

MENDELOVA UNIVERZITA V BRNĚ
Fakulta regionálního rozvoje a mezinárodních studií

Návrh strategie vybraného podniku

Diplomová práce

Vedoucí práce:

Ing. Veronika Svatošová Ph.D.

Vypracoval:

Bc. Martin Crha

Brno 2015

Poděkování

Na tomto místě bych rád poděkoval vedoucí diplomové práce Ing. Veronice Svatošové, Ph.D. za její odborné vedení, ochotu, trpělivost a cenné rady potřebné k vypracování diplomové práce. Děkuji také zaměstnancům podniku ELECO VEP CZ s.r.o. za vstřícnost a ochotu při podávání informací potřebných k vypracování práce.

Čestné prohlášení

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

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

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

V Brně, dne.....

.....
Bc. Martin Crha

Abstrakt

Tato práce se zabývá problematikou podnikové strategie a strategickým řízením, které je vhodné aplikovat na podnik z důvodu zlepšení jeho situace. Cílem této diplomové práce je návrh podnikové strategie pro společnost ELECO VEP CZ s.r.o.

Teoretická část práce se zaměřuje na studium české i světové literatury. Tato část porovnává názory různých autorů na danou problematiku. Prostor je věnován analýze vnitřního, vnějšího a oborového prostředí, modelům a nástrojům používaných pro formulaci strategie a správnou implementaci strategie.

V praktické části se autor věnuje strategické analýze podniku ELECO VEP CZ s.r.o. a na základě poznatků z analýz jsou vytvořeny modely vhodné k formulaci strategie.

Autor využil metody modelování, která sloužila k vytvoření nové strategie. Závěrečným výstupem práce bylo shrnutí doporučení pro podnik a vytvoření grafického modelu navržené strategie.

Klíčová slova

Strategie, strategické řízení, strategická analýza, SWOT analýza, PESTE analýza, matice SPACE, matice IE, formulace strategie, implementace strategie

Abstract

This work deals with corporate strategy and strategic management, which should be applied to improve company situation. The aim of this diploma thesis is the design of corporate strategy for the company ELECO VEP CZ s.r.o.

The theoretical part focuses on the study of Czech and world literature. This part compared the opinions of various authors on the issue. Space is devoted to the analysis of internal, external and departmental environments, models and tools used for the formulation of strategy and proper implementation of the strategy.

In the practical part, the author deals with strategic analysis of the company ELECO VEP CZ s.r.o. and on the basis of the analysis developed models are suitable for the formulation of the strategy.

Author used modelling method which was used to create new strategy. The final outcome of this work was to summarize recommendations for the company and create a graphical model of the proposed strategy.

Keywords

Strategy, strategy management, strategy analysis, SWOT analysis, PESTE analysis, SPACE matrix, IE matrix, formulation of strategy, implementation of strategy

OBSAH

1. Úvod.....	8
2. Cíl a metodika práce	10
3. Vymezení základní terminologie	12
3.1. Definice strategie	12
3.2 Management.....	13
3.3. Strategické řízení	13
3.3.1. Tvorba vize, poslání a strategie	16
3.3.2. Poslání (mise) a vize	17
3.3.3. Cíle podniku	19
3.4. Strategická analýza	21
3.4.1. Analýza vnějšího prostředí.....	22
3.4.1.2. Mikroprostředí (odvětvové prostředí)	25
3.4.2. Analýza vnitřního prostředí	30
3.5. Formulace strategie	32
3.5.1. Hierarchie firemních strategií	33
3.5.2. Typy strategií podle Portera	35
3.5.3. Typy strategií podle Kotlera	36
3.5.4. Strategie podle Steensena	38
3.5.5. Formulace pomocí Euromonitor International (EI)	41
3.5.6. Využití analýzy SWOT při tvorbě strategií podle Zamazalové	41
3.5.7. Pomocné modely pro formulaci strategie	42
3.6. Implementace strategie	48
3.6.1. Zlepšení implementace strategie pomocí CRM	50
3.6.2. Chyby manažeru při implementaci strategie	51
4. Vlastní práce	53
4.1. Základní údaje o společnosti.....	53
4.1.1. Základní informace o společnosti ELECO VEP CZ s.r.o.	54
4.1.2. Popis vztahu ELECO VEP CZ s.r.o. a ELECO EUROPE s.r.o.....	55
4.1.3. Organizační struktura společnosti	55
4.1.4. Vize, definice poslání a cílů podniku	56
4.2. Strategická analýza	57
4.2.1. Analýza vnějšího okolí	57
4.2.2. Analýza oborového prostředí.....	62
4.2.2. Analýza vnitřního prostředí	64
4.2.3. SWOT analýza.....	67
4.2.4. Marketingový mix 4P	69

4.2.5. <i>Analýza vnitřních zdrojů společnosti</i>	71
4.3. Formulace strategie	75
4.3.1. <i>Pomocné nástroje pro formulaci strategie</i>	75
4.3.2. <i>Hierarchie firemních strategií</i>	82
4.3.3. <i>Typy strategických alternativ</i>	86
4.3.4. <i>Výběr strategie</i>	88
4.4. Implementace strategie	89
5. Výstup výzkumu	91
6. Diskuse	95
7. Závěr	98
8. Seznam literatury	99
Seznam obrázků	
Seznam tabulek	
Seznam příloh	
Přílohy	

1. Úvod

Před rokem 1989 a pádem komunistického režimu na území České republiky nebyly příliš vhodné podmínky k samostatné podnikatelské činnosti. To se ovšem změnilo příchodem roku 1990. Prostředí pro začínající podnikatele se jevílo přívětivějším a začalo vznikat mnoho podniků působících v různých tržních segmentech. Podniky už neměly plánovitě nastaveno, jaký objem a druh výrobků musí přesně vyrábět, ale otevřela se jim široká škála možností, kterých se dalo chopit. Od plánované ekonomiky se přešlo k ekonomice tržní.

V nově zavedené tržní ekonomice nastala situace, kdy si jednotlivé podniky vzájemně konkurují, kooperují a mají volnost v tom, jaké cíle si budou do budoucích let určovat. Pro plnění těchto cílů bylo žádoucí vytvořit patřičnou strategii, kterou se podnik snažil dodržovat a se kterou měli být zaměstnanci podniku v souladu. Začalo být žádoucí, aby byl produkt podniku nějakým způsobem diferenciován od konkurence, což nebylo v předešlých letech tolik obvyklé a produkty byly často kopiemi konkurence.

Za další milník v rozvoji podnikání na území České republiky lze považovat datum 1. 5. 2004. Tímto dnem totiž vstoupila ČR mezi členské státy Evropské unie. Tento krok byl pro podnikatelské jednotky velkou příležitostí z hlediska přílivu zahraničního kapitálu získaného prostřednictvím Strukturálních fondů EU, došlo tedy k dalšímu rozšíření podnikatelských možností díky fungování společného trhu EU, který se zakládá na volném pohybu osob, zboží, kapitálu a služeb. Určité druhy podniků začaly rozšiřovat svoje koncové výrobky nejen po území ČR, ale i jiných Evropských zemích, se kterými do té doby neměly tolik příležitostí k obchodu.

