracovníka ve skladu až po jednatele společnosti. Pracovník ve skladu je zodpovědný za správné zařídění položek jednotlivých výrobků na skladě, pracovník obchodně technického úseku je zodpovědný za komunikaci se svými dodavateli a odběrateli, jedná se tedy o jeden z nejdůležitějších úseků v celé organizaci, neboť právě tito zaměstnanci jsou v každodenním kontaktu se zainteresovanými stranami a mohou fungování společnosti buď pozitivně, nebo negativně ovlivnit. Ekonomické oddělení se stará o sestavování správnost sestavování rozpočtů jednotlivých zakázek. Každé oddělení a to ať se nachází na jakémkoliv stupni má jistou dávku zodpovědnosti a s tou musí při výkonu své práce počítat.

Spolupracovníci

Pracovní kolektiv je pro chod společnosti to nejdůležitější a proto také tento bod je považován za stěžejní. Společnost AMPO, s.r.o. zaměstnává celkem 25 pracovníků, z čehož 2 jsou řídicí pracovníci. Řízení společnosti je prováděno formou TOP-DOWN, tedy ze shora dolů, kdy jsou za jednotlivé úseky zodpovědní vedoucí. Jednotliví pracovníci a jejich schopnost spolu vycházet, hraje rozhodující roli ve kvalitě vykonané práce.

Schopnosti

V tomto bodě měl v minulosti nedůležitější roli samotný majitel podniku, který sám rozhodoval o vytvoření pracovní pozice, o přijetí, nebo nepřijetí potenciálního zaměstnance, o vytváření podmínek pro potenciální zaměstnance o aktualizaci podmínek stávajícím zaměstnancům, tak aby zaměstnanci byli v zaměstnání spokojeni a nepřemýšleli o změně. Dle současného stavu podniku lze říci, že se to majiteli povedlo a v současné době se již o personální věci nestará sám, ale je to v kompetencích managementu podniku, který přeci jen má lepší přehled o tom, co je pro potenciální zaměstnance důležité, co je do společnosti naláká a co je naopak v zaměstnání udrží.

Schopnosti stávajících zaměstnanců je rozvíjeno formou různých školení, které jim umožňují se ve své práci zdokonalovat a tím přispívat ke zvyšování konkurenceschopnosti celého podniku. Je vidět, že vedení společnosti AMPO s.r.o. zná hodnotu zaměstnanců a snaží se tuto hodnotu pořádáním různých forem školení ještě zvyšovat.

Styl

Zde hraje rozhodující roli podniková struktura a samotný vývoj podniku, kdy bylo pouze na majiteli, aby se rozhodoval a nesl za to plnou zodpovědnost. V minulosti se tedy velmi často jednalo o autokratický styl vedení podniku. Ovšem s přibýváním let majitele podniku se přeci jen snaží o více demokratický styl vedení, kdy je rozhodnutí důkladně rozebráno managementem a díky tomu je schopno odhalit na jedné straně nástrahy, tak na druhé straně příležitosti, které jsou podniku nabídnuty.

Sdílené hodnoty

Sdílené hodnoty jsou definovány managementem podniku a musí být za každých okolností dodržovány, jedná se o cíle podniku, kde hlavním cílem je aby zákazníci společnosti AMPO s.r.o. byli vždy s dodávkami výrobků a poskytováním služeb maximálně spokojeni. Zabezpečením bezchybného chodu organizace je díky systému jakosti ISO 9001: 2009, kde se musí každý zaměstnanec, bez ohledu na hierarchický stupeň, snažit o dodržování postupů stanovených v dokumentaci systém jakosti. Od zaměstnanců společnosti se očekává okamžité splnění veškerých požadavků a to jak od interních, tak externích zákazníků, dále se očekává reakce ihned, jakmile se objeví nesrovnalost, nebo jen pochybnost, vyžaduje se vysoká odpovědnost za kvalitu

a včasnost své práce, důsledná samokontrola své práce a vyhledání způsobů, které by mohli napravit závady, či dokonce závadám předcházet.

4.5.2. Marketingový mix 4P

Produkt

Společnost AMPO s.r.o. nabízí následující produkty, nejedná se ovšem o jejich vlastní výrobky, ale o výrobky od svých dodavatelů:

Poskytované produkty:

- Převodovky
- Elektromotory
- Frekvenční měniče
- Mini elektropřevodovky
- Lineární vedení
- Lineární pohony a posuvy
- Pneumatické prvky
- Rotační elektronické přívody
- Komponenty dopravníků
- Dopravníkové řetězy
- Ložisková tělesa
- Stavitelné patky
- Komponenty pro stavbu krytů strojů
- Elektrické vibromotory
- Energetické nosiče
- Ložisková pouzdra dopravníkových válečků
- Kloubové hřídele
- Prvky tlumení rázů a vibrací
- Tvářecí stroje a příslušenství

Produkty poskytované společnostmi jsou velmi variabilní a to díky velkému množství nasmlouvaných dodavatelů, toto je konkurenční výhoda, díky které společnost dokáže odběrateli nabídnout více než jedno správné řešení. Produkty najdou své místo ve více průmyslových odvětvích a to konkrétně stavební průmysl, všeobecné strojírenství, nápojový průmysl a balící stroje a zařízení.

Cena

Cena, za kterou je společnost AMPO s.r.o. schopno produkty nabízet je přímo závislá na schopnostech manažerů a majitele podniku, kteří domlouvají podmínky se svými dodavateli. Silná pozice firmy a zařazení mezi stabilní firmy v rámci hodnocení CZECH TOP 100 napomáhá společnosti při komunikaci s dodavateli a dodavatelé v této společnosti vidí silného obchodního partnera a jsou ochotni oproti jiným společnostem nabídnout lepší podmínky.

Společnost AMPO s.r.o. se snaží cenovou politiku držet na rozumné úrovni a to tak, aby byli schopni nabízet zboží nejvyšší jakosti a přitom byli atraktivní pro své aktuální i potenciální odběratele.

Propagace

Společnostmi jsou využívány různé způsoby propagace. Dle vedení podniku je nejvýhodnějším prostředkem pro udržování stávajících odběratelů a dodavatelů a hledání nových příležitostí vystavování a návštěvy strojírenských veletrhů. Již dlouhodobě společnost AMPO s.r.o. vystavuje na Mezinárodním strojírenském veletrhu v Brně a veletrhu AMPER. V tomto roce se odhodlala vystavovat také na Mezinárodním strojírenském veletrhu v Nitře. Společnost se dále snaží o návštěvy mezinárodních výstav, aby byla schopna držet krok s aktuálními trendy a svým odběratelům mohla nabídnout jen ty nejlepší a nejkvalitnější výrobky, které budou pro odběratele zajímavé.

Propagace je dále představována aktualizací nabízených produktů na internetových stránkách společnosti, kde jsou neustále aktualizovány nabízené katalogy s výrobky dodavatelů. Jistou formou propagace je také dobré know-how firmy, která získala ocenění v rámci hodnocení **CZECH TOP 100** ratingové ocenění **AAA Excelentní** Czech Stability Award a zařadila se tak mezi nejstabilnější firmy v České Republice.

Prodejní místo

Společnost AMPO s.r.o. má své sídlo i sklady ve městě Žďár nad Sázavou, které se nachází v Jihomoravském kraji a toto místo můžeme považovat za hlavní místo prodeje výrobků a za místo, odkud pokračují všechny dodávky k odběratelům. Toto strategické místo by bylo vhodné mít blíže některému velkému městu s lepší dopravní infrastrukturou.

4.6. Analýza vnitřních zdrojů společnosti

4.6.1. Hmotné zdroje

Hmotné zdroje jsou u společnosti AMPO s.r.o. představeny převážně administrativní budou a výrobní/ montážní halou ve městě Žďár nad Sázavou, kde je soustředěna veškerá činnost společnosti. Hodnota pozemků, které společnost vlastní je 930 000 Kč, hodnota staveb je 19 700 000 Kč a hodnota samostatně movitých věcí a souborů movitých věcí je 7 500 000 Kč. Vysoká hodnota samostatně movitých věcí je zapříčiněna vysokými pořizovacími náklady u zařízení ve výrobní/ montážní hale. Hmotný majetek byl oceňován v pořizovacích cenách a byl odepisován na základě odpisového plánu. Strojní hmotný majetek je odepisován po dobu 5 let (20 % ročně). Budovy stavby (2 % ročně). Dlouhodobý hmotný investiční majetek od 20 000 Kč do 40 000 Kč s dobou použitelnosti delší než jeden rok odpis na 2 roky.

4.6.2. Lidské zdroje

Společnost v současné době zaměstnává celkem 25 zaměstnanců, což je oproti roku 2014 nárůst o jednoho zaměstnance. Zaměstnanci jsou nezbytnou součástí každého fungujícího podniku a bez jejich existence by byl chod společnosti omezen. Dokonce při snížení počtu zaměstnanců, by došlo k omezení výkonnosti celého podniku. Vedení se snaží aby každé navýšení počtu zaměstnanců mělo své opodstatnění a nedocházelo ke zbytečnému navyšování zaměstnanosti bez zvýšení efektivity. Zaměstnanci jsou ohodnocováni fixně a při existenci mimořádných výnosů či Vánočních svátcích jim jsou poskytnuty mimořádné prémie. Účetnictví je prováděno zaměstnanci podniku a není potřeba využívat externích společností, které se této problematice věnují primárně a mají na ni založené své fungování.

4.6.3. Nehmotné zdroje

Mezi nehmotné zdroje společnosti se řadí převážně certifikace managementu jakosti ISO 9001: 2009, dlouhodobá tradice podniku, výborně fungující dodavatelsko-odběratelské vztahy, know-how společnosti a v rámci CZECH TOP 100 ratingové ocenění AAA Excelentní

4.6.4. Finanční zdroje

Finanční analýza společnosti byla provedena pouze s cílením na analýzu poměrových ukazatelů, která mohla být provedena díky účetním výkazům, tedy rozvahám a výkazům zisků a ztrát. Analýza poměrových ukazatelů byla provedena za 4 roky, konkrétně za roky 2012 až 2015.

4.6.4.1. Analýza poměrových ukazatelů

Ukazatele rentability

Tabulka 10 Ukazatele rentability v %

Rentabilita	2012	2013	2014	2015
Rentabilita celkového kapitálu z EBIT	12,0 %	12,7 %	15,8 %	12,8 %
Rentabilita vlastního kapitálu po dani	11,8 %	12,0 %	15,2 %	15,0 %
Rentabilita tržeb po dani	7,5 %	8,1 %	9,4 %	10,4 %
Rentabilita tržeb z provozního zisku	9,8 %	10,2 %	12,3 %	10,8 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Rentabilita nám ukazuje jak je podnik schopen dosahovat ziskovosti. Čím vyšších dosahuje rentabilita hodnot, tím dosahuje podnik vyšších výnosů. Pro analýzu rentability byly zvoleny 4 ukazatele, rentabilita celkového kapitálu z EBIT, rentabilita vlastního kapitálu po dani, rentabilita tržeb po dani a rentabilita tržeb z provozního zisku. Všeobecně je dosahováno vysokých hodnot ,což značí opravdu vysoké zdraví řešeného podniku a to díky kladnému stavu výsledku hospodaření na konci účetních období. Ve třech případech je dosahováno nejvyšších hodnot v roce 2014 a pouze u ukazatele rentability tržeb po dani, je tomu v roce 2015.

Z tabulky lze vyčíst, že již v roce 2012 společnost neohrožovaly žádné důsledky zhroucení světové ekonomiky a s hodnotami rentability kolem 10 % si vedla velmi dobře a mohla myslet na svůj další rozvoj.

Ukazatele aktivity

Tabulka 11 Ukazatele aktivity v %

Aktivita	2012	2013	2014	2015
Doba obratu aktiv	1,26	1,24	1,32	1,22
Doba obratu zásob	156,6	157,1	139,4	154,2
Doba obratu pohledávek	61,2	82,7	69,0	65,3

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 11 ukazuje, jak efektivně dokáže podnik využívat jednotlivé položky aktiv. Doba obratu celkových aktiv určuje, kolikrát během kalendářního roku dojde k obratu aktiv podniku. Cílená hodnota je nad hodnotou 1, což se podniku daří každoročně dodržovat, toto naznačuje výborné finančního zdraví podniku a ochotu investovat.

Doba obratu zásob udává, za jakou dobu firma průměrně prodá své zásoby, tedy kolik dnů jsou zásoby drženy na skladě. Firma by se měla snažit tyto hodnoty držet na co nejnižších hodnotách a to kvůli nákladům na skladování. Firma zásoby drží průměrně kolem 150 dnů na skladě, což je téměř půl roku. Jde ovšem pohlížet kladně na skutečnost, že hodnoty se nezvyšují, firma je udržuje v konstantní hladině. Pouze v roce 2014 nastala změna, která může být zapříčiněna například pozdním naskladněním zboží, jedná se zde totiž o stavovou hodnotu k určitému datu, ze které je následně ukazatel doby obratu zásob vypočítán.

