

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

**Návrh strategie diferenciaci pro společnost INMEX
S.R.O.**

Lic. Radek Taichner

© 2017 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Lic. Radek Taichner

Veřejná správa a regionální rozvoj

Název práce

Návrh strategie diferenciaci pro společnost Inmex s.r.o

Název anglicky

Proposal of Differentiation Strategy for Inmex company Ltd.

Cíle práce

Cílem diplomové práce je provést zhodnocení strategie ve společnosti INMEX s.r.o., navrhnout možné přístupy ke zlepšení tržní pozice společnosti INMEX s.r.o. se zaměřením na zavedení systému řízení kvality podle normy ISO 9001.

Metodika

V práci bude využita metoda analýzy a syntézy. K analýze budou využity primární a sekundární data. Primární data budou získána technikou dotazování, časové studie, rozhovory a pozorování. Výsledky budou vyhodnoceny na základě matematicko-statistických metod.

Rámcová osnova: 1. Úvod. 2. Cíl práce a metodika. 3. Teoretická východiska. 4. Vlastní práce. 5. Závěr. 6. Seznam použité literatury.

Cíl práce a metodika: Září 2016

Literární přehled: Listopad 2016

Vlastní řešení: Leden 2017

Návrh řešení: Březen 2017

Doporučený rozsah práce

60-80

Klíčová slova

Por terův pětifaktorový model, SLEPT analýza, SWOT analýza, Norma ČSN EN ISO 9001:2009, jakost, kvalita, společnost s ručeným omezením.

Doporučené zdroje informací

ARMSTRONG, G. KOTLER, P. Marketing. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0513-3.
BĚHOUNEK, P. *Společnost s ručením omezeným : řešení účetní a daňové problematiky včetně příkladů z praxe*. Olomouc: Anag, 2008. ISBN 978-80-7263-452-1.
PORTER, M E. *Konkurenční strategie : metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. [Praha]: Victoria Publishing, 1994. ISBN 80-85605-11-2.
PORTER, M E. *Konkurenční výhoda : (jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon)*. Praha: Victoria Publishing, 1993. ISBN 80-85605-12-0.
SEDLÁČKOVÁ, H., BUCHTA, K. *Strategická analýza*. 2. vyd. Praha : C.H.Beck, 2006. str. 8. 80-7179-367-1
VEBER, J. *Řízení jakosti a ochrana spotřebitele*. Praha: Grada, 2002. ISBN 80-247-0194-4.
VEBER, J., SRPOVÁ, J. *Podnikání malé a střední firmy*. Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-1069-2.

Předběžný termín obhajoby

2017/18 ZS – PEF (únor 2018)

Vedoucí práce

doc. Ing. Jaromír Štůsek, CSc.

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 10. 10. 2017

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 1. 11. 2017

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 02. 11. 2017

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Návrh strategie diferenciacce pro společnost INMEX s.r.o." jsem vypracoval samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autor uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 22.6.2016

Poděkování

Rád bych touto cestou poděkoval vedoucímu diplomové práce panu doc. Ing. Jaromíru Štůskovi, CSc. za odbornou pomoc, cenné rady a vedení, které mi poskytoval po celou dobu zpracovávání diplomové práce. Dále bych rád poděkoval společnosti INMEX s.r.o. za poskytnuté podklady a čas strávený konzultacemi.

Návrh strategie diferenciacie pro společnost INMEX S.r.o.

Abstrakt

Cílem diplomové práce je provést analýzu ve společnosti INMEX s. r. o., navrhnout možné přístupy ke zlepšení obchodní pozice společnosti INMEX s. r. o. na trhu a zavedení systému řízení kvality podle normy ISO.

Práce je rozdělena na dvě hlavní části. V první části se zabývá podmínkami pro strategické řízení. Jejím cílem je stanovit metodiku práce a objasnit za pomoci odborné literatury teoretická východiska, na jejichž základě je tato práce vypracována. Je zde vysvětlen samotný pojem strategické řízení, nástroje strategických analýz, řízení kvality a jednotlivé etapy jeho zavádění

V druhé části práce jsou uvedeny základní informace o společnosti, popis situace v dané společnosti a následně je provedena analýza současného stavu společnosti INMEX s. r. o. pomocí strategických analýz. Na základě těchto výsledků a analýz strategického výzkumu je sestavena SWOT analýza.

V závěru práce navrhuje možnost diferenciacie společnosti, která by měla vést ke zvýšení její konkurenceschopnosti. Popisuje postup zavádění ISO norem ve společnosti INMEX s. r. o. a je uvedeno jaká pozitiva a negativa to přináší pro tuto společnost. Po případné implementaci této strategie by mělo dojít k větší spokojenosti jak zákazníků, tak i majitelů společnosti.

Klíčová slova: SWOT analýza, SLEPT analýza, norma ČSN EN ISO 9001, kvalita, Porterův pěti-faktorový model a společnost s ručením omezeným.

Proposal of Differentiation Strategy for Inmex company Ltd.

Summary

The aim of the thesis is to conduct analysis of INMEX Ltd., suggest possible approaches to improve the INMEX Ltd. position on the market and the analysis encompasses the introduction of quality management system according to ISO standards.

The thesis is divided into two main parts. The first part deals with the conditions for strategic management. The goal of this first part is to establish a methodology of work and clarify with the help of literature theoretical background on the basis of this work was developed. This section explains the very concept of strategic management, tools of strategic analyzes, quality management and individual phases of its implementation

In the second part of the thesis essential information is provided about the company. In the following INMEX Ltd. underwent analysis to identify the current state. Based on the results of the company strategic analysis the SWOT analysis was prepared. .

In the conclusion of the thesis it proposes differentiation of the company, which should lead to an increase in the competitiveness of the company. This thesis described a process of implementing ISO standards across the INMEX Ltd. and listing pros and cons of this process. Implementation of this strategy will lead to increased satisfaction of customers and owners of the company.

Keywords: SWOT analysis, SLEPT analysis, standart CSN EN ISO 9001, quality, Porter's five-factor model, Private company limited by shares.

Obsah

1 Úvod.....	10
2 Cíl práce a metodika	12
2.1 Cíl práce	12
2.2 Metodika	12
3 Teoretická východiska	15
3.1 Strategické řízení.....	15
3.2 Strategická analýza.....	18
3.2.1 Analýza vnějšího okolí	20
3.2.1.1 Analýza makrookolí	21
3.2.1.2 Analýza mikrookolí	26
3.2.2 Analýza vnitřních zdrojů	30
3.2.3 Analýza hodnototvorného řetězce	31
3.3 SWOT analýza – syntéza výstupů ze strategické analýzy	33
3.4 Formulace, výběr a stanovení strategie.....	36
3.5 Systém řízení kvality.....	38
3.5.1 Zabezpečení kvality ve smyslu ISO 9001.....	38
3.5.2 Bezpečnost výrobků.....	39
3.5.3 Ekonomika a kvalita	40
3.5.4 Kroky vedoucí k certifikaci	40
3.5.5 Dokumentace	42
3.5.6 Shrnutí přístupů zabezpečení kvality	44
4 Vlastní práce	45
4.1 Charakteristika společnosti INMEX s. r. o.	45
4.1.1 Organizační struktura.....	46
4.1.2 Vize a cíle společnosti INMEX s. r. o.	46
4.2 Analýza vnějšího okolí.....	47
4.2.1 Analýza makrookolí.....	47
4.2.2 Analýza mikrookolí	57
4.3 Analýza vnitřních zdrojů.....	62
4.4 SWOT analýza	73
4.4.1 Návrh možného řešení	75
4.5 Návrh možné strategie.....	77
4.5.1 Stanovení strategie	78
4.6 Implementace normy ČSN EN ISO 9001	80

4.6.1	System managementu kvality	80
4.6.2	Postup při implementaci normy ISO 9001	81
4.7	Přínosy certifikace.....	87
5	Závěr.....	90
6	Seznam použitých zdrojů	92
7	Další seznamy	94
7.1	Seznam použitých zkratk.....	94
8	Přílohy	95
	Příloha A: Sídlo společnosti INMEX s.r.o.....	95
	Příloha B: Organizační schéma společnosti INMEX s.r.o.....	96
	Příloha C: Mapa procesů	97
	Příloha D: FMEA formulář	98

Seznam obrázků

Obrázek 1	Schéma strategické analýzy	19
Obrázek 2	Vliv makrookolí firmy	20
Obrázek 3	Model „4C“	23
Obrázek 4	Hledisko kupujícího	25
Obrázek 5	Porterův model pěti sil	26
Obrázek 6	Tři obecné strategie	29
Obrázek 7	Hodnototvorný řetězec podle M. E. Portera.....	32
Obrázek 8	SWOT analýza	34
Obrázek 9	Vývojový diagram procesu zavádění ISO 9001	41
Obrázek 10	Cyklus PDCA	42
Obrázek 11	Struktura dokumentace QMS	43
Obrázek 12	Organizační struktura INMEX s. r. o.	46
Obrázek 13	Naděje dožití	51
Obrázek 14	Očekávaný vývoj průměrného věku obyvatel.....	51
Obrázek 15	Vývoj ceny elektrické energie v ČR v EUR/MWh.....	54
Obrázek 16	Vývoj ceny motorové nafty v ČR v CZK/litr.....	55
Obrázek 17	Příručka kvality	82
Obrázek 18	Dokumentace společnosti INMEX s.r.o.....	86

Seznam tabulek

Tabulka 1	Vývoj sazeb DPH	48
Tabulka 2	VRIO analýza	68
Tabulka 3	SWOT analýza.....	73
Tabulka 4	Matice SWOT	74

1 Úvod

V současnosti je pro výrobní společnost důležité prosadit se, udržet si pozici a nastartovat růst. Je to dáno globalizací trhů – rozdílnými náklady na výrobu, levnou a rychlou dopravou po celém světě. Země jako je např. Čína má výrazně nižší mzdové náklady, a proto je zde výroba levnější než v západní Evropě nebo USA. V důsledku tohoto dochází k zaplavení trhu větším množstvím produktů a zvýšením možností výběru pro zákazníka.

Silné stránky západní Evropy nebo USA jsou v technologiích, lidském potenciálu a vysoké kvalitě produktů. Vysoká kvalita produktů je pro společnost velmi důležitá, pomáhá vybudovat společnosti dobré jméno a kvalitní značku, získává pro společnost zákazníky a v důsledku toho i vyšší tržby a zisk.

Zákazník, který není v dané oblasti odborník tak kvalitní produkt na první pohled nepozná. A právě v tom nám pomáhají značky kvality, abychom si mohli vzít produkt, jenž má určitý předpokládaný stupeň kvality. Aby produkt mohl získat takovou značku kvality, musí splňovat normy či standardy jak národní, tak i evropské a světové. Díky tomu získává zákazník měřítko o vhodnosti daného produktu.

Aby společnost dosáhla větší úspěšnosti, jistoty a upevnění svojí pozice v konkurenčním prostředí, musí nutně hledat nové příležitosti. Základním kamenem úspěchu společnosti je odolnost v konkurenčním boji a diferenciaci. Upevnění konkurenční pozice společnosti z dlouhodobého hlediska spočívá v tom, že manažeři musí být schopni zpracovat strategii společnosti, která informuje zákazníky o unikátních vlastnostech výrobku, služby nebo společnosti. Jednou z cest, jak dosáhnout větší konkurenceschopnosti společnosti v globálním měřítku je zavedení normy ČSN EN ISO 9001.

Hlavním úkolem strategie diferenciaci je připravenost společnosti na budoucnost. Hlavním cílem společnosti z hlediska strategie diferenciaci je definovat cíle společnosti, formulovat a realizovat nejvhodnější strategie k dosažení těchto cílů. S pomocí vhodně zvolené strategie může společnost dosahovat dlouhodobé úspěšnosti a odolnosti v konkurenčním boji.

Praktická část diplomové práce je zaměřena na podnikání v České republice, konkrétně na postavení malých a středních firem na českém trhu. Analyzovaným subjektem je společnost INMEX s. r. o.

Velikým přelomem pro českou ekonomiku byla devadesátá léta 20. století, kdy došlo k obrovskému nárůstu malých a střední firem, které se následně staly neoddelitelnou složkou české ekonomiky z hlediska vysoké zaměstnanosti občanů a podílení se na tvorbě HDP.

Malé a střední firmy se snaží uspokojit přání a potřeby svých zákazníků. Neustále však musí čelit vlivům vnějšího a vnitřního prostředí. Musí se také neustále přizpůsobovat měnícím se požadavkům zákazníků.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Hlavním cílem diplomové práce je zhodnotit současnou situaci vybrané společnosti a na základě získaných poznatků doporučit návrhy možných přístupů ke zlepšení obchodní pozice pro společnost INMEX s. r. o. K naplnění hlavního cíle je třeba stanovit několik dílčích cílů, kterými jsou:

→ Stanovit teoretická východiska pro praktickou část, problematiku strategického řízení, analýzu vnějšího a vnitřního prostředí společnosti a normy ČSN EN ISO 9001¹.

→ Představit zvolenou společnost a zhodnotit její současné postavení na českém trhu.

→ Identifikovat faktory ovlivňující podnik z vnějšího prostředí.

→ Identifikovat faktory ovlivňující podnik z vnitřního prostředí.

→ Vymezit příležitosti a ohrožení, silné a slabé stránky společnosti.

→ Shrnout výsledky analýz prostřednictvím analýzy SWOT.

→ Navrhnout možné strategie prostřednictvím matice SWOT.

→ Implementovat normy ČSN EN ISO 9001.

Pro naplnění hlavního cíle diplomové práce je nejprve nutné splnit všechny dílčí cíle uvedené výše.

2.2 Metodika

Pro zpracování teoretických východisek se vychází z dat sekundárních, pomocí metod analýzy, komparace, syntézy a abstrakce aplikovaných na informace, k jejich získávání je použita metoda sběru dat. Data jsou získávána nastudováním odborné literatury a internetových zdrojů uvedených v seznamu použité literatury.

¹ ČSN EN ISO 9001 – Systémy kvality. Model zabezpečování kvality při návrhu, vývoji, výrobě, instalaci a servisu.

V praktické části se dále pracuje s daty primárními. Je vypracována na základě informací získaných metodou pozorování, dotazování a rozhovorů se zaměstnanci a vedením dané společnosti INMEX s. r. o. Podstatnou částí praktické části práce je také analýza sekundárních dat získaných z interní dokumentace společnosti. Pro práci s těmito informacemi bylo využíváno následujících analytických metod:

Analýza vnějšího prostředí - makrookolí

PEST analýza

Při zpracování PEST analýzy jsou hodnoceny faktory vnějšího prostředí společnosti, které mají vliv na její činnost. PEST analýza zkoumá faktory v těchto základních segmentech: politické a legislativní faktory, ekonomické faktory, sociální a kulturní faktory a technologické faktory.

Analýza 4C

Při zpracování 4C analýzy jsou hodnoceny faktory globálního prostředí společnosti, které mají vliv na její rozhodování. Součástí 4C analýzy jsou: zákazníci, národní specifika, konkurence a náklady.

Porterův model pěti sil

Význam Porterova modelu pěti sil, který analyzuje vliv následujících faktorů, které jsou základem konkurenčních sil: substituty a komplementy, dodavatelé, noví nabízející a zákazníci, je určení míry vlivu, který mají subjekty na jeho konkurenceschopnost.

Analýza vnitřních zdrojů

Analýza vnitřních zdrojů je použita k zjištění zdrojů, kterými společnost disponuje. Tyto zdroje jsou rozděleny do čtyř základních skupin: hmotné zdroje, lidské zdroje, finanční zdroje a nehmotné zdroje. Jsou podrobně rozebrány VRIO analýzou, kterou je určena jejich významnost a jsou vytrženy faktory jevící se jako potencionální konkurenční výhoda.

SWOT analýza

Pro zpracování SWOT analýzy jsou využity výstupy z předchozích analýz, na které navazuje matice SWOT, k zjištění a sumarizaci výsledků těchto analýz s cílem rozdělení do čtyř základních oblastí: silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby společnosti.

Výsledky SWOT analýzy jsou využity k zhodnocení současné situace vybrané společnosti a na základě získaných poznatků jsou doporučeny návrhy možných přístupů ke zlepšení obchodní pozice pro společnost INMEX s. r. o.

Metoda syntézy

K formulaci navrhované strategie je využita metoda syntézy, která byla zpracována z dat získaných z předchozích analýz. Strategická alternativa je formulována tak, aby sumarizovala poznatky vedoucí k eliminaci hrozeb přicházejících z vnějšího prostředí, využívala příležitosti, silné stránky a snažila se odstranit slabé stránky společnosti.

3 Teoretická východiska

3.1 Strategické řízení

V ČR potřebují společnosti v současnosti jasně nastavené strategie. Musí mít stanoveny strategické cíle k naplnění cílů společnosti, zřetelně se odlišit, být jedinečné a nabízet něco jiného než jejich konkurence ke zvýšení strategické konkurenceschopnosti. Strategické řízení společnosti zahrnuje formulaci strategických cílů a strategie, které lze chápat jako snahu o sladění aktivit společnosti s probíhajícími změnami. Jedná se o proces směřující k výraznému vnímání potencionálních příležitostí. Nejdůležitější roli v tomto procesu zastává strategická analýza zabývající se analýzou prostředí, z které tyto příležitosti mohou vzejít, analýzou vnějšího okolí společností a jejich vnitřních zdrojů a schopností. Společnosti se musí diferencovat, odlišit se od konkurence, aby obstály v boji se silnější konkurencí a měly snahu vstoupit na nové trhy. [6, 8]

Zpracování strategické analýzy je velmi atraktivní a aktuální téma. Její zpracování je velmi komplexní záležitost poskytující široký prostor pro kreativitu. Jedná se o proces zabývající se nadstandardními situacemi, které vyžadují tvůrčí přístupy, a současně vyžaduje velkou zodpovědnost, protože její závěry mohou ovlivnit budoucí prosperitu společnosti

„Málokdo si uvědomuje, že podniky garantují nejběžnější svobody. Dávají šanci k svobodnému uplatnění občanů – podnikatelů, dávají šanci k samostatné realizaci lidí v produktivním procesu. Jsou vlastně protipólem ekonomické a politické moci. Lidé se v těchto firmách učí přežít a učí se zodpovědnosti, protože jakýkoliv omyl pro ně znamená pád a vlastní ztrátu.“ [9]

ČR je v současné době ve velkém zájmu investorů z celého světa z důvodu dlouhodobě stabilní politicko-ekonomické situace, kvalifikované pracovní síle a nízké cenové hladiny. Hlavně z těchto důvodů vykazuje ČR meziroční nárůst kapitálových investic a rostoucí počet nadnárodních společností. V ČR se za posledních dvacet let zvýšila životní úroveň, došlo k rozvoji a zkvalitnění služeb a byly provedeny důležité reformy ekonomických oblastí. Vytvořily se tak dobré předpoklady pro další rozvoj a vývoj, a to zejména v rámci evropského trhu. V současnosti patří k rychle se rozvíjejícím

zemím střední a východní Evropy a dohání zpoždění, které získala díky politickému vývoji v zemi.

Podle nejnovějšího vydání prestižního žebříčku Doing Business², který každoročně zveřejňuje Světová banka, se ČR oproti loňskému roku polepšila o osm míst a umístila se na 36. místě z žebříčku téměř 190 států. [12]

Mezi nejdůležitější sektory v ČR patří především hutnictví a strojírenství. Veliký krok udělal také zbrojařský průmysl, kde se export za posledních 15 let zpětinasobil. [13]

Díky své poloze je v ČR důležitým sektorem infrastruktura, kde tvoří pomyslný střed Evropy. Protože je postavení ČR v oblasti dopravy klíčové a očekává se její růst, tak se v posledních letech modernizovala a i nadále se musí počítat s jejím rozvojem.

Neméně důležitým jsou také služby, kde se ČR v jejich dostupnosti, šířce a kvalitě podařilo dosáhnout úrovně EU. Zejména telekomunikační, stravovací, ubytovací, bankovní a služby podporující turistický ruch. Díky velké konkurenci dochází ke zvyšování kvality a snižování ceny. [7]

Na budoucnost společnosti se nelze dívat jako na pokračování minulosti, ale je potřeba využít tento pozitivní vývoj v ČR a vzít budoucnost do vlastních rukou, vidět a vnímat příležitosti. K naplnění těchto cílů může významně přispět strategická analýza.

Strategické řízení představuje soubor aktivit směřujících k formulaci směrů dalšího rozvoje společnosti. Je to proces, kde vrcholoví manažeři formulují a zavádějí strategie k splnění stanovených cílů společnosti. Strategie je dosažení souladu mezi zdroji společnosti a jejím vnějším okolím a k celkové prosperitě a úspěšnosti společnosti. [6]

Strategické řízení je proces, při kterém vrcholový management tvoří a realizuje jednotlivé strategie. Pro správný chod společnosti je zapotřebí kvalitního managementu. Tento výraz je spojen s řízením lidí a i když úspěch podnikání je závislý na osobě manažera, jsou nedílnou součástí úspěchu i ostatní pracovníci, jejich ochota pracovat, jejich odborné schopnosti a zkušenosti a v neposlední řadě jejich ztotožnění se ze záměry a cíly firmy.

² Doing Business - Spolu s World Competitiveness Yearbook, prestižního švýcarského manažerského institutu IMD, představuje Doing Business respektovaný zdroj informací při rozhodování investorů o umístění přímých zahraničních investic.

„Přiznejme, že v laické veřejnosti, kdy se každý čas od času dostane do role ‚manažera‘, převládá často názor, že pro účely řízení není třeba mít nějaké převratné vzdělání či znalosti a člověk vystačí s vrozenými organizačními schopnostmi. I když určité organizační schopnosti a použití ‚selského rozumu‘ jsou vhodným předpokladem, přesto je nutné, aby si manažer ve vyšších řídicích pozicích osvojoval správné řídicí praktiky, které se pochopitelně v čase vyvíjí.“ [9]

Pro současný management a jejich aktivity jsou charakteristické typické rysy jako je zaměření na klíčové záležitosti, specifické aktivity, které se zaměřují a působí na lidi, tah na branku, zaměření se na budoucnost, zkoumání efektu a rizika, musí akceptovat reálné prostředí a to, že není neměnné a z toho vychází, že současný management musí být pružný, rychle reagovat na změny a neustále se zdokonalovat. [9]

Současný management musí umět zmapovat situaci, provést situační analýzu. To spočívá především v identifikaci potřeb zákazníků, vytvoření si databáze o současných i budoucích potřebách zákazníků, informací o konkurenci, jejich produktech, vývoji legislativy a technických novinek. Dále se musí umět orientovat na zákazníky, zvyšovat jejich spokojenost je jeden z požadavků, které vyžadují zavedení systému kvality ve smyslu norem ISO 9001. Dále se očekává, že podniky zavedou přístup označovaný jako podnik, s kterým se dobře spolupracuje. V praxi to znamená zavedení snadné komunikace, obslužení z jednoho místa a hlavně přizpůsobení se zákazníkovi. Veber ve své publikaci z roku 2012 uvádí, že *„moderní obchodní vztahy nespočívají v řešení výrobních úkolů výrobce-dodavatele, ale v řešení problémů zákazníka.“* [9] Neméně důležitým přístupem je zaměření se na přidanou hodnotu pro zákazníka, musí svým produktem řešit problémy zákazníka. [9]

3.2 Strategická analýza

Firmy by se měly zřetelně odlišit od konkurence a nabízet jedinečný výrobek nebo službu a k tomu potřebují strategické řízení, které určuje strategii a strategické cíle. Jde o proces výraznějšího vnímání potenciačních příležitostí, jehož součástí je strategická analýza zabývající se analýzou okolí firmy, a sice jak vnějšího tak vnitřního. [6]

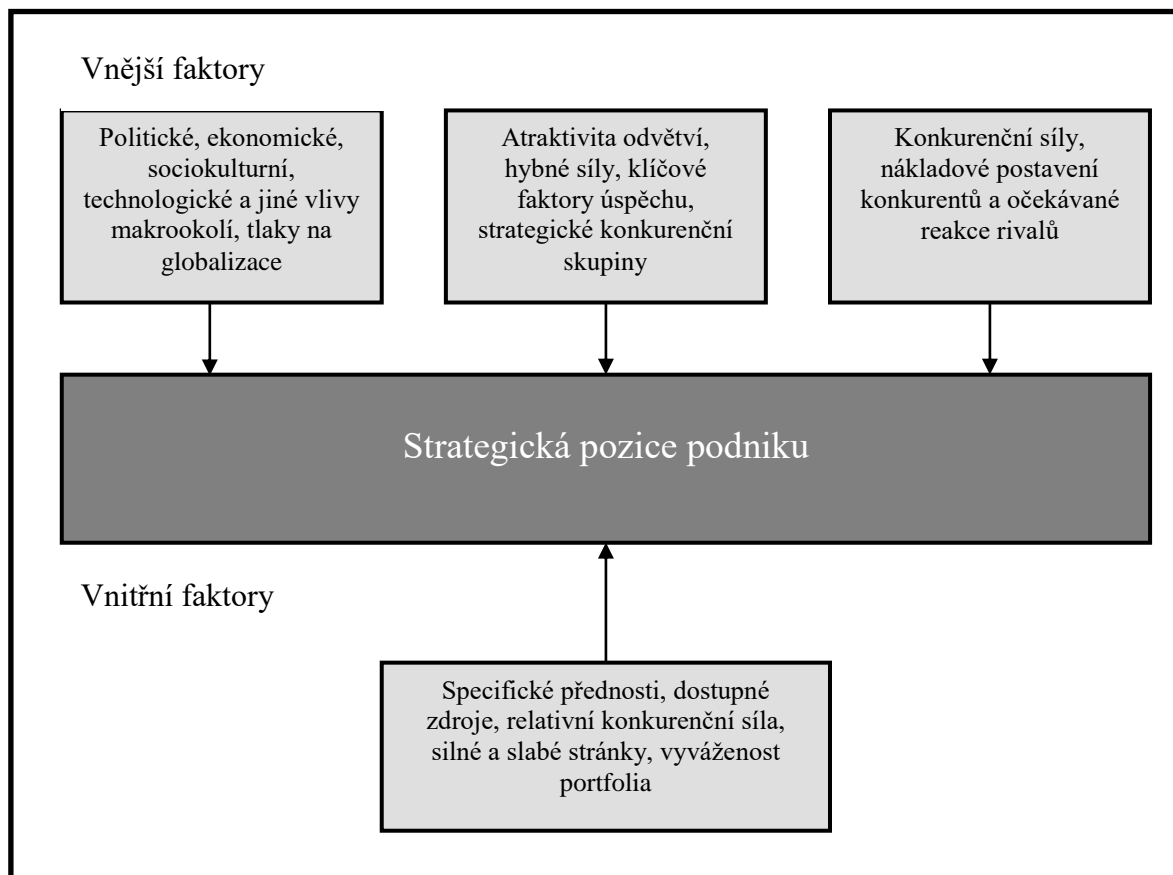
Strategické řízení je složitý proces vedoucí k dalšímu rozvoji firmy. Jeho cílem je rozvoj a udržení životaschopnosti, identifikace příležitostí, strategického rozhodování a udržení si konkurenční výhody. Je to proces, při němž se zavádějí strategie k dosažení stanoveného cíle. Sedláčková ve své publikaci z roku 2006 uvádí, že *„strategie směřuje k dosažení souladu mezi vnitřními zdroji podniku a vnějším okolím podniku a k zajištění celkové prosperity a úspěšnosti podniku.“* [6]

„Konkurenční strategie zkoumá možnosti, které firmě pomohou efektivně konkurovat a tím upevnit její postavení na trhu.“ [4]

Základem strategie podniku je získání konkurenční výhody, identifikace, analýzy a hodnocení všech faktorů, u kterých je předpoklad jejich vlivu na cíle firmy. Konkurenční výhoda je vlastně hodnota, kterou je firma schopna vytvořit pro svoje zákazníky a která převyšuje náklady na její pořízení. Tato hodnota je vlastně to, co je zákazník za produkt ochoten zaplatit. Porter ve své publikaci z roku 1993 uvádí, že *„jsou dva základní typy konkurenční výhody: vůdčí postavení v nízkých nákladech a diferenciaci.“* [5] Je potřeba hledat postupy, které managementu umožní porozumět tomu, co se odehrává v konkurenčním prostředí jejich firmy. Velkou chybou, které se firmy dopouštějí, je používání nějakých univerzálních strategií. Vhodné strategické cíle musí být „šity na míru“ každé firmě jednotlivě, protože jinak to vede firmu do zkázy.