Aby byly podniky odlišnými oproti svým konkurentům a staly se atraktivními pro širokou škálu zákazníků, je vhodné v jejich chodu zavedení strategického řízení. Je žádoucí, aby management uměl vhodně plánovat výrobní proces podniku a tím zvyšoval produktivitu práce firemních zaměstnanců. Prostřednictvím strategie si musí umět vhodně zvolit strategické cíle, kterých chce v budoucnu dosahovat a tyto cíle plnit pomocí správného strategického řízení. Management musí umět rozpoznat silné a slabé stránky podniku, příležitosti a hrozby. Aby v dnešní době management udržel chod podniku v příznivém stavu, musí být strategie flexibilní a na základě určených stránek vnitřního a

vnějšího prostředí umět reagovat na situace, které nastanou. Jen při správném řízení a vedení podniku může v dnešní době firma uspět na trhu a být plnohodnotným podnikem, který bude dlouhodobě tvořit hodnoty.

Tématem a hlavním cílem této diplomové práce bude navržení hlavní firemní strategie pro podnik ELECO VEP CZ s.r.o. Dílčím cílem je zhodnocení současné situace podniku analýzou vnějšího, oborového a vnitřního prostředí a formulovat návrhy a doporučení. Teoretická část práce bude vypracována formou studia odborné literatury, zejména knižních zdrojů a studia aktuálních vědeckých zpráv a článků. Na základě studia této literatury bude provedena syntéza poznatků zjištěných komparací českých i světových autorů. Téma práce bylo vybráno, jelikož se autor domnívá, že podnik ELECO VEP CZ s.r.o. nemá vytvořenou žádnou dlouhodobou koncepci ve formě strategie.

Praktická část bude provedena na základě vytvoření strategické analýzy podniku ELECO VEP CZ s.r.o., kdy budou vytvořeny analýzy současné situace v podniku (PESTE, SWOT, aj.). Díky těmto analýzám se zjistí, co by u podniku bylo vhodné posílit, co eliminovat a v jaké se podnik nachází situaci. Vybrány budou také určité ukazatele ekonomické situace podniku (rentabilita, ukazatele aktivity, likvidita aj.) a pro tyto ukazatele budou opět navrženy doporučení ke zlepšení současného stavu. Využity budou metody modelování, které budou sloužit pro provedení formulace strategie, konkrétně se bude jednat o matice SPACE, SWOT a IE a ve výstupu výzkumu bude navržen vlastní model strategie.

Na základě vytvoření různých modelových situací a zjištění poznatků prostřednictvím analýz a rozhovoru s vedením přejde autor práce k návrhu strategie vlastní a provedení jednotlivých kroků, které by mohly přispět ke zlepšení situace zkoumaného podniku. V závěru budou shrnuty přínosy práce, potvrzena nebo vyvrácena stanovená hypotéza a zhodnoceno, zda bylo dosaženo cíle práce.

2. Cíl a metodika práce

Hlavním cílem této diplomové práce je navržení podnikové strategie společnosti ELECO VEP CZ s.r.o., která umožní zlepšit postavení firmy. Dílčím cílem je zhodnocení současné situace podniku analýzou vnějšího, oborového a vnitřního prostředí a formulovat návrhy a doporučení. Pomocí poznatků z analýz bude vytvořen návrh strategie vlastní.

Strategická analýza, spolu s dalšími pomocnými nástroji pro formulaci strategií, bude sloužit k identifikaci silných a slabých stránek podniku, dále také příležitostí a hrozeb. Tyto poznatky pomohou k návrhu strategie, která by měla zlepšit budoucí chod podniku a vylepšit jeho stávající situaci.

V literární rešerši budou uvedena teoretická východiska, která pojednávají o pojmu strategie a strategické řízení. Zmíněny budou různé přístupy zabývající se danou problematikou v podnikové praxi, sloužící k vypracování vlastní práce. Rešerše bude provedena zejména z literárních zdrojů, vědeckých článků a aktuálních zpráv získaných prostřednictvím vědeckých webů.

Vlastní práce se bude zabývat představením podniku ELECO VEP CZ s.r.o., u kterého bude následně provedena strategická analýza (vnějšího, vnitřního a oborového prostředí). Pomocí analýz budou vyhodnoceny hlavní faktory, které mají na činnost podniku zásadní vliv. Vnějším okolím se bude v práci zabývat analýza PESTE, vnitřním analýza 7 "S" a pro oborové prostředí autor využije Porterův model pěti sil.

Výstupem strategické analýzy budou matice IE, SPACE a SWOT, které uvedou jednotlivé silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby a budou sloužit jako pomocný nástroj pro formulaci strategie. Jelikož se podle nich určí strategická pozice podniku a na tomto podkladu budou vytvořeny návrhy a doporučení pro novou strategii.

Jako podklady k vypracování praktické části budou sloužit zejména teoretická východiska, vnitropodnikové informace a účetní výkazy. Autor provede konzultaci s odpovědnými zaměstnanci podniku a uskuteční také řízený rozhovor.

Hypotéza:

„Společnost ke svému řízení využívá dlouhodobé podnikové strategie“

V průběhu práce se autor pokusí buď o ověření, nebo vyvrácení této hypotézy.

Použité metody při tvorbě práce:

- Metoda osobního dotazování – autor uskuteční rozhovor s vedoucím managementem podniku ELECO VEP CZ s.r.o., kdy se bude dotazovat na konkrétní informace potřebné k vypracování práce.
- Metoda komparace – budou porovnány názory jednotlivých autorů, kteří mají buď podobné, nebo rozdílné pojetí teoretických východisek v oblasti tvorby strategie a strategického řízení.
- Metoda případové studie – je součástí kvalitativního výzkumu, práce se zaměřuje na jeden konkrétní podnik, tedy konkrétní případ.
- Metoda strategické analýzy – bude provedena analýza současné situace podniku a jeho okolního prostředí.
- Metoda modelování – při práci budou vytvářeny modely sloužící k formulaci strategie a dále výstupný model pro navrhovanou strategii.

3. Vymezení základní terminologie

3.1. Definice strategie

V této podkapitole bude provedena definice pojmu strategie a nabídnuto více pohledů na danou problematiku, různé definice budou chronologicky uspořádány do tabulky a na základě analýzy uvedených pouček, bude autorem práce vytvořena definice vlastní. Použity budou definice autorů v delším časovém horizontu. Z převážné většiny se bude jednat o autory zahraniční, ale budou nabídnuty i definice českých autorů.