Doba obratu pohledávek ukazuje, za jakou dobu podnik dostane od svých odběratelů zaplacené. Znázorňuje tedy ochodu odběratelů neotálet a svůj závazek uhradit. Pro podnik je žádoucí, aby hodnoty byly na co nejnižší úrovni a finanční prostředky z obchodů byly k dispozici co nejdříve. Z tabulky lze vyčíst, že doba obratu pohledávek je průměrně na hodnotách kolem 70 dnů a v roce 2013 se hodnota dostala dokonce na necelých 82 dnů, to mohlo být zapříčiněno problémem určitých odběratelů. Některé podniky dlouhou dobu splatnosti faktur přímo, či nepřímo vyžadují a společnost AMPO s.r.o. jim v zájmu dobrých obchodních vztahů vychází vstříc.

Ukazatele likvidity

Tabulka 12 Ukazatele likvidity v %

Likvidita	2012	2013	2014	2015
Okamžitá likvidita	0,46	0,33	0,57	0,82
Pohotová likvidita	1,84	2,03	2,28	2,51
Běžná likvidita	5,37	5,85	5,73	6,50

Zdroj: Vlastní zpracování

Ukazatele likvidity nám ukazují likvidní schopnost podniku, tedy jakou má podnik platební schopnost v případě placení svých závazků. Okamžitá likvidita reflektuje platební schopnost podniku při využití peněžních prostředků (peníze na účtu, krátkodobé cenné papíry, šeky, peníze na pokladně aj.) Za předpokladu, že by podnik měl v daný okamžik uhradit veškeré své krátkodobé závazky, dosahoval optimálních hodnot v roce 2012 a 2013 a dalších letech byl jen mírně na optimální hodnotou, která je v rozmezí 0,2 – 0,5.

Při pohotové likviditě není počítáno se zásobami a kvůli povaze společnosti je absence zásob ve výpočtech patrná. Pohotová likvidita se každoročně zvyšuje a ukazuje to závislost společnosti na stavu zásob.

U běžné likvidity jsou zohledněny krátkodobé závazky a oběžná aktiva. Běžná likvidita vyjadřuje, že za situace, ve které nedojde k prodeji zásob, jaká část krátkodobých závazků je krytá pohledávkami a finančním majetkem. Také zde je vidět závislost na zásobách na skladě a tato závislost se zvyšuje. Zásoby mají pro společnost u likvidity obecně nejvyšší význam, je to ovšem zapříčiněno povahou společnosti a velkými zásobami, tyto zásoby si ovšem společnost AMPO, s.r.o. drží kvůli schopnosti rychle reagovat na požadavky odběratelů.

Ukazatele zadluženosti

Tabulka 13 Ukazatele zadluženosti

Zadluženost	2012	2013	2014	2015
Celková zadluženost	19,5 %	15,7 %	18,0 %	15,9 %
Úrokové krytí	64,3	81,6	63,8	89,6

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka ukazatele zadluženosti reflektuje, jakého procenta dosahoval celková zadluženost podniku a jaké bylo úrokové krytí. Doporučené hodnoty pro celkovou zadluženost jsou do 50 % a této hodnotě se podnik v žádném roce ani z daleka nepřiblížil. Celková zadluženost kolísá mezi 20 a 15 procenty a pro podnik znamená, že dokáže svůj provoz i rozvoj z 80 procent financovat z vlastních zdrojů.

Úrokové krytí nám říká, kolikrát jsou úroky z poskytnutých úvěrů kryty výsledkem hospodaření za dané účetní období. Čím vyšších hodnot společnost dosahuje, tím je vyšší samotná finanční úroveň podniku. Hodnoty za jednotlivé roky velmi kolísají a nejnižší hodnoty společnost dosahuje v roce 2014. Na druhé straně s hodnotou téměř 90 dosahuje nejlepšího výsledku v roce 2015.

Při analýze vybraných ekonomických ukazatelů vyplynulo, že se podnik v žádném zkoumaném roce nenacházel ve špatné, nebo dokonce kritické situaci. Naopak hodnoty všech ukazatelů dokazují, že je podnik zdravý. Rentabilita podniku je na vysoké úrovni, díky čemuž je společnost zisková, společnost zvládá během jednoho kalendářního roku obrátit celou hodnotu aktiv, platební schopnost je na stabilní úrovni a celková zadluženost v žádném roce nedosahovala hodnoty 20 % a podnik je tedy schopen si svůj provoz i rozvoj hradit z 80 % z vlastních zdrojů.

Do budoucna by ovšem autor **doporučil snížit dobu obratu zásob, snížit dobu obratu pohledávek a více využívat cizí zdroje pro rozvoj společnosti**. První uvedený ukazatel je ovšem zapříčiněn povahou společnosti a nedá se očekávat snížení doby obratu zásob na jednotkové hodnoty. Ovšem hodnoty kolem 150 dnů jsou velmi vysoké a společnosti s tím vznikají vysoké náklady na skladování. Ideální hodnoty pro tento typ podniků autor spatřuje na 50 % současných dob obrátů zásob, tedy někde do tří měsíců, což není nereálné. U obratu pohledávek by autor doporučil zapřemýšlet nad strategií podniku a její benevolentností nad hrazením pohledávek svých odběratelů.

Průměrné hodnoty kolem 70 dnů jsou daleko za standardní 30 denní splatností faktur. Pokud jsou tyto hodnoty uvedeny v obchodních smlouvách, mělo by dojít k jejich revizi a zaktuálnění, neboť ekonomická situace je pro podniky příznivá a není potřeba se chovat jako v době světové ekonomické krize. Společnost by měla dříve k dispozici peněžní prostředky na svých bankovních účtech a zlepšila by tím svou likvidní schopnost. Při zvýšení podílu cizích zdrojů by se podnik mohl více zaměřit na rozvoj podnikání, diverzifikaci podnikatelské činnosti atd. To by také napomohlo ke zvýšení odolnosti podniku zvládat jak výpadky ze strany dodavatelů a odběratelů, ale také při nevyzpytatelné světové, či evropské ekonomické situaci.

4.7. Formulace strategie

Kapitola je věnována pomocným nástrojům pro formulaci strategie, kdy dojde k vytvoření matice IE a to z matice EFE a IFE, dále bude vytvořen návrh matice SPACE, využití Portervých strategií a z jednotlivých strategií sestavena matice SWOT.

Pomocné nástroje pro formulaci strategie

Pro formulaci strategií slouží matice vnitřního a vnějšího prostředí IFE a EFE

4.7.1. Matice EFE

Na základě matice vnějšího prostředí, proběhlo hodnocení faktorů vnějších vlivů prostředí podniku, vykonán výpočet váženého skóre, kde byla určena jejich důležitost a síla reakce společnosti na jednotlivé faktory.

Tabulka 14 Matice EFE

Faktor	Váha	Stupeň vlivů	Skóre
Příležitosti			
Malá konkurence	0,125	4	0,5
Dobrá propagace podniku	0,1	3	0,3
Externí školení	0,05	2	0,1
ČR a EU – bezcelní zóna	0,1	4	0,4
Růst trhu	0,125	3	0,375

Hrozby			
Příchod nového konkurenta na český trh	0,125	3	0,375
Zvýšení cen vstupů	0,1	2	0,2
Neúměrné zvyšování cen energií	0,05	2	0,1
Nároky na kvalitu – vyšší cena	0,1	3	0,3
Obchodní možnosti konkurence	0,125	2	0,25
Celkem	1		2,9

Zdroj: Vlastní zpracování

Z matice vlivu jednotlivých faktorů vnějšího prostředí lze vyčíst, že celkové vážené skóre dosahuje hodnoty nad 2,5, což pro podnik znamená, že je schopen dostatečně využívat vzniklé příležitosti a je schopen eliminovat vzniklé hrozby.

4.7.2. Matice IFE

Bylo provedeno hodnocení faktorů vnitřních vlivů prostředí podniku, vykonán výpočet váženého skóre, určena důležitost a síla reakce společnosti na jednotlivé faktory.

Tabulka 15 Matice IFE

Faktor	Váha	Stupeň vlivů	Skóre
Silné stránky			
Kvalitní vzdělání zaměstnanců	0,125	4	0,5
Tradice podniku	0,1	3	0,3
Dominantní postavení v ČR	0,1	2	0,2
Certifikované výrobky	0,05	2	0,1
Velký počet odběratelů	0,1	4	0,4
Kvalitní a bezpečný produkt	0,05	3	0,15
Finanční stabilita firmy	0,05	3	0,15

Slabé stránky			
Nekvalitní výrobky od dodavatelů	0,05	3	0,15
Absence konkurenta na území ČR	0,125	2	0,25
Potřeba vysokého kapitálu	0,025	2	0,05
Finančně náročný vývoj	0,025	3	0,075
Rezerva v propagaci	0,1	2	0,2
Mzdové náklady na kvalifikovanou pr. sílu	0,1	4	0,4
Celkem	1		2,925

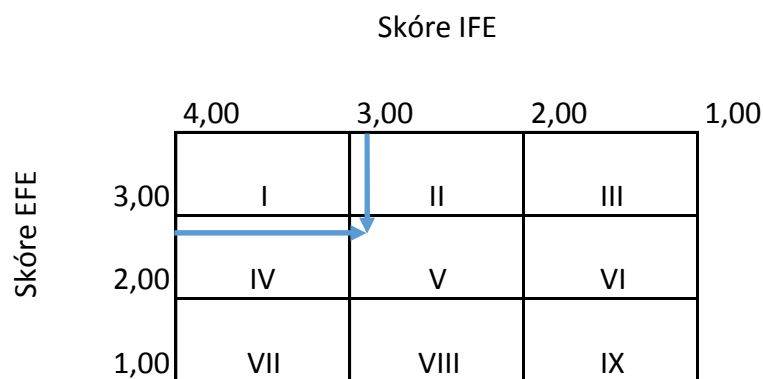
Zdroj: Vlastní zpracování

Stejně jako u matice EFE, tak i zde u matice IFE se výsledná hodnota pohybuje nad úrovní průměrné hodnoty a podnik je tedy schopen využívat své silné stránky a pracovat na stránkách slabých, aby postupně docházelo k jejich eliminaci.

4.7.3. Matice IE

Po zanesení výsledků do grafické podoby lze vidět, že střed hodnot skóre IFE a EFE je v kvadrantu V, který pro podnik znamená, že fungování podniku je směřuje správným směrem a měl by v něm pokračovat a v souvislosti s inovacemi se zaměřit na rozšiřování svého sortimentu a zaměření se na nové trhy.

Obrázek 19 Grafická podoba IE



Zdroj: Vlastní zpracování

4.7.4. Matice SPACE

K ověření výsledků je využita matice SPACE, která zodpovídá na otázku, zda je výhodné využít agresivní, defenzivní, konkurenční, nebo konzervativní strategii. Pro zjištění výsledků se využívají 2 interní rozměry (finanční síla a konkurenční síla) a 2 externí rozměry (stabilita prostředí a síla odvětví). Následně jsou zvoleny např. 4 důležité faktory, které jsou ohodnoceny zvolenou škálou (finanční síla: 1 až 6; konkurenční síla: -6 až -1; stabilita prostředí: -6 až -1 a síla odvětví: 1 až 6). Autor zvolil následující faktory:

Tabulka 16 Vnitřní strategická pozice (FS a KV)

Vnitřní strategická pozice			
Finanční síla (FS)	Váha	Reakce	Skóre
Platební schopnost	0,25	2	0,50
Rentabilita	0,30	3	0,90
Zadluženost	0,15	3	0,45
Zisk po zdanění	0,30	4	1,20
Celkem	1		3,05
Konkurenční výhoda (KV)	Váha	Reakce	Skóre
Kvalita produktu	0,29	-3	-0,87
Propagace produktu	0,20	-2	-0,40
Loajalita odběratelů	0,22	-2	-0,44
Nákladovost	0,29	-1	-0,29
Celkem	1		-2