Cíle strategické analýzy lze rozdělit na analýzu orientovanou na vnější okolí firmy a analýzu vnitřních zdrojů firmy, které se vzájemně prolínají. Strategická analýza je schematicky znázorněna v obr. 1. [5, 6]

Obrázek 1 Schéma strategické analýzy



Zdroj: Sedláčková, 2006, s. 10.

Analýza vnějšího okolí firmy se rozděluje na analýzu makrookolí a mikrookolí ve zpravidla vymezeném odvětví. Analýza makrookolí se zabývá identifikací a rozбором faktorů, které na ni působí na makroúrovni. K tomuto účelu je užito PEST analýzy, která analyzuje politické, ekonomické, sociokulturní a technologické vlivy. Výsledky se promítají do SWOT analýzy. Dále je užita metoda 4C, která vychází z metody 4P. Je zaměřena na analýzu faktorů globalizace a jejím cílem je motivovat top management.

Analýza vnitřního okolí firmy analyzuje odvětví s důrazem na konkurenční prostředí firmy, jejím cílem je provést identifikaci sil a faktorů působících na odvětví a určuje jeho atraktivitu. K tomu je užito analýzy konkurenčních sil Porterův model pěti sil, navazující na analýzu odvětví. Do popředí zájmu se totiž dostávají konkurenční síly, protože i podnik v atraktivním odvětví se jejich působením může dostat do potíží. Dále je použita Analýza vnitřních zdrojů a schopností firmy, která identifikuje strategické způsobilosti, které firma

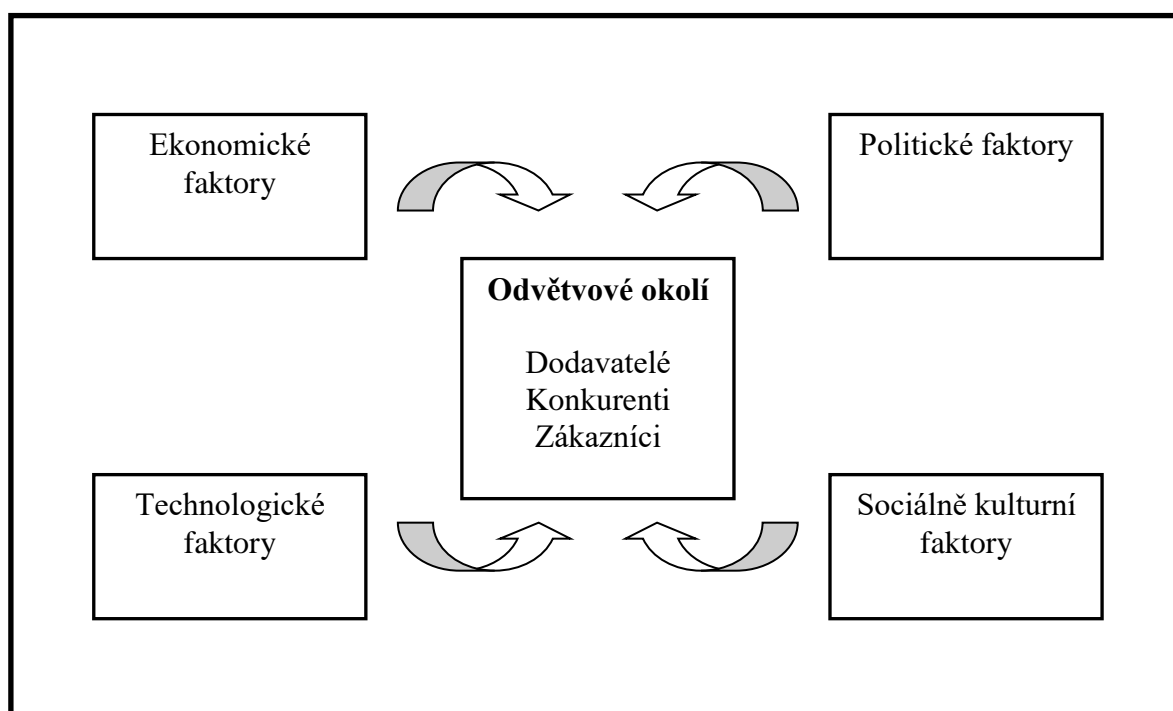
potřebuje ke své činnosti. Správně a komplexně zpracovaná analýza tvoří základ konkurenční výhody.

Výsledky analýzy vnějšího a vnitřního prostředí firmy tvoří základ pro zpracování SWOT analýzy, kde se identifikují její silné a slabé stránky a její příležitosti a ohrožení. Zpracování SWOT analýzy je náročnou činností a v podstatě je to vrcholný krok strategické analýzy. [6]

3.2.1 Analýza vnějšího okolí

Analýza vnějšího okolí se zaměřuje na faktory působící vně podniku a které mohou svou činností ovlivnit strategické postavení firmy. Zkoumá vlivy trendů složek makrookolí i mikrookolí a jejich vazby na firmu. Tyto vazby vnějšího okolí jsou znázorněny v obr. 2. [6]

Obrázek 2 Vliv makrookolí firmy



Zdroj: Sedláčková, 2006, s. 13.

Je potřeba zkoumat vývoj všech vnějších faktorů, které ovlivňují postavení firmy a které ji mohou ovlivnit i v budoucnu. Je potřeba věnovat pozornost i nově vznikajícím faktorům a nezbytně nutné je sledovat i globální vývoj, zejména po stránce ekonomické, právní, sociální, ekologické, demografické, technické a politické.

Sedláčková ve své publikaci z roku 2006 uvádí, že „*okolí podniku se skládá z takových prvků vně podniku, jako jsou státní orgány, legislativa, finanční instituce, zákazníci, konkurence, dodavatelé i samotní lidé, kteří jsou pro podnik významnými činiteli.*“ [6]

Analýza vnějšího okolí se orientuje a soustřeďuje na jednotlivé vlivy makrookolí a mikrookolí, které mají vliv na strategické postavení firmy, provádí jejich rozbor a zpracovává strategickou analýzu. [6]

3.2.1.1 Analýza makrookolí

❖ PEST analýza

PEST analýza rozděluje makrookolí firmy do čtyř základních skupin: politické a legislativní faktory, ekonomické faktory, sociální a kulturní faktory a technologické faktory. V každém z těchto hledisek se nachází řada faktorů, které ovlivňují nebo mohou ovlivnit činnost firmy. [6]

„SLEPT/PEST analýza představuje komplexní pohled na prostředí státu, regionu, kraje či obce, které není stabilní a mění se. V rámci analýzy se nemapuje pouze současná situace, ale pozornost se věnuje zejména otázkám, jak se prostředí bude či může do budoucna vyvíjet, jaké změny v okolí můžeme předpokládat.“ [18]

➤ Politické a legislativní faktory

Mezi politické a legislativní faktory patří politická stabilita národní a zahraniční, stabilita vlády, členství země v EU, daňová politika státu, zákony a ochrana životního prostředí, regulace importu a exportu a mnoha dalších činností zaměřených na ochranu zaměstnanců či spotřebitelů představují pro firmy příležitosti, ale zároveň i ohrožení. Politické a legislativní prostředí vytváří rámec pro všechny firemní činnosti. [6,18]

➤ Ekonomické faktory

Ekonomické faktory jsou charakterizovány stavem ekonomiky, firmy jsou při svém rozhodování těmito faktory silně ovlivněny. Mezi ekonomické faktory patří vývoj HDP, daňová politika, úrokové sazby, směnné kurzy, míra nezaměstnanosti, inflace, koupěschopnost a míra ekonomického růstu, která přímo ovlivňuje postavení firmy na trhu tím, že přímo vyvolává příležitosti, ale i hrozby, které jsou před firmou postaveny. Z

ekonomického prostředí získávají firmy výrobní faktory a kapitál. Růst ekonomiky vede ke zvyšování spotřeby a naopak. Vývoj těchto faktorů může v současnosti představovat pro firmy větší příležitosti, a to například z hlediska využití nižší úrokové sazby k zvýšení investiční činnosti. Současné mohou znamenat i ohrožení při nárůstu směnných kurzů, na příklad zvýšením cen pohonných hmot a dalším následným růstem cen. Schopnost firmy předvídat strategie a záměry státu a vývoj mezinárodní ekonomické situace mohou firmě značně pomoci vyhnout se možným problémům a udržet si své postavení na trhu. [6,18]

➤ Sociální a kulturní faktory

Sociální a kulturní faktory vyjadřují postoje a životní styl obyvatelstva. Životní styl a demografická struktura obyvatelstva vytvářejí větší prostor pro firmy a pro jejich širší portfolio výrobků a služeb. Toto portfolio je spojené s kupním chováním spotřebitelů, kde největší rozdíl je v oblasti mladé a seniorské populace. Mladší populace má zájem o větší kvalitu života, styl oblékání, trávení volného času, kratší pracovní úvazky, pružnou pracovní dobu, zatímco u seniorské populace je větší péče o zdraví. Faktory, které ovlivňují chování spotřebitelů, se člení na kulturní (zvyky, hodnoty, jazyk, image, rozdílné chování mužů a žen) a na sociální (sociální stratifikace společnosti, sociálně ekonomické zázemí spotřebitelů, příjmy, majetek, životní úroveň, životní styl, vzdělání).

Vývoj postoje obyvatelstva k životnímu prostředí je důležitým faktorem pro změny firem ve svých výrobcích, ať už z důvodu požadavku obyvatel nebo z důvodu vydaných nařízení jak národních, tak nařízení EU, například v přidělování emisních povolenek. Z těchto důvodů je někde možné vidět v analýze makrookolí i vliv ekologie jako samostatný faktor. [6,7,18]

➤ Technologické faktory

Technologické faktory představují trend ve výzkumu a vývoji v technických a technologických změnách, aby firma nezaostala za konkurencí, protože tyto změny v jejím okolí ji mohou velmi negativně ovlivnit. Předvídavost a sledování změn jsou pro firmu významným zdrojem, který jim umožňuje dosahovat vyšších hospodářských výsledků a zvyšovat její konkurenceschopnost. [6,18]

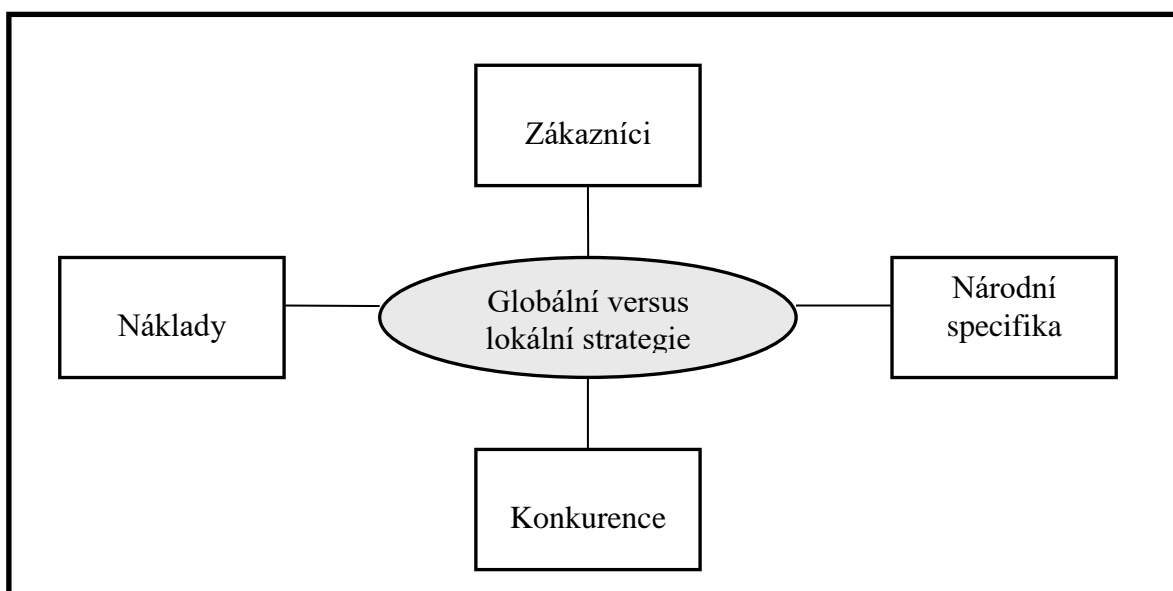
Cílem PEST analýzy je vybrat ze všech faktorů pouze ty, které jsou pro danou firmu důležité, protože vlivy, které jsou důležité pro jednu firmu, tak pro druhou už nemusí být

tak důležité. Při analýze faktorů je nezbytné věnovat maximální úsilí identifikaci budoucího vývoje a jeho možnému vlivu na danou firmu. Čím je firma větší, tím stoupá význam analýzy makrookolí, kde faktory jako vývozní kvóty, mezinárodní vztahy a další, mají mnohem vyšší dopad než na malé a střední firmy. Sedláčková ve své publikaci z roku 2006 uvádí, že „základním úkolem PEST analýzy je identifikovat oblasti, jejichž změna by mohla mít významný dopad na podnik, a odhadovat, k jakým změnám v těchto klíčových oblastech může dojít.“ [6]

❖ Analýza 4C

V současnosti musí firmy vzít v úvahu i vlivy globalizace, kde dochází k průniku a střetávání rozdílných kultur, ať už z důsledku vzniku jednotného evropského trhu, tak i z důsledku migrace světové populace. Vliv globálnosti se dnes považuje za samozřejmost a firmy musí hledat levnější vstupy, aby mohly konkurovat ve svém regionu. K volbě vhodné strategie je možné použít metodu 4C, prostřednictvím které se může firma rozhodnout, zdali zvolí globální nebo lokální strategii. Tyto vazby jsou znázorněny v obr. 3. [6]

Obrázek 3 Model „4C“



Zdroj: Sedláčková, 2006, s. 25.

V rámci uvedené metody jsou faktory rozděleny na čtyři skupiny:

➤ Customers - zákazníci

Řešení potřeb zákazníků, jsou jejich požadavky homogenní nebo se liší? Jsou rozdíly v regionech nebo je možné zákazníky uspokojit homogenním produktem? Na tyto otázky je potřeba si odpovědět.

➤ Country - národní specifika

Dostupnost řešení, bariéry, celní, dovozní kvóty, národní subvence, protekcionismus, ochranářská politika, rozdílné technické standardy, odlišné kulturní a institucionální normy. To se týká především zemí, které jsou mimo obchodní bloky a dohody, jako jsou EU či NAFTA. Státy se snaží, aby na trh byly uváděny bezpečné výrobky prostřednictvím různých norem a směrnic. Rozdílnost těchto norem je překážkou globalizace, jedním z řešení je přijmout normy ISO.

➤ Costs - náklady

Náklady na vývoj, výrobu a marketing vytváří vysoký tlak na výkony a standardizaci, v některých odvětvích vysokou finanční výkonnost mohou unést jen podniky s globální působností. Příkladem může být automobilní průmysl, kde menší výrobci byli pohlceni. Díky tlaku na ceny se dnes setkáváme i se spoluprací konkurenčních podniků, která by před lety byla nemyslitelná, typickým případem je spolupráce General Motors a Toyoty. Významnou bariéru globalizace můžou také vytvářet náklady na dopravu, zejména u produktů, kde jejich vysoká váha a náklady na dopravu převyšují jejich hodnotu. Nicméně je snahou EU a jiných bloků náklady na dopravu snižovat.

➤ Competitors - konkurence

Konkurence se stává globálnější, vyvíjí se tlak i na regionální společnosti s menším rozsahem. Umístěním výroby, kde jsou nižší výrobní náklady, může potom tuto výhodu použít proti konkurentům v regionech, kde jsou tyto náklady vyšší. [2,6]

Světově uznávaný odborník prof. Philip Kotler ve své publikaci z roku 2004 uvádí, že „účinný model 4C vhodně kombinuje všechny proměnné tak, aby byla zákazníkovi poskytnuta maximální hodnota a splněny firemní strategické cíle. Je to soubor osvědčených nástrojů k realizaci firemní strategie.“ [2]

Model 4C vychází z modelu 4P, který představuje a konkretizuje kroky firmy, které činí, aby vyvolala poptávku po produktu.

Účinný model 4C vhodně kombinuje všechny proměnné v jeden program s cílem poskytnout zákazníkovi maximální hodnotu a zároveň naplnit firemní strategii. [2]

Philip Kotler, ale ve své publikaci uvádí, že „koncepte 4P bere v úvahu pohled prodávajícího, nikoliv kupujícího. Z hlediska spotřebitele by tedy měl být popsán spíše koncept 4C.“ [2]

Zákazníci se nezajímají jen o cenu produktu, ale jaké budou jejich celkové náklady na jeho pořízení, jeho užívání a jeho případnou likvidaci. Zákazníci chtějí, aby byl produkt co nejdostupnější. Hledisko kupujícího lze znázornit v obr. 4. [2]

Obrázek 4 Hledisko kupujícího

4P	4C
Výrobek	Řešení potřeb zákazníka, (customer solution)
Cena	Náklady, které zákazníkovi vznikají (customer costs)
Distribuce	Dostupnost řešení (convenience)
Komunikace	Komunikace (communication)

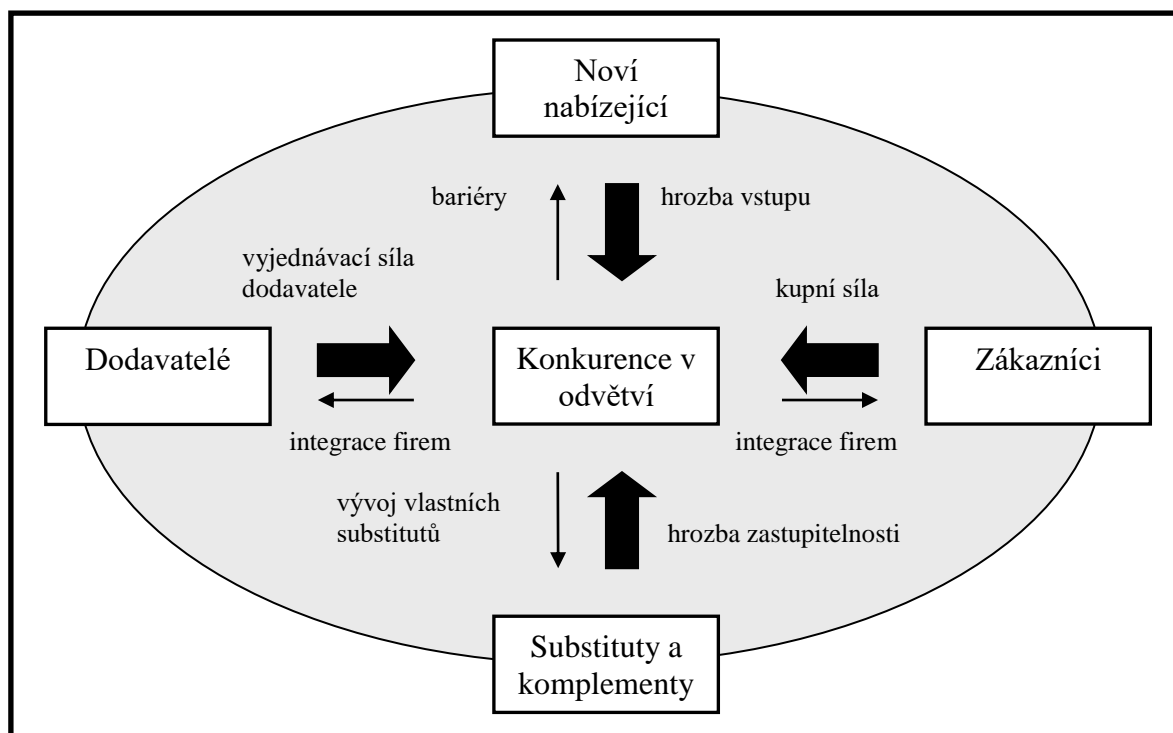
Zdroj: Kotler, 2004, s. 107.

Díky tomu firma zjistí, že zákazník požaduje hodnotu, nízkou cenu, pohodlí a oboustrannou komunikaci a ne propagaci. Ze 4P se tak stane 4C. [2]

3.2.1.2 Analýza mikrookolí

Analýza mikrookolí představuje stav faktorů firmy a jeho ovlivňování konkurenčními silami daného zejména odvětvím, ve kterém působí. Konkurenční síly, které v daném odvětví působí, jsou pro dané okolí značně charakteristické a ovlivňují pozici a úspěšnost firmy. Mezi základní a nejvýznamnější nástroje pro analýzu konkurenčního prostředí firmy patří Porterův model pěti sil, jehož cílem je pochopit síly, které na firmu v daném odvětví působí, a dále identifikovat ty, které mají pro budoucnost firmy význam. Je nezbytné rozeznat tyto síly, protože rivalita trhu závisí na působení a interakci základních sil, jako jsou konkurence, dodavatelé, zákazníci a substituty, jejichž výsledkem je ziskový potenciál odvětví. Analýza určuje, co ovlivňuje budoucnost konkrétního okolí firmy, které závisí na působení pěti sil. Tyto síly jsou znázorněny v obr. 5. [6]

Obrázek 5 Porterův model pěti sil



Zdroj: Veber, 2012, s. 189.

Sedláčková ve své publikaci z roku 2006 uvádí, že „model pěti sil je často používaným analytickým nástrojem pro vytvoření obrazu odvětví (popř. strategické konkurenční skupiny.“ [6]

Porterův model představuje působení pěti základních sil. Tyto síly se rozdělují:

➤ Rivalita mezi konkurenčními podniky

Rivalita mezi konkurenčními podniky je nejsilnější z konkurenčních sil a stoupá tím víc, čím více firem produkuje v daném odvětví. Soupeřící firmy vkládají velkou sílu do získání lepší tržní pozice a tržního úspěchu. Je několik faktorů, které ovlivňují velikost rivality v daném odvětví. Mezi ně patří počet a velikost konkurentů v konkurenčním okolí, míra růstu trhu, vysoké fixní náklady, diferenciací produktů, výstupní bariéry z odvětví, akvizice slabších podniků a globální zákazníci.

➤ Hrozba substitučních výrobků

Hrozba substitučních výrobků udává, jak snadno mohou být dané produkty nahrazeny, kladou stop cenám. Bude-li substitut díky svému užitku nebo své ceně zajímavější, pak se někteří zákazníci mohou odvrátit od původního produktu. Např. potravinářský průmysl, který je substituty poměrně hodně ohrožen, musí substitutům věnovat velkou pozornost.

➤ Hrozba vstupu potencionálních konkurentů

Hrozba vstupu potencionálních konkurentů udává, jak je pro nového konkurenta snadné nebo obtížné vstoupit do daného odvětví a jaké existují bariéry při vstupu. Limituje ceny a vyvolává nové investice k posílení bariér vstupu do odvětví. Noví konkurenti často přinášejí kapacity a plány pro získání dobré pozice v odvětví a jsou rovněž často podporováni značnými zdroji a schopnostmi. Vážnost této hrozby závisí především na bariérách vstupu a reakci stávajících konkurentů. Existuje několik druhů vstupních bariér, mezi něž se řadí úspory z rozsahu a zkušenostní efekt, technologie a speciální know-how, znalost značky a oddanost zákazníků, kapitálová náročnost, absolutní nákladové výhody, přístup k distribučním kanálům, legislativní opatření a státní zásahy. Nový potenciální konkurent, který je ochoten překonat všechny vstupní bariéry, musí také počítat s reakcí stávajících konkurentů v odvětví.