Tabulka 1 Výběr definic

Autor	Rok	Definice
H. J. Ansoff	1965	Pravidlo pro rozhodování pod nejasně vymezenými podmínkami. Obchodní strategie je definována jako široký soubor rozhodovacích pravidel a návodů, definující spektrum obchodní činnosti a směr organizace. (Ansoff, 1965)
A. A. Thompson a A. J. Strickland	1993	Jde o provádění organizačních kroků a manažerských postupů používaných k dosažení cílů a ke sledování mise organizace. (Thompson, Strickland, 1993)
M. E. Porter	1994	Jedná se o vzorec založený na širokém spektru podmínek, který určuje konkurenční schopnost firmy, její cíle a vhodnou politiku potřebnou k dosažení stanovených cílů. Důležité je zaměření na okolí firmy, nejen na její vnitřní prostředí. (Porter, 1994)
H. Mintzberg aj. B. Quinn	1996	Řada kroků nebo plánu integrující hlavní cíle, obchodní politiky a implementační kroky organizace do jednotné formy. (Mintzberg, Quinn, 1996)
D. J. Collise a C. A. Montgomery	1997	Strategie je vytváření hodnot společnosti pomocí koordinace a konfigurace svých aktivit. (Collise, Montgomery, 1997)
S. L. Brown a K. M. Eisenhardt	1998	Jedná se o vytváření soustavných konkurenčních výhod, které při propojení vytvářejí napůl koherentní strategický směr. (Brown Eisenhardt, 1998)
M. Dedouchová	2001	Dokument, ve kterém jsou určeny dlouhodobé cíle podniku, stanoven průběh jednotlivých operací a rozmístění zdrojů nezbytných pro splnění daných cílů. (Dedouchová, 2001)
T. Mallya	2007	Představuje dráhu vedoucí k předem stanoveným cílům, tvořenou podnikatelskými, konkurenčními a funkcionálními oblastmi přístupu. Management podniku je uplatňuje ve snaze efektivně řídit podnik a vytvářet jeho dobrou pozici. (Mallya, 2007)
M. Armstrong	2008	Strategie určuje směr, kterým se podnik řídí ve vztahu k okolí, aby dosahoval konkurenční výhody. Klade se důraz na akce, které odlišují firmu od jejích konkurentů. Jde o deklaraci záměru, která definuje prostředky k dosažení cílů a týká se dlouhodobé alokace významných zdrojů a propojování těchto zdrojů a schopností s vnějším prostředím. (Armstrong, 2008)

Zdroj: Vlastní práce autora

Z tabulky č. 1 je patrné, že se definice pojmu strategie v jednotlivých případech liší, neboť je nejen každý z autorů, ale i běžných lidí pojímá jinak a představuje si pod ním něco jiného. Většina uvedených autorů se shoduje v tom, že strategie je dokument určující směr, kterým se chce organizace uchýlit, podle předem stanovených cílů a pomocí strategie se také snaží tyto cíle naplňovat. Zmiňována je také vhodná alokace zdrojů společnosti a vztah k okolnímu prostředí podniku, neboť je vhodné, aby podnik fungoval dobře na interní, ale i externí úrovni.

Na základě analýzy definic nabízí autor této práce svoji vlastní definici strategie. *„Strategii lze nazvat konceptem, který slouží k dosažení stanovených cílů společnosti. Při plnění těchto cílů je nezbytné vytvoření vyhovující organizační struktury, zajišťující dodržování směru, kterým se chce společnost ubírat. Management dále musí efektivně alokovat dostupné zdroje společnosti a vybudovat dobré vztahy nejen uvnitř, ale i v okolí společnosti.“*

3.2 Management

Chce-li být společnost úspěšná, je potřeba dobrého managementu nezbytná. Jednotliví manažeři se snaží pracovat se vstupními zdroji do společnosti a práce těchto jednotlivců potom dává dohromady kolektivní management společnosti, snažící se o dosahování stanovených cílů. Manažeři ke své práci využívají funkce, jakými jsou plánování, organizování, práce se zaměstnanci, ovlivňování a kontrola. Také se snaží o koordinaci zdrojů, kterými mohou být: informace, materiál, peníze, a lidé. (Plunkett et. al, 2007)

Podle Panneerselvama (2012) lze management ve výrobním podniku (což je zkoumaný případ v této práci) chápat jako proces, který v sobě spojuje a převádí různé zdroje používané při výrobě nebo řízení, tak aby společnost měla přidanou hodnotu produktů nebo služeb. Tento způsob vytváření hodnot je řízeným procesem dle zásad stanovených v organizaci.

3.3. Strategické řízení

V této podkapitole budou nabídnuty definice pojmů strategické řízení a jeho jednotlivé fáze, dále budou uvedeny myšlenkové školy, které se zabývaly právě

strategickým řízením v průběhu minulého století a dále bude navázáno tvorbou pojmů jako poslání podniku, strategie podniku, vize podniku a cíle.

Kazmi (2008) uvádí, že strategický management je proces formulace, implementace, evaluace a následné kontroly k realizaci správné strategie v podniku.

Podle Keřkovského a Vykytěla (2006) je strategické řízení proces uskutečňovaný top managementem, případně i vlastníky podniku, který zahrnuje aktivity zaměřené na udržování dlouhodobého souladu mezi posláním firmy, jejími dlouhodobými cíli a disponibilními zdroji a rovněž mezi firmou a okolním prostředím. Jedná se o mix základních manažerských činností, jakými jsou: plánování, organizování, vedení a kontrola.

Definovat strategický management lze jako proces, při kterém manažeři reagují na změny prostředí podniku a následkem toho dochází ke zlepšení konkurenčního postavení podniku. Základním úkolem je zajišťování existence a prosperity firmy z dlouhodobého hlediska na základě včasného určování předpovědí možných trendů a příležitostí spolu se zajištěním výrobních faktorů. Jde tedy o rozhodování managementu kdy investovat, do čeho investovat a v jakém rozsahu tyto investice provádět. (Zadražilová, Kehlerová, 1994)

Košťan a Šuleř (2002) jako základní cíl strategického řízení uvádějí schopnost podporovat podnik v zachovávání případně dosahování nových konkurenčních výhod a stanovování dlouhodobých cílů firmy. V procesu strategického plánování je zapotřebí maximálně využívat dostupné zdroje daného podniku a nezbytné je maximálně zužitkovat dostupné příležitosti v patřičném segmentu trhu.