Zdroj: Vlastní zpracování

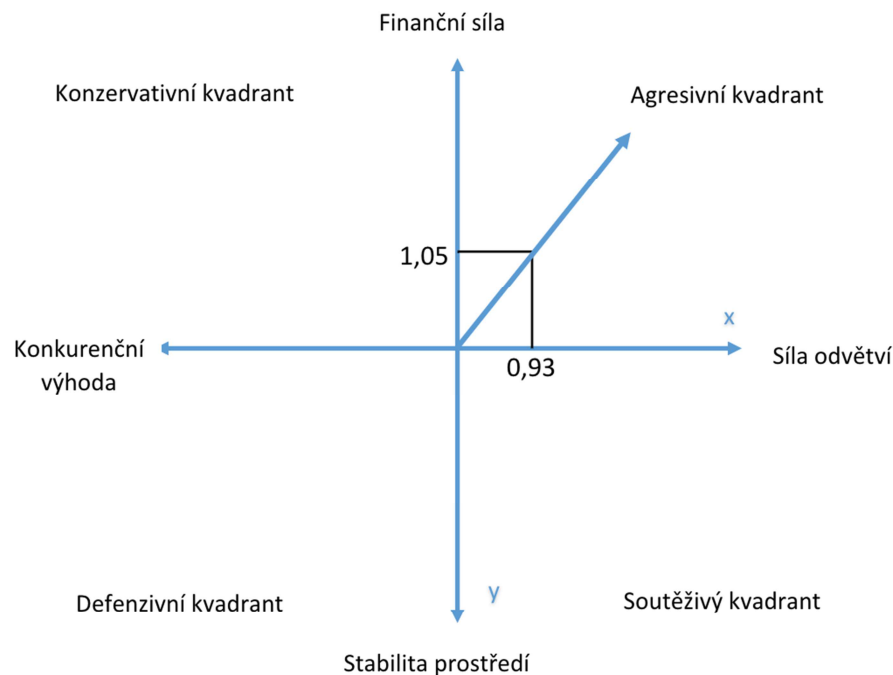
Tabulka 17 Vnější strategická pozice (SO a SP)

Vnější strategická pozice			
Síla odvětví (SO)	Váha	Reakce	Skóre
Odolnost vůči krizi	0,23	4	0,92
Ziskový potenciál	0,26	4	1,04
Know-how společnosti	0,27	3	0,81
Kvalita výrobků	0,24	3	0,72
Celkem	1		3,49
Stabilita prostředí (SP)	Váha	Reakce	Skóre
Bariéry vstupu	0,30	-3	-0,90
Technologické změny	0,20	-2	-0,40
Cenové rozpětí konkurence	0,24	-2	-0,48
Nízká míra inflace	0,26	-3	-0,78
Celkem	1,00		-2,56

Zdroj: Vlastní zpracování

K sestavení matice SPACE následně sečteme na vertikální ose výsledné hodnoty finanční síly a stability prostředí a na ose horizontální pak hodnoty konkurenční pozice a síly odvětví. Poté dojde ke spojení středu matice s výslednými hodnotami a díky tomu získáme šipku, která jako směrový vektor určí typ strategie, kterou se firma má v budoucnu ubírat.

Obrázek 20 Matice SPACE



Zdroj: Vlastní zpracování

$$X = SO + KV$$

$$Y = FS + SP$$

$$X = 3,05 + (-1,5)$$

$$Y = 3,49 + (-2,56)$$

$$X = 1,55$$

$$Y = 0,93$$

Výše je uveden výpočet pro určení souřadnice směrového vektoru, jehož výslednice směřuje do agresivního kvadrantu, což znamená, že se společnost AMPO s.r.o. vyskytuje v poměrně stabilním odvětví a disponuje velkou konkurenční výhodou a to díky svému postavení na trhu. Společnost má vybudovanou silnou pozici díky svému know – how a tradici podniku, kterou budovala do více než 20 let své existence. I za předpokladu příchodu nového konkurenta na trh, je společnost dostatečně zabezpečená jak z finančního hlediska tak i díky dodavatelsko- obchodním vztahům, které jsou na velmi vysoké úrovni. **Autor tedy doporučuje, aby společnost AMPO s r.o. udržovala svůj tržní podíl na českém trhu a zaměřila se více na trhy zahraniční, kde získání obchodních partnerů pro dlouhodobou spolupráci, nabízí společnosti nové možnosti a příležitosti, kterými by neměla opovrhovat, ale naopak se o jich dosažení snažit**

4.7.5. SWOT analýza

V kapitole, jak její název napovídá, bude provedena SWOT analýza, která je složena ze silných a slabých stránek podniku a současně na hrozbách a příležitostech se kterými se podnik setkává ve vnějším prostředí, následně budou ze zvolených ukazatelů vybrány ty nejdůležitější a z nich formulovány přístupy, kterými se podnik může ve svém dalším fungování vydat.

Silné stránky

- Tradice podniku – podnik vznikl již v roce 1994 a působí na trhu již déle než 20 let. Za tuto dobu si společnost měla možnost vybudovat kvalitní obchodní vztahy.
- Kvalitní produkty – jak i samotný cíl podniku napovídá, společnost se snaží dodávat výrobky co možná nejvyšší kvality.
- Certifikované výrobky – Všechny výrobky nabízené společností jsou certifikované. Společnost AMPO s.r.o. spolupracuje jen s dodavateli, na které se může spolehnout a neohrozí pověst firmy.
- Velký počet dodavatelů – To je také vlivem déle než 20 letého fungování na trhu, volba kvalitních dodavatelů hraje rozhodující roli na trhu a společnost AMPO s.r.o. disponuje opravdu velkým množstvím dodavatelů, díky kterým dokáže nabídnou svým odběratelům přesně to, co potřebují.
- Velký počet odběratelů – To je dílem variability produktů, které společnost v současné době je schopna nabídnout.
- Podepsána smlouva o licenci pro montáž převodovek Bonfiglioli, která pro firmu znamená významný úspěch.
- Finanční zdraví podniku – I přes nedávnou ekonomickou krizi společnost žádný pokles v příjmech nezaznamenala a to díky opravdu velkému záběru průmyslových oblastí, kterým je schopna společnost AMPO s.r.o. výrobky dodávat.
- Vzdělání pracovníci – Zaměstnanci v průběhu působení ve firmě absolvují velké množství potřebných školení, které napomáhají ke zkvalitnění pracovní síly a také pohledu na celou společnost.

- Stabilní pozice na trhu – Společnost AMPO s r.o. nezaznamenalo zhoršení stavu pozice na trhu, snaží se naopak o neustálé zlepšování tím, že je schopna nabízet stále kvalitnější výrobky a účastní na strojírenských veletrzích.
- V rámci CZECH TOP 100 ratingové ocenění AAA Excelentní – Firma se řadí mezi nejstabilnější firmy na českém trhu.

Slabé stránky

- Finančně náročný rozvoj hlavní podnikatelské činnosti – Ať už investice do skladových prostor, tak i investice do technologií ve skladovém prostoru, například automatické dopravníky znamenají pro společnost vysoké náklady.
- Kapitál ve skladových zásobách – společnost aby mohla rychle reagovat na poptávku od svých odběratelů drží velké množství zásob, s čímž jsou spojeny vysoká náklady na zásoby.
- Kazivost výrobků – Ať se bude společnost snažit o dosahování co nejvyšší kvality, nedokáže ohlídat veškeré zboží od dodavatelů a zda zboží není problémové, následně nastává problém s reklamacemi zboží.
- Lokace sídla a skladů podniku – Sídlo a sklady ve Žďáru nad Sázavou jsou od velkých měst poměrně vzdálené

Příležitosti

- Rozšíření se o nové trhy – V současné době společnost funguje pouze na území ČR a Slovenska, rozšíření o nové trhy by pro společnost přineslo nové možnosti a rozšíření podniku jako celku.
- Sledování trendů a aktualizace nabízeného zboží – To převážně četným školením zaměstnanců v oblasti inovací a technického rozvoje.
- Dobrá propagace podniku – A to jak návštěvou na průmyslových veletrzích, tak i správným fungováním marketingového oddělení a vynaložení vyšších prostředků na reklamu.
- Rozšíření zaměstnaneckého týmu – Souvisí s rozšířením se na nové trhy, kdy je zapotřebí rozšířit pracovní kolektiv, aby se nezvýšila pracovní zátěž stávajících zaměstnanců

- Zaměstnávání mladých zaměstnanců – Mladí zaměstnanci dokáží do společnosti přinést nový pohled na věc.
- Zefektivnění spolupráce s firmou Bonfiglioli, pro kterou společnost AMPO s.r.o. od roku 2014 provádí montáž převodovek.
- Investice do jiných podnikatelských činností – Při fungujícím podniku je vhodné diverzifikovat příjmy a tím se ještě více ochránit před hrozbami ekonomických krizí, nebo neschopnosti odběratelů platit své závazky.

Hrozby

- Přetrhání vazeb s dodavateli – Jedná se o lidský faktor, který at' chceme nebo nechceme je nevyzpytatelný a rozchod ve zlém se svými hlavními dodavateli by pro společnost byl velmi problémový.
- Přetrhání vazeb s odběrateli – Stejně jako u dodavatelů není vyloučena situace, že se dlouhodobá spolupráce přestane jedné, či druhé straně líbit a to například z hlediska kvality, nebo neplnění závazků.
- Zhoršení se ekonomická situace – Ekonomický situace je nevyzpytatelná a nemusí se přímo dotknout společnosti AMPO s.r.o., ale může zasáhnout odběratele, kteří nebudou schopni plnit své závazky.

4.7.5.1. Matice SWOT

Po identifikaci silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb bude vytvořena matice SWOT a z ní vyvozeny jednotlivé strategie.

Tabulka 18 Matice SWOT

Matice SWOT		Analýza vnitřního prostředí	
		Silné stránky	Slabé stránky
Analýza vnějšího prostředí	Příležitosti	Strategie SO – maxi-maxi <ul style="list-style-type: none"> • Cílení na nové trhy • Diverzifikace 	Strategie WO – mini-maxi <ul style="list-style-type: none"> • Snížení kapitálu v zásobách • Volba nových dodavatelů
	Hrozby	Strategie ST – maxi-mini <ul style="list-style-type: none"> • Aktualizace obchodních smluv • Udržení postavení na trhu 	Strategie WT – mini-mini <ul style="list-style-type: none"> • Strategie nízkých nákladů

Zdroj: Vlastní zpracování

Strategie SO – Maxi- maxi

- Strategie cílení na nové trhy –

V současné době společnost funguje pouze na území ČR a Slovenska, při využití silného postavení na trhu, tradice a finančního zdraví podniku by se společnost měla snažit o cílení a získávání podílu na nových trzích. Společnost k tomu má vynikající předpoklady díky svému finančnímu zdraví a nové trhy by společnosti přinesly nové možnosti a rozšíření podniku jako celku.

- *Strategie diverzifikace podnikatelských činností –*

U fungujícího podniku je vhodné a literatura to také doporučuje, a to aby společnosti nespolehnuly pouze na své svou hlavní činnost podnikání, ale snažily se diverzifikovat činnosti, kterými budou dosahovat příjmů a tím se ještě více ochránit před hrozbami ekonomických krizí, nebo neschopnosti odběratelů platit své závazky.

Strategie WO – mini-maxi

- *Strategie snížení kapitálu v zásobách –*

V této strategii by společnost měla přemístit své skladové prostory blíže k velkým centrům. To by autor zvolil podle analýzy současných odběratelů a podle této analýzy by vzešlo nejlepší místo pro přemístění skladových prostor. Za prvé se tím přiblíží svým odběratelům, díky čemuž nebudou tak velké promlky v dopravě a tím se sníží potřeba držet tak velké zásoby na skladě. Jako další výhodu této strategie autor spatřuje v přilákání nových odběratelů, kdy jim společnost AMPO s.r.o. bude moci nabídnout rychlejší dobu přepravy zboží.

- *Strategie rozšíření kvalitních dodavatelů –*

Společnost by se měla snažit získat nové dodavatele. AMPO s.r.o. se zaměřuje na dodavatele Italského původu, ve kterých spatřuje kombinaci jak kvalitních výrobků, tak také přijatelné ceny pro odběratele. Autor navrhuje, aby společnost provedla analýzu dostupných dodavatelů z jiných koutů země, konkrétně by autor uvažoval o vyspělých strojírenských zemích jakými jsou Německo, Rakousko, Velká Británie, Švýcarsko a Spojené Státy Americké. Jako zajímavou alternativu k těmto zemím autor spatřuje také u společností z Číny. Autor měl možnost navštívit řešenou firmu na Mezinárodním strojírenském veletrhu v Brně, kde ho velmi zaujaly vystavující podniky z Číny, kdy dokonce po konverzaci s vedením AMPO s.r.o. bylo prohlášeno, že výrobky od čínských vystavovatelů vypadají kvalitně.

Strategie ST – maxi- mini

- *Strategie aktualizace obchodních smluv*

V této strategii vidí autor práce výhody pro podnik ve využití svého postavení na trhu a své tradice, kterou si podnik buduje přes 20 let. Z finanční analýzy vychází hodnoty doby úhrady pohledávek na hodnoty kolem 80 dnů. Aktualizací obchodních smluv, by společnost mohla dosáhnout na kratší dobu splatnosti faktur, která by přinesla dříve peníze do vlastnictví společnosti.