➤ Vyjednávací síla dodavatelů

Vyjednávací síla dodavatelů ovlivňuje náklady na vstupy, je důležitým ekonomickým faktorem a stoupá, je-li odvětví dodavatelů několika velkými podniky, jsou-

li příslušné vstupy natolik jedinečné, diferencované, že je pro firmu velice nesnadné nebo nákladné přejít k jinému dodavateli, nejsou-li firmy pro dodavatele důležitými zákazníky a jestliže firmy nevykazují snahy o možné zpětné vertikální integraci.

➤ Vyjednávací síla kupujících

Vyjednávací síla kupujících může výrazně ovlivnit konkurenční podmínky v odvětví a silní zákazníci mohou na firmy vyvinout v odvětví značný konkurenční tlak. Může ovlivnit ceny, za něž podniky prodávají, stejná hrozba je i ze strany substitutů. Vyjednávací síla kupujících stoupá, je-li málo zákazníků nakupujících velké množství, skládá-li se odvětví z velkého počtu malých firem s malou vyjednávací silou, je-li daný produkt standardizován, pak lze nalézt jiného dodavatele, je-li hrozba zpětné integrace zákazníků větší než hrozba integrace dodavatelů, není-li daný produkt nezbytný a je-li ekonomicky výhodnější pro zákazníka nakupovat produkt od několika dodavatelů.

Někdy se používá i šestá síla - vláda. Výsledkem jejího působení je ziskový nebo ztrátový potenciál odvětví. Porterův model pěti sil je velmi silný nástroj pro stanovení konkurenční strategie. [6, 9]

Pro vypracování analýzy je potřeba poznat svoje konkurenty, jejich přednosti a slabosti, protože konkurence ovlivňuje ceny, náklady a investice, což jsou složky ovlivňující návratnost investicí firmy. Při aplikaci modelu je potřeba se vyvarovat chyb plynoucích především ze subjektivního pohledu na potenciaální konkurenci a substituty, což může vést k nesprávnému určení ohrožení a nesprávným východiskům strategických úvah. Je však možné, že se podobných chyb dopouští i konkurence, a tak vznikají na trhu mezery a nové příležitosti. [6]

Autor analýzy Michael E. Porter rozšířil strategické přístupy v rámci odvětví dalšími třemi typy generické konkurenční strategie:

➤ Diferenciace

Diferenciace si klade za cíl získat konkurenční výhodu na straně jedinečnosti produktu, distribučního systému a marketingového přístupu, jež kupující ocení.

➤ Vůdčí postavení v nízkých nákladech

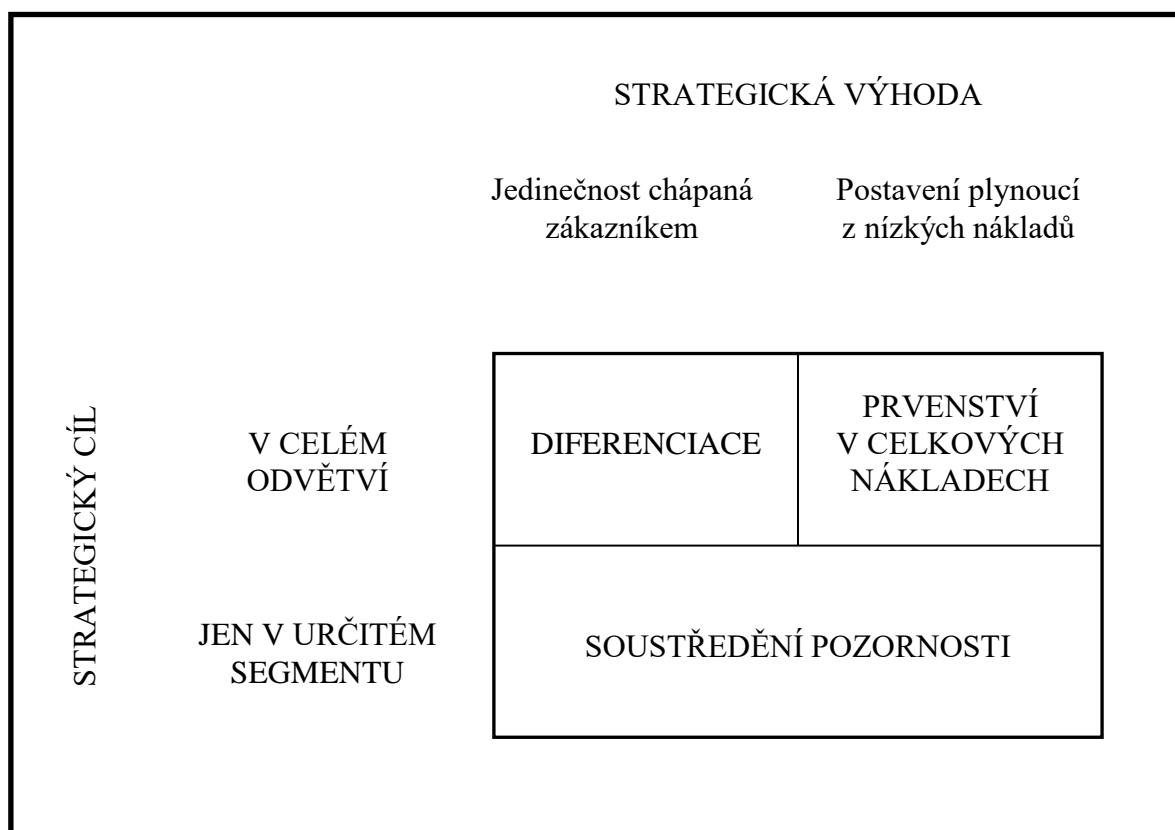
Vůdčí postavení v nízkých nákladech si s využitím všech možných cest klade za cíl získat nízké výrobní, distribuční, popř. jiné náklady, což se může pozitivně promítnout do konečných cen.

➤ Focus

Focus (soustředění pozornosti) si klade za cíl vyhledat mezery. Jde o strategický přístup v úzkém zájmu zákazníků a přizpůsobení produkce tomuto segmentu, který není dostatečně uspokojen konkurencí v odvětví, např. to bývá označováno jako strategií „tržního koutu“. [9]

Rozdíly mezi strategiemi jsou zobrazeny v obr. 6. [4]

Obrázek 6 Tři obecné strategie



Zdroj: Porter, 1994, s. 39.

Při zaměření na cíl může firma získat nadprůměrné výnosy. Její zaměření na cíl totiž znamená, že dosáhla nízkých nákladů nebo diference, anebo obojího zároveň. Tyto

pozice totiž poskytují obranu proti každé z pěti konkurenčních sil. Soustředění pozornosti může rovněž přispět k zjišťování cílů, které nejsou zranitelné ze strany substitutů, nebo kde má konkurence slabá místa. [4]

3.2.2 Analýza vnitřních zdrojů

Analýza vnitřních zdrojů představuje dosažení souladu zdrojů a schopností firmy s příležitostmi daného odvětví. Mezi základní nástroje pro analýzu patří analýza zdrojů, která vyhodnocuje situaci firmy a jejím úkolem je identifikovat strategické zdroje a schopnosti firmy jako zdroje konkurenční výhody. Výnosnost podniku je odvozena od atraktivity odvětví a od dosažení konkurenční výhody. Hodnocení stavu zdrojů může být značně obtížné, neexistuje žádný dokument, který by toto hodnocení obsahoval, rozvaha je vyjádřením majetku firmy. Užitečný způsob je rozdělení zdrojů na čtyři základní skupiny: [6]

➤ Hmotné zdroje

Hmotné zdroje jsou budovy, pozemky, stroje, zařízení a dopravní prostředky. Je však nutné kromě základních charakteristik těchto zdrojů, jako je počet, rozloha či spotřeba, uvést i jejich další vlastnosti, které mohou ovlivnit jejich konkurenční výhodu, např. spolehlivost, stáří, technický stav, flexibilitu nebo jedinečnost. Jedině kvalitní a spolehlivé systémy můžou vyhovět individuálním požadavkům zákazníků.

➤ Lidské zdroj

Lidské zdroje, jejich počet a strukturu podle kvalifikace je vhodné doplnit jejich motivací či adaptibilitou. Na vysoce kvalifikovaných zaměstnancích může být založena konkurenční výhoda firmy. Tuto výhodu ztratila řada firem, která na počátku 90. let rušila tzv. podniková učiliště za účelem snižování nákladů. Tyto firmy však už delší dobu musí čelit nedostatku kvalifikovaných dělníků.

➤ Technologie

Technologie zahrnují např. vědecký výzkum, schopnost společnosti inovovat produkty a výrobní proces, know-how společnosti v dané technologii nebo ekologický přístup společnosti.

➤ Nehmotné zdroje

Nehmotné zdroje zahrnují patenty, licence, know-how, obchodní tajemství, obchodní známku, značku atp. Jejich hodnota může dosahovat významného podílu na hodnotě fixních aktiv. [6]

Popsané zdroje budou rozebrány VRIO analýzou tak, aby byla určena významnost jednotlivých zdrojů a došlo k uvědomění si konkurenčních výhod. Z jednotlivých zdrojů lze vytrždit faktory jevící se jako potencionální výhody a ty budou podrobeny analýze.

VRIO analýza posuzuje zdroje pro vlastní firmu i pro konkurenci. VRIO je akronym z počátečních písmen názvu:

➤ Hodnota - Value

Hodnota určuje, jak je zdroj nákladný a jak snadné je ho získat na trhu, např. nákup, nájem nebo zapůjčení.

➤ Vzácnost - Rareness

Vzácnost určuje, jak je zdroj vzácný nebo omezený.

➤ Napodobitelnost - Imitability

Napodobitelnost určuje, jak je složité zdroje napodobit.

➤ Organizace - Organization

Organizace podporuje uspořádání a využitelnost zdroje.

Využití VRIO analýzy v praxi znamená použití zdrojů firmy a případného konkurenčního potenciálu v daném odvětví nebo pro daný zdroj.

3.2.3 Analýza hodnototvorného řetězce

Nejznámějším přístupem je Porterův hodnototvorný řetězec, který rozlišuje činnosti společnosti na:

➤ Primární činnosti

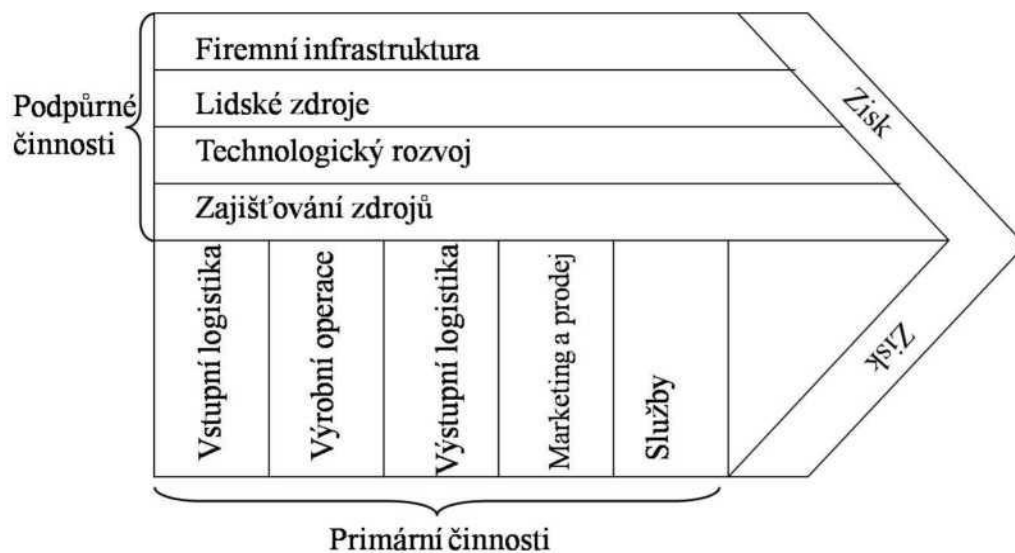
Mezi primární činnosti podniku patří řízení vstupních operací, výroba, prodej, dodání kupujícímu a následný servis.

➤ Podpůrné činnosti

Mezi činnosti podpůrné lze řadit obstaravatelskou činnost, technologický rozvoj, řízení lidských zdrojů, informace a infrastrukturu podniku.

Hodnototvorný řetězec je zobrazen v obr. 7. [6]

Obrázek 7 Hodnototvorný řetězec podle M. E. Portera



Zdroj: Sedláčková, 2006, s. 84.

Výstupem analýzy je zjištění, které činnosti přinášejí společnosti konkurenční výhodu. Jde o činnosti, které jsou ve společnosti realizované lépe, než je tomu u konkurence, protože konkurence nedokáže vyvíjet činnosti podobného charakteru. [6]

3.3 SWOT analýza – syntéza výstupů ze strategické analýzy

SWOT analýza je jednoduchým nástrojem pro systematickou analýzu klíčových faktorů ovlivňujících strategické postavení firmy. SWOT je zkratkou pro vnitřní silné (Strengths) a slabé (Weaknesses) stránky firmy a zároveň příležitosti (Opportunities) a ohrožení (Threats) z vnějšího prostředí firmy. Využívá závěrů předchozích dílčích analýz, které se týkají vnitřního a vnějšího prostředí podniku a směřuje k syntéze jako k východisku strategie. Na základě strategické analýzy okolí firmy jsou tedy definovány příležitosti a hrozby a na základě analýzy vnitřního prostředí jsou definovány silné a slabé stránky firmy. [6]

Sedláčková ve své publikaci z roku 2006 uvádí, že *„často je velmi obtížné odhadnout, zda určitý jev znamená příležitost či hrozbu a zda určitá charakteristika podniku představuje jeho silnou či slabou stránku. Ohrožení lze za jistých předpokladů změnit na příležitost a naopak určitá příležitost se může změnit v hrozbu.“* [6]

Cílem SWOT analýzy není v žádném případě zpracování seznamu silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb, ale je to především myšlenka strukturované analýzy s užitečnými poznatky. Je analýzou závěrečnou a také nezbytnou součástí strategického řízení, jejíž výsledky jsou nutné k formulaci strategie. Při zpracování SWOT analýzy je nutné dodržovat tento postup:

- Identifikace a předpověď

Identifikování a předvídaní hlavních změn v okolí firmy pomocí provedených analýz, zvláště je potřeba dát pozor na hybné síly a klíčové faktory úspěchu.

- Využití závěrů

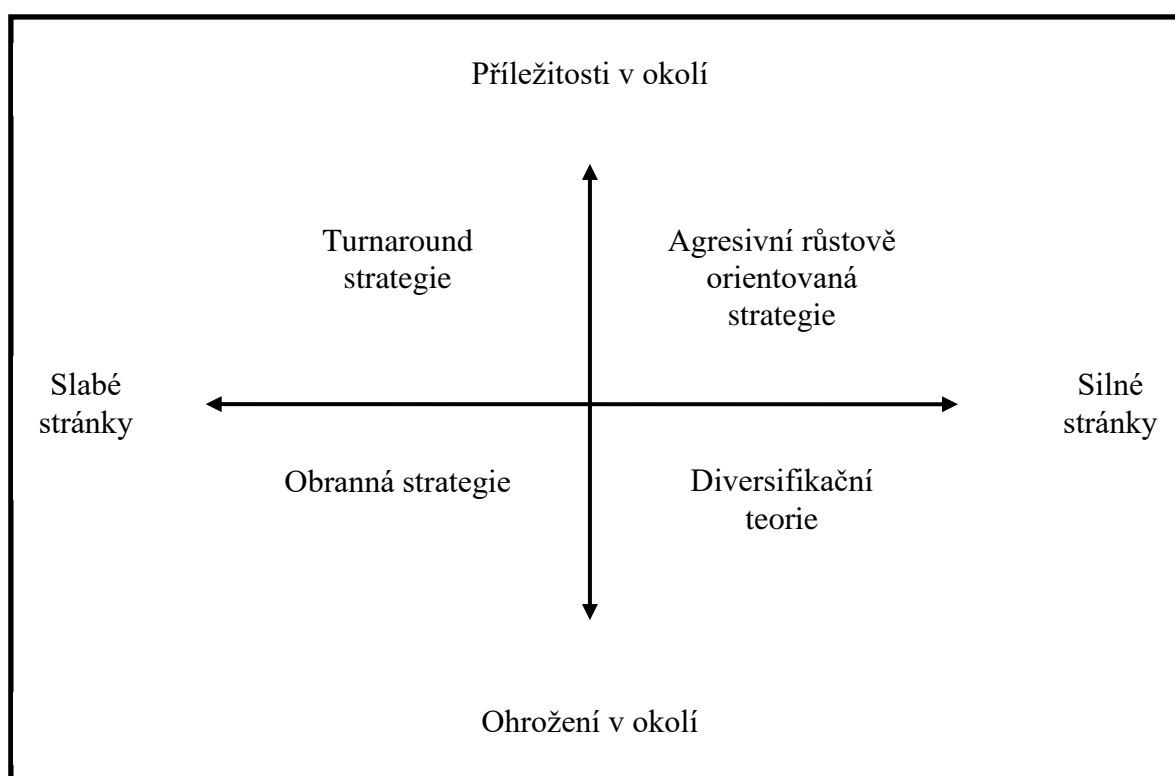
Využití závěrů jednotlivých částí analýzy vnitřních zdrojů, identifikovat silné a slabé stránky firmy.

- Vzájemné vztahy

Posoudit vztahy silných a slabých stránek na straně jedné a změn v okolí firmy na straně druhé.

Sestavení SWOT analýzy umožní porovnat vnější rizika a příležitosti s vnitřními silnými a slabými stránkami firmy. Kombinace těchto faktorů umožňuje vzniku různých variant možných budoucností a tím vyžaduje i rozdílnou volbu strategie. Jejich kombinace umožňuje zvažovat čtyři vzorové rozdílné situace, které se pak mohou stát vzorem při volbě strategické varianty. Závěry SWOT analýzy je velice důležité vztáhnout na konkrétní situaci a zhodnotit jejich dopad na firmu. Kombinace faktorů jsou zobrazeny v obr. 8.

Obrázek 8 SWOT analýza



Zdroj: Sedláčková, 2006, s. 92.

První nejvíce žádanou situací a zároveň cílem firmy je kvadrant, kde firma má příležitosti a zároveň i množství silných stránek, které tyto příležitosti podporují. Výsledkem je růstová až agresivní strategie označovaná jako strategie „MAX – MAX“ (maximalizací silných stránek – maximalizovat příležitosti), nebo také „SO“ (Strengths a Opportunities). Strategie představuje ofenzivní přístup z pozice síly a je v zájmu většiny firem dosáhnout právě této pozice. [6]

Druhou strategií jsou silné stránky firmy podrobeny nepříznivému okolí a tato strategie vychází z toho, že se silné stránky střetnou s hrozbami. Je označována jako strategie „MIN – MAX“ (minimalizací slabých stránek – maximalizovat příležitosti), nebo také „ST“ (Strengths a Threats), v níž je potřeba identifikovat hrozby a jejich přeměnu pomocí silných stránek v příležitosti. Výsledek je diversifikační strategie.

V třetím kvadrantu jsou příležitosti, avšak firma musí čelit množství svých slabých míst a klade důraz na maximalizaci příležitostí k překonání svých slabých míst. Je to strategie „MAX – MIN“ (maximalizací silných stránek – minimalizovat hrozby), nebo také „OW“ (Opportunities a Weaknesses) a zaměření spočívá v důsledné eliminaci slabých stránek a většího využití tržních příležitostí. Výsledkem je turnaround strategie.

Nejméně příznivým je čtvrtý kvadrant, kde se firma nachází v situaci převahy slabých stránek a současně má v okolí mnoho rizikových faktorů. Orientuje se na minimalizaci slabých stránek a rizik. Strategie „MIN – MIN“ (minimalizací slabých stránek – minimalizovat hrozby), nebo také „WT“ (Weaknesses a Threats), což je spíše strategie obranná a defenzivní, děláni kompromisů a vzdávání se pozic. [6, 7]

SWOT analýza tedy sumarizuje výsledky jednotlivých analýz a velmi napomáhá k formulování strategie. Návrh možné strategie musí být zaměřen na eliminaci hrozeb a slabin použitím silných stránek a strategických příležitostí. Často subjektivní přístup při formulaci silných a slabých stránek firmy lépe zjistí, jak jsou silné či slabé stránky firmy vnímány konkurencí, dodavateli nebo zákazníky. Je nezbytné zvážit, jak jsou silné a slabé stránky firmy schopny vyrovnat se se změnami odehrávajícími se v jejím okolí. Důležitým aspektem je orientace na budoucí, potencionální faktory a souvislosti. Toto může zvýšit vnímavost vůči faktorům z vnějšího prostředí a odкрыtí příležitostí k využití zdrojů a předností firmy, formulovat základ pro konkurenční výhodu. [6]

3.4 Formulace, výběr a stanovení strategie

Po uskutečnění strategické analýzy společnosti je možné přistoupit k formulaci strategií, které by měly být zformulovány na základě výsledků strategických analýz zaměřených na vnější a vnitřní prostředí podniku.

Formulace a výběr optimální strategie je klíčovou součástí strategického řízení k úspěšnému růstu podniku a tvoří ji tři základní kroky:

- ❖ vymezení strategických možností;
- ❖ evaluace jednotlivých alternativ;
- ❖ vlastní výběr strategie.

Tyto základní kroky tvoří rozhodovací proces, který lze charakterizovat jako výběr jedné z možných budoucích alternativ, které budou mít velmi významný vliv na budoucnost podniku. Množství těchto alternativ závisí na variabilitě prostředí pro plánovanou činnost. Při formulování různých strategických alternativ k naplnění cílů společnosti je velice důležité odpovědět na základní otázky týkající se toho, zda společnost zůstane v dosavadní oblasti svého působení, nebo zda bude expandovat přidáním nových produktů, trhů, nebo zda bude faktory kombinovat.

Na základě předchozích kroků strategického řízení by měl být vypracován návrh možné strategie společnosti a stanovení konkrétní strategie, jejíž důslednou realizací bude cílů dosaženo. Zpracované návrhy strategie by měly být posouzeny zejména z hlediska jejich vhodnosti, přijatelnosti a proveditelnosti.

Vhodnost stanovené strategie spočívá v tom, že akceptuje vize společnosti a zároveň respektuje výsledky provedených analýz s využitím klíčových schopností společnosti.

Přijatelnost strategie spočívá především ve skutečnosti, že stanovená strategie uspokojí všechny zájmové skupiny, jako jsou zákazníci, široká veřejnost, vlastníci, zaměstnanci, obchodní partneři, banky, stát a orgány státní správy.

Proveditelnost strategie znamená, že bude stanovená strategie v budoucnu proveditelná a udržitelná, jedná se zejména o možnost zajištění výrobních faktorů potřebných pro realizaci strategie a rozvoje společnosti. [6]

V rámci strategického myšlení je tedy důležité vypracovat několik návrhů možných strategií společnosti a stanovit strategii společnosti. Jelikož se jedná o rozhodnutí, které ovlivňuje budoucnost celé společnosti, musí stanovenou strategii schvalovat majitel společnosti a toto rozhodnutí má direktivní charakter. [6]

Po stanovení strategie společnosti navazuje krok implementace strategie, který zajišťuje budoucí úspěch společnosti. Implementací strategie se rozumí dosahování strategických cílů prostřednictvím strategických operací a dalších aktivit, které musí být na všech úrovních řízení v souladu se strategií společnosti. Prosazování strategie vyžaduje více úsilí než samotná formulace. Implementace strategie se projevuje činností všech zaměstnanců společnosti, které může být obtížné získat z důvodu, že se obávají změn, které ve společnosti nastanou. Je proto důležitá jejich důkladná informovanost a vysvětlení výhod z nové strategie. Splnění těchto faktorů zajistí úspěšný rozvoj společnosti do budoucna. [6]

3.5 Systém řízení kvality

Mnoho podniků s různou provozní činností se nejen na mezinárodních, ale i národních trzích setkává s ostrou konkurencí. Stále větší váhu má u produktu kvalita, a proto si vyžádaly řadu přístupů k jejímu zabezpečení, kvality výroby, vyšší úroveň technického vybavení, ale hlavně i na kvalifikaci pracovníků. Piskáček ve své publikaci z roku 2001 uvádí, že „kvalita (*quality*) je celkový souhrn znaků entity³, které ovlivňují schopnost uspokojovat stanovené nebo předpokládané potřeby.“ [3] V posledních letech se stále více klade důraz na kvalitu. To jde zajistit dvěma způsoby. Důslednou výstupní kontrolou (vyšší nákladnost), nebo ji lze implementovat přímo do výroby, jedná se o řízení kvality nazvané systém řízení kvality (QMS – Quality Management System). [3,10]

3.5.1 Zabezpečení kvality ve smyslu ISO 9001

Normy ISO řady 9001 patří k nejrozšířenějším přístupům zabezpečení kvality v Evropě a lze je aplikovat ve všech firmách bez ohledu na jejich velikost a druh podnikání. Jsou založeny na osmi zásadách platných pro jakýkoliv typ organizace:

- zaměření na zákazníka;
- vedení;
- zapojení pracovníků;
- procesní přístup;
- systémový přístup managementu;
- neustálé zlepšování;
- rozhodování na základě faktů;
- vzájemně výhodné dodavatelské vztahy.

³ Entita vyjadřuje to, co lze popsat nebo vymežit. Může to být proces nebo jeho výsledek, organizace, lidský prvek, služba apod.

Normy ISO 9001 se od svého vzniku (1987) staly obecnými doporučeními, které bylo možné aplikovat. Zavedly do praxe nové přístupy:

- důraz na pořádek;
- dodržování zákonů;
- lidský faktor v řízení kvality;
- firemní dokumentace;
- identifikace procesů;
- neshody, nápravná a preventivní opatření;
- vedení záznamů, analýzy údajů, zlepšování;
- interní audity.