Strategie by měla reagovat na zkušenosti vedení v podniku, které top management nashromáždil při působení na daných trzích. Z tohoto vyplývá, že strategické řízení není statickým procesem, nýbrž dynamickým procesem pro sladění strategií, výkonnosti a obchodních výsledků. Jedná se o neustálý proces tvorby a určování směru vývoje organizace a její aktivity. Je to také každodenní rozhodování o tom, jak se přizpůsobit vznikajícím změnám v daném prostředí podnikání. Podnik musí flexibilně a efektivně reagovat na výzvy, problémy a příležitosti operativně hned po jejich vzniku. (Mallya, 2007)

Mallya (2007) dále uvádí pět fází strategického řízení podle jednotlivých kroků, které by měl podnik respektovat:

- *První fáze* identifikuje současné podnikové mise a cíle. Zjišťuje skutečný stav strategického řízení v dané společnosti, provádí se identifikace toho, čeho chce podnik dosáhnout a určí se primární důvod jeho existence.
- *Druhá fáze* se zabývá strategickou analýzou vnějšího, odvětvového a vnitřního prostředí společnosti.
 - Analýza vnějšího nebo obecného prostředí společnosti vyhledává externí faktory a jejich vliv na fungování společnosti.
 - Analýza odvětvového nebo konkurenčního prostředí bere v ohled hrozbu potenciálních konkurentů v odvětví, sílu zákazníků a dodavatelů, hrozbu substitutů a úroveň konkurenční rivality.
 - Při provádění analýzy interního prostředí vedení organizace zjišťuje stav všech aktivit uvnitř organizace a jejich provázanost v rámci celého hodnotového řetězce. Zahrnuje také identifikaci a evaluaci současné mise, strategických cílů, strategií a výsledků, ale také hlavních silných a slabých stránek organizace. Jde o snahu nalezení klíčových oblastí, které potřebují prioritní podporu.
- *Třetí fáze* slouží k formulaci strategie pomocí jasného souboru odůvodněných opatření, provádějících zhodnocení dosavadní mise a cíle organizace a také nápravu, pokud nastane odchýlení od původního očekávání. Jde o upravení stávajících cílů a strategií organizace tak, aby se společnost stala úspěšnější. Utvoří se udržitelná konkurenční výhoda, vzhledem ke skutečnosti, že stávající výhody jsou neustále pod tlakem konkurence.
- *Čtvrtá fáze* slouží k implementaci strategie, jedná se o sladění organizační struktury, systému, procesů, atd., aby byly kompatibilní se zvolenou strategií.
- *Pátá fáze* – provádí se evaluace a kontrola strategie, kontrolující a monitorující vývoj implementace zvolené strategie, dále má za úkol iniciovat nápravný krok, pokud je to nezbytné.

Tabulka 2 Myšlenkové školy strategického řízení

Myšlenkové školy strategického řízení	Stručná charakteristika	Hlavní představitelé
Škola designu	Tvorba strategie jako koncepční proces.	Selznick
Škola plánování	Tvorba strategie jako formální proces.	Ansoff
Škola umístění	Tvorba strategie jako analytický proces.	Porter
Podnikatelská škola	Tvorba strategie jako vizionářský proces.	Schumpeter
Kognitivní škola	Tvorba strategie jako mentální proces.	Simon
Škola učení se	Tvorba strategie jako vzdělávací proces.	Lindblom
Škola moci	Tvorba strategie jako proces vyjednávání.	Allison, Astley
Škola kultury	Tvorba strategie jako kolektivní proces.	Rhenman, Norman
Škola okolního prostředí	Tvorba strategie jako proces reakce.	Hannan Freeman
Škola konfigurace	Tvorba strategie jako transformační proces.	Chander, McGill-Gr

Zdroj: Vlastní návrh podle: Mintzberg, 1999

V tabulce č. 2 jsou uvedeny existující myšlenkové školy podle Mintzberga (1999). První tři z uvedených škol jsou preskriptivního charakteru. Tento typ škol udává k dispozici určité vzory, příručky a postupy, aby docházelo k správné a úspěšné formulaci strategie. Jedná se tedy o příručky, jak by měla být strategie tvořena, nicméně nepodávají obraz o tom, jak se strategie ve společnostech reálně vytvářejí.

Zbývající uvedené školy jsou charakteru deskriptivního. Zaměřují se na realizaci strategií a zajímají se o dílčí specifické oblasti procesu rozvoje strategie. Slouží k nalezení rovnováhy mezi určitými centry moci a zájmu v organizaci tak, aby se dospělo k úspěšnému zpracování strategie.

3.3.1. Tvorba vize, poslání a strategie

Po procesu shromáždění všech informací o vnějším okolí a základních kompetencí podniku, je čas přistoupit k tvorbě strategie. Tvorba nové strategie je proces založený na kreativitě managementu společnosti a skládá se z následujících kroků:

- vytvoření první verze vize, poslání a strategických cílů
- seznámení širšího kolektivu pracovníků se základy strategického řízení, výzva ke spolupráci a předložení námětů
- sběr, vyhodnocení a zapracování námětů do strategie
- formulace vize, poslání, strategických cílů a strategických operací, vypracování variant strategie
- vypracování dílčích strategií
- simulace důsledků realizace jednotlivých variant strategie, výběr a schválení realizace nejlepší varianty

- seznámení širokého okruhu pracovníků se strategií, zavedení stimulace a provedení rozkladu strategických cílů (Šmída, 2003)

3.3.2. *Poslání (mise) a vize*

Hlavním posláním podniku je vyrábět a distribuovat výrobky, poskytovat služby zákazníkům a sloužit všem zapojeným do procesu vývoje podniku. (Synek, 2002)

Podle Kotlera (1997) lze poslání firmy rozeznat hned v okamžiku jejího založení, nicméně při změnách okolních podmínek často ztrácí svůj původní význam. V případě, že top management podniku uzná, že se činnost firmy odchyluje od svého poslání, je nutné znovu nalézt smysl podnikové existence.

Ve chvíli, kdy podnik vyjadřuje svoji misi, jde o vyslovení poselství podniku směrem k jeho odběratelům a zaměstnancům. Aby bylo poslání transparentní a zapamatovatelné, vyjadřuje se často krátkou a výstižnou větou. (Souček, 2003)

Podle Charvátka (2006) je správně definované poslání podniku mocným nástrojem k prosazování strategie, podmínkou musí být ztotožnění se s ním, nejen z pohledu zákazníka, ale i zaměstnance podniku. Je žádoucí, aby výsledná varianta poslání naplňovala níže uvedená kritéria:

- Obraznost
- Adresnost
- Uskutečnitelnost
- Jednoznačnost
- Flexibilitu
- Srozumitelnost

Poslání by mělo obsahovat odpovědi na následující otázky, aby bylo jednoznačné, srozumitelné a zapamatovatelné:

- Kdo jsou naši zákazníci?
- Jakou potřebu či přání zákazníků firma uspokojuje a co je jejím cílem?
- Kde působí?
- Jaká je její filozofie?
- Jaké jsou její přednosti a konkurenční výhoda? (Zamazalová, 2010)

O vizi lze říci, že je to dokument, sloužící zejména zaměstnancům podniku a investorům. Určuje směr: „Kam se chceme dostat?“. Je nutné, aby se vize orientovala na jejich postoje a chování tak, aby byly v souladu s posláním určeným pro okolí firmy. Vize je orientována do budoucnosti a určuje, jakým směrem se podnik chce ubírat. Podstatou je zajistit si trvale udržitelné místo organizace na trhu a ukázat zaměstnancům způsob, jakým mohou přispívat k jeho rozvoji. Udržitelnou pozici podniku lze získat pouze v případě tvorby vysokého zisku, který je nezbytný k financování stálého rozvoje firmy. Hlavní součástí vize by mělo být stanovení výše zisku, kterého má v plánu podnik dosáhnout. Za základní tři cíle vize jsou považovány:

- **Vyjasnění obecného směru.** Vize spojuje velké počty jednotlivých rozhodnutí do vyššího celku. Zabývá se změnami podnikatelského prostředí a určuje směry, kterými se firma musí ubírat z důvodu přežití či budoucí prosperity. Pro management podniku je vyjasnění obecného směru důležité z důvodu toho, aby se vyvaroval nákladných projektů nenaplňujících cíle a podlamujících dobré výsledky.
- **Motivace lidí k vykročení správným směrem.** Při počátečních fázích realizace některých strategií často dochází ke zklamání, protože firmy očekávají rapidní pozitivní změny v jejich fungování, ke kterým nedochází. Negativní dopady mohou působit např. na zaměstnance, jelikož musí změnit svůj denní režim a pracovní činnost a to je pro ně často demotivující. Podstatou vize tedy je, aby přínosy byly vyšší než oběti, které musí členové organizace podstoupit.
- **Rychlá a účinná koordinace úsilí velkého množství lidí.** Vize určuje směr, který vede všechny pracovníky ve firmě ke splnění společných cílů. Dochází k případům, kdy je rozdělen pracovní kolektiv a někteří ze zaměstnanců vykonávají své úkoly samostatně. Důležité je tedy vytvoření správného komunikačního systému (IT technologie) mezi „oddělenými“ členy organizace a jako pozitivní krok lze uvést také vytváření mezinárodních týmů, vyznačujících se vysokou kreativitou a efektivitou práce.

Podstatou vize také je, aby se orientovala na zákazníky, jelikož v opačném případě by podnik nemohl dosahovat primárního cíle, kterým je dosahování zisku. Při vytvoření dobré vize si podnik může vybudovat zákaznickou loajalitu a spolehnout se na své stálé zákazníky. Vizi vytváří top management podniku a její kvalita značí schopnosti a

dovednosti managementu. V případě špatné vize je patrné, že management buď nesprávně shromažďoval a analyzoval informace o okolí nebo je mu chod a budoucnost podniku zcela lhostejná. (Šmída, 2003)

3.3.3. Cíle podniku

V situaci určování podnikových cílů dochází ve své podstatě k tomu, čeho chce daná organizace dosáhnout. Cíle dávají smysl stanovenému poslání a jsou pomocníkem při formulaci strategie. Podnik si může určit svoje specifické cíle jako např. „být prvním nebo druhým na trhu“, ve kterém provádí svoji činnost. Všechny určené specifické cíle by ovšem měly směřovat k jednomu globálnímu cíli a tím je „maximalizace bohatství vlastníků podniku“. (Dedouchová, 2001)

Dedouchová dále dělí cíle na již zmíněnou maximalizaci bohatství vlastníků podniku a odvozené cíle.

Maximalizace bohatství vlastníků podniku

Každý vlastník investující do podniku očekává odpovídající návratnost ze svého kapitálu, který do podniku vkládá. Návratnost respektive výnos ze svého vkladu mohou získat dvojím způsobem a to:

- v podobě dividend
- v podobě tržní ceny akcií při rostoucích cenách těchto akcií (jedná se o kapitálové zhodnocení)

Pro měření tvorby bohatství se využívá řada ukazatelů, např. ukazatel výnosnosti investic ROI, určený podílem čistého zisku na základním jmění. v současnosti se ve světě rozšířily zejména dva ukazatele a to EVA, určující rozdíl mezi čistým provozním ziskem po zdanění a kapitálovými náklady a dále MVA, charakterizující tržní přírůstek hodnoty podniku. Čím vyšších hodnot uvedené ukazatele dosahují, tím lépe je základní stanovený cíl splňován.

Odvozené cíle

Teoretikové v oblasti finančního řízení poukazují na častou chybu a tou je zaměření podniku pouze na jeden ukazatel. V případě orientace manažerů např. pouze na ROI, může docházet k situaci, kdy manažer nedbá na okolní jevy a posléze provádí špatná

rozhodnutí. Zaměřuje-li se manažer pouze na krátkodobý časový úsek, může docházet k opomíjení dlouhodobých faktorů důležitých pro podnik (výzkum a vývoj, inovace, kapitálové investice).

K těmto jevům často dochází a vlastníci podniku je v mnohých případech ani nezaznamenají po řadu let. Jako prevenci před orientací na jeden cíl podniky zavádějí soubor různých dílčích cílů. Specifické cíle se vzájemně doplňují, nicméně nastávají i situace, kdy jsou ve vzájemném rozporu. Mezi tyto cíle lze zařadit:

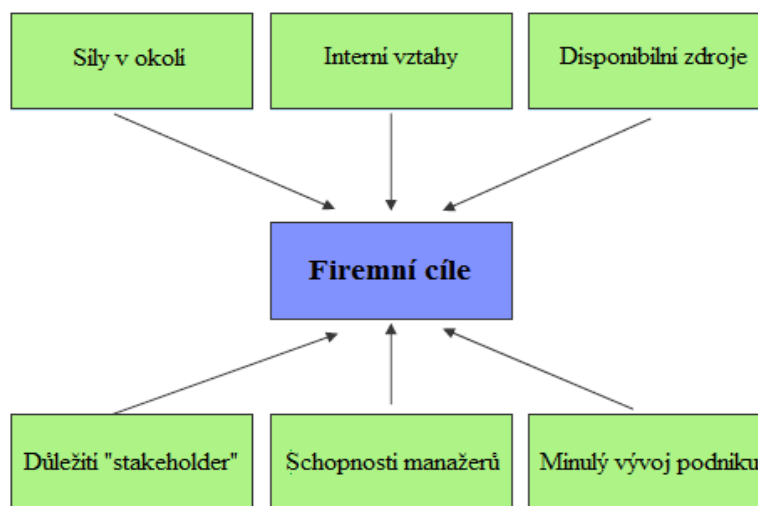
- dosažení většího podílu na trhu
- úsporu nákladů
- zvýšení produktivity práce
- vývoj nových výrobků
- zlepšení kvality výrobků a služeb
- využití nových distribučních kanálů
- zlepšení vztahů s dodavateli
- rozvoj manažerských dovedností
- zlepšení sociálních vztahů uvnitř podniku apod. (Dedouchová, 2001)

Cíle by se měly vyznačovat určitými znaky, které lze definovat pravidlem **SMART**, níže budou uvedeny jednotlivé faktory.

- **SPECIFIC** – specifický (v množství, kvalitě, čase): Do kterého segmentu trhu hodlá společnost proniknout? Jaký by měl být zvolený segment? Čeho chce na trhu dosáhnout?
- **MEASURABLE** – měřitelný: Jak velký podíl na trhu chce společnost zaujmout a v jakém časovém horizontu?
- **AGREED** – akceptovatelný: Budou všechny zainteresované strany akceptovat cíl, kterého chce podnik dosáhnout?
- **REALISTIC** – reálný, dosažitelný: Lze určeného cíle dosáhnout? Jaká je náročnost dosažení cíle?
- **TRACKABLE** – sledovatelný: Určil podnik dílčí časové etapy pro sledování naplňování cíle? (Jakubíková, 2008)

Na obrázku č. 1 se nachází schéma, které se zabývá faktory ovlivňujícími volbu jednotlivých cílů v podniku.