- *Strategie udržování si postavení na českém trhu*

Zde je primární využívání tradice podniku, výborného ratingu společnosti a udržovat své současné postavení na trhu. Společnost pro to disponuje dostatečnou silou a je důležité neusnout na vavřínech a stále se snažit o co možná nejlepší vedení společnosti, dosahování kvalitních finančních výsledků a nabízení kvalitního zboží, které uspokojí stávající odběratele a přiláká odběratele nové.

Strategie WT – mini-mini

- *Strategie držení nákladů na co nejnižší úrovni*

Firma by se v této strategii měla snažit nepřijímat přebytečné zaměstnance a udržovat jejich stav na co možné nejnižší hodnotě při neovlivnění fungování podniku. Osobní náklady v současné době dosahují hodnoty 9 mil. Kč, to je při počtu 25 zaměstnanců cca 30 tis. Kč měsíčně na zaměstnance a jakékoliv snížení stavu zaměstnanců (při neovlivnění fungování podniku) by pro podnik znamenalo úspory. Další způsob snížení nákladů autor spatřuje využitím obnovitelných zdrojů, společnost v roce 2014 nakoupila fotovoltaické zařízení, proto tento způsob podporuje a spatřuje jako vhodný. Také zatlačení na obchodní dodavatele by mohlo přinést snížení nákladů na nákup výrobků, toto by mohlo být odůvodněno silným postavením na trhu, výborným ratingem společnosti, tradicí podniku a finančním zdravím společnosti. Autor by také využil možnosti dotačního titulu, úspora energie z dotačního programu OPPIK (Operační program podnikání, inovace pro konkurenceschopnost), kde jsou hrazeny náklady na obnovu staré technologie na výrobu energie za technologii novou.

4.7.6. Hierarchie firemních strategií

Corporate strategy

V této podkapitole bude společnost AMPO s.r.o. rozdělena dle strategických obchodních jednotek pro které budou definovány konkrétní strategie a budou stanoveny základní strategické cíle a celkový koncept. Vedení společnosti již samo stanovilo hlavní cíle, kterých chce v budoucnu dosáhnout, ale nestanovilo žádné konkrétní kroky, kterými by k nim společnost nasměrovala, konkrétně se jedná o dvě strategické jednotky:

- Dodávat na trh strojírenských komponentů **širokou škálu** osvědčených výrobků
- Dodávat výrobky pouze **vynikající kvality**

Vize podniku: *„Do budoucna zajistit, aby podnik fungoval bez sebemenších problémů a to posílením pozice na domácím trhu a pronikáním na trhy zahraniční“.*

Poslání podniku: *„Aby náš zákazník byl vždy s dodávkami našich výrobků maximálně spokojený“.* Toto poslání prostupuje všemi obchodními jednotkami a stalo se základním pilířem jejich fungování, bez kterého by stanoveného poslání nemohlo být dosaženo. Níže jsou zvoleny konkrétní strategické cíle pro jednotlivé obchodní jednotky.

Cíle SBU dodávat na trh strojírenských komponentů širokou škálu osvědčených výrobků

- Zajistit průzkum nových možností dodávek
- Zajištění nových obchodních partnerů
- Rozšíření pracovního týmu

Cíle SBU dodávky výrobků pouze vynikající kvality

- Zajistit certifikaci všech výrobků
- Analyzování všech doposud dodávaných výrobků
- Analyzování výrobků o kterých se v budoucnu uvažuje
- Odstranění nekvalitních výrobků a jejich náhrada

Business strategy

V tomto typu strategie je detailní popis konkrétních SBUs, které jsou uvedeny v předchozí kapitole.

SBU dodávat na trh strojírenských komponentů širokou škálu osvědčených výrobků

Stěžejním cílem této strategické obchodní jednotky je široká nabídka výrobků, které budou vhodné pro co největší množství odběratelů. Toho může být dosaženo pouze velkou variabilitou nabízených výrobků, kdy pro jeden konkrétní případ bude možné zvolit více řešení. Ať už bude pro odběratele primární například zkušenost s výrobcem součástek, nebo co nižší cena, musí společnost AMPO s.r.o. být schopna tuto součástku nabídnout. Je důležité mít velké množství obchodních partnerů, se kterými pokryjí minimálně 80 % odebíraných součástek. Zbýlých 20 % zakázek musí být zajištěno ostatními výrobci, se kterými nemá společnost AMPO s.r.o. smlouvu o vzájemné spolupráci. Společnost tím ukáže svou snahu o uspokojení konkrétního zákazníka..

Je nutné rozšíření stavu pracovníků, kteří se budou snažit obchodní partnery v prvním stádiu získat na svou stranu a ve druhém stádiu udržovat kvalitní obchodní vztahy. Společnosti, se kterými by mohla být navázána spolupráce, by autor práce spatřoval v průmyslových zemích jakými jsou Německo, Francie, Švýcarsko, Velká Británie, Spojené státy americké a v neposlední řadě také stále průmyslově vyspělejší Čína.

SBU dodávky výrobků pouze vynikající kvality

Primárním cílem této strategické obchodní jednotky je specializovat se pouze na výrobky, které svou kvalitou budou konkurenční podniky převyšovat. Cílením této strategie je tedy na odběratele, kteří jsou primárně zaměřeni na vysokou kvalitu a jsou ochotni za ni vynaložit vyšší pořizovací náklady. Spolehnají na skutečnost, že kvalitnější výrobky jim zajistí nižší zmetkovost, nižší kazivost a menší množství reklamací. Společnost AMPO s.r.o. by v rámci této strategie měla analýzu aktuálně dodávaných výrobků, která vyústí v rozdělení výrobků podle svých zkušeností a odběratelských referencí. Nekvalitní výrobky, musí být okamžitě z nabídky společnosti odstraněny a nahrazeny výrobky kvalitními. Dále musí provést detailní průzkum trhu u dodavatelů a zaměřit se jak na nové technologie, které přináší výhody z pohledu inovačního, dále pak

na výrobky s kvalitními referencemi, které jsou odzkoušené mnoha odběrateli a u kterých se neprokázala žádná zmetkovost, tedy v budoucnu nehrozí reklamáce.

Funkční strategie

Tento typ strategie rozpracovává jednotlivé dílčí strategie, které budou jednotlivými SBUs využívány. Konkrétně je podkapitola soustředěna na strategii marketingovou, investiční a obchodní.

Marketingová strategie

Marketingová strategie je shodná pro obě SBUs a je zaměřena převážně na to, aby podnik nadále využíval marketingové prostředky, které využívá v současné době. Prostředky, které využívá se osvědčily a autor nevidí důvod od nich odcházet. Do pole vnímání se společnost AMPO s.r.o. dostává převážně svou propagací na mezinárodních strojírenských veletrzích, kde každoročně patří k vystavovatelům a tím udržuje své současné obchodní vztahy, ale daří se také oslovovat nové společnosti a budovat tak širokou síť obchodních partnerů. Odběratelé jsou jasně stanoveni a to převážně z strojírenských a stavebních společností.

Autor spatřuje marketingové aktivity společnosti AMPO s.r.o. jako dostatečné, kde hlavní roli hraje aktivní účast na mezinárodních strojírenských veletrzích, kde v Brně patří ke každoročním vystavovatelům a na jiných veletrzích patří k aktivním návštěvníkům, kdy se vedení společnosti snaží o získání nových obchodních partnerů. Webové stránky společnosti jsou přehledné zainteresované osoby tam dohledají jak historii společnosti, tak také cíle, které chce společnost dosáhnout a v neposlední řadě dle výrobce a typu řazené katalogy nabízených výrobků. Je důležité s propagací nezaspat a snažit se o její neustálé zdokonalování.

Investiční strategie

Investiční strategii vidí autor pro obě SBUs stejná. Podnik se bude snažit o kvalitní analýzu současných dodávaných výrobků, a provést jejich hodnocení z pohledu kvality a kazivosti, tak aby nabídka společnosti AMPO s.r.o. byla jedinečná svou šíří, kterou může odběratelům nabídnout, ale také svou kvalitou. Pro analýzu potenciálních dodavatelů z jiných (výborně hodnocených strojírenských) zemí, kteří budou pro odběratele atraktivní a to například z pohledu tradice podniku, nebo kvality výrobků, autor navrhuje navýšení počtu zaměstnanců o jednoho nového zaměstnance. Ten bude mít právě toto na starosti a při výši mzdy cca 30 tis. Kč měsíčně, tedy náklad 360 tis. Kč

ročně pro společnost musí být přínosem, který bude patrný na množství obchodních partnerů a i na celkových příjmech z prodeje výrobků.

Obchodní strategie

Autor práce vidí obchodní strategii podniku, kdy přecházejí rozhodující pravomoci pouze z osoby majitele podniku na management jako dostatečnou. Majitel podniku sice má za dobu fungování a rozvoje podniku získané vysoké obchodní, vedoucí a strategické dovednosti, ovšem při zapojení celého managementu do rozhodování se jednotlivé úkony mohou provádět detailněji a jejich vyhodnocení podrobněji. Obchodní strategií musí být zaměřením se na nové trhy dodavatelů, kteří jsou schopni jak společnosti AMPO s.r.o. samotné, tak i odběratelům nabídnout něco nového. Společnost se musí rozhodnout, zda dosavadní jazykové schopnosti zaměstnanců jsou na tyto nové trhy dostatečné, nebo by měla zvážit jazykové kurzy pro své zaměstnance.

4.7.7. Konkurenční strategie podle Portera

Strategie vedoucího postavení nízkých nákladů

Dle této strategie se společnost AMPO s.r.o. má ještě více zaměřit na snížení nákladů a tím docílit až ke zvýšení svého postavení na trhu. Toho může být docíleno pouze dohodou o lepších podmínkách se svými obchodními dodavateli. Podnik by při této strategii, při nižších nákladech, nabízel výrobky za nižší cenu než konkurenční podniky.

Zisk by tedy pro společnost zůstal stejný a byl by stejný i jakého dosahuje konkurence. Výhoda ovšem nastane v případě cenové války, kdy podnik díky nižší výsledné ceně získává konkurenční výhodu.

Výhody pro společnost AMPO s.r.o.

- Ochrana před konkurencí,
- Ochrana před substituty,
- Zvýšení tržního podílu,

Možnost variability s cenovou hladinou

Nevýhody pro společnost AMPO s.r.o.

- Jedinou nevýhodou této strategie je očekávané následování konkurenčními podniky.

Diferenciační strategie

V této strategii je vhodná maximální variabilita nabízených výrobků a tím se odlišit od své konkurence. Díky skutečnosti, že je společnost schopna nabídnout výrobky, které jsou jedinečné a to ať v pohledu lepšího designu, lepší výdrže, snadnějšího využití nebo jakékoliv přidané hodnoty si může dovolit nastavit cenovou hladinu výše než tomu je u konkurence a i přes to bude o tyto výrobky u odběratelů zájem. Diferenciační strategie chrání společnost před konkurencí. Společnost AMPO s.r.o. již v současné době využívá velkého množství dodavatelů, kteří jí nabízejí velkou variabilitu. Autor by doporučil při této strategii se zaměřit na dodavatele z jiných zemí (AMPO s.r.o. disponuje dodavateli převážně z Itálie), kteří mohou nabídnout jiné vlastnosti výrobků, než je tomu u současných dodavatelů.

Výhody pro společnost AMPO s.r.o.

- Ochrana před konkurencí,
- Zvýšení tržního podílu,
- Možnost variability s cenovou hladinou

Nevýhody pro společnost AMPO s.r.o.

- Obtížnost přesvědčení odběratelů o novinkách, nebo inovacích u výrobků, které mají v plánu odebrat, nebo již v současné době odebírají.
- Obtížnost navázání obchodních vztahů s novými dodavateli.

Autor spatřuje výhody v obou strategiích, nejlepšími výsledky by bylo dosaženo při kombinaci diferenciační strategie a strategie vedoucího postavení nízkých nákladů. Nízké náklady pro společnost AMPO s.r.o. budou znamenat operování na nižší cenové hladině, díky čemuž bude pro odběratele zajímavější než konkurenční podniky a zvýší si tím postavení na trhu a bude také schopna reagovat na změny na trhu. Díky diferenciační strategii se podniku podaří to stejné, ovšem díky velké diferenciaci bude možno nabízet jedinečné výrobky za vyšší hodnotu. Je očekávané také zvýšení podílu na trhu. Podnik by tedy měl nabízený sortiment výrobků jak rozšířit, tak u stabilně odebíraných domluvit u dodavatelů lepší podmínky.

4.8. Implementace strategie

Tato kapitola je zaměřená na určení jednotlivých kroků, které by při samotné implementaci strategie měly být podnikem brány vážně a kterým by se na druhé straně měl podnik vyvarovat. Bude uveden také způsob monitoringu a následné evaluace, které jsou pro samotnou implementaci důležité a budou v podniku probíhat. Tato kapitola je zaměřena konkrétně na implementaci strategie v podniku AMPO s.r.o. a všechna doporučení budou cílena právě na tento podnik.