Systém řízení kvality (QMS) vychází z procesního řízení a modelu PDCA (plan-do-check-act). Zavedení tohoto systému znamená neustále zlepšovat, dokumentovat, udržovat a rozšiřovat firemní procesy s důrazem na spokojenost zákazníků. Získáním certifikátu kvality ISO 9001 dochází především k větší možnosti získávat zajímavější zakázky prostřednictvím výběrových řízení a hlavně k možnosti ucházet se o státní zakázky, kde je zavedení systému kvality podmínkou, a dále pak k zvyšování firemního image, zviditelnění firmy mezi konkurencí, snadnějšímu přístupu k úvěrům a dotacím, pravidelnému hlídání legislativních požadavků a také k jasnému nastavení pravidel, odpovědností a pravomocí uvnitř firmy. [7,10]

3.5.2 Bezpečnost výrobků

Na bezpečnost výrobků a služeb⁴ je v posledních letech kladen vysoký důraz. Vychází se z toho, že zákazník je laik a výrobce odborník. Proto výrobci musí prokázat, že produkt je bezpečný prostřednictvím technických řešení v konstrukci produktu, provedením rizikových analýz, předpovědí možných zneužití a přijetím opatření ke snížení rizika (kryty, návody, varovné prvky a nápisy). [10]

⁴ Bezpečnost je nutné chápat široce, nejenom z hrozby újmy na zdraví či smrti, ale i z hlediska zdravotní nezávadnosti, požární bezpečnosti a hygieničnosti výrobku a služby.

3.5.3 Ekonomika a kvalita

Důvodem, proč společnosti věnují kvalitě velkou pozornost, je její dopad na ekonomiku firmy. Vysoká úroveň kvality, zejména s vysokou užitnou hodnotou produktu se kladně zobrazí v takových ukazatelích jako je zisk, tržby a podíl na trhu. Vysoká kvalita produktu vede k opětovnému nákupu produktu. [10]

3.5.4 Kroky vedoucí k certifikaci

Postup k získání certifikace lze rozdělit do několika následujících etap:

➤ Etapa 1: Přípravné opatření k certifikaci

Získat závazek vedení a ustanovit řídicí tým, jehož úkolem je přiřadit odpovědnosti, identifikovat příslušná pracoviště, stanovit rozpočet, stanovit časový rozvrh a rozhodnout, zda bude certifikaci řídit externí poradce, v tom případě si ho najmout. Vyškolit základní tým a zahájit interní auditování kvality. Zvolit certifikační orgán, spojit se s jeho představitelem a získat od něho informace o certifikaci.

➤ Etapa 2: Příprava na certifikaci

Dokumentovat stávající procesy pomocí postupů kvality a určit oblasti, které vyžadují zlepšení. Zavést zlepšené postupy pro zabezpečování kvality a pracovní popisy práce. Vypracovat příručku kvality. Požádat certifikační orgán o posouzení, vyrovnat všechny poplatky a předložit mu příručku kvality k přezkoumání. Dohodnout se s certifikačním orgánem na předcertifikační posouzení a reagovat na doporučení z něho vzešlá. Provést generální zkoušku auditu a předložit certifikačnímu orgánu upravenou příručku kvality. Upravit své postupy při zabezpečování kvality, dát jim konečnou formu a vyškolit personál.

➤ Etapa 3: Certifikační audit

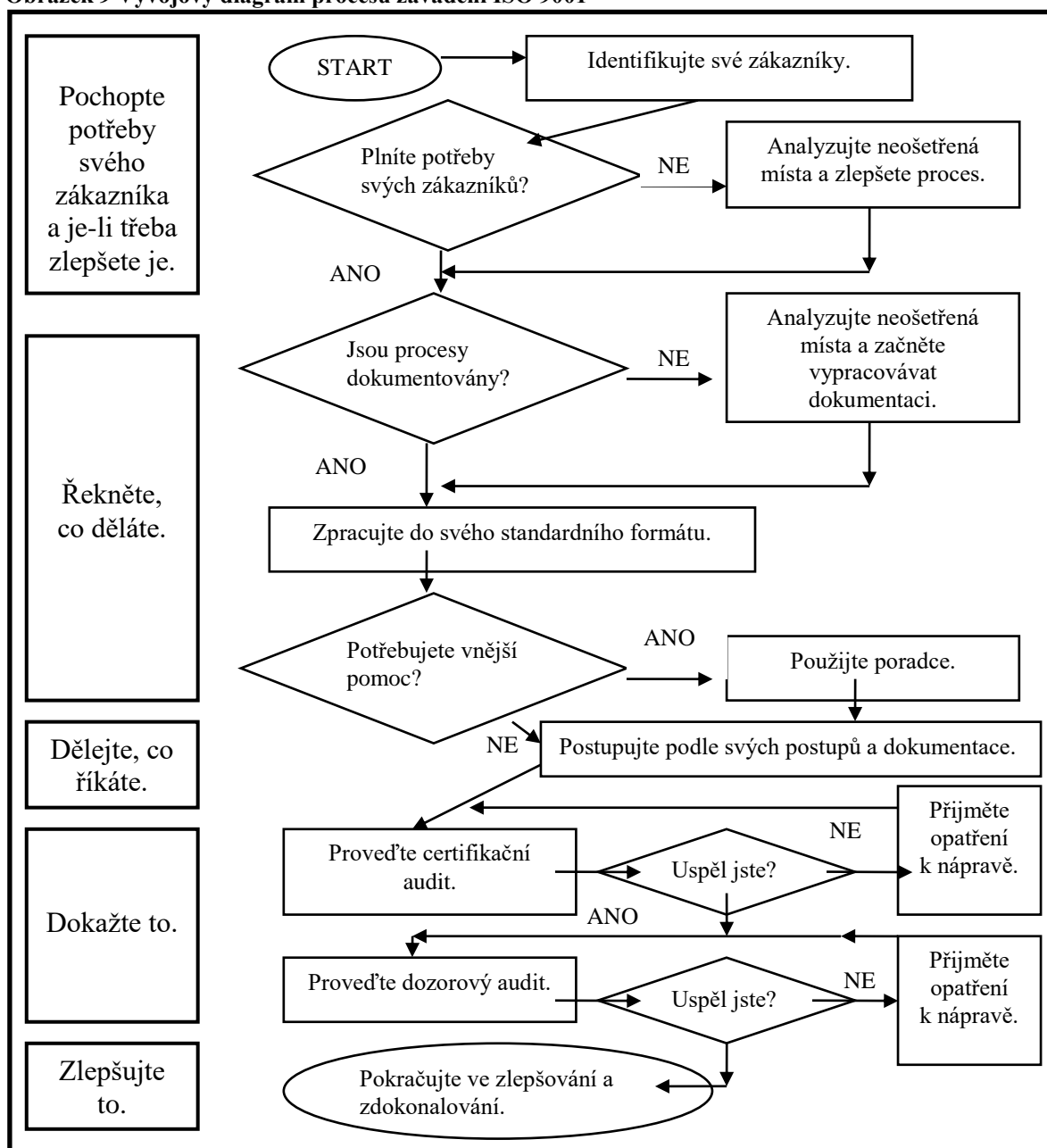
Zajistit ve spolupráci s certifikačním orgánem provedení auditu, identifikaci neshod a reakci na neshody. Předložit opatření k nápravě, která se realizují. Certifikát je vystaven.

➤ Etapa 4: Pokračování certifikace dozorovými audity

Udržovat a zdokonalovat procesy postupů pro zajištění shody, uvědomit certifikační orgán o významnějších změnách praxe, zařídit pololetní dozorové audity a pokračovat ve zlepšování. [7, 10, 23, 27]

Jednotlivé kroky vedoucí k certifikaci jsou přehledně zobrazeny v obr. 9.

Obrázek 9 Vývojový diagram procesu zavádění ISO 9001



Zdroj: Vlastní zpracování dle Piskáčka, Praha, 2001.

3.5.5 Dokumentace

Klíčovým prvkem v rámci přípravy certifikace ISO 9001 je sledování cyklu Plánuj – Dělej – Kontroluj – Jednej (PDCA). Každá etapa certifikace sleduje cyklus PDCA:

- dokumentace;
- model zlepšení procesu;
- certifikační audit;
- dozorový audit.

Jedná se o neustále opakovaný cyklus, který je vhodné začít kontrolou. Je znázorněn v obr. 10. [10]

Obrázek 10 Cyklus PDCA



Zdroj: Vlastní zpracování dle Vebera, Praha, 2002.

Dokumentace požadovaná pro ISO 9001 má čtyři úrovně:

- Úroveň 1: Příručka kvality

Vyhlášení politiky společnosti zpracované vrcholovým managementem a útvarem kvality.

➤ Úroveň 2: Postupy

Postupy definují činnosti jednotlivých útvarů a vedoucí útvarů je zpracovávají.

➤ Úroveň 3: Pracovní postupy, popisy práce

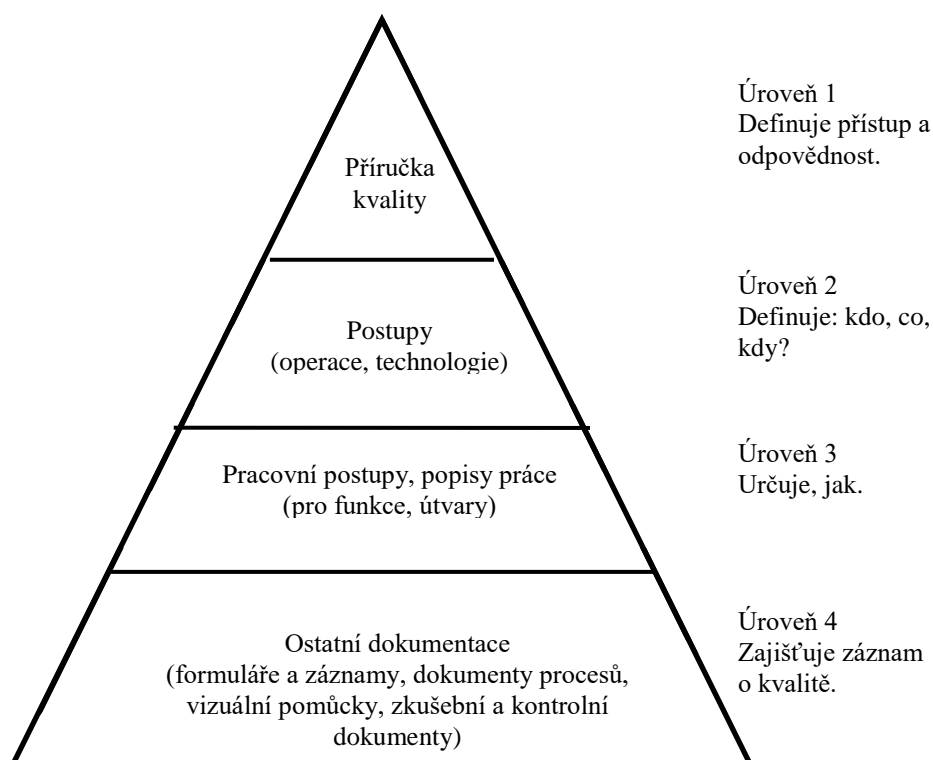
Popisují provádění jednotlivých pracovních úkonů a vypracovávají je školitelé společně s jednotlivými operátory.

➤ Úroveň 4: Ostatní dokumentace

Jsou to formuláře (tištěné nebo elektronické), visačky či štítky, do kterých se doporučují zaznamenávat skutečnosti, které se stávají záznamem o kvalitě. Zpravidla je vypracovává manažer kvality. [10]

Úrovně požadované dokumentace jsou znázorněny v obr. 11.

Obrázek 11 Struktura dokumentace QMS ⁵



Zdroj: Vlastní zpracování dle Vebera, Praha, 2002.

⁵ Systém managementu kvality.

Mezi dokumenty a záznamy je podle ISO 9001 rozdíl, rozlišuje je a zavádí pro ně různé požadavky:

➤ Dokumenty

Dokumenty sestávají z trvalé dokumentace a ve smyslu ISO 9001 ukládají povinnosti, popisují nebo definují procesy, postupy a produkty. Příkladem je příručka kvality.

➤ Záznamy

Záznamy jsou zprávy o výsledcích nebo o činnostech, a sice jak současných, tak i historických. Příkladem může být záznam o kontrole a zkouškách. [10, 28, 29]

3.5.6 Shrnutí přístupů zabezpečení kvality

Řada našich výrobců a poskytovatelů služeb se může srovnávat s konkurenčními výrobci ze zahraničí a je bezpochyby nesporné, že na tom mají vliv i přístupy v zabezpečení kvality dle normy ISO 9001. Kladem tohoto přístupu je přijetí principů, na kterých byly založeny: „Plánuj – Dělej – Kontroluj – Jednej“, jinými slovy: co děláš, popiš a dělej to, co jsi popsal. Zaveď dokumentaci všech procesů dotýkajících se kvality a při výkonu činností ji dodržuj. Zvyš důraz na činnost vrcholového managementu a dodržování zákonných požadavků, neustále zlepšuj kvalitu a věnuj pozornost dostupnosti zdrojů, analyzuj data o výkonnosti systému řízení kvality a spokojenosti zákazníků jako ukazatele výkonnosti systému. [10]

4 Vlastní práce

V praktické části jsou aplikovány teoretické poznatky, které se nacházejí v teoretických východiscích pro praktickou část této diplomové práce, a to na konkrétní společnost. Je zde provedena strategická analýza, která se skládá z analýzy vnějšího a vnitřního prostředí, která umožňuje identifikaci silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb společnosti. Zjištěné výsledky jsou následně shrnuty prostřednictvím SWOT analýzy a pomocí SWOT matice je vypracován návrh možných řešení pro zvolenou společnost, kterou je společnost INMEX s. r. o.

4.1 Charakteristika společnosti INMEX s. r. o.

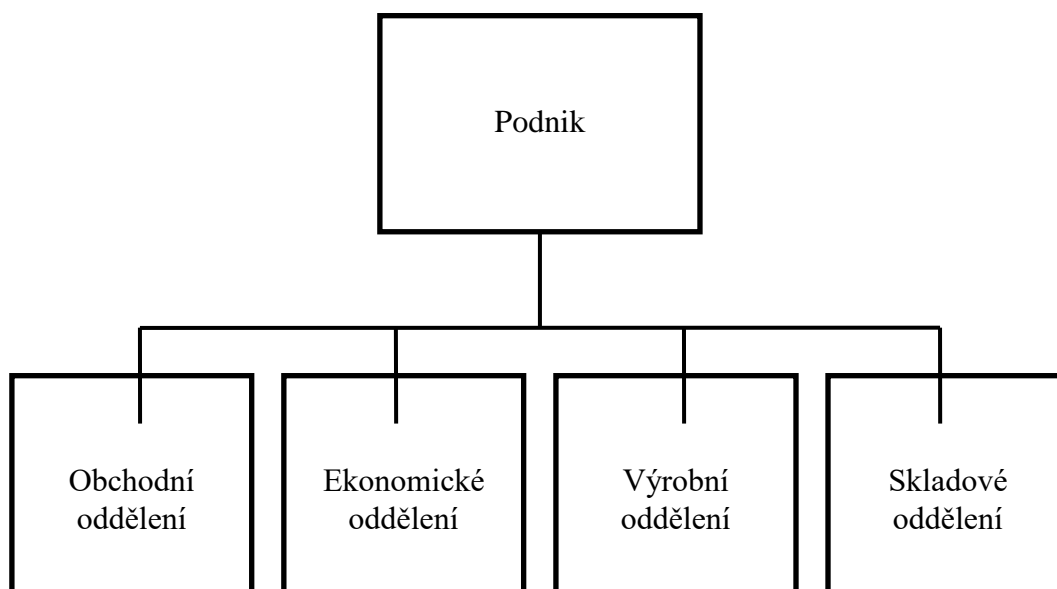
Společnost INMEX s. r. o. byla založena v roce 2002 a sídlo společnosti je nedaleko města Pardubice, v obci Staré Hradiště. Společnost se zabývá návrhem, výrobou včetně povrchových úprav a montáží konstrukcí jak ocelových, tak i nerezových, hal, mostů, nádrží, sil, strojů, dopravníků, konstrukce pro ustájení koní, nerezové tanky na víno apod., včetně zajišťování projektové a provozní dokumentace. Společnost dodává a montuje průmyslové stavby, strojní technologie pro potravinářský průmysl, strojně technologické zařízení pro dopravu, čištění, zpracování a uskladnění obilovin, dopravníky svislé, provádí speciální izolace v technologiích a obchoduje se stavebními materiály, stavebními mechanismy a stroji.

Společnost má vlastní výrobní a montážní halu, v kterých se nachází speciální zařízení pro výrobu, (například jeřáby, zdvihací zařízení, strojní pily, dělicí a vrtací zařízení, sváření v ochranné atmosféře, otryskávání konstrukcí a následné povrchové úpravy) umožňující výrobu jednotlivých dílů i celých konstrukcí tak, aby její montáž na místě dodání proběhla v co nejvyšší kvalitě a co nejkratších termínech. Na konstrukcích může společnost provést i speciální a protipožární nátěry a zinkování.

4.1.1 Organizační struktura

V následujícím schématu je uvedena organizační struktura společnosti INMEX.

Obrázek 12 Organizační struktura INMEX s. r. o.



Zdroj: Vlastní zpracování

Společnost INMEX s. r. o. je malým podnikem a v současnosti zaměstnává 21 zaměstnanců.

Pozici ředitele společnosti vykonává jednatel společnosti pan Sakala Štefan. V obchodním oddělení je zaměstnán 1 obchodní zástupce a 1 nákupčí. V ekonomickém oddělení je zaměstnána jedna účetní a jedna asistentka. Největší oddělení je výrobní oddělení, které zaměstnává 1 vedoucího oddělení, 2 výrobní techniky a 12 pracovníků. Skladové oddělení se skládá z vedoucího skladu a jednoho skladníka.

4.1.2 Vize a cíle společnosti INMEX s. r. o.

❖ Vize

Vizí společnosti je stát se předním dodavatelem v oblasti výroby ocelových konstrukcí a strojní technologie pro potravinářský průmysl a nekompromisně dodržovat všechny naše principy během našeho růstu.

❖ Cíle

➤ Krátkodobé cíle

Za krátkodobé cíle si společnost stanovila zvýšení obrátu ze současných 22.000.000,- Kč na 26.000.000,- Kč. Splnění tohoto cíle si společnost naplánovala v období 3 let. Navýšení obrátu chce dosáhnout např. zvýšením produktivity práce nebo rozšířením portfolia výroby.

➤ Dlouhodobé cíle

Mezi hlavní dlouhodobé cíle společnosti patří udržení stávajících zákazníků a hlavně díky výborné kvalitě nabízených výrobků a služeb získat nové, spokojené zákazníky.

4.2 Analýza vnějšího okolí

Analýza vnějšího okolí posuzuje faktory, které na společnost působí zvenčí a které mohou ovlivnit její činností strategické postavení společnosti. Pro účely diplomové práce byly využity tyto následující metody: PEST analýza, analýza 4C a Porterův model pěti sil. Analýzy vnějšího okolí byly vypracovány podle informací získaných z uvedených zdrojů práce. Doplnující a zpřesňující data byla získána z osobních rozhovorů s managementem a zaměstnanci společnosti INMEX s. r. o.

4.2.1 Analýza makrookolí

❖ PEST analýza

Při aplikaci PEST analýzy je nutné posoudit všechny vnější faktory, které působí na společnost, a je důležitým nástrojem poznání ekonomického prostředí společnosti. Tyto faktory jsou politické a legislativní, ekonomické, sociální a kulturní a technologické.

➤ Politické a legislativní faktory

V České republice musí firmy svoji podnikatelskou činnost vykonávat v souladu s platnou legislativou, musí respektovat a dodržovat množství zákonů, vyhlášek a nařízení vlády. Dvěma základními dokumenty upravujícími podnikání, které musí společnost dodržovat a respektovat, jsou Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník a Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích.

Důležité je sledovat vývoj politické situace v zemi. V současné době (r. 2016) lze hovořit o relativně stabilní politické situaci v čele se silnou koalicí, která je tvořena Českou stranou sociálně demokratickou, hnutím ANO 2011 a Křesťansko demokratickou unií – Československou stranou lidovou, která vzešla z předčasných voleb v roce 2013. Dá se říci, že v současné době nehrozí žádné předčasné volby. Koaliční vláda si dala za cíl kromě jiného zlepšit přístup a čerpání z evropských fondů a podporovat export českých výrobků. To zcela jistě povede k dalšímu rozvoji podnikání v ČR. Všeobecně se firmy bojí politické nestability, protože by to mohlo negativně ovlivnit jejich další rozvoj a spolupráci. Životní cyklus firem ovlivňují tyto faktory:

- změna sazby daní;
- politická a ekonomická stabilita;
- růst HDP;
- legislativa;
- demografický vývoj obyvatelstva.

Zejména v oblasti daňové politiky jsou podnikatelské subjekty ovlivněny sazbou DPH, která za posledních 15 let procházela značnými změnami. Vývoj a změny v DPH upravuje Zákon č. 235/2004 Sb. § 47 odst. 1, o dani z přidané hodnoty a jsou uvedeny v tab. 1.

Tabulka 1 Vývoj sazeb daně u zdanitelného plnění

ROK	SAZBA DANĚ	
	SNÍŽENÁ	ZÁKLADNÍ
	První 15%	
	Druhá 10%	
	První 15%	
	První 10%	
2015	První 15%, druhá 10%	21%
2014	15%	21%

2013	15%	21%
2012	14%	20%
2011	10%	20%
2010	10%	20%
2009	9%	19%
2008	9%	19%
2007	5%	19%
2006	5%	19%
2005	5%	19%
2004	5%	19%
2003	5%	22%

Zdroj: Vlastní zpracování dle Zákona č. 235/2004 Sb.

➤ Ekonomické faktory

Stav ekonomiky v ČR má rostoucí trend. Prvním důležitým faktorem ovlivňujícím stav ekonomiky je ukazatel hrubého domácího produktu - HDP, který určuje výkonnost ekonomiky daného státu, rostl meziročně ve druhém čtvrtletí roku 2017 o 4,7 %.

Druhým důležitým faktorem je nezaměstnanost. Český statistický úřad uvádí, že v červenci roku 2017 činil podíl nezaměstnaných osob 2,9% a meziročně se nezaměstnanost snížila o 1,0 procentního bodu.

Třetím ekonomickým faktorem je inflace. Je-li inflace moc vysoká, znamená to snížení kupní síly peněz. Míra inflace vyjádřená přírůstkem průměrného ročního indexu spotřebitelských cen vyjadřuje procentní změnu průměrné cenové hladiny za 12 posledních měsíců proti průměru 12 předchozích měsíců. V červenci roku 2017 činila míra inflace 1,8%.

Čtvrtým ekonomickým faktorem jsou mzdy. Průměrná hrubá mzda ve druhém čtvrtletí roku 2017 reálně vzrostla o 5,3% a činí 29 3467,- Kč. S účinností od 1. ledna 2017 se zvyšuje základní sazba minimální mzdy pro stanovenou týdenní pracovní dobu 40 hodin a činí 11 000 Kč za měsíc nebo 66 Kč za hodinu. Zvýšení minimální mzdy ovlivnilo především menší společnosti, kterým stouply mzdové náklady na zaměstnance odměňované touto minimální mzdou, a to i včetně odvodů pojistného na sociální a zdravotní pojištění, kde se celkové náklady, tj. hrubá mzda + 34 % z hrubé mzdy zvedly z 13.266,- na 14.740,- Kč. Minimální mzda by mohla od 1. ledna 2018 vzrůst na 12.200,- Kč. Tím by celkové náklady na jednoho zaměstnance vzrostly ročně o 19.296,- Kč. Posílení kupní síly kupujících by se mohlo pozitivně projevit v poptávce po produktech jednotlivých firem a společností.

Posledním, neméně významným, faktorem při podnikání je vývoj kurzu koruny vůči ostatním měnám, především k euru, z důvodu nákupu oceli pro potřeby výroby. Intervence ČNB v roce 2014, které způsobily oslabení měnového kurzu koruny vůči euru přibližně o 2,- Kč, a to na úroveň kolem 27,- Kč za 1 euro. Tento stav je příznivý především pro české exportéry, naopak se to negativně podepsalo v růstu cen dováženého zboží právě na společnostech, které nakupují své zdroje ze zahraničí a výsledné produkty prodávají na tuzemském trhu. [15]

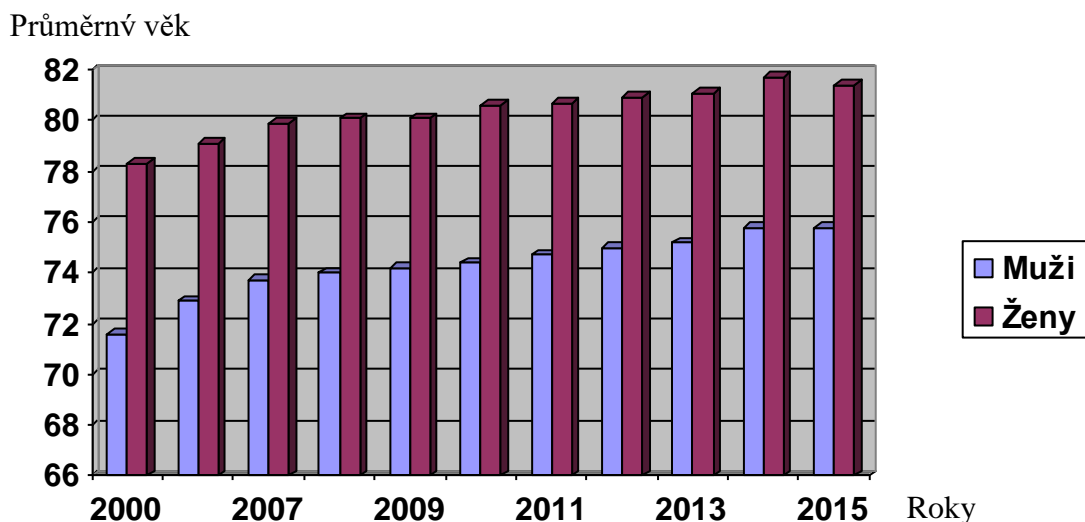
➤ Sociální a kulturní faktory

Jedním z hlavních ukazatelů sociálních a kulturních faktorů je demografie. Česká Republika měla k 31. březnu 2017 cca 10 579 067 obyvatel, přičemž se přirozený přírůstek obyvatel snižuje. Přirozený přírůstek oproti sedmdesátým letům je téměř dvakrát menší. Věková struktura se díky tomu z ekonomického hlediska zlepšuje, protože do produktivního věku nastoupily silné ročníky ze sedmdesátých let, tzv. Husákovy děti.