Obrázek 1 Faktory ovlivňující volbu cílů podniku



Zdroj: Vlastní návrh podle: Keřkovský, Vykypěl, 2003

3.4. Strategická analýza

V této podkapitole bude definováno, co se provádí při strategické analýze, konkrétně bude uvedena analýza vnějšího, vnitřního a odvětvového prostředí podniku. Bude zmíněna PESTE analýza a její jednotlivé faktory, následně budou uvedeny modely k analýze vnějšího prostředí 5C a 4C. Porterův model pěti hybných sil, model 7S, model životního cyklu.

Jako základ pro formulování strategie podniku k dosažení konkurenční výhody lze považovat nalezení souvislosti mezi podnikem a jeho okolím. Výsledky strategické analýzy slouží jako podklad ke tvorbě nových strategií v podniku, obsahuje různé analytické techniky používané pro vyjádření vztahů s externím prostředím podniku, konkrétně makrookolím, odvětvím, konkurenčními silami, trhem, konkurenty a zdrojovým potenciálem podniku.

Za cíl si strategická analýza klade identifikaci, analýzu a hodnocení všech relevantních faktorů, u kterých lze předpokládat vliv na konečné určení cílů a strategie podniku. Za nutné lze považovat posouzení vzájemných vztahů v souvislostech, které mezi jednotlivými faktory panují. Z tohoto kroku se následně vyvozuje rozhodnutí o využití zvolené strategie, v jiném případě lze vytvořit strategii novou a pozměněnou. Jako

východisko jsou brány budoucí trendy a jevy, které se mohou ve strategickém období vyskytnout.

Proces tvorby strategie předpokládá včas identifikovat pozitivní i negativní důsledky dosavadního vývoje, vhodné je navazovat na pozitivní důsledky a těch negativních se vyvarovat respektive zcela eliminovat. Dále je dobré vyhledávat nové příležitosti, chopit se jich a proměnit je ve vyšší hodnoty. Potenciální ohrožení vyžadují také pozornost, jelikož je potřebné se jim vyvarovat. Strategie nesmí být založena pouze na predikci budoucího vývoje, ale musí se snažit o jeho tvorbu vlastní iniciativou. Musí se tvořit kontinuálně a korelovat se současnými trendy vývoje a flexibilně na ně reagovat.

Chybou, které se podniky často dopouštějí je aplikace „univerzální strategie“ na svůj podnik. Tyto manažerské omyly často vedou podniky do záhuby, neboť podnik by měl mít vytvořenou strategii unikátní a vyhovující vnitřnímu a vnějšímu okolí. (Sedláčková, 2006)

3.4.1. Analýza vnějšího prostředí

Vnější prostředí společnosti lze dělit na makroprostředí a mikroprostředí. Za makroprostředí se považují faktory těžko kontrolovatelné podnikem. Jedná se o faktory politicko-právní, ekonomické, sociální, kulturní, technologické a ekologické. Jako nástroj pro tento typ analýzy slouží analýza **PESTE**. Z výsledků této analýzy vychází podklady pro vytvoření návrhů a opatření, aby firma mohla flexibilně reagovat.

Zákazníci, dodavatelé, odběratelé, konkurence, další firmy a organizace, tj. široce pojatá veřejnost vytvářejí mikroprostředí. Při zkoumání mikroprostředí se provádí rovněž analýza jednotlivých komponentů, jelikož značně působí na fungování podniku. Rozdíl mezi makroprostředím a mikroprostředím je ten, že druhé zmíněné faktory lze činností podniku ovlivnit. Výsledky analýz vnějšího prostředí slouží k vyjádření příležitostí a hrozeb podniku. (Zamazalová, 2010)

K analýze vnějšího prostředí se také často používá metoda 5C a 4C, Jakubíková (2008) uvádí, že jde o následující prvky:

Obsah situační analýzy 5C:

- Company – podnik

- Collaborators – spolupracující firmy a osoby
- Customers – zákazníci
- Competitors – konkurenti
- Climate/context – makroekonomické faktory (analýza PEST)

Obsah situační analýzy 4C:

- Customer – zákazník
- Country – národní specifika
- Cost – náklady
- Competitors – konkurence

3.4.1.1. Faktory makroprostředí

Faktory politicko-právní

Tyto faktory jsou vytvářeny činností vlády, která má za úkol navrhování zákonů a následně jejich vynucování a dodržování. Při porušování zákonů nebo vyhlášek může nastat situace, kdy bude management za svoje jednání postižen. (Pošvář, Erbes, 2008)

Dvořáček (2012) uvádí jako nejvýznamnější politické faktory tyto:

- Zákony upravující hospodářskou soutěž
- Ochrana životního prostředí
- Ochrana spotřebitele
- Daňová politika
- Regulace zahraničního obchodu, protekcionismus
- Pracovní právo
- Politická stabilita

Ekonomické faktory

Ekonomické faktory jsou odvozeny z ekonomické podstaty a základních směrů ekonomického rozvoje a jsou charakterizovány stavem ekonomiky. Rozhodování podniku je do jisté míry omezeno respektive ovlivněno vývojem makroekonomických trendů. (Sedláčková, 2006)

Za základní indikátory makroekonomické povahy mající vliv na plnění cílů každého firemního prostředí jsou považovány:

- Míra ekonomického růstu
- Úroková míra
- Chování konkurence
- Chování dodavatelů
- Ceny materiálu
- Míra inflace
- Daňová politika
- Směnný kurz (Dědina, Odcházal, 2007)

Sociální a demografické faktory

Za tyto faktory se považuje sociální, demografické a kulturní prostředí, úzce související se vztahem k životní úrovni společnosti. Manažeři provádějí svá rozhodnutí v závislosti na věkové a vzdělanostní struktuře, rozmístění a migraci pracovních sil, příjmům, výdajům, zvyklostem a preferencím různých kategorií obyvatelstva. Pomocí výše uvedených faktorů se management rozhoduje, pro koho a co produkovat (Pošvář, 2008).

Dvořáček (2012) uvádí jako další faktory např. historické pozadí, systém hodnot (spotřebu, šetření, kvalitu života), pohlavní a náboženskou strukturu, vzdělávací soustavu a její úroveň a rozdělování příjmů ve společnosti (důchody a renty).