Je nezbytná neustálá komunikace na všech úrovních firemní hierarchie a to tak, že osoba na vyšší hierarchické úrovni bude komunikovat s osobou na úrovni nižší, tzv. TOP – DOWN management. Je nezbytné, v průběhu naplňování strategie, pořádání pravidelných sezení jak s ekonomickým oddělením, tak také s vedoucími osobami na všech pozicích společnosti. Sezení je vhodné pořádat formou pracovních porad, kdy by každý vedoucí pracovník měl mít připravený výstup za svůj pracovní tým, ten může mít například formu krátké powerpointové prezentace, ve které bude znázorněn vývoj mezi jednotlivými pracovními sezeními. Je žádoucí, aby součástí powerpointových prezentací byly také objevující se nedostatky, které mohou být v kolektivu vedoucích pracovníků řešeny a odstraňovány. Je vhodné, aby byly stanoveny cíle pro další období, které umožní jejich kontrolu. Je nezbytné, aby strategie byla projednána na všech úrovních organizace, aby každý pracovník měl možnost ztotožnit se strategií jako celkem, ale také se ztotožnit se svým podílem na zavádění a plnění této strategie. Měl by být zvolen moderátor těchto sezení, který nebude dávat prostor věcem, které s implementací strategie nesouvisí, ale bude se snažit o její vedení tak, aby měla jasnou strukturu a byla jasná pro všechny zúčastněné. Je žádoucí, aby pro úspěšné zavedení strategie probíhala průběžná školení, které budou řídit a vést vedoucí pracovníci úseků, kteří se zúčastňují pracovních sezení s vedoucími podniku. Díky těmto školením bude dostatek prostoru pro zodpovězení jakýchkoliv nejasností u všech zaměstnanců. Je nezbytné, aby každý vedoucí pracovník byl správným leaderem a dokázal správně motivovat svůj pracovní tým.

Je důležité, aby při jakémkoliv zjištění nedostatků management společnosti okamžitě zakročil a globální strategii podniku upravil právě takovou formou, která napomůže stávající strategii k zajištění cílového stavu a nedocházelo k porušení dílčích strategických obchodních jednotek. Úlohou managementu bude nebát se vzít do rukou důležité rozhodnutí, které napomůže ke zlepšení implementace strategie, musí ovšem

vždy být brán ohled na stanovené cíle a neodchylovat se od nich. Pokud je to nezbytné a k odchýlení od strategie musí dojít, je nutné, aby bylo minimální a nesmí mít vliv na stanovené strategické cíle.

Pracovní porady budou sloužit k velmi důležité činnosti a to monitoringu implementace strategie, kde musí být zmíněny veškeré nesrovnalosti se strategií, jak k této nesrovnalosti došlo a jak bude řešena. Každá pracovní skupina měla by měla mít na pracovních sezeních svého zástupce ve formě vedoucího pracovníka, který pracovní kolektiv zná a nabídne vedení společnosti obraz o zavádění strategie v každé pracovní jednotce. Je nutné, aby vedení společnosti na vzniklé problémy s implementací reagovalo flexibilně a v nutném případě dokázalo upravit strategické cíle odpovídající formou. Literatura doporučuje mít vypracován záložní, tzv. krizový plán, který bude využit v případě ohrožení fungování podniku AMPO s.r.o. Tento krizový plán by vedl k vyřešení vzniklého problému a nasměroval by fungování podniku opět správným směrem.

Je vhodné, provádění závěrečné evaluace, např. po jednom roce, kdy je zhodnocen stav zavedené strategie a to na základě ekonomických ukazatelů a na základě naplňování jak globálních, tak i dílčích cílů. Autor práce doporučuje, aby evaluace proběhla interně, formou např. briefingu. Existuje možnost na tuto činnost najmout i externí firmu, ovšem kvůli velikosti společnosti AMPO s.r.o. by neměl být problém tuto činnost provést interně tak, aby nenarušovala samotné fungování společnosti. Pokud bude dosahováno špatných výsledků, je nutné nebát se rozhodnutí aktuální strategii ukončit a vypracovat strategii jinou, která by napomohla k rozvoji společnosti. Autor doporučuje, aby ukazatele byly sledovány dlouhodobě, například po dobu 10 let a strategie tak byla hodnocena v delším časovém měřítku, díky kterému se ukáže správnost její volby v samotném rozvoji fungování organizace.

5 DISKUSE A DOPORUČENÍ

Společnost AMPO, s.r.o. působí na domácím trhu již více než 20 let a tato doba ji stačila k vybudování silného postavení na českém trhu. Firma je v dobré kondici a pokles tržeb neznamenala ani hospodářská krize, kdy díky širokému portfoliu produktů tržby přicházely z jindy poměrně slabých odvětví.

Vysoký růst české ekonomiky můžeme vidět v mnoha příčinách a to jak jednorázových, tak i dočasných. Zejména se jedná o impulsy v podobě čerpání prostředků z fondů EU z programového období 2007 – 2013, které měla republika k dispozici jen do konce roku 2015. V neposlední řadě byla také výše HDP pozitivně ovlivněna nabídkovým šokem, zapříčiněného výrazným propadem korunové ceny ropy. Na trhu práce se díky ekonomickému růstu zlepšuje vývoj nezaměstnanosti až na současných 5,0 %, což je velmi pozitivní vývoj v porovnáním s rokem 2014, kdy hodnota dosahovala 6,1 %, nebo v roce 2013 dokonce 7,0. Z hlediska očekávaných daňových výnosů lze konstatovat, že se predikce vývoje nejdůležitějších daňových základů, tj. nominální objem mezd a platů, nominální spotřeba domácnosti a čistého provozního přebytku, nezmění. Míra inflace za rok 2015 dosáhla pouze 0,3, což je za sledované období nejnižší hodnota, je to dokonce nejnižší hodnota od roku 2003. Společnost AMPO s.r.o. by mělo nízké míry inflace využít pro zvýšení investic, čemuž také nahrává pozitivní vývoj.

Při aktuální dobré ekonomické situaci v České republice se nabízí určit novou strategii, která podnik navede k posílení pozice na domácím trhu a k rozšíření na trhy zahraniční. Chybějící strategie může do budoucna znamenat nedostatečné využití možností, které se podniku naskytují a může vést až ke větší míře ohrožení ze strany konkurence.

Autor, díky své pracovní pozici také navrhuje využití finančních prostředků z operačních programů EU. Je si vědom jak výhod, tak i nedostatků operačních programů a jako hlavní nevýhody spatřuje převážně ve vysoké byrokracii, která je jak s vypracováním samotné žádosti, tak i s monitoringem projektu a v neposlední řadě s finalizací a následnou dobou udržitelnosti. I přes tuto náročnost spatřuje převážně výhody, které napomáhají podnikům s nižšími prostředky se rozvíjet a tím zvyšovat svou konkurenceschopnost. Autor spatřuje výhodnost zapojení se do OP Podnikání a inovace pro konkurenceschopnost a to konkrétně v programech:

- marketing – Program je zaměřen na rozvoj aktivit českých exportů na zahraniční trhy a zvýšení jejich příležitostí.
- nemovitosti – Program zaměřen na podniky s plánem na rekonstrukci zastaralé infrastruktury či přeměnu brownfieldu na moderní podnikatelský objekt.
- školicí střediska – Program zaměřený na zmodernizování prostorů pro vzdělávání zaměstnanců či pořízení školicích pomůcek.
- technologie – Program zaměřený na navýšení svých výrobních, či skladovacích kapacit, díky čemuž firmy zvýší rychlost výroby, zvýší přesnost výroby, zvýší kapacity skladování.
- úspora energie – Program jak již název napovídá zaměřený na snížení energetické náročnosti podniků, na obměnu staré technologie na výrobu energie, na využití odpadní energie ve výrobním procesu atd.

Zdraví podniku je patrné z kapitoly 4.3.3.4. Finanční zdroje Při analýze vybraných ekonomických ukazatelů vyplynulo, že se podnik v žádném zkoumaném roce nenacházel ve špatné, nebo dokonce kritické situaci. Naopak hodnoty všech ukazatelů dokazují, že je podnik zdravý. Rentabilita podniku je na vysoké úrovni, díky čemuž je společnost zisková, společnost zvládá během jednoho kalendářního roku obrátit celou hodnotu aktiv, platební schopnost je na stabilní úrovni a celková zadluženost v žádném roce nedosahovala hodnoty 20 % a podnik je tedy schopen si svůj provoz i rozvoj hradit z 80 % z vlastních zdrojů.

Do budoucna by autor doporučil snížit dobu obratu zásob, snížit dobu obratu pohledávek a více využívat cizí zdroje pro rozvoj společnosti. První uvedený ukazatel je ovšem zapříčiněn povahou společnosti a nedá se očekávat snížení doby obratu zásob na jednotkové hodnoty. Ovšem hodnoty kolem 150 dnů jsou velmi vysoké a společnosti s tím vznikají vysoké náklady na skladování. Ideální hodnoty pro tento typ podniků autor spatřuje na 50 % současných dob obratů zásob, tedy do tří měsíců, což není nereálné. U obratu pohledávek by autor doporučil zapřemýšlet nad strategií podniku a její benevolentností nad hrazením pohledávek svých odběratelů. Průměrné hodnoty kolem 70 dnů jsou daleko za standardní 30 denní splatností faktur. Pokud jsou tyto hodnoty uvedeny v obchodních smlouvách, mělo by dojít k jejich revizi a zaktuálnění,

neboť ekonomická situace je pro podniky příznivá a není potřeba se chovat jako v době světové ekonomické krize.

Vypracování strategické analýzy okolí podniku ukazuje, že v následujícím roce, tedy roce 2017 se očekává zrušení intervencí České národní banky, která již od roku 2013 drží hodnotu koruny vůči euru na hodnotě kolem 27 Kč, což napomáhalo českým exportérům. Pro podnik AMPO, s.r.o. tedy nejlepší doba pro rozšíření se na zahraniční trhy brzy končí. Dle výhledů se očekává stabilizace hodnoty kolem 26 Kč za euro, čímž se sníží konkurenceschopnost exportérů, ale na druhé straně se zlepší situace pro importéry a nakupující ze zahraničí. Tím se zlepší situace i pro firmu AMPO, s.r.o., která veškeré produkty objednává od zahraničních dodavatelů a bude pro své odběratele schopna nabídnout nižší cenu. Dalším pozitivem pro rozšiřování podniku jsou nízké úrokové sazby ČNB, které pro podniky znamenají možnost výhodných půjček.

Z rozhovoru s vedením firmy a ze strategické analýzy vyplývá, že podnik nemá v současné době vytvořenou žádnou strategii, kterou by se řídil, kterou by uplatňoval a prezentoval svým zaměstnancům. Velké procento rozhodnutí je prováděno operativně, v krátkodobém časovém výhledu. Vedení podniku si vyhodnotí možné varianty a rozhodnou o té dle jejich názoru nejvýhodnější a nejvhodnější pro další fungování společnosti.

K formulaci strategie bylo využito několika pomocných nástrojů a přístupů různých autorů (Porter, Koler atd.). Byla vytvořena matice IE, která ukázala, jakým směrem se má nově vznikající strategie ubírat a jaké budou její hlavní hrozby. Výstupem je, že podnik směřuje správným směrem, měl by v něm pokračovat a v souvislosti s inovacemi se zaměřit na stabilizaci domácího trhu, rozšiřování sortimentu produktů a zaměření se na nové trhy.