Naproti tomu se však věková struktura obyvatelstva neustále zvyšuje a prodlužuje se produktivní délka života. Což umožňuje i zlepšující se životní styl populace. Umožňuje to i naděje na dožití, která se za posledních deset let v průměru zvýšila jak u mužů, tak i u žen o pět let. [15]

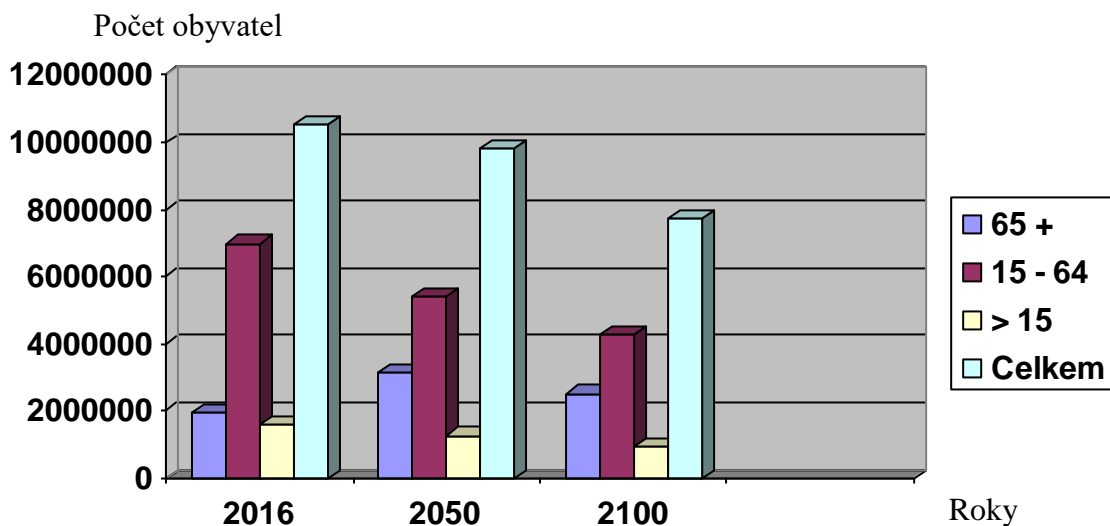
Pesimistické prognózy však zastávají názor, že se v řádu několika desítek let staneme národem důchodců, znázorněno v obr 13 a 14.

Obrázek 13 Naděje dožití



Zdroj: Vlastní zpracování dle ČSÚ

Obrázek 14 Očekávaný vývoj průměrného věku obyvatel



Zdroj: Vlastní zpracování dle ČSÚ

Zákazník je při výběru produktu ovlivněn dvěma základními faktory. Prvním z nich je cena produktu a druhým je kvalita a velikost sortimentu. Důraz především klade na kombinaci ceny a kvality. Další aspekty, které ovlivňují zákaznickovo chování, jsou dostupnost, nabídka akčních cen a servisní, záruční a pozáruční služby.

S rostoucí populací je spojena i větší poptávka po produktech a s tím jsou spojeny i nároky jednotlivých států na zdroje. V určitých regionech, ve kterých jsou tyto zdroje minimální nebo vůbec žádné, mohou vzniknout spory, nebo dokonce i války. Státy sice dávají přednost obchodním dohodám před možnými spory, přesto je možnost vzniku sporů či válek stále aktuální.

➤ Technologické faktory

Výrobní odvětví prochází v současnosti velice dynamickým vývojem, který ovlivňuje nejen rozvoj nových technologií, ale i využití informačních a komunikačních technologií. Velice důležité jsou informační a komunikační systémy, které jsou schopny shromažďovat data o zákaznících a tím přispět k dokonalejšímu uspokojování potřeb zákazníků.

EU a možnosti volného obchodování s trhy vyspělých ekonomik a zároveň obrovská expanze levných a více či méně kvalitních produktů z jihovýchodní Asie dovedla i naše firmy k tomu, že si začaly uvědomovat, jak moc důležitá je kvalita produktu pro zdravou konkurenceschopnost v daném odvětví. Právě zaplavení trhu levnými a někdy ne moc kvalitními produkty vede zákazníky k tomu, že roste zájem o produkty s vysokou kvalitou a zároveň přijatelnou cenou, které splňují určité znaky kvality, např. normy ISO 9001.

➤ Shrnutí PEST analýzy

Z výše uvedené PEST analýzy je možné určit několik základních faktorů makrookolí, které mohou postupem času přinést nové příležitosti, ale i hrozby. V souvislosti s vývojem ve společnosti opouštějí zákazníci trend nízkých cen a chtějí spíše kvalitu za rozumnou cenu. Velkou příležitostí je také růst ekonomiky jako celku, nižší nezaměstnanost, vyšší minimální mzda a její plánované zvyšování, tak se dá předpokládat i vyšší poptávka po produktech.

Vývoj politické situace v ČR je v současné době stabilní, neočekává se pád vlády a předčasné volby. To je pro firmy velice důležité hledisko. V příštím roce (r. 2017) se konají volby do poslanecké sněmovny, ale podle dostupných informací se neočekávají žádné dramatické změny. [15]

Technologické faktory představují příležitosti, jelikož procházejí značným rozvojem. Velice kladně lze hodnotit zvýšený zájem přístupu k oblasti ekologie v souladu s ochranou životního prostředí.

Co by mohlo být do budoucna ohrožením pro společnost je ne příliš dobrý demografický vývoj v zemi. Na tuto oblast se musí společnost zaměřit a vyvinout zvýšené úsilí na získávání lidských zdrojů a na kvalitní práci s nimi.

Makrookolí firmy je v současnosti na celkem přijatelné úrovni. Do budoucna je však zapotřebí udržet krok s neustále se rozvíjejícími technologickými faktory, novými postupy a neustále se měnícími zákony.

❖ Analýza 4C

Situační analýza 4C je komplexní analýza zachycující všechny podstatné informace a faktory, které ovlivňují současnou i budoucí situaci společnosti. Pomocí situační analýzy sbírá organizace informace o svých silných a slabých stránkách, příležitostech a hrozbách. Situační analýza 4C se provádí většinou pro strategické plánování, protože organizace nejprve musí důkladně poznat realitu, aby následné rozhodování o budoucnosti společnosti nebylo založeno pouze na dojmech a dohadách. V současné době dochází k průniku a střetávání různých rozdílných kultur a vliv globálnosti je samozřejmostí, a proto společnosti musejí hledat cestu, jak udržet a neustále rozvíjet svoji pozici v daném odvětví a regionu. K volbě vhodné strategie můžou použít i metodu 4C, která je faktory rozdělena na čtyři skupiny.

➤ Customers – zákazníci

Jak už bylo zmíněno v kapitole Charakteristika společnosti INMEX s. r. o., jedná se o českou firmu, které pomáhá znalost místních poměrů. Společnost využívá svých dlouholetých zkušeností z působení na domácím trhu a její základní strategií v přístupu k zákazníkům je být dodavatelem pro všechny zákazníky bez rozdílu. Důležitou součástí dnešního globalizovaného světa je přítomnost silných nadnárodních korporací, které mohou svým vstupem do odvětví velice rychle změnit situaci v neprospěch místních malých společností, které jsou spíše přizpůsobeny národním specifikům.

➤ Costs – náklady

Mezi hlavní nákladové faktory ovlivňující výslednou cenu produktu patří sazby DPH, energie, doprava, odměna za práci a další náklady. Problematika sazeb DPH a odměn za práci už byla zmíněna v části věnované PEST analýze, v této části tedy bude rozebrán podrobněji růst ceny energie a dopravy. U energie je patrný markantní nárůst cen elektrické energie v souvislosti se vstupem ČR do Evropské unie v roce 2004 a vstupem na energetickou burzu ve středoevropském regionu, kdy došlo k nárůstu zahraničního obchodování s touto komoditou. Je zobrazeno v obr. 15.

Obrázek 15 Vývoj ceny elektrické energie v ČR v EUR/MWh



Zdroj: Převzato z www.kurzy.cz

V dnešní době jsou ceny elektrické energie ovlivněny vývojem cen na německé burze. Neméně významným důvodem růstu cen elektrické energie je růst její regulované složky, tj. příspěvku na obnovitelné zdroje a distribuci energie po roce 2008. Po vypuknutí ekonomické krize v roce 2009 došlo k dočasnému poklesu cen elektrické energie, nicméně do budoucna lze očekávat mírný růst ceny.

Při porovnávání vývoje cen v oblasti dopravy vyplývá, že největší vliv na ceny pohonných hmot na světových trzích souvisí s vývojem kurzu koruny, zatímco ostatní náklady rostou jen mírně v souladu s inflací. Vývoj ceny nafty za uplynulých 12 let je znázorněn v obr. 16.

Obrázek 16 Vývoj ceny motorové nafty v ČR v CZK/litr



Zdroj: Převzato z www.kurzy.cz

Z grafu je patrný dlouhodobý rostoucí trend ceny nafty od roku 2004 a roku 2009 do poloviny roku 2014, kdy došlo k mírnému poklesu, přičemž za poslední období spíše mírně stoupají. Přesto se v dlouhodobém srovnání pohybují na vysokých hodnotách.

➤ Competitors – konkurence

Ve vztahu ke konkurenci si společnost INMEX s. r. o. zakládá a usiluje o udržení své pozice obchodování pro všechny zákazníky bez rozdílu. Mezi tyto hodnoty zahrnuje starost o zákazníky, uspokojení jejich potřeb a zodpovědné chování vůči okolí společnosti.

Na evropském trhu se velké nadnárodní korporace zpravidla přetahují o zákazníky na jednotlivých národních trzích. Obecně se v těchto případech hovoří o oligopolistické konkurenci, která se integruje v Evropě. Evropský hospodářský a sociální výbor (EHSV) v závěru svého stanoviska k tomuto tématu uvedl, že velké společnosti tvoří v jednotlivých zemích oligopol.

Tento současný stav tak vzešel v situaci, kdy žádná velká společnost nemá sama o sobě na evropském trhu dominantní postavení, avšak několik málo společností ji ovládá z větší části společně. V situaci, kdy dochází ke konkurenčnímu boji mezi těmito velkými společnostmi, tak je to pouze ve vztahu k zákazníkům, avšak následky těchto konkurenčních bojů dopadají na dodavatele, kteří jsou nuceni dodržovat smluvní podmínky. Za této situace se dá hovořit o zneužití tržní síly a nekalých obchodních praktikách.

➤ Country – národní specifika

Společnost INMEX s. r. o. se profiluje jako regionální obchodník, který zná konkrétní trh v ČR, zná jeho prostředí a zvyky místních zákazníků. Na českém trhu prezentuje následující priority ve zvyšování úrovně obchodování, zavádění nových služeb a technologií a ve snaze neustále vylepšovat a upravovat sortiment zboží dle požadavků českých zákazníků. Společnost uvádí, že podle posledních průzkumů je pro více než 40 procent zákazníků důležité nakupovat české výrobky, a proto se rozhodla spolupracovat s regionálními dodavateli výrobních zdrojů. [15]

4.2.2 Analýza mikrookolí

❖ Porterův model pěti sil

Konkurence mezi malými společnostmi je na českém trhu velice velká a silná. Mezi největší konkurenci patří nejmenší lokální specializované společnosti dostupné v blízkosti těchto. Společnost se neustále věnuje sledování konkurence, při níž se snaží o sběr co nejvíce informací, které jí mohou nejvíce pomoci k vytváření konkurenční výhody. Při sledování konkurence věnuje společnost pozornost např. kontrole ceny zboží u největších konkurentů a monitoruje jejich akční nabídky. Hlavní marketingovou strategií je směřování vlastní firemní strategie na požadavky zákazníků s cílem je uspokojit, při tom oslovit všechny potenciální zákazníky a zároveň zvýšit tržby a navýšit hodnotu společnosti.

Pro analýzu mikrookolí jsem použil Porterův model pěti sil:

➤ Vyjednávací síla dodavatelů

Společnost, stejně jako většina dalších menších společností působících v České republice, preferuje při nákupu zboží velké dodavatele, kteří jsou schopni svým dostupným a širokým sortimentem zboží zásobovat společnost podle jejich přání téměř okamžitě. Dodavatel musí zajistit perfektní servis a schopnost vykrýt objednávky. Společnosti také vyžadují od svých dodavatelů garanci kvality a cenovou stabilitu s nabídkou akčních cen. Tento faktor je v současné době velice důležitý. Pro výrobce je více než jindy důležité, aby měl všechny suroviny pro výrobu včas, v požadovaném množství, ve výborné kvalitě a za předem dojednanou cenu. To je velice důležité pro každou společnost, jak obchodní tak i výrobní.

Společnost INMEX s. r. o. má dlouholetého dodavatele společnost Kondor s. r. o., která nabízí velmi dobrou kvalitu, spoustu zboží má skladem, dodržuje dodací termíny a je přístupná k jednání o ceně a možných slevách. Vzájemná komunikace a ochota učinit kompromis je pravděpodobně největší silou dodavatele.

Vzhledem k náročnosti tohoto trhu se nepředpokládá příliv nových dodavatelů, neboť je zřejmé, že vstup na trh s těmito produkty by pro nového dodavatele nebyl vůbec snadný. Hrozbou však i nadále zůstávají zahraniční výrobci a jejich prodejní ceny, byť by na tuzemský trh možná hledaly cestu jen stěží.

➤ Vyjednávací síla kupujících

Stejně jako vyjednávací síla dodavatelů je pro společnost velmi důležitým faktorem i vyjednávací síla odběratelů, která může pozitivně nebo negativně ovlivnit budoucnost celé společnosti.

Je velice důležité rozpoznat, kdo je zákazník a jaké jsou pro něj priority, jaká jsou jeho skutečná přání, potřeby a kritéria při nakupování. Pro kupujícího je cena při nákupu neustále jedním z nejdůležitějších parametrů, i když v současnosti se od tohoto kritéria pomalu odstupuje a kupující dává důraz na kombinaci dvou kritérií, což je právě cena a novým kritériem je kvalita odpovídající ceně daného produktu. Kupující při volbě místa nákupu dávají přednost moderním společnostem s určitou firemní kulturou. Z těchto důvodů se dají kupující rozdělit do dvou skupin: první z nich je skupina kupujících, která preferuje nízké ceny a snadnou dostupnost bez ohledu na kvalitu produktu, druhá, početnější skupina kupujících, se nenechá ovlivnit nízkou cenou a velice důležitým aspektem je pro ni široká nabídka produktů, jejich kvalita a přiměřená cena. Češi v krizi nakupují především tam, kde jim poskytnou slevu na nákup a při výběru místa pro nákup je velice důležitá dobrá znalost dodavatele produktu, širší sortimentu, dostupnost a akční sleva. Celá polovina respondentů uvedla, že jejich chování v ekonomické krizi je určitě ovlivňuje, což představuje výrazný meziroční nárůst, přičemž má největší vliv na osoby starší 60 let. [15]

Společnost se snaží udržet si stále zákazníky a přizpůsobit se jejich potřebám. Pravidelní a spokojení zákazníci jsou nejlepší reklamou a zároveň zajistí dobrou image společnosti a následně i růst konkurenční výhody.

Vyjednávací síla českých odběratelů má v současnosti zesilující prostorovou konkurenci, která jim umožňuje velký výběr dodavatelů produktů, které jsou v současnosti dostupné takřka všem bez rozdílu.

V dnešní době se musí společnost INMEX s. r. o. zaměřit na skutečné požadavky a potřeby odběratelů, nabízet jim kvalitní zboží s odpovídající cenou a svou nabídku neustále rozšiřovat o nové, kvalitní produkty. Strategie společnosti se zaměřuje na zákazníky s cílem je všechny oslovit a z tohoto důvodu provádí průzkumy spokojenosti.

➤ Soupeření mezi konkurenty

Konkurence je na českém trhu velice silná, rivalita konkurenčních společností je vysoká a soustřeďuje se především na kvalitu a cenu. Společnost INMEX s. r. o. má společně se společností Hutní Slatiňany s. r. o. a ESAKO Dražkovice hlavní postavení mezi další konkurencí. Tyto společnosti také řadí mezi své největší konkurenty. Společnost INMEX pokrývá široký maloobchodní trh a je ohrožena různými konkurenčními podniky. Společnost INMEX je výrobcem konstrukcí hal, mostů, nádrží, sil, strojů, dopravníků, dodává a montuje průmyslové stavby, strojní technologie pro potravinářský průmysl, strojně technologické zařízení pro dopravu, čištění, zpracování a uskladnění obilovin, dopravníky svislé a obchoduje se stavebními materiály, stavebními mechanismy a stroji, to se uskutečňuje prostřednictvím přímého prodeje v sídle společnosti. Společnost INMEX se nepřetržitě věnuje sledování svých konkurentů, kdy se snaží zjistit co nejvíce informací k vytvoření konkurenčních výhod. Společnost kontroluje ceny produktů u konkurentů a sleduje letáky s akční nabídkou svých konkurentů. Zaměřuje se na skutečná přání zákazníka s cílem oslovit všechny zákazníky, zvýšit tržby a hodnotu společnosti. Zvýšení kvality produktu vede k jeho odlišení od produktu nabízeného konkurencí. Snížení cen je možné díky úspoře nákladů. Cenová válka je na denním pořádku, ale zároveň je již možné konstatovat, že zákazníci jsou ochotni zaplatit za kvalitní produkt. Firma INMEX s. r. o. v posledních letech vynaložila velké úsilí, aby se vyrovnala s rostoucí konkurencí. Stejně tak jako dříve se soustředila především na zákazníka a poskytování kvalitního produktu a služeb. Ve vysokém konkurenčním prostředí musí zákazníkům ukázat více než jen nízkou cenu, musí dbát na kvalitu produktu a musí vycházet vstříc požadavkům zákazníků. Úspěch firmy vychází ze schopnosti naslouchat zákazníkům a rychle a flexibilně reagovat na jejich požadavky.

Mezi hlavní konkurenty společnosti patří tyto společnosti: První je Hutní Slatiňany s. r. o., která dodává kovové komponenty pro stavby bytové i průmyslové, produkty v podobě ocelových schodišť, zábradlí, sklepních kójí, přístřešků, vrat, bran a dalších kovových konstrukcí.

Druhou je ESAKO Dražkovice, která vyrábí ocelové konstrukce, jako jsou ocelová přímá schodiště, točitá schodiště, nosné konstrukce, zábradlí a ocelové nosníky. Jejich

zámečnická dílna zhotovuje vjezdové brány, ploty a zábradlí, jak k průmyslovým objektům, tak k rodinným domům. Firma se specializuje na zakázkovou výrobu.

Třetí společností je ACTUAL 98 s. r. o., který se úzce specializuje na montáže a rekonstrukce investičních celků a technologických zařízení ve strojírenském, automobilovém, chemickém a potravinářském průmyslu. Tato společnost vlastní certifikaci ČSN EN ISO 9001: 2009 a je pro společnost INMEX velkým konkurentem, a sice jak z obdobného sortimentu produktů, tak hlavně se zárukou kvality, kterou ji propůjčuje ISO 9001.

Čtvrtou společností je Svoboda TMS, s. r. o., která se specializuje na strojírenskou výrobou především v oblasti ocelových konstrukcí a odlitků, výrobou ve všech oborech strojírenství podle technologických nebo strojírenských výkresů. Tato společnost rovněž vlastní certifikaci ČSN EN ISO 9001: 2009, ale z hlediska odvětví není až tak přímým konkurentem jako třetí společnost.

Společnost INMEX s. r. o. se musí nepřetržitě věnovat sledování konkurence a snažit se zjistit co nejvíce informací, které by ji pomohly k získání konkurenční výhody.

➤ Hrozba vstupu potencionálních konkurentů

Konkurence na trhu v ČR je velice silná a diverzifikovaná, a čeká na sebemenší chybu konkurenční společnosti k možnému obsazení jejího tržního podílu. V budoucnu se nepočítá s příchodem nových nadnárodních korporací na český trh, jak už z důvodů nasycenosti trhu, tak změny demografické struktury obyvatelstva. Dá se říci, že situace do budoucna bude více směřovat k slučování společností na ochranu před silnou konkurencí a získání větší konkurenční výhody.

Hrozba vstupu nových společností do odvětví není pravděpodobná, spíše naopak se domnívám, že vzhledem k vysoké náročnosti na zdroje a vysoká kapitálová náročnost je hrozba vstupu potencionálních konkurentů na trh velice nesnadná.

➤ Hrozby substitučních výrobků

Hrozbu substitučních výrobků v této oblasti vidím jako velmi nízkou. Aby si v tomto odvětví společnost udržela dominantní postavení, je nezbytné neustále zvyšovat kvalitu

výrobku, služeb a rychlost. Potom ze strany potenciálních zákazníků bude jen zřídka hrozit snaha o výměnu výrobku nebo služby za jiný substituční produkt.

➤ Shrnutí analýzy

Konkurenční výhodu společnosti INMEX s. r. o. ve srovnání s ostatními společnostmi lze spatřovat v jejím přístupu, který zákazníkům nabízí, a možnost využívat poskytované služby.

Z důvodu nasycenosti trhu a konkurenčního prostředí v odvětví nepředstavuje pro společnost vstup nadnárodních korporací riziko. Hrozba vstupu potencionálních konkurentů do odvětví je málo pravděpodobná, spíše by mohlo dojít ke sloučení stávající konkurence v silnější celek. Společnost musí i nadále zvyšovat zejména kvalitu a rozšiřovat nabízené produkty, a také svoji činnost rozšířit do ostatních regionů se zaměřením na vyšší kvalitu a přijatelnou cenu. Toho lze dosáhnout nižšími náklady na zdroje a zejména jejich kvalitním a bezchybným zpracováním.

Společnost musí i nadále pracovat na udržování dobrých obchodních dodavatelsko-odběratelských vztahů se svými partnery. Do budoucna by se měla společnost více zaměřit na rozšiřování svého sortimentu a držet krok s konkurenčními společnostmi v boji o české spotřebitele, protože jenom spokojený zákazník se do společnosti vrací k dalším nákupům a přináší nejen peníze, ale je pro společnost výbornou reklamou, a právě z těchto důvodů je potřeba se přizpůsobit měnícím se potřebám zákazníků a jejich přáním.

Odvětví, ve kterém společnost působí, je neustále rostoucí, stávající a potencionální konkurence má také své cíle a snaží se je naplňovat. Je zapotřebí být neustále ve střehu a tzv. neusnout na vavřínech. I když je trh již velmi nasycený, je zde stále možné pro potencionální konkurenci uvažovat o vstupu do tohoto odvětví. Aby potencionální konkurent v tomto vysoce konkurenčním odvětví uspěl, měl by svoji počáteční aktivitu zaměřit na regiony s menší hustotou průmyslové výroby a přizpůsobit svou činnost potřebám potencionálních zákazníků. V těchto regionech je stále potenciál k vybudování silné společnosti, ale je k tomu zapotřebí splňovat určité podmínky a respektovat možnou konkurenci, vývoj trhu a potencionálních zákazníků.

4.3 Analýza vnitřních zdrojů

Cílem této kapitoly je postupně identifikovat a popsat jednotlivé vnitřní zdroje společnosti, které se dělí do čtyř základních kategorií, jsou to:

- lidské zdroje;
- technologické zdroje;
- hmotné zdroje;
- nehmotné zdroje.

Současné zdroje poskytují společnosti INMEX s. r. o. dostatečný prostor pro fungování na trhu a postupem času své zdroje společnost pomalu rozšiřuje.

- Hmotné zdroje

Hmotné zdroje jsou spojené s výrobní a obchodní činností. Jedná se o areál v průmyslové a obchodní oblasti severně od města Pardubice, přibližně 1 km vzdálená obec Staré Hradiště. Majetkem společnosti jsou 2 budovy, pozemky pod nimi a okolí areálu, který je uzavřen a oplocen. Součástí společnosti je plně vybavená velkoprostorová výrobní hala se sklady jak výrobních materiálů, tak i hotových výrobků v budově č. 2, vedení společnosti a další kancelářské prostory jsou v budově č. 1. Ostatní skladové prostory a parkoviště jsou umístěny vně provozu na přilehlých oplocených pozemcích u budovy č. 2.

Dalším hmotným majetkem společnosti je pět vozidel Ford Transit s přívěsem upravených pro distribuci produktů, dvě vozidla Ford Mondeo pro obchodní a ekonomické oddělení a 1 mobilní jeřáb AD 28 Tatra s nosností 28 tun. Jedná se poměrně o nový vozový park, spolehlivý a ve výborném technickém stavu. Zvláště mobilní jeřáb AD 28 Tatra má výbornou nosnost při velké flexibilitě a je často vyhledáván okolními společnostmi a jim pronajímán. Přináší tak velkou konkurenční výhodu. Dále společnost vlastní osobní počítače a mobilní telefony, u kterých proběhla obměna při přechodu na Windows 10 v roce 2014.