Technologické faktory

Tyto faktory jsou jednou z nejdůležitějších složek podnikového prostředí, vzhledem k faktu, že se tempo technologického a technického vývoje stále zvyšuje. Proto je žádoucí neustálá inovativnost firem, z důvodu udržení si konkurenční pozice na trhu. Tento faktor se zdá být výhodou spíše pro velké podniky v některých odvětvích, nastávají i situace, kdy s inovativním pokrokem přijde malý či střední podnik a tento krok je pro ně obrovským posílením do budoucího vývoje. (Zamazalová, 2010)

Dvořáček (2012) mezi technologické faktory řadí:

- Vládní podporu vědy a výzkumu

- Celkový stav technologie
- Nové objevy
- Změny technologie
- Rychlost zastarávání

Ekologické prostředí

Ekologické faktory zohledňují změnu klimatu a vliv znečištění životního prostředí, plynoucí z činnosti podniku. Udržitelnost dodávek surovin potřebných k energetickému chodu společnosti, regionální rozdíly v klimatu a dopad na individuální životní styl a je také zohledněn vliv činností, prostřednictvím kterých plánuje organizace svůj růst (Yeates, Wakefield, 2004)

Appa et. al. (2008) uvádí mezi ekologické faktory následující:

- „Zelené“ problémy ovlivňující životní prostředí
- Úroveň a typ energie spotřebovávané z obnovitelných zdrojů
- Problém s odpady a následná likvidace

3.4.1.2. Mikroprostředí (odvětvové prostředí)

Porter (1994) určuje mikroprostředí podniku pomocí pěti základních konkurenčních sil, jež budou uvedeny ve schématu níže. Při kombinaci působení sil lze dospět k finálnímu zisku v odvětví, ve kterém firma působí. Konkurenční strategie se snaží o nalezení vyhovujícího postavení v odvětví takovým způsobem, aby co nejefektivněji čelila konkurenčním silám nebo z působení těchto sil vytěžila žádoucí užitek.

Podobně jako Porter také Jakubíková (2012) do tohoto prostředí zahrnuje:

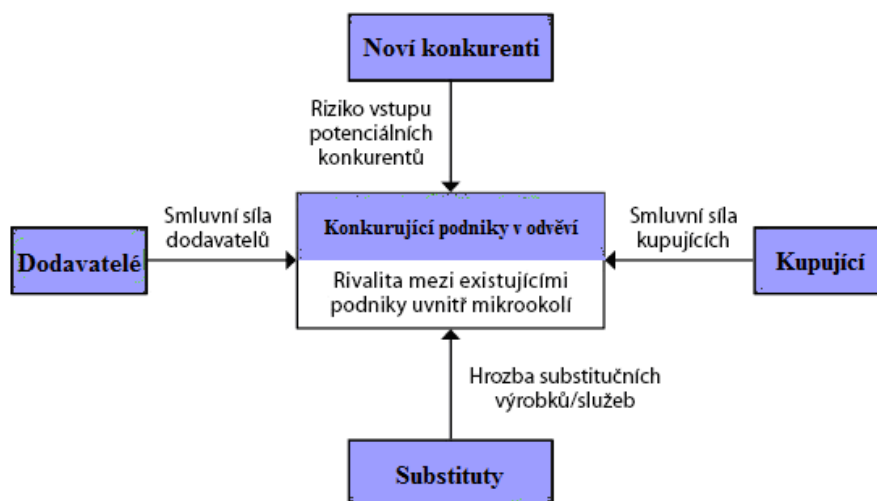
- partnery (dodavatele, odběratele, finanční instituce, pojišťovny, dopravce aj.)
- zákazníky
- konkurenci
- veřejnost

Porter (2004) dále uvádí, že skupina podniků produkujících vzájemně zaměnitelné produkty, utváří odvětví. Pro tvorbu analýzy oborového prostředí využívá konkurenční analýzu založenou na pěti základních faktorech ovlivňujících výnos každého podniku.

Tyto faktory budou uvedeny na obrázku č. 2 níže. Jedná se o:

- hrozbu vstupu nových konkurentů
- vyjednávací sílu dodavatelů
- vyjednávací sílu odběratelů
- hrozbu substitutů
- rivalitu mezi stávajícími firmami (Porter, 1994)

Obrázek 2 Porterův model pěti hybných sil



Zdroj: Vlastní návrh podle: Porter, 1994

Hrozba vstupu nových konkurentů

Nové Konkurenty lze charakterizovat jako podniky, které si v současné době nekonkurují v daném mikroprostředí, nicméně mohou se konkurenty stát, pokud se pro to rozhodnou. Vysoké riziko vstupu potenciálních konkurentů představuje hrozbu pro ziskovost podniků uvnitř mikrookolí. Pokud je úroveň rizika vstupů nízká, mohou podniky uvnitř mikrookolí využít výhody této příležitosti ve svůj prospěch formou zvýšení ceny a dosažení vyššího zisku. Hrozba konkurenční síly potenciálních konkurentů je odvozena od výše bariér vstupu na trh, tedy na faktorech bránících podniku prosadit se v daném mikrookolí. Překonávání bariér s sebou nese výrazné zvýšení nákladů. (Dedouchová, 2001)

Porter (1994) mezi hlavní překážky vstupu uvádí:

- Úspory z rozsahu
- Diferenciaci produktu
- Kapitálovou náročnost
- Přechodové náklady
- Přístup k distribučním kanálům
- Nákladové znevýhodnění nezávislé na rozsahu
- Vládní politiku

Rivalita mezi stávajícími firmami

Tento faktor lze ovlivnit velikostí a počtem firem pohybujících se na trhu, stupněm diferenciací mezi výrobky a službami i úrovní bariér vstupu na trh a odchodu z trhu. Stupeň rivality dosahuje nejvyšší intenzity v případě, že se na trhu pohybuje velký počet malých nebo stejně velkých konkurenčních podniků, dále pokud nelze výrobek odlišit od ostatních (např. nerostné suroviny) nebo v případě nízkých nákladů na přechod mezi odvětvími a vysokých nákladů na výstup z odvětví. Nejvyšších hodnot dosahuje hrozba konkurentů v momentě, kdy trh klesne nebo roste pomalým tempem. Výrobci v této situaci musejí snižovat náklady a vylepšovat úroveň služeb. (Blažková, 2007)

Hrozba substitutů

Substituty slouží k určování cenového maxima, které si následně firmy v odvětví účtují a tím mohou limitovat možné výnosy v daném oboru. Proces, při kterém se podnik snaží nalézt produkt sloužící ke stejné funkci jako zavedený produkt v odvětví, se nazývá identifikace substitutů. Za nejvýznamnější substituční produkty se považují ty, které jsou schopny přiblížit se produkci odvětví anebo jsou produkovány odvětvím dosahujícím vysokého zisku. Identifikace substitutů má za úkol vyhodnotit, jestli je vhodné odstranit substitut nebo vyvinout novou strategii zohledňující daný substitut jako nezaměnitelnou klíčovou sílu. (Porter, 1994)

Vyjednávací síla dodavatelů

Dodavatelé se mohou jevit jako hrozba v případě, že jsou schopni zvyšovat ceny a podnik je nucen k tomuto kroku přistoupit nebo musí snížit kvalitu výrobků. Oba

zmiňované kroky s sebou přinášejí snížení zisku. V opačném případě slabí dodavatelé dávají podniku možnost snížit cenu a požadovat vyšší kvalitu. Podnik je v této chvíli v situaci kupujícího a je odkázán na schopnosti a ochotu dodavatelů. (Dedouchová, 2001)