Dále byla vytvořena matice SPACE, kde autor doporučuje, aby společnost AMPO s.r.o. udržovala svůj tržní podíl na českém trhu a zaměřila se více na trhy zahraniční, kde získání obchodních partnerů pro dlouhodobou spolupráci, nabízí společnosti nové možnosti a příležitosti, kterými by neměla opovrhovat, ale naopak se o jejich dosažení snažit

Sestavení matice SWOT přineslo následující strategie, *Strategie cílení na nové trhy*, kdy v současné době společnost funguje pouze na území ČR a Slovenska, při využití silného postavení na trhu, tradice a finančního zdraví podniku by se společnost

měla snažit o cílení a získávání podílu na nových trzích. *Strategie diverzifikace podnikatelských činností*, kdy u fungujícího podniku je vhodné a literatura to také doporučuje, a to aby společnosti nespolehnuly pouze na své svou hlavní činnost podnikání, ale snažily se diverzifikovat činnosti, kterými budou dosahovat příjmů a tím se ještě více ochránit před hrozbami ekonomických krizí, nebo neschopnosti odběratelů platit své závazky. *Strategie snížení kapitálu v zásobách*, kdy této strategii by společnost měla přemístit své skladové prostory blíže k velkým centrům. *Strategie rozšíření kvalitních dodavatelů*, zde autor doporučuje získání nových dodavatelů, tedy nesoustředit se pouze na dodavatele italského původu ale uvažoval o vyspělých strojírenských zemích jakými jsou Německo, Rakousko, Velká Británie, Švédsko, Švýcarsko a Spojené Státy Americké. Jako zajímavou alternativu k těmto zemím autor spatřuje také u společností z Číny. *Strategie aktualizace obchodních smluv*, kdy aktualizací obchodních smluv, by společnost mohla dosáhnout na kratší dobu splatnosti faktur, která by přinesla dříve peníze do vlastnictví společnosti. *Strategie udržování si postavení na českém trhu*, zde je primární využívání tradice podniku, výborného ratingu společnosti a udržovat své současné postavení na trhu a na závěr *Strategie držení nákladů na co nejnižší úrovni*

Firma AMPO, s.r.o. má díky svému silnému finančnímu zdraví, tradici podniku a velkému počtu odběratelů předpoklady pro expanzi jak na domácím, tedy českém, tak i na trhu zahraničním . Analýza společnosti nabídla silné stránky a příležitosti, kterých by se měla chopit a pro rozšíření společnosti využít. Je důležité, aby firma nezhálela a nebyla pouze spokojena se současným stavem, toho by mohla využít konkurence, která by pozici společnosti AMPO, s.r.o. ráda oslabil. Vedení společnosti musí dbát na to, aby mělo neustále aktuální informace o okolí podniku a tím mohlo bezprostředně reagovat a v nutnosti potřeby strategii upravit, nebo přetvořit směr. Toto by se projevilo strategických kontrolách implementace strategie.

Hodnocení výzkumné hypotézy:

Z důvodu, že v podniku neexistuje žádná dlouhodobá koncepce, kterou by se vedení společnost při rozhodování řídilo, což bylo zjištěno analýzou společnosti a rozhovory s vedoucím (majitelem) společnosti, **nebyla hypotéza potvrzena**. Vedení společnosti má za dobu svého fungování vytvořeny, získány, jisté postupy, kterými se řídí, ale nelze se bavit o dlouhodobé strategii.

5.1. Navrhovaná strategie

Při rozhovoru s vedením podniku bylo zjištěno, že není stanovena žádná strategie, která by se projednávala dlouhodobého rozhodování. Podnik má stanoveny určité specifické cíle, kterých se snaží dosáhnout a kterými se snaží podnik směřovat. Ovšem významná rozhodnutí jsou prováděna pouze na základě aktuální situace, která uvnitř a kolem podniku panuje. Tato rozhodnutí vznikají mezi majitelem podniku a managementem podniku, dříve vše záleželo pouze na majiteli.

Přínosem diplomové práce je návrh podnikové strategie pro společnost AMPO, s.r.o., která je vytvořena díky výstupům ze strategické analýzy a díky použití metod, nástrojů a modelů a měla by přinést zlepšení situace podniku a dosažení zvolených strategických cílů. Závěrečným výstupem je shrnutí doporučení a vytvoření grafického modelu navrhované strategie. Přínosem pro zaměstnance společnosti je jasná koncepce strategie a tím vzniklá výhoda toho, že na strategii mohou kdykoliv nahlédnout. Strategie i model jsou vytvořeny pro konkrétní podnik, ovšem strategie může být generována i na podniky podobné, se stejným zaměřením.

Nově navržená strategie má název **Strategie udržení a posílení** a má stabilizovat postavení na trhu, zaměřením se na kvalitní produkty a dále zapracovat na nabídkové variabilitě, aby odběratelé nebyli nuceni vyhledávat u jiných, nových dodavatelů. Poslání podniku je „*Aby náš zákazník byl vždy s dodávkami našich výrobků maximálně spokojený*“ a tomu využití nové strategie napomůže. S posláním podniku koresponduje také vize podniku „*Do budoucna zajistit, aby podnik fungoval bez sebemenších problémů a to posílením pozice na domácím trhu a pronikáním na trhy zahraniční*“.

Strategie uvádí dvě strategické jednotky a to *Dodávat na trh strojírenských komponentů širokou škálu osvědčených výrobků* a *Dodávat výrobky pouze vynikající kvality*.

Stěžejním cílem první strategické obchodní jednotky je široká nabídka výrobků, které budou vhodné pro co největší množství odběratelů. Toho může být dosaženo pouze velkou variabilitou nabízených výrobků, kdy pro jeden konkrétní případ bude možné zvolit více řešení. Je důležité mít velké množství obchodních partnerů, se kterými pokryjí minimálně 80 % odebíraných součástek. Zbýlých 20 % zakázek musí být zajištěno ostatními výrobci, se kterými nemá společnost AMPO s.r.o. smlouvu o vzájemné spolupráci.

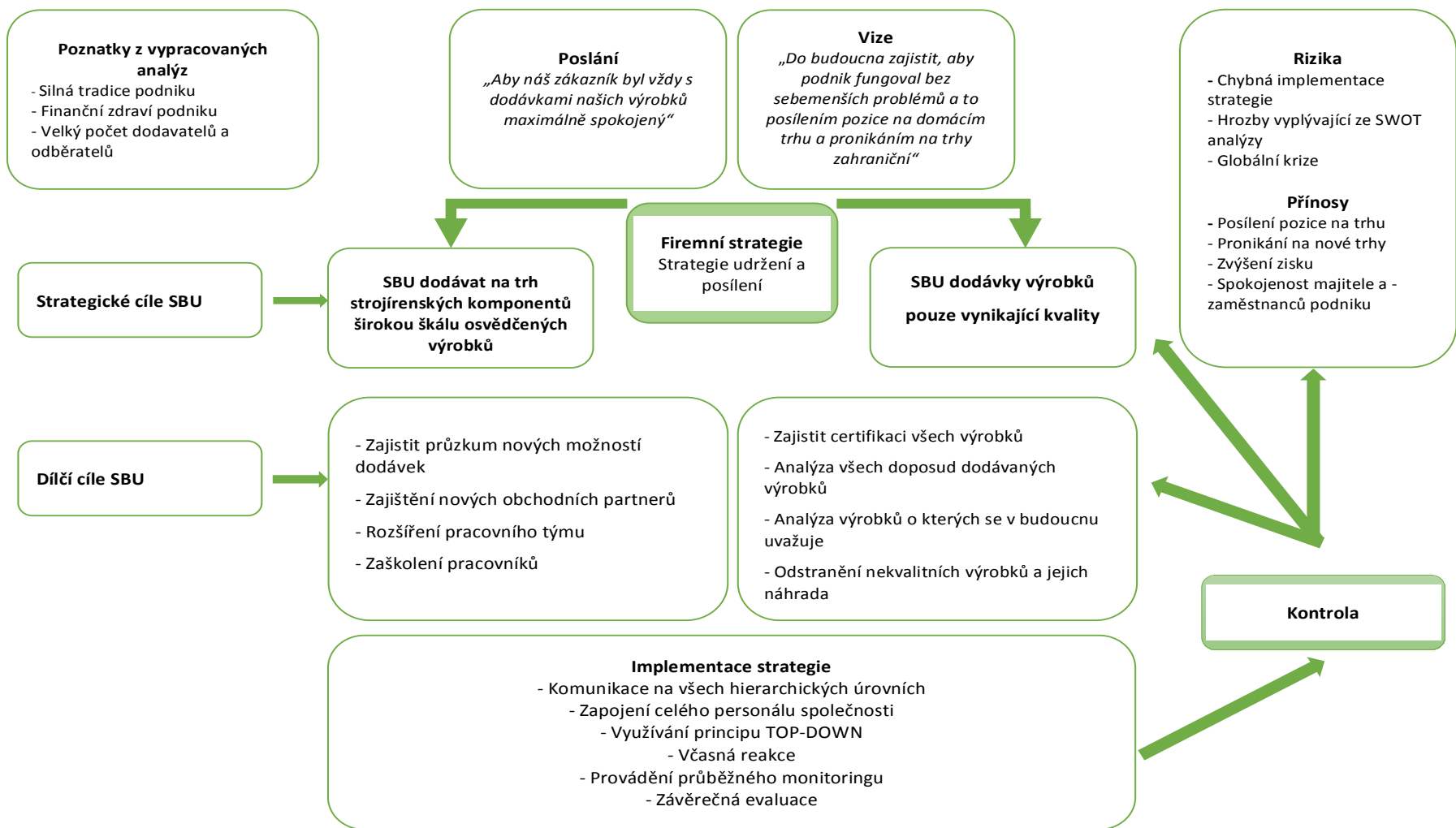
Cílem druhé strategické obchodní jednotky je specializovat se pouze na výrobky, které svou kvalitou budou konkurenční podniky převyšovat. Cílení této strategie je tedy na odběratele, kteří jsou primárně zaměřeni na vysokou kvalitu a jsou ochotni za ni vynaložit vyšší pořizovací náklady. Spoléhají na skutečnost, že kvalitnější výrobky jim zajistí nižší zmetkovost, nižší kazivost a menší množství reklamací. Společnost AMPO s.r.o. by v rámci této strategie měla analýzu aktuálně dodávaných výrobků, která vyústí v rozdělení výrobků podle svých zkušeností a odběratelských referencí. Výrobky, které budou vyhodnoceny jako méně atraktivní, nebo existuje kvalitnější, dostupnější alternativa by měly být neodkladně z nabídky společnosti odebrány.

Při implementaci strategie je nezbytná neustálá komunikace na všech úrovních firemní hierarchie a to tak, že osoba na vyšší hierarchické úrovni bude komunikovat s osobou na úrovni nižší, tzv. TOP – DOWN management. Je nezbytné, v průběhu naplňování strategie, pořádání pravidelných sezení jak s ekonomickým oddělením, tak také s vedoucími osobami na všech pozicích společnosti.

Je důležité, aby při jakémkoliv zjištění nedostatků management společnosti okamžitě zakročil a globální strategii podniku upravil právě takovou formou, která napomůže stávající strategii k zajištění cílového stavu a nedocházelo k porušení dílčích strategických obchodních jednotek.

Stěžejním bodem je monitoring implementace strategie, kde musí být nalezeny veškeré nesrovnalosti se strategií, jak k této nesrovnalosti došlo a jak bude řešena.. Je nutné, aby vedení společnosti na vzniklé problémy s implementací reagovalo flexibilně a v nutném případě dokázalo upravit strategické cíle odpovídající formou. Je vhodné, provádění závěrečné evaluace, např. po jednom roce, kdy je zhodnocen stav zavedené strategie a to na základě ekonomických ukazatelů a na základě naplňování jak globálních, tak i dílčích cílů

Obrázek 21 Grafický model navrhované strategie



Zdroj: Vlastní zpracování

6 ZÁVĚR

Hlavním cílem diplomové práce byla tvorba podnikové strategie společnosti AMPO, s.r.o., která aktuálně nemá navrženou žádnou dlouhodobou koncepci a to jak v teoretickém měřítku, tak ani písemně. Cílem práce bylo navržení strategie, která napomůže ke zlepšení postavení firmy na trhu. Diplomová práce se skládala z dílčích cílů mezi něž patřilo zhodnocení současné situace podniku analýzou vnitřního a vnějšího prostředí a formulování návrhů a doporučení.

Hlavní cíl diplomové práce byl naplněn. Na základě vyhodnocení strategické analýzy společnosti, která se skládala z analýzy vnitřního a vnějšího prostředí, byla vytvořena nová podniková strategie, která by měla společnost vést k naplnění podnikových cílů plynoucích z poslání a vize strategie. Ve strategické analýze vnějšího prostředí byl využit Porterův model pěti sil (oborové prostředí podniku) a analýza PEST. Strategická analýza vnitřního prostředí postupně využila analýzu metodou „7S“ firmy McKinsley a finanční analýzu analýzou poměrových ukazatelů společnosti.

Pomocí strategické analýzy byla vytvořena Strategie udržení a posílení, která je zaměřena na zdokonalování jednotlivých produktů, volbu nových dodavatelů a rozšíření se na nové, zahraniční trhy. Současně je také cílena na snížení nákladů převážně ve skladových zásobách. Pro přehlednost vytvořené strategie byl vytvořen grafický model, který znázorňuje posloupnost jednotlivých strategických kroků tak, aby strategie byla pochopitelná nejen pro vedení společnosti, ale i pro všechny zaměstnance společnosti.

Autor spatřuje největší přínos této práce ve skutečnosti, že byla po celou dobu konzultována s vedením společnosti AMPO, s.r.o. a tím vzniká možnost, že bude nově vytvořená strategie skutečně firmou využita. Strategie by vedla ke stabilizaci na domácím trhu, rozšíření působení o další zahraniční trhy, čemuž volný obchod v zemích EU jednoznačně napomáhá. Využití strategie by dále obnášelo rozšíření dodavatelské sítě o dodavatele z tradičně průmyslových zemí, jakými jsou například Německo, Francie, Velká Británie, Švýcarsko, Švédsko, Spojené státy americké a v neposlední řadě také stále rostoucí a strojírensky vyspělejší Čína.