➤ Lidské zdroje

Prioritou společnosti jsou kvalitní lidské zdroje. V současnosti společnost INMEX s. r. o. aktivně zaměstnává 21 zaměstnanců. Jako i mnoho jiných obchodních a hlavně výrobních společností se společnost potýká s problémem nedostatku kvalifikovaných zaměstnanců, tudíž se musí této oblasti obzvláště věnovat, aby měla plně obsazená pracovní místa. Lidské zdroje jsou velkou devizou společnosti. Jsou to vesměs odborníci na slovo vzatí, kteří výborně zvládají svoje pracovní činnosti a jsou vždy ochotni pracovat i přes čas a jejich práce je rychlá a hlavně spolehlivá. Přesto občas dochází ke komunikačním šumům s následkem kazové výroby. V oblasti péče o lidské zdroje společnost udělala dobré rozhodnutí, když se rozhodla investovat do dalšího rozvoje a vzdělávání svých zaměstnanců. Rozhodnutí v oblasti vzdělávání zaměstnanců se ukázalo jako správné a zajišťuje společnosti širší záběr a zvýšenou produktivitu práce svých zaměstnanců.

➤ Technologické zdroje

V oblasti technologie se společnost zaměřuje především na ekologii, modernizaci prodejny a rozvoj internetových stránek společnosti. Ekologický přístup se stal součástí společnosti v roce 2012, kdy společnost realizovala v prostorech společnosti energeticky úsporná opatření. K prioritám společnosti INMEX s. r. o. patří snižování vlastních emisí, třídění nebezpečných látek a odpadů, které mají dopad na životní prostředí. Cílem společnosti je stát se společností nízkoenergetickou. Společnost se v současné době soustředí na investice do inovace, modernizace a optimalizace stávající provozovny. Při modernizaci provozovny klade důraz především na úspory energií a na získávání energií z obnovitelných zdrojů.

➤ Nehmotné zdroje

Z hlediska významu se jedná o takřka nejdůležitější zdroj. Společnost INMEX s. r. o. si je plně vědoma nasycenosti trhu, a proto tvrdě hájí své současné rozvíjející se tempo v konkurenčním odvětví. Reference, kterých společnost v posledních letech dosáhla, zjednodušuje obchodní jednání se stávajícími nebo potencionálními klienty, a proto si těchto svých referencí velmi váží a efektivně je využívá, a přímo na tyto reference na svých webových stránkách poukazuje. Jednoduchost a přehlednost webové prezentace a široká nabídka produktů patří mezi největší konkurenční výhodu, která usnadňuje nově přichozím potencionálním klientům vytvoření poptávky. Další výhodou plynoucí z jednání se zákazníky je okamžitá reakce na jejich požadavky a přání, a neustálá komunikace se zákazníky. V případě reklamací spojených s kvalitou či nedodržením doby dodání vynakládá obchodní zástupce nemalé ústupky vedoucí k uspokojení potřeb zákazníků tak, aby se zákazníci cítili být ve společnosti opravdu na prvním místě. Jak již bylo dříve zmíněno, zákazníci společnosti INMEX s. r. o. bývají s jednáním, kvalitou i cenami natolik spokojeni, že se drtivá většina zákazníků obrací na společnost i s dalšími svými požadavky.

Vzhledem k variabilitě a množství nabízených produktů zákazníci velmi oceňují, že společnost dokáže zajistit veškeré jejich požadavky. Zákazníci se podle získaných zkušeností obrací následně znovu na společnost INMEX s. r. o. s vědomím, že jim bude ve všech ohledech vyhověno. Této velice významné situace chce společnost docílit u veškerých svých stávajících nebo i nových potencionálních zákazníků. Lze říci, že jméno společnosti má v odvětví kvalitní a vysokou pozici.

Jednoznačně velkou hybnou silou je již získané portfolio dodavatelů. Necelých deset dodavatelů dokáže téměř okamžitě reagovat na požadavky společnosti a zajistit okamžitou reakci na potřeby zákazníků. Portfolio dodavatelů se neustále rozrůstá s množstvím zakázek zákazníků a vzrůstajícími požadavky na výrobu produktů. Na základě získaných zkušeností již společnost přesně ví kde, jak a kolik může produktů vyrobit, aby zajistila maximální spokojenost zákazníků.

❖ VRIO analýza

Výše popsané zdroje budou rozebrány VRIO analýzou, tak aby byla určena významnost jednotlivých zdrojů a došlo k uvědomění si konkurenčních výhod. Z uvedených zdrojů lze vytrdit níže uvedené faktory jevící se jako potencionální výhody, které budou nadále podrobeny analýze:

- doprava zdarma;
- rychlé jednání;
- kompletní produktové portfolio;
- silné reference;
- výhodné ceny;
- platba kartou;
- výtečná kvalita;
- slevy z výše obrátů;
- přehledný, jednoduše orientovaný web;
- umění poradit a doporučit;
- možnost využití služeb;
- možnost expresní výroby.

Posouzení metodou VRIO:

- Doprava zdarma

Skutečnost poskytování dopravy u vybraných výrobků a služeb zdarma není u konkurence standardem. Získání výhody není složité, jde pouze o pohled, který chceme zákazníkům poskytnout. Zákazníci poptávající výrobky a služby požadují znát konečnou cenu před jejich objednáním, a proto je z hlediska postavení vůči zákazníkům daleko příznivější dopravu poskytnout již v rámci ceny. Dle analýzy u konkurence tomu tak není a většina konkurence následně dodatečně vyúčtovává dopravu, což působí na klienty velmi negativně.

➤ Rychlé jednání

Tlak na rychlost vyřízení objednávky je značný. Zákazníci ve značné většině požadují informace a kalkulace ihned. Kalkulace jsou dílem veškerých vstupů do finálního produktu vstupujících, a proto není jednoduché vytvořit kalkulaci ihned a také nelze jednoznačně vytvořit ceník pro všechny produktové varianty. Tlak na dodavatele a vybudované postavení zajišťují tvorbu kalkulací potřebných pro zákazníky, kterým společnost INMEX s. r. o. obratem odpovídá a s klienty ihned elektronicky a telefonicky komunikuje, aby byl zákazník dostatečně o všem informován. Tuto výhodu není nijak zvlášť obtížné napodobit a získat, složitějším faktorem bývá organizace předávání informací a také precizní dodržování této výhody.

➤ Kompletní produktové portfolio

Jako jednoznačnou výhodou společnosti INMEX s. r. o. se jeví schopnost zajistit kompletní nabídku produktů a další produkty nepřímo souvisejících. Jednotlivé konkurenční společnosti nabízejí pouze části produktových portfolií, které tento výrobní segment nabízí. Zároveň nejsou schopny zajistit výhodné ceny pro produkty, které nejsou pro jejich vlastní výroby ideálně dimenzované. Společnost INMEX s. r. o. dokáže splnit skrze své dodavatele veškeré možné požadavky jejich dosavadních i nových potencionálních klientů. Výhodu je obtížné zajistit, není vždy jednoduché nalézt v krátkém časovém horizontu dodavatele pro veškeré možné produkty a přitom mít jistotu kvality a solidnosti dodavatele. Tato výhoda se jeví jako jeden ze základních kamenů tvorby činnosti společnosti INMEX s. r. o.

➤ Silné reference

Díky spokojeným zákazníkům, kterým společnost zajišťuje výrobu produktů, snadněji proniká k novým klientům z pohledu podpoření prvotní důvěry. Většina subjektů na trhu si zmíněnou výhodu neuvědomuje, přitom se jedná o jeden ze základních stavebních kamenů při obchodních jednáních a při získávání nových zákazníků.

➤ Výhodné ceny

Stěžejním faktorem rozhodování zákazníků o pořízení produktů je cena. Jak již bylo v práci zmíněno, největšími konkurenty v souvislosti s cenou jsou společnosti ACTUAL 98 s. r. o. a Svoboda TMS s. r. o. Společnost INMEX s. r. o. je konkurenčním společenstvem naprosto konkurenceschopná a ve většině produktů dosahuje takových cen, které si ani sami dodavatelé u některých produktů nejsou schopni zajistit pro své klienty. Vše je dáno silou produktového portfolia a vyhotovením produktů u různých vytipovaných dodavatelů. Dle jednání s dodavateli došlo ke zjištění, že ani sami dodavatelé si nejsou vědomi cenové pozice na trhu. Výhodu lze opět označit za stěžejní a velmi obtížně získatelnou pro veškeré produktové portfolio.

➤ Platba kartou

Zajímavou inovací společnosti INMEX s. r. o. je také platba kartou. Většina konkurentů tuto možnost také zajišťuje, pořízení je velmi snadné. Platba kartou je službou, kterou klient může ocenit.

➤ Výtečná kvalita

V současné době je kvalita samozřejmostí, konkurence produkující nekvalitní produkty nemá na současném trhu šanci na úspěch. Obtížnější situace nastává v případě dovozu produktů klientům, protože dopravu zajišťují někdy i externí spediční společnosti. Společnost INMEX s. r. o. je v případě reklamací jištěna ze strany dodavatele a klientům vždy vyjde vstříc, je-li reklamáce příhodná.

➤ Slevy z výše obrátů

Jednoduchým systémem pro zachování klientů, který využívá většina konkurence, jsou slevy z výše vytvořených měsíčních obrátů. Výhodu společnost INMEX s. r. o. standardně poskytuje od obrátu padesát tisíc měsíčně v podobě pěti procent slevy z celkové ceny. Systém se u jednotlivých společností liší, současný trend však tuto výhodu již de facto automaticky požaduje.

➤ Přehledný, jednoduše orientovaný web

Jednoznačnou výhodou společnosti INMEX s. r. o. je vytvořená webová prezentace. Systém jednoduchosti a přehlednosti výběru jednotlivých produktů umožňuje příchozím potenciálním zákazníkům velmi snadnou orientaci. Nezávazná poptávka je pro příchozího návštěvníka dílem několika sekund. Z hlediska konkurenčních webů je webová prezentace koncipována tak, aby vedla k jednoduše zpracovaným poptávkám, kterých se následně ujme obchodní zástupce.

➤ Umění poradit a doporučit

Výhoda, která by dnes již měla být samozřejmostí. Z hlediska obtížnosti a nutnosti znalosti ohledně produktů musí být obchodní zástupci schopni poskytnout co nejpřesnější a nejdůvěryhodnější informace zákazníkům, kteří dotazy vznášejí. Umění ideálně poradit či doporučit patří k základním bodům pro opakované využívání služeb.

➤ Možnost využití služeb a expresní výroby

Obtížné je nalézt kompromis z hlediska ceny expresních služeb vzhledem k cenám produktů. Stejně tak je nutností umět některé druhy produktů s možností expresního vyhotovení, klienti velmi rádi tento druh služby požadují a ne všichni výrobci jsou schopni expresní vyhotovení zajistit.

Výsledky VRIO analýzy jsou znázorněny v tabulce 2.

Tabulka 2 VRIO analýza

	Složitě získat? (Value)	Vzácné? (Rareness)	Obtížně napodobitelné? (Imitability)	Obtížně organizovatelné? (Organization)
Doprava zdarma po celé České republice	NE	NE	NE	NE
Rychlé jednání	NE	NE	NE	ANO

Kompletní produktové portfolio	ANO	ANO	ANO	ANO
Silné reference	ANO	ANO	ANO	NE
Výhodné ceny	ANO	ANO	ANO	ANO
Platba kartou	NE	NE	NE	NE
Výtečná kvalita	NE	NE	NE	NE
Slevy z výše obratů	NE	NE	NE	NE
Přehledný, jednoduše orientovaný web	ANO	ANO	NE	ANO
Umění poradit a doporučit	NE	NE	NE	ANO
Možnost využití služeb	NE	NE	NE	NE
Možnost expresní výroby	NE	NE	NE	NE

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka představuje seznam jednotlivých potencionálních výhod a následně čtyři výše zmíněné faktory, dle kterých bylo možné analyzovat, zda jednotlivé výhody jsou dostatečně výjimečné a pro společnost přínosné. Výstup „ANO“ znamená, že daná výhoda splňuje podmínky faktoru a výstup „NE“ sděluje význam opačný. Jak je na první pohled znatelné, mnoho konkurenčních výhod natolik výhodných oproti konkurenci v této době již není. Společnost zakládá svůj prospěch zejména na možnostech sehnání veškerého produktového portfolia a také na pro-klientsky orientované prostředí.

❖ Analýza hodnototvorného řetězce

Společnost INMEX s. r. o. se zabývá výrobou a montáží konstrukcí jak ocelových, tak i nerezových, hal, mostů, nádrží, sil, strojů, dopravníků, konstrukce pro ustájení koní, nerezových tanků na víno, včetně zajišťování projektové a provozní dokumentace. Společnost dodává a montuje průmyslové stavby, strojní technologie pro potravinářský průmysl, strojně technologické zařízení pro dopravu, čištění, zpracování a uskladnění obilovin, dopravníky svislé, provádí speciální izolace v technologiích a obchoduje se stavebními materiály, stavebními mechanismy a stroji. Tyto produkty jsou výsledkem hodnototvorného řetězce, který je zhodnocen v následující části práce. Vzhledem k tomu, že společnost INMEX s. r. o. nemá hodnototvorný řetězec zpracovaný, je sestaven na základě rozhovorů se zaměstnanci společnosti. Rozhovory se zaměstnanci pomohly odhalit výhody a nedostatky průchodu výroby produktu společností.

Na základě takto získaných informací byla činnost společnosti rozdělena do dvou základních činností.

➤ Primární činnost

▪ Vstupní logistika

Jde o činnost spojenou se skladováním, manipulací materiálu a kontrolou zásob. Jsou to převážně logistické procesy, ve společnosti tyto činnosti zajišťuje skladové oddělení, které se skládá z vedoucího skladu a skladníka. Vedoucí skladu eviduje veškerý přijatý a vydaný materiál do programového systému společnosti, aby zaměstnanci obchodního, ekonomického nebo výrobního oddělení měli přehled o skladových zásobách.

- Výroba

S výrobní činností je spojena výroba produktů, kterou zajišťuje výrobní oddělení, za které nese odpovědnost vedoucí výrobního oddělení. Z rozhovoru se zaměstnanci tohoto oddělení vzešlo, že efektivnost tohoto oddělení není příliš vysoká, zejména při větším množství objednávek dochází ke komunikačnímu šumu. Tato situace nepřispívá ke snaze vedení společnosti snižovat náklady na výrobu.

- Výstupní logistika

Do této činnosti se zahrnuje oblast skladování a expedice produktů, aby se k zákazníkovi dostal v požadované kvalitě a objednaném množství. Tuto činnost vykonává vedoucí skladu a skladník.

- Prodej a marketing

Jak vyplynulo z rozhovorů s obchodním oddělením, snaží se o podporu prodeje zasíláním nabídek přímo do jednotlivých společností a snaží se zákazníkům nabídnout přehledné webové stránky. Největší důraz však klade na tradici společnosti a na loajalitu zákazníků ke společnosti.

- Servisní služby

V této oblasti se společnost zabývá instalacemi technologií, záručními a pozáručními opravami. V současnosti klade společnost zejména důraz na rychlost komunikace se zákazníkem a plnění jeho požadavků, což je zajišťováno obchodním oddělením a vedením společnosti.

- Podpůrné činnosti

- Infrastruktura společnosti

Infrastruktura zasahuje do všech oddělení společnosti. Zejména se jedná o plánování, organizování, finanční plánování a účetnictví. Na základě rozhovorů se zaměstnanci společnosti jsou tyto činnosti efektivní. Společnost jako celek je schopna identifikovat příležitosti a hrozby plynoucí z vnějšího prostředí. Klíčovou kompetencí byl identifikován přístup k zákazníkovi, který se vyznačuje rychlostí a zajištěním kompletního servisu dodávky. Především tím si společnost zajišťuje u svých zákazníků loajalitu.

- Řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů ve společnosti zajišťuje vedení společnosti. Společnost nemá personální oddělení, a proto oblast řízení lidských zdrojů provádí ředitel společnosti. Jedná se o malou společnost, kde je možnost kariérního růstu omezena. Společnost má však zpracovaný systém odměn a dalších možných benefitů, např. mobilní telefony, služební automobily a pro nejlepší zaměstnance dovolená.

- Technologie

Z analýzy vnějšího prostředí je jasné, že právě technologický rozvoj může být pro společnost příležitostí. Z rozhovoru s vedením společnosti je patrné, že technologický rozvoj by pro společnost představoval vysoké náklady, zejména finanční, a to v mzdové oblasti pro nové zaměstnance, kteří by se tímto rozvojem zabývali.

Z analýzy hodnototvorného řetězce vyplynuly silné a slabé stránky společnosti INMEX s. r. o. Silnou stránkou hodnototvorného řetězce je infrastruktura společnosti. Plánování ve společnosti, finanční plánování a účetnictví je hodnoceno jako efektivní. Zaměstnanci tyto činnosti vykonávají svědomitě a uvědomují si konkurenční výhodu společnosti, kterou je komunikace se zákazníkem. Slabou stránkou hodnototvorného řetězce je výroba. Při větším množství objednávek dochází ke komunikačnímu šumu, zejména pak při předávání dokumentů potřebných k výrobě.

4.4 SWOT analýza

SWOT analýza tvoří základ strategického plánování společnosti, přičemž dobré plánování by se mělo stavět na zdrojích síly a využívat příležitosti. Podklady pro zpracování SWOT analýzy byly získány ze závěrů předchozích dílčích analýz, které se týkají vnitřního a vnějšího prostředí společnosti a směřují k syntéze jako k východisku strategie. Ze zkoumání vnějšího prostředí vyplynuly příležitosti a hrozby, naopak ve vnitřním prostředí byly identifikovány silné a slabé stránky. Výsledky jsou shrnuty v následující tabulce 3.

Tabulka 3 SWOT analýza

<p style="text-align: center;">SILNÉ STRÁNKY</p> <ul style="list-style-type: none">- vztahy s dodavateli- webové stránky- tradice a věrnost zákazníků- rychlost komunikace se zákazníky- komplexní zajištění služeb- univerzální výroba- moderní technické zázemí- vhodná lokalita- osobní přístup k zákazníkovi <p style="text-align: center;">PŘÍLEŽITOSTI</p> <ul style="list-style-type: none">- standardizace výrobních postupů- rozšíření sortimentu- oslovení nových zákazníků- diferenciací vůči konkurenci- zvyšující se příjmy obyvatel- změna životního stylu obyvatelstva- rozvoj informačních technologií- ochrana životního prostředí- výstavba R35- rozšiřování letiště v Pardubicích- získání normy ISO 9001 umožní účast na státních výběrových řízeních	<p style="text-align: center;">SLABÉ STRÁNKY</p> <ul style="list-style-type: none">- výroba- organizační struktura- komunikační šum ve společnosti <p style="text-align: center;">HROZBY</p> <ul style="list-style-type: none">- rostoucí konkurence- vyjednávací síla zákazníků- odchod kvalitních zaměstnanců- upřednostňování mostů z předpjatého betonu místo ze železa (na R35 náhrada ocelových železničních mostů)
---	--

Zdroj: Vlastní zpracování

Na základě provedené SWOT analýzy uvedené v Tabulce 3 je sestavena Matice SWOT. V tabulce 4 jsou uvedeny hlavní slabé a silné stránky společnosti a nejpravděpodobnější ohrožení a příležitosti zvenčí a je znázorněno, kde by se mohly střetávat příležitosti a hrozby se slabými a silnými stránkami společnosti a pomocí těchto kombinací jsou uvedeny možné návrhy nových řešení a strategií.

Tabulka 4 Matice SWOT

KOMBINACE STRATEGIÍ		SILNÉ STRÁNKY (S)							SLABÉ STRÁNKY (W)		
		Vztahy s dodavateli	Tradice a věrnost zákazníků	Komplexní zajištění služeb	Univerzální výroba	Moderní zázemí	Vhodná lokalita	Osobní přístup k zákazníkovi	Výroba	Komunikační šum	Organizační struktura
	Standardizace výrobních postupů										X
	Oslovení nových zákazníků						X	X			
	Zvyšující se příjmy						X				
	Rozvoj informačních technologií	X	X			X			X		
	Získání normy ISO 9001								X	X	X
	Rozšíření sortimentu	X									
	Ochrana ŽP					X					
	Rostoucí konkurence		X		X	X		X			
	Vyjednávací síla zákazníků			X				X			
	Odchod zaměstnanců					X					X

Zdroj: Vlastní zpracování

4.4.1 Návrh možného řešení

Matice SWOT pomáhá společnosti navrhnout možné strategie, kterými by se mohla společnost ubírat k dosažení lepší pozice na trhu, a konkurenční výhody. Jsou to následující strategie:

➤ Strategie WO

Strategie WO překonává slabé stránky společnosti s využitím příležitostí.

➤ Strategie SO

Strategie SO využívá silné stránky společnosti ve prospěch příležitostí.

➤ strategie WT

Strategie minimalizuje slabé stránky a vyhýbá se ohrožení.

➤ strategie ST

Strategie ST využívá silné stránky společnosti k zabránění ohrožení.

❖ WO strategie

W301 – Přesným stanovením postupu standardizace výroby a hlášením (ISO 9001) by mohla společnost eliminovat svou slabou stránku v organizační struktuře. Společnost by se měla zaměřit na přijmutí normy ISO 9001.

W105, W205, W305 – Implementací normy ISO 9001 by se měla snížit chybovost při výrobě, zlepšit organizační struktura a zároveň díky implementaci ISO 9001 dojde ke zlepšení komunikace mezi jednotlivými činnostmi a jednotlivými pracovníky, a nakonec i systém kontroly.

W104 – Rozvoj informačních technologií by měl umožnit využití vhodného informačního systému řízení výroby. Je možné, že dojde ke zvýšení a hlavně zkvalitnění výroby.

❖ SO strategie

S7O2 – Společnost by měla využít svého výborného a osobního přístupu k zákazníkům k dalšímu získání nových zákazníků.

S6O3, S6O2 – Jelikož společnost disponuje vhodnou lokalitou, měla by využít zvyšující se příjmy k oslovení nových zákazníků. Společnost by se měla soustředit na zkvalitnění služeb a uspokojení neustále se měnících potřeb zákazníků.

S1O4, S2O4, S5O4 – Rozvojem informačních technologií by měla společnost zlepšit vztahy s dodavateli a zákazníky, vybudovat co nejmodernější zázemí. Jde o vhodnou oblast pro zlepšení obchodních vztahů, rychlou a kvalitní komunikaci přes různé moderní komunikační systémy a možnost být blíž k obchodním partnerům, dodavatelům i k zákazníkům.

S1O6 – Tlakem na moderní společnost jde ruku v ruce i ochrana životního prostředí a připojení se k trendu moderních společností, k dodržování stanovených pravidel v ochraně a starosti o životní prostředí.

❖ WT strategie

W3T3 – I přesto, že společnost patří k zaměstnavatelům, kteří o svoje zaměstnance pečují, objevuje se i zde fluktuace zaměstnanců jak na vedoucích pozicích, tak i na pozicích nižších. Nejvíce odcházejí pracovníci na výrobních pozicích. Příčinou fluktuace je organizační struktura a systém předávání informací, kdy dochází k nepřesnému nebo pozdnímu předávání úkolů nebo jejich změn. Společnost by se tímto problémem měla zabývat.

❖ ST strategie

S2T1 – I přesto, že na českém trhu dochází neustále k růstu konkurence a trh je již nasycený, si společnost udržuje dobré postavení a nemá problém s udržení své pozice na trhu a neustále zůstává v podvědomí svých zákazníků především díky svým tradicím a věrnosti zákazníků. Společnost by se měla zaměřit na rozšiřování sítě svých zákazníků a měla by nabízet zajímavé cenové nabídky a kvalitní produkt.

S3T2 – Svým pozitivním přístupem ke společenské odpovědnosti a komplexnímu zajišťování služeb by společnost měla předcházet vyjednávací síle zákazníků. Společnost musí více využít osobní přístup k zákazníkovi a více zkoumat a přizpůsobovat se jeho neustále se měnícím přáním a potřebám.

S4T1 – Společnost svoji univerzálností brání vstupu nové konkurence do odvětví. Pro novou konkurenci je velmi těžké získat tyto zkušenosti a dovednosti.

S5T1, S5T3 – Právě svým moderním zázemím může společnost poskytovat kvalitní a moderní služby, což je další velkou překážkou k rostoucí konkurenci a zároveň k odlivu stávajících zaměstnanců, protože práce v moderním prostředí je daleko kvalitnější a motivující. Společenská odpovědnost by se měla zabývat, z jakého důvodu odcházejí zaměstnanci společnosti a jakým způsobem by si je měla udržet.

S7T1, S7T2 – Osobní přístup je zákazníky velmi ceněná vlastnost, která je velkou bariérou vstupu nové konkurence do odvětví a zároveň omezuje vyjednávací sílu zákazníků, protože vstřícné chování a osobní přístup je velkým pozitivem pro zákazníky a vzájemný konsensus je výhodný pro obě strany.

4.5 Návrh možné strategie

Na základě provedené analýzy vnějšího a vnitřního prostředí společnosti a závěrečné analýzy SWOT, která směřuje k syntéze jako k východisku vhodné strategie, jsou doporučena tato opatření:

➤ Snižování nákladů na výrobní činnost

Společnost při své činnosti dosahuje vysokých nákladů především nevhodným řízením výrobní činnosti a z ní vysokým odpisům. Vhodný systém řízení výrobní činnosti by umožnil menší ztráty z příliš vysoké chybovosti při výrobě. Společnost by se měla více zabývat snižováním nákladů, aby nedosahovala vysokých ztrát.

➤ Získání kvalitních a loajálních zaměstnanců

Společnost by se měla zabývat problémem fluktuace zaměstnanců, a to především zaměstnanců výrobního oddělení. Fluktuace zaměstnanců je způsobena především neadekvátním mzdovým ohodnocením. Jelikož na těchto pozicích je závislá kvalita

výroby, měli by být zaměstnanci i patřičně ohodnoceni. To by šlo dosáhnout snižováním výrobních nákladů, především v chybovosti, ke které dochází z důvodu špatného a ne vždy přesného předávání informací. Je potřeba zlepšit organizační strukturu a stanovení postupu výroby a předávání informací. Když dojde k úspoře výrobních nákladů, může společnost navýšit mzdy svým zaměstnancům a tím zmenšit fluktuaci zaměstnanců, ale i snáze získávat nové, kvalitní lidské zdroje. Mzdové ohodnocení by mohlo být odstupňované dle délky praxe, dle pracovního nasazení, nebo dle úseku, na kterém pracovník působí. Zaměstnanec přímo ovlivňuje stav společnosti a také chování zákazníka.