PŘEHLED LITERÁRÍCH ZDROJŮ

Literární zdroje

1. ČERVENÝ, Radim. *Business plán: krok za krokem*. V Praze: C.H. Beck, 2014. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-511-4
2. CHARVÁT, Jaroslav. *Firemní strategie pro praxi: praktický návod pro manažery a podnikatele : od firemní kultury po schopnost vydělávat peníze : příklady a studie z praxe v ČR*. Praha: Grada, 2006. Expert (Grada). ISBN 80-247-1389-6
3. JOHNSON, Gerry a Kevan SCHOLES. *Cesty k úspěšnému podniku: stanovení cíle : techniky rozhodování*. Praha: Computer Press, 2000. Business books (Computer Press). ISBN 80-722-6220-3.
4. JOHNSON, Gerry. a Kevan. SCHOLES. *Exploring corporate strategy: text & cases*. 6th ed. New York: Financial Times Prentice Hall, 2002. ISBN 027365117X.
5. KAZMI, Azhar. *Strategic management and business policy*. 3rd ed. New Delhi: Tata McGraw Hill Education, 2008. ISBN 9780070263628
6. Keřkovský, M.: Strategie – předpoklad úspěšného nákupu. Controller News, Praha, ročník XII, č. 3 – 4/2006
7. KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-717-9453-8.
8. MALLYA, Thaddeus a Oldřich ŠULEŘ. *Základy strategického řízení a rozhodování: plánování a realizace*. Praha: Grada, 2007. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1911-5.
9. PETERS, Thomas J. a Robert H. WATERMAN. *Hledání dokonalosti: poučení z nejlépe vedených amerických společností*. Praha: Svoboda-Libertas, 1993. ISBN 80-205-0313-7
10. PORTER, Michael E. *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance : with a new introduction*. New York: Free Press, 1998. ISBN 0684841460.

11. SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2006. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-717-9367-1.
12. SOUČEK, Zdeněk. *Úspěšné zavádění strategického řízení firmy*. Praha: Professional Publishing, 2003. ISBN 80-86419-47-9
13. SRPOVÁ, Jitka. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4103-1.
14. ŠMÍDA, Filip. *Strategie v podnikové praxi*. Praha: Professional Publishing, 2003
15. ARMSTRONG, Michael a Tina STEPHENS. *Management a leadership*. Praha: Grada, 2008. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2177-4.
16. CHLEBOVSKÝ, Vít a Marek VOCHOZKA. *CRM: řízení vztahů se zákazníky*. Brno: Computer Press, 2005. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 80-251-0798-1.
17. CIMBÁLNÍKOVÁ, Lenka. *Strategické řízení: proč je želva rychlejší než zajíc*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2012. ISBN 978-80-244-2963-2
18. COLLIS, D. J. a M. G. RUKSTAD. Can you say what your strategy is? *Harvard Business Review*, 2008, roč. 86, č. 10, str. 82-90. ISSN: 0017-8012
19. DEDOUCHOVÁ, Marcela a Oldřich ŠULEŘ. *Strategie podniku: plánování a realizace*. Praha: C.H. Beck, 2001. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-717-9603-4.
20. DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Kvalitní strategie - předpoklad úspěchu firmy*. Praha: Profess, 1998. Tajemství prosperity. ISBN 80-85235-25-0.
21. GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a Roman HORÁK. *Procesní řízení ve veřejném sektoru: teoretická východiska a praktické příklady*. Brno: Computer Press, 2008. Expert (Grada). ISBN 978-80-251-1987-7.
22. HABERBERG, Adrian. a Alison. RIEPLE. *Strategic management: theory and application*. 2. vyd. New York: Oxford University Press, 2008. C.H. Beck pro praxi. ISBN 01-992-1646-0.
23. HOLLENSSEN, Svend. *Marketing management: a relationship approach*. New York: Financial Times/Prentice Hall, 2003. ISBN 0273643789.

24. KAPLAN, Robert S. a David P. NORTON. Efektivní systém řízení strategie: nový nástroj zvyšování výkonnosti a vytváření konkurenční výhody. Praha: Management Press, 2010. Knihovna světového managementu. ISBN 978-80-7261-203-1.
25. KEŘKOVSKÝ, M. – NOVÁK, P. Finanční strategie: krok za krokem. 1. vyd. 204 s. C.H. Beck ISBN 978-80-7400-562-6.
26. KOŠŤAN, Pavol a Oldřich ŠULEŘ. *Firemní strategie: plánování a realizace*. Praha: Computer Press, 2002. Business books (Computer Press). ISBN 80-722-6657-8.
27. KOTLER, Philip. *Marketing management: analýza, plánování, realizace a kontrola*. 3. dopl. a upr. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1997. ISBN 80-85605-08-2
28. KOURDI, Jeremy a Ladislav TYLL. *Podniková strategie: průvodce rozvojem vašeho byznysu*. Brno: Computer Press, 2011. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-251-2725-4.
29. KUMAR, Nirmalya. Marketing jako strategie vedoucí k úspěchu. Praha: Grada, 2008. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2439-3.
30. LUKÁŠOVÁ, Růžena a Ivan NOVÝ. *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Praha: Grada, 2004. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-247-0648-2.
31. MEJZLIK, Stepan a Ladislav TYLL. *Successful International Expansion of Czech-based Companies Success Factors for Sustainable International Expansion of Companies Originated in the Czech Republic: řízení vztahů se zákazníky*. Saarbrücken: LAP LAMBERT Academic Publishing, 2014. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-365-9110-528.
32. MINTZBERG, H., LAMPEL, J. Reflecting on the strategy process. Sloan management review. 1999. roč. 40 č. 3. 21-30 s.
33. PORTER, Michael E. a Oldřich ŠULEŘ. *Konkurenční strategie: Metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha: Victoria Publishing, 1994. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-856-0511-2.

34. SEDLÁČKOVÁ, Helena a Oldřich ŠULEŘ. *Strategická analýza: Metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha: C.H. Beck, 2000. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-717-9422-8.
35. SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada, 2010. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3339-5.
36. SVOBODA, E. Moderní přístupy v podnikovém managementu v novém podnikatelském prostředí. In *Management, economics and business development in the new european conditions*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2007, s. 91. ISBN 978-80-7204-532-7.
37. VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA. *Podnikové řízení: theory and application*. Praha: Grada, 2013. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4642-5.
38. VALACH, J. a kol. *Finanční strategie*. Praha: Bilance, 1997. 471 s. Vzdělávání účetních v ČR.
39. VEBER, Jaromír. *Management: základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-7261-029-5
40. ZADRAŽILOVÁ, Dana. *Management obchodní firmy*. Praha: Grada, 1994. ISBN 80-85623-72-2
41. ZAMAZALOVÁ, Marcela a Ivan NOVÝ. *Marketing: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2010. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-115-4.
42. ZAMAZALOVÁ, Marcela a Marek VOCHOZKA. *Marketing: řízení vztahů se zákazníky*. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2010. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-115-4.

Internetové zdroje

1. Eurostat. *Inflation rate* [online]. 2016 [cit. 2016-05-04]. Dostupné z <http://ec.europa.eu/eurostat/tgm/table.do?tab=table&language=en&pcode=tec00118&tableSelection=1&footnotes=yes&labeling=labels&plugin=1>
2. Český statistický úřad. *Inflace - druhy, definice, tabulky* [online]. 2016 [cit. 2016-04-04]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/hmu_cr
3. Eurostat. *Real GDP growth rate – volume*. [online]. 2016 [cit. 2016-05-04] Dostupné <http://ec.europa.eu/eurostat/tgm/table.do?tab=table&init=1&plugin=1&language=en&pcode=tec00115>
4. Eurostat. *Harmonised unemployment rate by sex*. [online]. 2016 [cit. 2016-05-04] Dostupné z <http://ec.europa.eu/eurostat/tgm/table.do?tab=table&language=en&pcode=teilm020&tableSelection=1&plugin=>
5. Český statistický úřad. *Inflace – Vývoj absolventů VŠ* [online]. 2016 [cit. 2016-05-07]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/hmu_cr
6. Jak podnikat. *Sazby DPH* [online]. 2016 [cit. 2016-09-09]. Dostupné z <http://www.jakpodnikat.cz/dph-sazby.php>
7. Agentura pro podporu podnikání a investic. *OP Podnikání a inovace* [online]. 2016 [cit. 2016-04-04]. Dostupné z <http://www.czechinvest.org/podnikani-a-inovace>
8. Agentura pro podnikání a inovace. *OP podnikání a inovace pro konkurenceschopnost* [online]. 2016 [cit. 2016-08-09]. Dostupné z <http://www.agentura-api.org>
9. Ministerstvo financí ČR. *Makroekonomická predikce – leden 2016* [online]. 2016 [cit. 2016-05-05]. Dostupné z <http://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/makroekonomika/makroekonomicka-predikce/2016/makroekonomicka-predikce-leden-2016-23826>
10. Česká národní banka. *Zpráva o inflaci I/2016*. [online]. 2016 [cit. 2016-04-05]. Dostupné z http://www.cnb.cz/miranda2/export/sites/www.cnb.cz/cs/menova_politika/zpravy_o_inflaci/2016/2016_I/download/zoj_I_2016.pdf

11. AMPO s.r.o. *Stránky společnosti* [online]. 2015 [cit. 201-11-12]. Dostupné z <http://www.ampo.cz>
12. Český statistický úřad. *Očekávaný vývoj počtu obyvatel podle hlavních skupin do roku 2101* [online]. 2016 [cit. 2016-11-07]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/hmu_cr
13. Český statistický úřad. *Očekávaný vývoj počtu obyvatel podle hlavních skupin do roku 2101* [online]. 2016 [cit. 2016-12-07]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/ocekavany_vyvoj_prumerneho_veku_obyvatel_do_roku_2101
14. Univerzita online. *Cíle a nástroje v makroekonomii* [online]. 2016 [cit. 2016-06-08]. Dostupné z: <http://www.univerzita-online.cz/ekn/makroekonomie/makroekonomicka-politika-statu/>
15. Česká národní banka. *Důvody a oslabení koruny* [online]. 2016 [cit. 2016-03-12]. https://www.cnb.cz/cs/faq/duvody_a_prinosy_oslabeni_koruny.html
16. Novinky.cz *ČNB ukončí intervence o letních prázdninách* [online]. 2016 [cit. 2016-03-12]. <https://www.novinky.cz/ekonomika/419351-cnb-ukonci-intervence-po-letnich-prazdninach-euro-muze-byt-i-za-25-korun-tvrdi-analytici.html>

Zdroje z vědeckých webů

New Business Guide Emphasizes The Strategy for Effective CRM Implementation. PR Newswire US [online]. 2015, č. 3

Seznam tabulek

Tabulka 1 Strategický slovník	14
Tabulka 2 Tabulka shrnutí etap vývoje strategického řízení	22
Tabulka 3 Výběr výrobku, trhu, specifických předností a základní konkurenční strategie	48
Tabulka 4 Základní údaje o společnosti	58
Tabulka 5 CZ- NACE	58
Tabulka 6 Statutární orgán společnosti.....	59
Tabulka 7 Společníci společnosti	59
Tabulka 8 Hlavní makroekonomické indikátory v % Hlavní makroekonomické indikátory v %	65
Tabulka 9 Matice vlivu konkurenčních sil	74
Tabulka 10 Ukazatele rentability v %	81
Tabulka 11 Ukazatele aktivity v %	82
Tabulka 12 Ukazatele likvidity v %	83
Tabulka 13 Ukazatele zadluženosti	84
Tabulka 14 Matice EFE	85
Tabulka 15 Matice IFE	86
Tabulka 16 Vnitřní strategická pozice (FS a KV)	88
Tabulka 17 Vnější strategická pozice (SO a SP)	89
Tabulka 18 Matice SWOT	94

Seznam obrázků

Obrázek 1 Úroveň rozhodování v podniku.....	13
Obrázek 2 Základní model procesu strategického managementu	15
Obrázek 3 Okolí podniku.....	25
Obrázek 4 Magický čtyřúhelník	28
Obrázek 5 Porterův model pěti sil	31
Obrázek 6 Struktura okolí.....	37
Obrázek 7 Životní cyklus.....	39
Obrázek 8 Model 7S analýza	41
Obrázek 9 SWOT analýza	42
Obrázek 10 Porterovy základní konkurenční strategie	46
Obrázek 11 Implementace strategie.....	52
Obrázek 12 Hierarchie podniku	59
Obrázek 13 Daň z přidané hodnoty	62
Obrázek 14 Hrubý domácí produkt - vývoj	67
Obrázek 15 Míra inflace - vývoj.....	68
Obrázek 16 Podíl obyvatelstva v produktivním věku do roku 2101 (mil.)	69
Obrázek 17 Očekávaný vývoj průměrného věku obyvatele do roku 2101 (roky).....	69
Obrázek 18 Počet absolventů vysokých škol od roku 2005 do roku 2014.....	70
Obrázek 19 Grafická podoba IE	87
Obrázek 20 Matice SPACE	90
Obrázek 21 Grafický model navrhované strategie	110

Seznam příloh

Příloha č.1 Hodnoty intervencí ČNB v jednotlivých měsících

Příloha č 2 Účetní výkazy podniku

Příloha č.1 Hodnoty intervencí ČNB v jednotlivých měsících

Období	Obchody v milionech eur	Přepočet (v mld. Kč)
zář.16	3685	99,5
srp.16	1059	28,59
čvc.16	307	8,29
čvn.16	313	8,45
kvě.16	575	15,53
dub.16	393	10,61
bře.16	0	0
úno.16	623	16,82
led.16	2154	58,16
pro.15	1540	41,58
lis.15	369	9,9
říj.15	0	0
zář.15	2322	62,69
srp.15	3734,5	100,83
čvc.15	1032,5	27,88
lis.13	7499	202,47
CELKEM	25.606	691,3

Zdroj: Česká národní banka

Příloha č 2 Účetní výkazy podniku

Rozvaha– aktiva k 31.12. v tis. Kč netto*	2012	2013	2014	2015
Aktiva celkem	109 501	112 195	128 532	138 313
A. Pohledávky za upsaný vlastní kapitál	0	0	0	0
B. Dlouhodobý majetek	19 354	20 016	20 793	22 341
B.I. Dlouhodobý nehmotný majetek	310	91		29
B.I.1. Zřizovací výdaje	0	0	0	0
B.I.2. Nehmotný výsledek výzkumu a vývoje	0	0	0	0
B.1.3 .Software	310	91	0	0
B.1.4 .Ocenitelná práva	0	0	0	0
B.I.5. Goodwill	0	0	0	0
B.I.6. Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0	0
B.I.7. Nedokončený dlouhodobý majetek	0	0	0	29
B.I.8. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0	0
B.II. Dlouhodobý hmotný majetek	19 044	19 925	20 793	22 312
B.II.1. Pozemky	930	930	930	930
B.II.2. Stavby	16 896	16 503	16 272	16 065
B.II.3. Samostatné movité věci a soubory	1 219	2 492	3 591	5 308
B.II.4. Pštitelské celky trvalých porostů	0	0	0	0
B.II.6. Jiný dlouhodobý hmotný majetek	0	0	0	0
B.II.7. Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	0	0	0	9
B.II.8. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	0	0	0	0
B.II.9. Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	0	0	0	0
B.III. Dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0
B.III.1. Podíly - ovládaná osoba	0	0	0	0
B.III.2. Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	0	0	0	0
B.III.3. Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	0	0	0	0
B.III.4. Půjčky a úvěry - ovládaná nebo ovládající osoba	0	0	0	0
B.III.5. Jiný dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0
B.III.6. Pořizovaný dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0
B.III.7. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0
C. Oběžná aktiva	90 128	92 172	107 677	115 940
C.I. Zásoby	59 252	60 123	64 889	71 210
C.I.1. Materiál	0	0	0	11 732
C.I.2. Nedokončená výroba a polotovary	0	0	0	0
C.I.3. Výrobky	0	0	0	168
C.I.4. Zvířata	0	0	0	0

C.I.5. Zboží	59 252	60 123	64 889	59 512
C.I.6. Poskytnuté zálohy na zásoby	0	0	0	0
C.II. Dlouhodobé pohledávky	0	0	0	0
C.II.1. Pohledávky z obchodních vztahů	0	0	0	0
C.II.2. Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	0	0	0	0
C.II.3. Pohledávky - podstatný vliv	0	0	0	0
C.II.4. Pohledávky za společníky	0	0	0	0
C.II.5. Dlouhodobé poskytnuté zálohy	0	0	0	0
C.II.6. Dohadné účty aktivní	0	0	0	0
C.II.7. Jiné pohledávky	0	0	0	0
C.II.8. Odložená daňová pohledávka	0	0	0	0
C.III. Krátkodobé pohledávky	23 157	31 649	32 140	30 152
C.III.1. Pohledávky z obchodních vztahů	20 909	30 934	22 472	25 770
C.III.2. Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	0	0	0	0
C.III.3. Pohledávky - podstatný vliv	0	0	0	0
C.III.4. Pohledávky za společníky	0	0	0	0
C.III.5. Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	0	0	0	0
C.III.6. Stát – daňové pohledávky	0	0	0	0
C.III.7. Krátkodobé poskytnuté zálohy	2 282	727	9 601	4 320
C.III.8. Dohadné účty aktivní	0	0	0	0
C.III.9. Jiné pohledávky	-34	-12	0	61
C.IV. Krátkodobý finanční majetek	7 719	400	10 648	14 585
C.IV.1. Peníze	544	228	385	337
C.IV.2. Účty v bankách	7 175	172	10 263	14 248
C.IV.3. Krátkodobé cenné papíry a podíly	0	0	0	0
C.IV.4. Pořizovaný krátkodobý finanční majetek	0	0	0	0
D.I. Časové rozlišení	19	7	62	26
D.I.1. Náklady příštích období	19	7	26	26
D.I.2. Komplexní náklady příštích období	0	0	0	0
D.I.3. Příjmy příštích období	0	0	36	0

Rozvaha – pasiva k 31.12. v tis. Kč	2012	2013	2014	2015
Pasiva celkem	109 501	112 195	128 532	138 313
A. Vlastní kapitál	87 833	94 228	105 409	116 359
A.I. Základní kapitál	400	400	400	400
A.I.1. Základní kapitál	400	400	400	400
A.I.2. Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly	0	0	0	0
A.I.3. Změny základního kapitálu	0	0	0	0
A.II. Kapitálové fondy	0	0	0	0
A.II.1. Emisní ážio	0	0	0	0
A.II.2. Ostatní kapitálové fondy	0	0	0	0
A.II.3. Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	0	0	0	0
A.II.4. Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách společností	0	0	0	0
A.II.5. Rozdíly z přeměn společností	0	0	0	0
A.III. Rezervní fondy	69	67	67	67
A.III.1. Zákonný rezervní fond	69	67	67	67
A.III. 2. Statutární a ostatní fondy	0	0	0	0
A.IV. Výsledek hospodaření minulých let	76 980	82 438	88 891	99 943
A.IV.1. Nerozdělený zisk minulých let	78 487	84 000	90 554	101 600
A.IV.2. Neuhrazená ztráta minulých let	-1 507	-1 562	-1 663	-1 663
A.V. Výsledek hospodaření běžného úč.období (+-)	10 384	11 323	16 051	15 949
B. Cizí zdroje	21 322	17 571	23 116	21 954
B.I. Rezervy	0	0	0	0
B.I.1. Rezervy podle zvláštních právních předpisů	0	0	0	0
B.I.2. Rezerva na důchodu a podobné závazky	0	0	0	0
B.I.3. Rezerva na daň z příjmu	0	0	0	0
B.I.4. Ostatní rezervy	0	0	0	0
B.II. Dlouhodobé závazky	2 459	1 680	2 977	1 277
B.II.1. Závazky z obchodních vztahů	0	0	0	0
B.II.2. Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	0	0	0	0
B.II.3. Závazky - podstatný vliv	0	0	0	0
B.II.4. Závazky ke společníkům	1 360	500	1 700	0
B.II.5. Dlouhodobé přijaté zálohy	0	0	0	0
B.II.6. Vydané dluhopisy	0	0	0	0
B.II.7. Dlouhodobé směnky k úhradě	0	0	0	0

B.II.8. Dohadné účty pasivní	0	0	0	0
B.II.9. Jiné závazky	0	0	0	0
B.II.10.Odložený daňový závazek	1 099	1 180	1 277	1 277
B.III. Krátkodobé závazky	16 773	15 753	18 777	17 842
B.III.1.Závazky z obchodních vztahů	13 033	12 119	12 536	16 199
2. Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	0	0	0	0
3. Závazky - podstatný vliv	0	0	0	0
4.Závazky ke společníkům	32	31	2 583	33
5.Závazky k zaměstnancům	402	417	495	561
6.Závazky ze sociál.zabezpeč. a zdrav.pojišť.	244	250	294	334
7.Stát –daňové závazky a dotace	2 570	2 347	2 438	32
8.Krátkodobé přijaté zálohy	197	397	329	671
9. Vydané dluhopisy	0	0	0	0
10.Dohadné účty pasivní	12	7	23	0
11.Jiné závazky	283	185	79	12
B.IV. Bankovní úvěry a výpomoci	2 090	138	1 362	2 835
B.IV.1. Bankovní úvěry dlouhodobé	2 090	138	1 362	2 835
B.IV.2. Krátkodobé bankovní úvěry	0	0	0	0
B.IV.3. Krátkodobé finanční výpomoci	0	0	0	0
C.I. Časové rozlišení	346	396	7	0
C.I.1. Výdaje příštích období	346	396	7	0
C.I.2. Výnosy příštích období	0	0	0	0

VZZ - Položka k 31.12. v tis. Kč	2012	2013	2014	2015
I. Tržby za prodej zboží	134 580	135 307	164 883	159 754
A. Náklady vynaložené na prodané zboží	109 074	107 975	129 747	126 395
+ Obchodní marže	25 506	27 332	35 136	33 359
II. Výkony	3 543	4 336	5 058	9 012
II.1. Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	3 543	4 336	5 058	8 826
2. Změna stavu zásob vlastní činnosti	0	0	0	186
3. Aktivace	0	0	0	0
B. Výkonová spotřeba	5 374	5 677	6 829	9 963
B.1. Spotřeba materiálu a energie	1 372	1 399	1 582	4 829
2. Služby	4 002	4 278	5 247	5 134
+ Přidaná hodnota	20 675	25 991	33 365	32 408
C. Osobní náklady	8 827	10 151	11 023	12 321
C.1. Mzdové náklady	6 449	7 451	8 095	9 032
2. Odměna členům orgánů společnosti	0	0	0	0
3. Náklady na sociální zabezpečení a zdrav. pojištění	2 195	2 501	2 731	3 062

4. Sociální náklady	184	199	197	227
D. Daně a poplatky	88	73	127	50
E. Odpisy dlouhodobého majetku	1 179	1 277	1 175	1 632
III. Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	54	36	154	0
III.1.Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	54	36	154	0
2.Tržby z prodeje materiálu	0	0	0	0
F. Zůstatková cena prodaného dl.majetku a materiálu	35	0	151	0
F.1. Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	35	0	151	0
2. Prodaný materiál	0	0	0	0
G. Změna stavu rezerv a op.položek v provozní oblasti	-1 435	-142	-188	0
IV. Ostatní provozní výnosy	43	8	63	45
H. Ostatní provozní náklady	1 507	418	456	170
V. Převod provozních výnosů	0	0	0	0
I. Převod provozních nákladů	0	0	0	0
* Provozní výsledek hospodaření	13 572	14 258	20 838	18 280
VI. Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	0	0	0	0
J. Prodané cenné papíry a podíly	0	0	0	0
VII. Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	0	0	0	0
VII. 1. Výnosy z podílů v ovládaných osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	0	0	0	0
VII. 2. Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	0	0	0	0
VII. 3. Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	0	0	0	0
VIII. Výnosy z krátkodobého finančního majetku	0	0	0	0
K. Náklady z finančního majetku	0	0	0	0
M. Změna stavu rezerv a op.položek ve finanční oblasti	0	0	0	0
IX. Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	0	0	0	0
L. Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	0	0	0	0
M. Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	0	0	0	0
X. Výnosové úroky	1	1	1	0
N. Nákladové úroky	205	174	318	197
XI. Ostatní finanční výnosy	2162	1853	249	320
O. Ostatní finanční náklady	2 553	1 914	806	943
XII. Převod finančních výnosů	0	0	0	0
* Finanční výsledek hospodaření	-595	-234	-874	-820
Q. Daň z příjmů za běžnou činnost	2593	2701	3 913	0
Q.1. - splatná	2 477	2620	3 817	0
- odložená	116	81	96	0

** Výsledek hospodaření za běžnou činnost	10 384	11 323	16 051	17 460
XIII.Mimořádné výnosy	0	0	0	0
R. Mimořádné náklady	0	0	0	0
S. Daň z příjmů z mimořádné činnosti	0	0	0	0
S.1. - splatná	0	0	0	0
S.2. - odložená	0	0	0	0
T. Převod podílu na výsledku hospodaření	0	0	0	0
* Mimořádný výsledek hospodaření	0	0	0	0
*** Výsledek hospodaření za účetní období (+,-)	10 384	11 323	16 051	17 460
**** Výsledek hospodaření před zdaněním	12 977	14 024	19 964	17 460

Zdroj: Výkazy poskytnuté vedením podniku