➤ Efektivní systém řízení společnosti

Společnosti chybí jasně stanovený systém řízení, dochází k problémům v komunikaci mezi zaměstnanci, v předávání dokumentace, z výroby odešly k zákazníkům nezkontrolované výrobky a nebyly vždy v požadované kvalitě. Z těchto důvodů došlo k reklamacím a následné finanční ztrátě. Informace o změnách ve výrobě výrobku nebyly do výroby předány včas, a tak se vyrábělo podle starých i nových výkresů, protože nebyl stanoven postup pro aplikaci změn. Je potřebné ve společnosti zavést a stanovit pravidla při postupech a řešení případných problémů.

4.5.1 Stanovení strategie

Společnost INMEX s. r. o. by měla na základě generické konkurenční strategie stanovit strategii diferenciaci, která si klade za cíl získat konkurenční výhodu na straně jedinečnosti a kvality produktu, výrobního systému a přístupu zaměstnanců, jenž zákazníci ocení. Vůdčím postavením v nízkých nákladech si klade za cíl získat nízké výrobní, distribuční a jiné náklady.

V předchozí kapitole „Návrh možných strategií“ byla navržena možná opatření a strategie, kterými by se společnost měla dále ubírat, aby dosáhla svých stanovených cílů, jako je konkurenceschopnost, zvýšení tržeb, kvalitní produkt a následně spokojený zákazník a zlepšení finanční situace.

Na návrh, posuzování a na úpravu možných strategií se jeví jako nejvhodnější FMEA analýza. Z podkladů poskytnutých společností byla vytvořena analýza vzniku vad, jejich následků a navrženy úpravy. Návrhy na zlepšení vycházející z analýzy FMEA byly zpracovány v příloze D. Hodnoty závažnosti výskytů vad a pravděpodobností jejich

odhalení vycházejí z podkladů společnosti. FMEA je analýza, kde se do tabulky zapisují místa vzniku vady, potenciální vada a příčina výskytu vady, současný stav a doporučení k jejímu odstranění.

Cílem diplomové práce je návrh strategie společnosti, která povede k dosažení lepších výsledků a lepší pozice společnosti na českém trhu.

❖ Návrh strategie

Na základě poznatků vyplývajících z provedených analýz, sumarizování jejich výsledků v analýze SWOT, syntéze k východisku vhodné strategie a provedení rozhovorů s majitelem společnosti byla navržena tato strategická alternativa.

➤ Implementace normy ISO ČSN EN 9001

Norma ČSN EN ISO 9001 – Systémy kvality. Model zabezpečování kvality při návrhu, vývoji, výrobě, instalaci a servisu.

Po vyhodnocení výsledků jednotlivých analýz byla jako nejvhodnější varianta vybrána implementace normy ISO 9001. Vhodnost alternativy spočívá především v tom, že koresponduje se stanovenými cíli společnosti. Po její implementaci by společnost měla být schopna generovat vyšší tržby. Se zavedením nového systému řízení kvality souvisí nejen získání nových zákazníků, ale společnost se po zavedení normy ISO 9001 může zapojit i do výběrových řízení o přidělení státních zakázek, kde je právě zavedení těchto norem podmínkou k účasti. Tato strategie také efektivně využívá silných stránek společnosti, a to především dobrých vztahů s dodavateli a také tradic a věrnosti svých zákazníků. Zároveň strategie využívá příležitosti jako je stanovení postupů výroby, získání nových zákazníků a rozšíření svého sortimentu. Strategie také eliminuje hrozby v podobě stávající nebo potencionální konkurence a zároveň snižuje vyjednávací sílu odběratelů.

4.6 Implementace normy ČSN EN ISO 9001

V době, než byla ve společnosti implementována norma ISO 9001, docházelo při výrobní činnosti k negativním jevům, kterých se chtěla společnost napříště vyvarovat. Docházelo k tomu, že z výroby byly k zákazníkovi dodány nezkontrolované výrobky, které nebyly vždy ve stanovené kvalitě. V důsledku těchto chyb docházelo k reklamacím a následné finanční ztrátě. Dalším negativním faktorem byla neexistence stanovení pracovních postupů a vedení dokumentace. Změny v projektech nebyly do výroby předávány včas, a tak se vyrábělo podle starých i nových výkresů, protože nebyl stanoven postup pro aplikaci změn. Společnost se nacházela ve stavu, kdy se objevily potřeby, které vedou k zavedení přehledného systému ve společnosti. Tím nejlepším rozhodnutím, které společnost mohla udělat, bylo zavedení systému managementu kvality.

S ohledem na typ produkce a současný trend sami zákazníci společnosti stále častěji vznášeli požadavek na zavedení normy ISO 9001. Dalším důležitým faktorem je, že se společnost po zavedení normy ISO 9001 může zapojit do státních veřejných zakázek, kde pro účast ve výběrových řízeních je právě zavedení této normy podmínkou. Nejen od zákazníků, ale i od samotných zaměstnanců společnosti přišel požadavek na přehledné a jednotné stanovení pracovních postupů a vedení dokumentace.

4.6.1 Systém managementu kvality

Dle normy ČSN EN ISO 9001 – Systémy kvality musí společnost vytvořit, dokumentovat, implementovat a udržovat systém managementu kvality, a neustále zlepšovat jeho efektivnost. Společnost INMEX s. r. o. neplnila téměř výhradně požadavky normy kvůli chybějící dokumentaci a v některých případech neměla dostatečně zmapovány postupy a jejich vzájemnou působnost. Aby se mohl implementovat systém managementu kvality a jeho dokumentace, bylo nutné nejdříve provést analýzu procesů ve společnosti. Výstupy z provedených analýz byly použity při tvorbě systému managementu kvality.

Majitel společnosti INMEX s. r. o. zadal poptávku na zavedení systému managementu kvality u externí firmy, ale její služby byly nákladné. Proto se majitel společnosti rozhodl, že implementuje normu ISO 9001 sám s pomocí odborníka na aplikaci ISO norem. S jeho odbornou pomocí byla norma ISO zavedena. Toto rozhodnutí vedení společnosti znamenalo přínos v tom, že se zaměstnanci společnosti zodpovědní za

implementaci systému kvality orientovali ve vypracovaných dokumentech lépe, než kdyby tyto dokumenty vypracovala externí společnost. Nepochybně velikou a neocenitelnou výhodou je, že implementace systému managementu kvality byla vypracována dle konkrétních potřeb společnosti.

4.6.2 Postup při implementaci normy ISO 9001

❖ První etapa

V první etapě bylo zapotřebí stanovit závazek vedení společnosti a určit zaměstnance společnosti, kteří se na zavádění normy ISO 9001 a vytvoření směrnic aktivně podíleli. Dále bylo nutné stanovit rozpočet, časový rozvrh, najmout externího poradce a zvolit certifikační orgán. Ředitel společnosti spolu s managementem společnosti absolvovali školení o základech systému QMS, školení o provádění interního auditu a seznámení se s normou.

❖ Druhá etapa

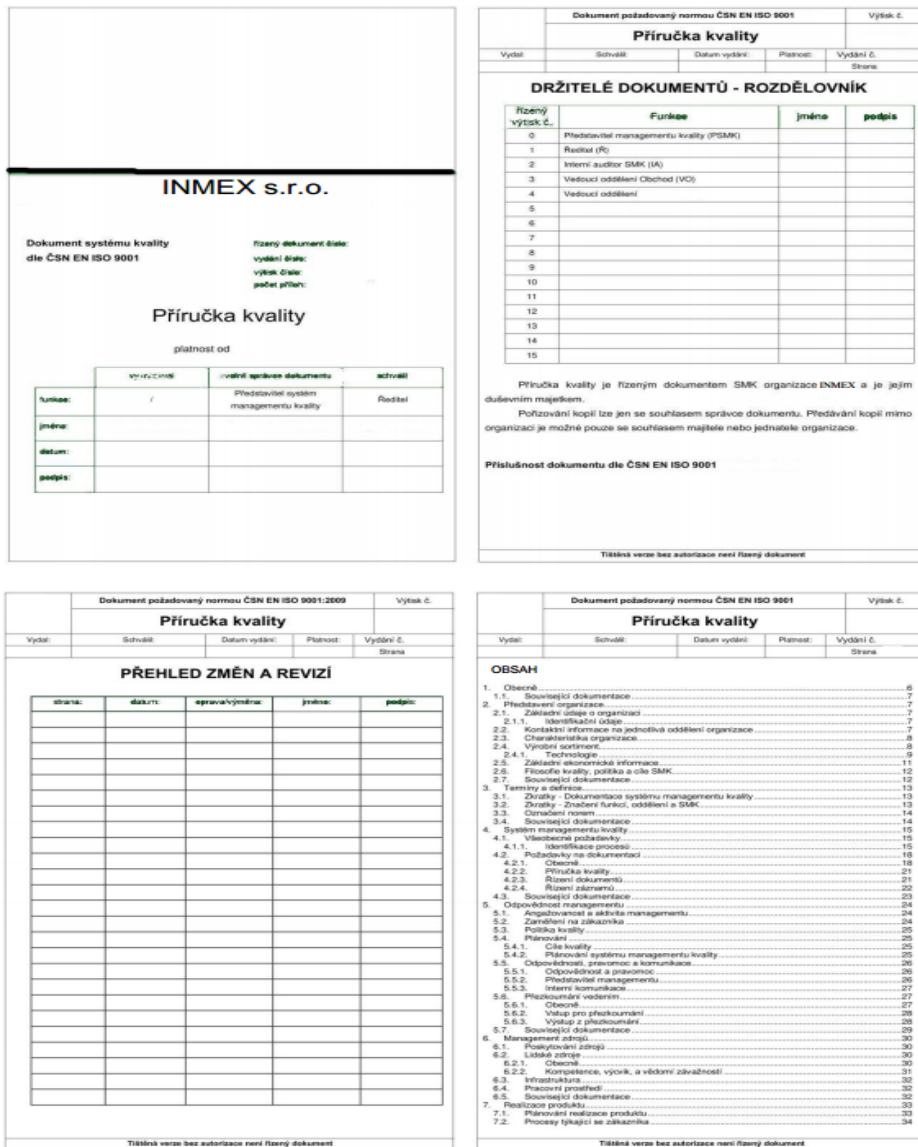
V druhé etapě byly dokumentovány stávající procesy pomocí postupů kvality a určeny oblasti vyžadující zlepšení. Byly zavedeny postupy pro zlepšení kvality a pracovní popisy práce a byla zpracována příručka kvality, ve které je uveden popis společnosti a způsoby, jakými společnost funguje. Příručka kvality je základním dokumentem společnosti, který prezentuje politiku kvality společnosti a je v souladu s normou ČSN EN ISO 9001. Společnost musí požádat certifikační orgán k posouzení a předložit mu příručku kvality k přezkoumání a reagovat na doporučení z něho vzniklá. Provést generální zkoušku auditu a předložit certifikačnímu orgánu upravenou příručku kvality. Upravit postupy kvality, dát jim konečnou formu a vyškolit zaměstnance. Slouží také k udržení a zlepšování stability společnosti. Je pro obchodní partnery, úřady, kontrolní orgány a auditory informací, jak společnost zajišťuje plnění mezinárodního systému managementu kvality. Všichni zaměstnanci společnosti jsou povinni dodržovat ustanovení příručky kvality v rámci svých povinností uvedených v pracovních popisech práce. Za aktuálnost příručky kvality odpovídá manažer kvality a schvaluje ji ředitel společnosti. Ředitel schvaluje poskytnutí neřízených kopií zákazníkům. Manažer kvality školí zaměstnance společnosti a pravidelně je seznamuje se změnami v příručce kvality. Příručka kvality vydaná jako řízená kopie je určena výhradně pro vnitřní potřebu společnosti. Postupy

zabezpečování kvality jsou popsány v příručce kvality a v navazujících dokumentech. Příručka kvality má dvě přílohy (viz příloha B a C):

- Organizační schéma
- Mapa procesů

Vzor příručky kvality zpracovanou manažerem kvality je uveden v obr. 17.

Obrázek 17 Příručka kvality



Dokument požadovaný normou ČSN EN ISO 9001				Výisk č.
Příručka kvality				
Vydání	Schválil	Datum vydání	Platnost	Vydání č.
				Strana
7.2.1.	Určování požadavků týkajících se produktu			34
7.2.2.	Přezkoumání požadavků týkajících se produktu			34
7.2.3.	Komunikace se zákazníkem			35
7.3.	Návrh a vývoj			35
7.3.1.	Plánování návrhu a vývoje			36
7.3.2.	Volby pro návrh a vývoj			36
7.3.3.	Výstupy z návrhu a vývoje			37
7.3.4.	Přezkoumání návrhu a vývoje			37
7.3.5.	Ověřování návrhu a vývoje			38
7.3.6.	Validace návrhu a vývoje			38
7.3.7.	Rízení změn návrhu a vývoje			38
7.4.	Nákup			39
7.4.1.	Proces nákupu			39
7.4.2.	Informace pro nákup			39
7.4.3.	Ověřování nakupovaného produktu			39
7.5.	Výroba a poskytování služeb			40
7.5.1.	Rízení a poskytování služeb			40
7.5.2.	Validace procesu výroby a poskytování služeb			40
7.5.3.	Identifikace a sledovatelnost			41
7.5.4.	Nájelek zákazníka			41
7.5.5.	Uchování produktu			41
7.6.	Rízení monitorovacích a měřicích zařízení			41
7.7.	Související dokumentace			42
8.	Měření, analýza a zlepšování			43
8.1.	Obecné			43
8.2.	Monitorování a měření			43
8.2.1.	Spokojenost zákazníka			43
8.2.2.	Interní audit			43
8.2.3.	Monitorování a měření procesů			44
8.2.4.	Monitorování a měření produktu			44
8.3.	Rízení neshodného produktu			44
8.4.	Analýza dat			45
8.5.	Zlepšování			45
8.5.1.	Neustálé zlepšování			45
8.5.2.	Nápravná opatření			46
8.5.3.	Preventivní opatření			46
8.6.	Související dokumentace			46
9.	Seznam příloh			47

Dokument požadovaný normou ČSN EN ISO 9001				Výisk č.
Příručka kvality				
Vydání	Schválil	Datum vydání	Platnost	Vydání č.
				Strana
<p>Předmluvou SMK je specifikace požadavků, kterými organizace INMEX prokazuje svou schopnost trvale poskytovat produkty, které splňují požadavky zákazníka a příslušné požadavky předpisů a aplikuje efektivně tento systém včetně procesu pro neustálé zlepšování SMK k spokojenosti zákazníka dle ČSN EN ISO 9001</p> <p>Předmluvou SMK jsou body obsažené v předmluvě podnikání, který je součástí zápisu do obchodního rejstříku (včetně provedených změn), ke kterému došlo 20. dubna 2005, a který obsahuje:</p> <ul style="list-style-type: none"> • montáž, opravy, revize a zkoušky elektrických zařízení, • výroba, instalace, opravy elektrických strojů a přístrojů, elektronických a telekomunikačních zařízení, • výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona. <p>SMK dle ČSN EN ISO 9001:2009 je uplatňovaný v organizaci pro hlavní činnosti předmluvy podnikání, kterými je z pohledu organizace chápána projektová činnost, realizační činnost a dodavatelská činnost v rámci zaplňování veškerého elektronizačního materiálu spojeného s realizační činností a velkoobchodními a maloobchodními aktivitami, které organizace provozuje.</p> <p>Příručka kvality je základním dokumentem SMK organizace INMEX, který obsahuje koncepty a principy zabezpečování kvality. Tento dokument slouží jako systémový popis řízení kvality procesů realizujících produkty a dokazuje angažovanost organizace v oblasti kvality. Dále má příručka kvality reprezentativní charakter. Poskytuje zákazníkům informace při obchodních vztazích a v neposlední řadě slouží jako závazný dokument a klíčový podklad pro uplatňování, udržování a zlepšování systému kvality a opakované prověřování systému kvality.</p> <p>Systém kvality organizace INMEX je realizován na základě ČSN EN ISO 9001:2009. Slouží jako nadstavba nad legislativními úpravami (obecné platné předpisy a další zákony a závazné předpisy a vyhlášky), které definují oblast obchodní činnosti organizace.</p> <p>Organizace INMEX vnímá kvalitu jako nedílnou součást. Mění je nutná k úspěchu. Už jen z tohoto důvodu je na ní nahlíženo vlastněm a komplexně. Všeobecný přístup znamená zájem kvalitu všech dílčích činností v průběhu celého procesu jednotlivých nabízených sortimentních prvků organizace.</p> <p>Systém kvality slouží organizaci jako nástroj k uplnění její sílící pozice na trhu a ovládnutí technikou, kde dochází k posilování konkurence. Z pohledu řízení organizace jde o prevenci a snižování výskytu nedostatků a neshod, a jasným usazení práv a povinností všech zaměstnanců organizace INMEX.</p>				
Tisková verze bez autorizace není řízení dokument				

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti

➤ Řízení dokumentů

Norma ISO 9001 požaduje řízení stanovené dokumentace. Společnost INMEX s. r. o. má vypracované a zavedené postupy pro řízení všech druhů dokumentů jak interního, tak i externího původu. V dokumentu řízení dokumentů a záznamů jsou uvedeny informace související s tvorbou, schvalováním, přezkoumáváním, identifikací, archivací a aktualizací. Schvalování dokumentů, jejich revizi a identifikaci provádí ředitel společnosti a manažer kvality. Všechny procesy ve společnosti musí být popsány ve vhodném dokumentu. O činnostech jednotlivých procesů musí být provedeny záznamy, na jejichž základě probíhá řízení společnosti. Současně stanovují systém pro další interní dokumentaci, která není součástí systému řízení kvality. Odpovědnost za tento předpis má manažer kvality. Žádost o nový dokument, jeho změnu či zrušení může podat každý zaměstnanec, cestou manažera kvality, který dokument schvaluje a stanoví odpovědnost za realizaci požadavku, kterou zapíše do formuláře.

Procesy ve společnosti jsou popsány formou postupů. Postupy jsou identifikovány jako P-Y-xxx, kde P je označení postupu, Y je kódové označení oddělení (např. V jako výrobní oddělení, E jako ekonomické oddělení, O jako obchodní oddělení a S jako

skladové oddělení) a xxx je pořadové číslo postupu. Evidenci všech dokumentů včetně jejich distribuce vede manažer kvality. Veškerá elektronická korespondence a elektronické dokumenty, včetně dokumentů na elektronických nosičích, které slouží jako podklad pro sběr informací o potřebách a požadavcích zákazníka, jsou zálohována a řádně označena, a je zaručena ochrana před odcizením nebo zneužitím. Za řízení dokumentu a seznámení s jeho obsahem je zodpovědný manažer kvality a v jednotlivých odděleních jsou to vedoucí oddělení. Všechny dokumenty jsou dostupné ze kteréhokoli počítače společnosti prostřednictvím intranetu a výtisků na jednotlivých odděleních. Dokumentace musí být vyplňována jen modře píšícím kuličkovým propisovacím perem. Externí dokumenty zákazníků, jako jsou zpravidla normy, specifikace a výkresy jsou identifikovány jako E-Y-xxx. Z dané evidence musí být přesně jasné, kdy začal platit nový dokument, případně jeho změna a kdy byl dokument zrušen a z jakého důvodu.

V případě změny určitého dokumentu dojde k jasnému označení a vytvoření aktuální verze dokumentu. Za stažení a likvidaci neplatného dokumentu, kromě originálního výtisku, včetně příslušného návrhu změny pro archivní účely, odpovídá manažer kvality, který dokument vydává. Vydávanou řízenou dokumentací se ve společnosti INMEX rozumí:

- Příručka kvality;
- Politika kvality;
- Cíle kvality;
- Směrnice;
- Dokumentace a pracovní postupy;
- Formuláře a další dokumenty.

Výše zmíněné dokumenty:

- jsou dále přezkoumávány a podle potřeby se provádí aktualizace;
- je zajištěna identifikace změn a aktuálního stavu;
- před vydáním jsou dokumenty schváleny;
- mají zaručenou dostupnost, čitelnost a identifikaci.

➤ Řízení záznamů

Záznamy jsou ve společnosti vytvářeny za účelem prokázání shody s požadavky a ověřování zajištění systému managementu kvality. Společnost vede veškeré záznamy, které požaduje norma ISO 9001. Společnost vede také další záznamy, které vedení shledá důležitými. V dokumentu řízení dokumentů a záznamů je popsán způsob jejich řízení a dalších postupů, které zabezpečí potřebnou analýzu uvedených údajů a jejich následné vyhodnocení, které povede ke zlepšení systému managementu kvality.

Pro všechny záznamy platí, že jsou po jejich vzniku ukládány na určené místo, a že jsou přístupné, aktuální, vyhodnotitelné a nezneužitelné třetími osobami.

Zásady řízení záznamu ve společnosti INMEX s. r. o.:

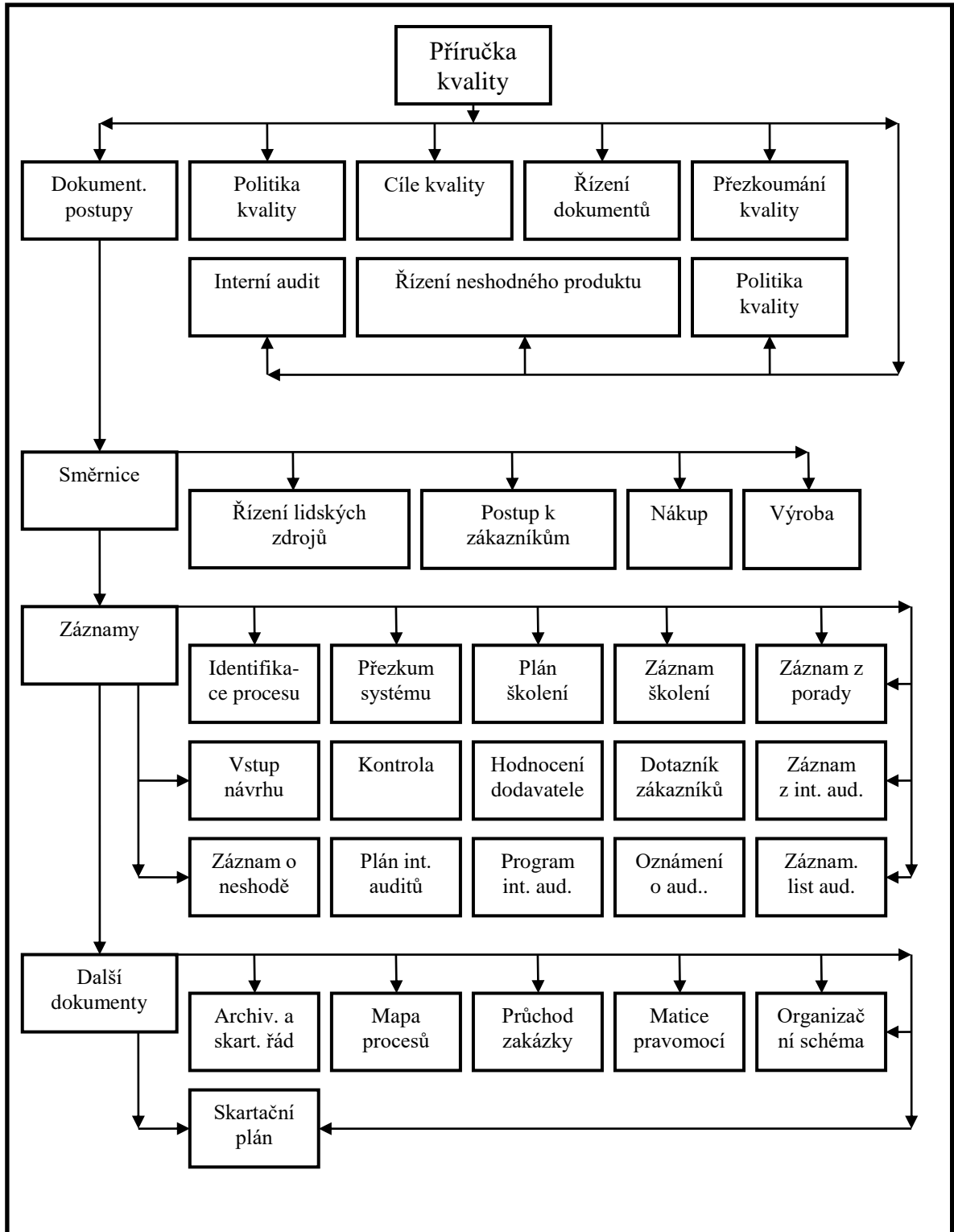
- Dle požadavků zákazníků lze poskytnout kopii vyžádaného záznamu na základě odsouhlasení ředitele společnosti. Originál záznamu je ve vlastnictví společnosti a nesmí společnost opustit.
- V případě poškození nebo ztráty záznamu je zodpovědný pracovník povinný toto neprodleně oznámit manažerovi kvality, který navrhne postup řešení, který bude stávající situaci řešit, např. vydáním kopie.

Kromě příručky kvality společnost vypracovává politiku kvality. Jde o všeobecnou snahu společnosti o zlepšení kvality. Konkretizuje závazek zlepšení kvality společnosti. Obsahuje celkový záměr společnosti a klade důraz na zlepšení systému managementu kvality. Platné znění dokumentu „politika kvality“ je umístěno na takovém místě, kde mají přístup všichni zákazníci. Manažer kvality seznamuje s politikou kvality všechny zaměstnance.

Společnost také musí stanovit cíle kvality. Ředitel společnosti stanovuje na následující kalendářní rok cíle kvality. Cíle kvality jsou stanovovány pokaždé na každou konkrétní pracovní pozici. Určují termíny plnění, stanovují a využívají měřitelné znaky. Kontroly splnění cílů kvality jednotlivých zaměstnanců jsou prováděny v rámci pravidelných porad. Zadokumentování splněných cílů kvality se provádí při přezkoumání systému managementu kvality vedením společnosti. Při stanovování cílů kvality zvažuje společnost právní, finanční a provozní možnosti společnosti. Cíle kvality jsou průběžně doplňovány a aktualizovány podle splnění jednotlivých cílů.

V následujícím obrázku 18, je znázorněna kompletní dokumentace systému managementu kvality společnosti INMEX podléhající archivačnímu a skartačnímu řádu.

Obrázek 18 Dokumentace společnosti INMEX s.r.o.



Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti

Po vypracování veškeré dokumentace a jejich případných aktualizací musí společnost INMEX zajistit u externí firmy školení všech zaměstnanců společnosti k dané dokumentaci a její praktické používání. Za proškolení všech zaměstnanců i s praktickými ukázkami nese zodpovědnost manažer kvality společnosti.

❖ Třetí etapa

Cílem třetí etapy je provedení (ve spolupráci s certifikačním orgánem certifikačního auditu) případné identifikace neshod a předložení opatření k jejich odstranění a následná realizace. Následuje vydání certifikátu.

❖ Čtvrtá etapa

Čtvrtá etapa je ve smyslu pokračování certifikace dozorovými audity a každý třetí rok provedení re-certifikačního auditu. Cílem je neustále zlepšovat zavedený systém a udržovat postupy zabezpečení systému managementu kvality ve společnosti INMEX. O významnějších změnách ve společnosti musí společnost uvědomit certifikační orgán.

4.7 Přínosy certifikace

Mezi hlavní přínosy certifikace ISO 9001 patří zejména možnost získání nových zakázek od náročných zákazníků, šance společnosti vstoupit na nové trhy a oslovit nové zákazníky, přičemž zákaznický audit nemusí být až tak podrobný a hlavně přinese jistotu stejného výrobního procesu. Certifikace ISO 9001 také zlepšuje image společnosti pro okolní prostředí.

Pro společnost to přináší úsporu nákladů, přístup na nové trhy, zvýšený podíl na trhu, spokojené zákazníky a přínos pro ochranu životního prostředí. Dále to pro společnost znamená zajištění bezpečného standardu produktu, který neohrožuje zdraví a život zákazníka. K tomu také napomáhají mezinárodní standardy pro kvalitu ovzduší a vypouštěných emisí, a úsilí o zachování a ochranu životního prostředí. Normy ISO 9001 jsou přínosem také pro vládu ČR, kde mohou odkazováním se na normy ISO 9001 vytvářet zákony a tím pomoci otevření se mezinárodnímu obchodu. Lze tak i zajistit, že při dovozu nebo vývozu budou požadavky na kvalitu dovážených nebo vyvážených produktů stejné.

Cílem diplomové práce bylo zhodnocení současné situace vybrané společnosti a na základě získaných poznatků doporučit návrhy možných přístupů ke zlepšení obchodní

pozice pro společnost INMEX s. r. o. Navržený postup je vytvořen tak, aby plnil a respektoval veškeré požadavky společnosti INMEX a normy ČSN EN ISO 9001. Skutečné určení přínosů systému managementu kvality je však v současné chvíli poměrně složité a musí být podloženo fakty. V rámci každého implementovaného systému managementu kvality je zapotřebí provést tzv. zkušební provoz, který by měl trvat minimálně po dobu 3 měsíců, ideálním stavem by byla doba alespoň šesti měsíců. V průběhu tohoto období by mohlo dojít k odhalení možných počtů neshod, k jejichž odstranění musí dojít před certifikací. Zaručení pochopení a hlavně plnou ochotu zaměstnanců s implementovaným systémem managementu kvality vyžaduje čas, a to zejména se zvýšenou administrativou.

Dalším neméně důležitým faktem je vznik nové pracovní náplně pro zaměstnance pečujícího o systém managementu kvality, pro plnění potřeb a požadavků vyplývajících z plnění normy ISO 9001, a archivačních a skartačních činností spojených s dokumentací systému managementu kvality. Musí být monitorovány procesy, které systém managementu kvality zahrnuje, aby mohlo následně dojít ke kontrole a vyhodnocení, zdali dochází nebo nedochází při procesech k nějakému vývoji nebo změnám. Pokud k vývoji nebo změnám nedochází, musí společnost najít příčinu, z jakého důvodu systém managementu kvality nefunguje správně. K provádění těchto činností slouží interní audit.

Po uplynutí zkušebního provozu je zapotřebí provést kontrolu systému managementu kvality a implementovat zlepšení u případných neshod. Je také nutné provést rozhovory se zaměstnanci, jíž se týká implementovaný systém managementu kvality, a zhodnotit, zdali systém managementu kvality přinesl očekávané zjednodušení a zpřehlednění pracovních postupů, a zefektivnění pracovní doby a náplně zaměstnanců. Společnost INMEX s. r. o. musí vybrat vhodný akreditovaný certifikační orgán až ve chvíli, kdy si je jista, že implementovaný systém managementu kvality plní svůj úkol, a že došlo k jeho úspěšnému uvedení v činnost ve společnosti. V případě zjištění neshod činnosti systému managementu kvality ve společnosti, které by mohly vést k výrazným změnám, tak musí dojít k prodloužení zkušebního provozu a znovu provedení kontroly systému managementu kvality ve společnosti.

Lze zde shrnout plánované přínosy a konstatovat, zdali došlo k jejich naplnění či nikoliv. Bylo zapotřebí některé činnosti a procesy stanovit, zejména v okruhu získání, sdílení a uchovávání dokumentace, záznamy o potřebách a požadavcích na daný produkt.

V těchto činnostech došlo k přesně daným postupům, hlavně díky stanovení práv a povinností zaměstnancům, kteří mají s těmito činnostmi souvislost. Navržený systém managementu kvality sjednocuje zejména evidenci, pracovní postupy, náplně práce jednotlivých zaměstnanců, plánování činností a jejich naplnění. Celkově ve společnosti INMEX došlo ke stanovení a sjednocení stanovených odpovědností v jednotlivých oblastech práce s klienty a dodavateli, dále došlo k nastavení procesů řízení neshodného produktu a k zavedení efektivnějšímu systému práce s dokumentací a jeho toků po společnosti.

5 Závěr

Hlavním cílem diplomové práce bylo zhodnocení současné situace vybrané společnosti INMEX s. r. o. a na základě získaných poznatků doporučit návrhy možných přístupů ke zlepšení její obchodní pozice. Pomocí výstupů z těchto analýz dále realizovat systém managementu kvality dle požadavků normy ČSN EN ISO 9001.

Při zpracování analýz ve společnosti INMEX s. r. o. bylo zjištěno, že nebyly v rozhodovacích a řídicích procesech společnosti zcela striktně vymezeny povinnosti, pravomoci a odpovědnosti jednotlivých zaměstnanců. Z těchto důvodů docházelo při výrobě produktu k neefektivnímu vynakládání finančních prostředků, prodlužování doby výroby produktu a k realizaci komplexní zakázky pro koncového uživatele, která byla zapříčiněna nedostatečně specifikovanými pracovními postupy a také nedostatečným přístupem k informacím týkajících se výrobních procesů při výrobě produktu. Velice nežádoucím a negativním faktorem byly také dodělavky, ke kterým docházelo po dokončení a realizaci produktu společnosti. Tímto vznikly další náklady, které navyšovaly naplánovaný a stanovený rozpočet společnosti INMEX s. r. o. na koncový produkt.

Vzniklé dodělavky byly z největší části zapříčiněny komunikačním šumem napříč celou společností, zejména pak mezi jednotlivými stupni vedení a jejich následné přenášení mezi jednotlivé zaměstnance. U některého realizovaného produktu došlo k chybám při řízení, kdy po provedení určité stanovené fáze nenastalo následné předání výstupu do další, následující fáze, a tím vznikly nežádoucí časové prodlevy a ne příliš příjemné rozhovory se zákazníkem a následné řešení vzniklého problému v tom lepším případě. V horším případě však docházelo k finančním sankcím a omezením, které musela společnost akceptovat. Právě z těchto důvodů byl navržen pro společnost INMEX s. r. o. systém managementu kvality, který by měl zde uvedené nedostatky eliminovat.

Společnost INMEX s. r. o. by jistě mohla postupovat i jiným způsobem, ale rozhodla se pro implementaci normy ČSN EN ISO 9001. Vedení společnosti se rozhodlo využít zpracovaný návrh a provést implementaci systému managementu kvality dle požadavků normy ČSN EN ISO 9001 v rámci této diplomové práce.

Hlavním důvodem této volby byla poměrně vysoká finanční náročnost na zavedení systému managementu kvality externí společností. Zda bude realizovaný systém

managementu kvality v budoucnu pro společnost INMEX s. r. o. přínosem, to už záleží na vedení společnosti, které se musí maximálně zasadit o přenesení zásadních myšlenek normy ČSN EN ISO 9001 a systému managementu kvality na jednotlivé zaměstnance společnosti. Současně musí společnost k implementovanému systému managementu kvality přistupovat a nahlížet z dlouhodobého hlediska, protože očekávané výsledky nejsou dosažitelné okamžitě a k jejich kvantifikování dochází poměrně obtížně.

Na závěr lze konstatovat, že jednotlivé body diplomové práce byly splněny. Byly charakterizovány a popsány oblasti, význam kvality, principy a přístupy k systému managementu kvality, vysvětleny jednotlivé koncepce a struktura norem ČSN EN ISO 9001, ze kterých bylo čerpáno v praktické části diplomové práce.

V praktické části diplomové práce byla představena společnost INMEX s. r. o. a následně provedena analýza, která je popsána výše. Na základě této provedené analýzy, návrhu možných strategií a stanovení strategie byl vytvořen návrh systému managementu kvality dle ČSN EN ISO 9001. Jedním z hlavních negativně ovlivňujících faktorů, které společnost ohrožují, jsou dodávané produkty od dodavatelů, které ne vždy plní požadovanou kvalitu a v některých případech se společnost potýká s jejich chybovostí. Společnost INMEX s. r. o. je nucena následně provádět opravy dodávaných produktů a vzniká jí tak poměrně velká zátěž na lidské a finanční zdroje, které musí při provádění následných oprav využívat.

Jediným bodem této diplomové práce, který se zatím nepodařilo realizovat, je zavedení systému managementu kvality do společnosti INMEX s. r. o. Představitelem systému managementu kvality byl jmenován pan Ing. Tomáš Novotný. K zavedení systému managementu kvality do společnosti je připravena dokumentace, kterou ředitel společnosti prostudoval a na jejím základě, potřebného zaškolení zaměstnanců společnosti a možnosti vzniku určitých problémů, které jsou se zaváděním systému managementu kvality spjaty, rozhodl, že z důvodu časového vytížení zaměstnanců společnosti je nutné zavedení systému managementu kvality odložit na další rok.

6 Seznam použitých zdrojů

ODBORNÉ PUBLIKACE A PERIODIKA

1. ČSN EN ISO 9001 *Systémy managementu kvality - Požadavky*. 2015. 3. dopl. vyd. Praha: Český normalizační institut.
2. KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG. *Marketing*. Praha: Grada, c2004, 855 s. ISBN 80-247-0513-3.
3. PISKÁČEK, Bedřich, Vlasta KAŠOVÁ a Jiří ZMATLÍK. *Řízení jakosti*. Praha: Vydavatelství ČVUT, 2001, 222 s. ISBN 80-01-02276-5.
4. PORTER, Michael E. *Konkurenční strategie: Competitive Strategy : metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Přeložil Karel KVAPIL. Praha: Victoria Publishing, 1994, 403 s. ISBN 80-85605-11-2.
5. PORTER, Michael E. *Konkurenční výhoda: jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon*. Přeložil Vladimír IRGL. Praha: Victoria Publishing, 1993, 626 s. ISBN 80-85605-12-0.
6. SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2. přeprac. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006, 121 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-367-1.
7. TAICHNER, Radek. 2015. *Marketingová analýza možnosti zlepšení obchodní pozice společnosti INMEX s.r.o. zavedením normy ČSN EN ISO 9001:2009*. Wrocław. Bakalářská práce. Edukacja Wroslaw, Fakulta řízení. Vedoucí práce Eva Šimková.
8. VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy*. Praha: Grada, 2005, 304 s. ISBN 80-247-1069-2.
9. VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012, 332 s. Expert. ISBN 978-80-247-4520-6.
10. VEBER, Jaromír. *Řízení jakosti a ochrana spotřebitele*. Praha: Grada, 2002, 163 s. Manažer. ISBN 80-247-0194-4.

INTERNETOVÉ ZDROJE

11. Bez nového terminálu se rozvoj letiště zpomalí. 2011. *Letiště Pardubice* [online]. Pardubice: Pardubice [cit. 2016-08-25]. Dostupné z: <http://letiste.pardubice.eu/zpravy/2013-03-14.html>
12. Česká republika zlepšila své postavení v žebříčku Světové banky Doing Business. 2015. *Ministerstvo průmyslu a obchodu* [online]. Praha: Odbor 10500 [cit. 2016-07-13]. Dostupné z: <http://www.mpo.cz/dokument165633.html>
13. Export českých zbraní dosáhl rekordu, nejvíce se vyvezlo do Iráku. 2016. *Novinky.cz* [online]. Praha: Seznam.cz, a.s. [cit. 2016-08-23]. Dostupné z: <https://www.novinky.cz/ekonomika/412510-export-ceskych-zbrani-dosahl-rekordu-nejvice-se-vyvezlo-do-iraku.html>
14. Novinky Dálnice D35. 2016. *Dálnice D35* [online]. Praha: Ředitelství silnic a dálnic ČR [cit. 2016-08-25]. Dostupné z: <http://www.dalnice-d35.cz/novinky/ostatni/novela-zakona-39-2015-sb-odsouhlasena-vladou>
15. Obyvatelstvo - roční časové řady. 2015. *ČSÚ* [online]. Praha: ČSÚ [cit. 2016-08-25]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/obyvatelstvo_hu
16. PESTLE Analysis. 2015. *Management mania* [online]. Wilmington: Pilsen [cit. 2016-08-25]. Dostupné z: <https://managementmania.com/en/pestle-analysis>

17. Porterův model konkurenčních sil. 2012. *Poradenský portál* [online]. Brno: Vlastnícestaz [cit. 2016-08-25]. Dostupné z: <http://www.vlastnicesta.cz/metody/porteruv-model-konkurencnich-sil-1/>
18. SLEPT (PEST) analýza. 2008. *Zeman* [online]. Ústí nad Labem: Webnode [cit. 2016-09-07]. Dostupné z: <http://zeman.webnode.cz/products/slept-pest-analyza>
19. SWOT Analysis. 2015. *Management mania* [online]. Wilmington: Pilsen [cit. 2016-08-25]. Dostupné z: <https://managementmania.com/en/swot-analysis>
20. Systém managementu kvality podle ISO 9001 - QMS. 2016. *ČSJ* [online]. Praha: ČSJ [cit. 2016-08-25]. Dostupné z: <http://www.csq.cz/systemu-managementu-a-produktu/system-managementu-kvality-podle-iso-9001/>
21. VRIO analýza. *Management mania* [online]. Pilsen: Wilmington:, 2015 [cit. 2016-09-16]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/vrio-analyza>
22. Zákon o obchodních korporacích. 2016. *Businesscenter.cz* [online]. Praha: Havit [cit. 2016-08-30]. Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/obchodni-korporace/>

ZAHRANIČNÍ ODBORNÉ PUBLIKACE A PERIODIKA

23. AMSDEN, Robert T., Howard E. BUTLER a Davida M. AMSDEN. c1998. *SPC simplified: practical steps to quality*. 2nd ed. New York: Quality Resources. ISBN 05-277-6340-3.
24. CAMP, Robert C. c1989. *Benchmarking: the search for industry best practices that lead to superior performance*. 1. vyd. Milwaukee: ASQC Quality Press. ISBN 978-1-56327-352-0.
25. DUNCAN, Acheson J. 1959. *Quality control and industrial statistics*. Rev. ed. Homewood, Ill.: R. D. Irwin.
26. HICKS, Charles Robert. c1982. *Fundamental concepts in the design of experiments: reference manual*. 3rd ed. New York: Holt, Rinehart, and Winston. ISBN 00-306-1706-5.
27. ISHIKAWA, Kaoru. c1976. *Guide to quality control*. Tokyo: Asian Productivity Organization. ISBN 92-833-1036-5.
28. JURAN, J. M. 1962. *Quality control handbook*. 2nd ed. New York: McGraw-Hill.
29. RUSSELL, J. P. c2000. *The quality audit handbook: principles, implementation, and use*. 2nd ed. Milwaukee, Wis.: ASQ Quality Press. ISBN 08-738-9460-X.
30. RUSSELL, J. P. a Terry REGEL. c2000. *After the quality audit: closing the loop on the audit process*. 2nd ed. Milwaukee, Wis.: ASQC Quality Press. ISBN 08-738-9486-3.

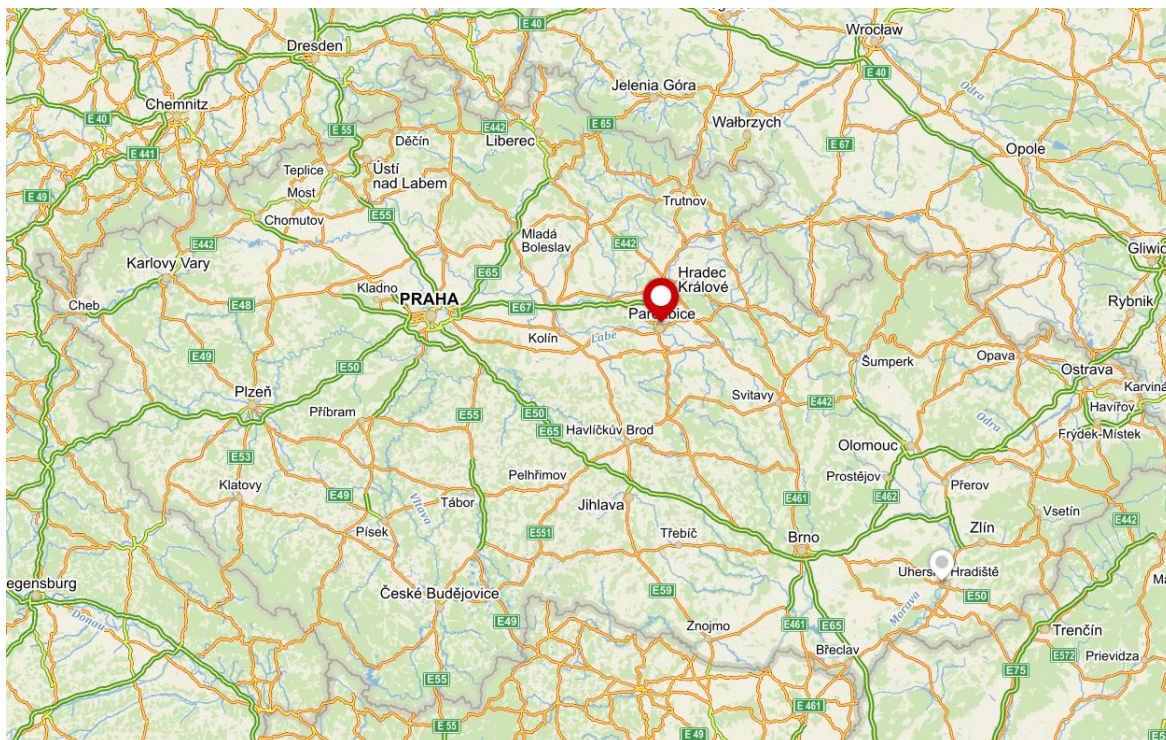
7 Další seznamy

7.1 Seznam použitých zkratk

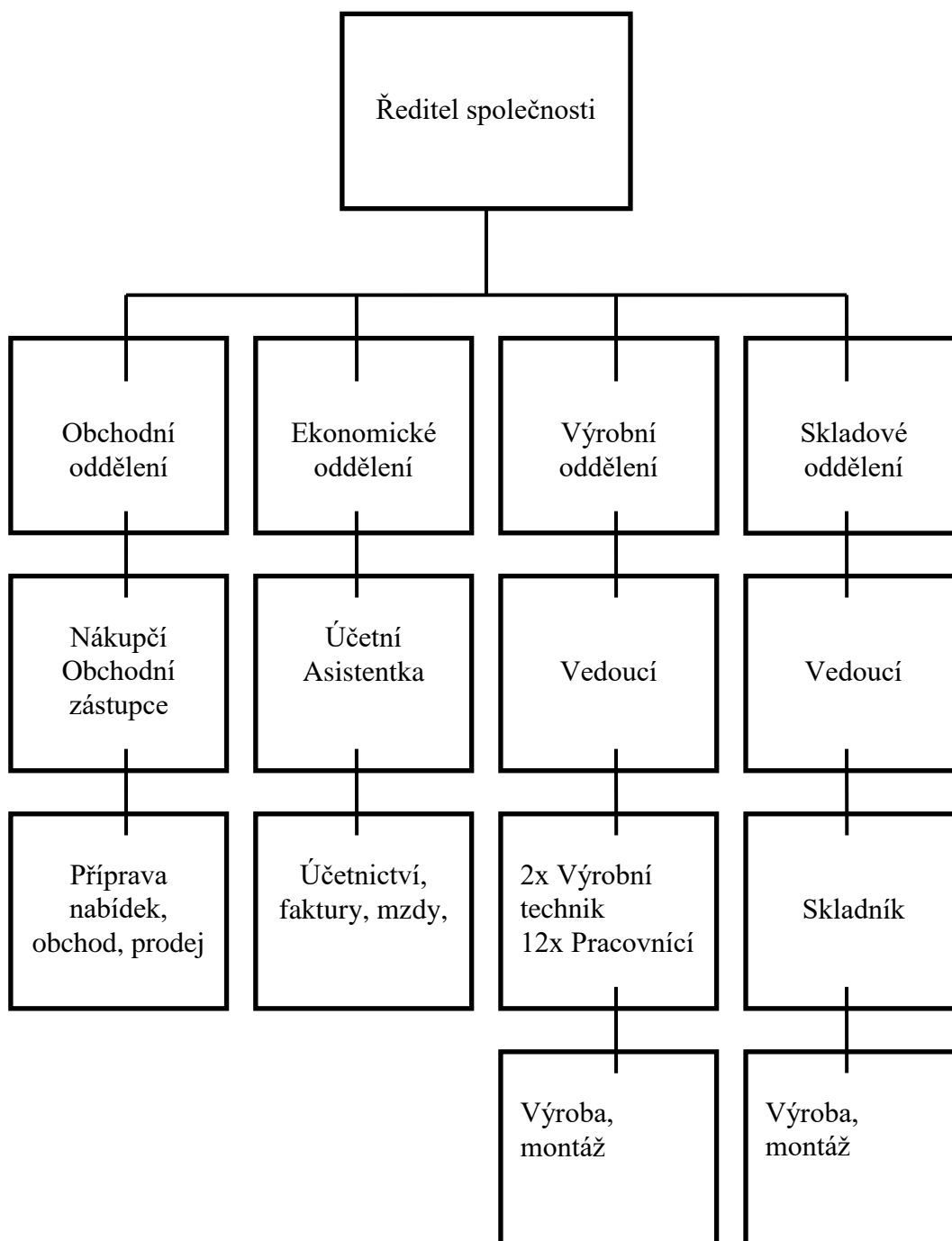
ČR	Česká republika
ČSN	Česká technická norma
ČNB	Česká národní banka
EHSV	Evropský hospodářský a sociální výbor
EN	Evropská norma
EU	Evropská unie
HDP	Hrubý domácí produkt
ISO	Mezinárodní norma pro normalizaci
MPO	Ministerstvo průmyslu a obchodu
USA	Spojené státy americké
NAFTA	Severoamerická dohoda o volném obchodu
QMS	System managementu kvality
ŽP	Životní prostředí

8 Přílohy

Příloha A: Sídlo společnosti INMEX s.r.o.



Příloha B: Organizační schéma společnosti INMEX s.r.o.



Mapa procesů



Příloha D: FMEA formulář

Skládování		Výroba		Příjem polotovaru		Atribut
Vizuální vada	Vizuální vada	Rozměr mimo toleranci	Dodaný polotovar je mimo rozměrovou toleranci			Potencionální chyby
Oprava kusů	Vyřazení kusů	Vyřazení kusů	Nepřesná výroba			Potencionální následky chyby
Deformace vlivem zatížení	Chyba pracovníka	Chyba pracovníka	Nepřesný výrobní proces	Dodavatel neprovádí vstupní kontrolu		Potencionální příčiny chyby
Kontrola vedoucím skladu	Techologický proces	Kontrola technikem	Audity u dodavatele 1x rok	Náhodná vstupní kontrola		Současný stav - opatření
7	5	6	7	7	Z	
4	4	5	3	3	V	
3	4	3	4	4	O	
84	80	90	84	84	PRČ	
Využití proložek	Školení zaměstnanců	Školení zaměstnanců	častější auditu u dodavatele	Častější kontrola		Doporučená opatření
Každá zakázka	Každá zakázka	Každý zaměstnanec	1 x 1/4 rok	Při každé dodávce		Závazný termín
Standardizovat postup pro manipulaci	Stanovení technologických postupů	Standardizovat postupy kvality	Pravidelná kontrola, zamezení variability kvality	Kontrola rozměrů. Standardizovat pracovní postupy		Zlepšený stav - vhodná opatření
4	4	3	7	7	Z	
3	2	3	3	3	V	
2	2	3	2	2	O	
24	16	27	42	42	PRČ	

Legenda :

- Závažnost – číselně od 1 do 10, čím větší, tím závažnější.
- Výskyt chyby - číselně od 1 do 10, čím větší, tím častější výskyt.
- Pravděpodobnost odhalení - číselně od 1 do 10, čím větší, tím obtížnější odhalení chyby.
- PRČ – součin závažnosti, výskytu a pravděpodobnosti, čím vyšší číslo tím je celkově chyba klasifikována jako závažnější.