Vyjednávací síla kupujících

Kupující se mohou jevit jako hrozba v případě, že se snaží tlačit ceny níže nebo po podnicích vyžadují vysokou kvalitu a lepší servis. Tyto kroky vedou ke zvyšování výrobních nákladů, jinými slovy: „slabí kupující vytvářejí pro podnik příležitosti zvýšit ceny a získat vyšší zisk“. (Dedouchová, 2001)

Analýza konkurence

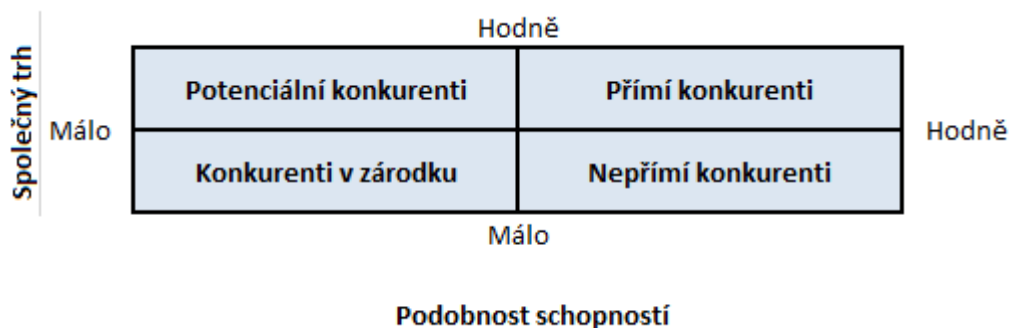
Nezbytnou součástí plánovacího procesu je podle Blažkové (2007) právě analýza konkurence. Jedná se o identifikaci přímých, nepřímých a potenciálních konkurentů podniku. U některých podniků je od sledování konkurence upuštěno, protože si myslí, že to není podstatné, ovšem opak je pravdou. Jiné podniky tento proces naopak přehánějí a zbytečně se jím rozptylují na úkor jiných potřebných vnitropodnikových akcí. Nejvhodnější formou procesu je mít dobrý přehled o konkurenčních podnicích, kopírování jejich „pohybů a akcí“ a flexibilní reakce na učiněné změny. Analýzu konkurentů podnik využívá:

- K pochopení konkurenčních výhod či nevýhod oproti konkurentům.
- K pochopení minulých, současných a především budoucích strategií konkurentů, marketingových rozhodnutí konkurentů v budoucnu.
- K předpovědi toho, jak konkurenti pravděpodobně zareagují na firemní marketingová rozhodnutí.
- K definici vhodných strategií, pomocí nichž podnik dosáhne konkurenční výhody v budoucnu.
- K předpovědi návratnosti, která se očekává z budoucích investic.
- Ke zvýšení povědomí o příležitostech a hrozbách.

Z důvodu vyhnutí se orientaci pouze na úzké spektrum konkurentů je vhodné predikovat možnost vstupu budoucích konkurentů produkující výrobky či služby považované ze strany zákazníků za substituty. Vhodná je také identifikace možných dodavatelů výrobků a služeb na trzích definovaných jako potenciální trhy. Aby podnik

mohl identifikovat svoji přímou či nepřímou konkurenci, používá níže uvedenou matici na obrázku č. 3.

Obrázek 3 Matice identifikace konkurence



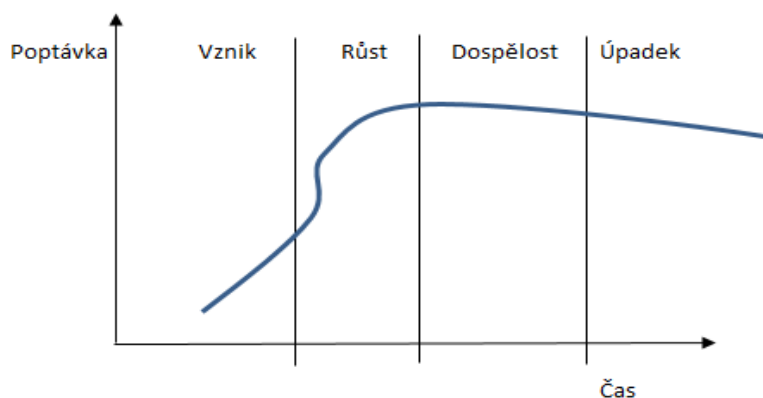
Zdroj: Blažková (2007)

Výše uvedená matice má základ ve dvou faktorech:

- **Společný trh** – vyjadřuje míru konkurence podniků na společných trzích, tzn., jakou měrou se překrývají trhy, na nichž podnikají jednotliví konkurenti, z hlediska uspokojení zákaznických potřeb. Při tomto procesu identifikace, tedy na základě zákaznických potřeb, bude výsledný trh širší než při definování trhu na základě výrobků. Faktor specifikuje přímého a nepřímého konkurenta.
- **Podobnost schopností** – vyjadřuje similaritu v silných stránkách posuzovaných firem. Lze z něj identifikovat, do jaké míry je konkurenční podnik schopen zajistit potřeby daného trhu, jak v současné době, tak i v budoucnu. (Blažková, 2007)

Model životního cyklu odvětví

Obrázek 4 Model životního cyklu odvětví



Zdroj: Vlastní zpracování podle: Dvořáček (2012)

Na obrázku č. 4 je uveden model životního cyklu odvětví. Pro fázi růstu se prosazují individuální inovace a začíná proces diferenciaci. Spotřebitelé mohou udržovat svou loajalitu vůči určité značce a nově vstupující podniky musí zvažovat svoji potenciální naději na úspěch při případném vstupu. V této fázi dochází k prudkému zvyšování atraktivity odvětví.

Fáze dospělosti (zralosti) s sebou přináší vznik konkurenční výhody nad ostatními podniky. Tato výhoda se zvyrazňuje vzhledem k velkému počtu konkurentů a vzniku hrozby substitutů. Dochází k cenové konkurenci a kooperaci. Může také nastat situace, kdy podnik přesune svoji výrobu do zahraničí, aby si udržel konkurenční výhodu na trhu.

Poslední fáze zániku s sebou může přinést „válku“ či vzájemnou destrukci mezi podniky. Poptávka je plně uspokojena nebo dodavatelé odcházejí. V případě, že podnik přichází o současnou poptávku, může rozvíjet nové výrobky, respektive vstoupit do nových odvětví. (Dvořáček, 2012)

3.4.2. Analýza vnitřního prostředí

Jakubíková (2013) zařazuje mezi vnitřní prostředí firmy zdroje podniku a schopnosti organizace disponibilní zdroje využívat a dále uvádí, že toto prostředí se vztahuje na faktory, které mohou být podnikem přímo řízeny a manažery ovlivňovány.

Cílem této analýzy je identifikovat schopnosti firmy vyvíjet produkty, vyrábět, prodávat, poskytovat služby a posoudit zdroje firmy. Uvedené posuzování probíhá buď z vlastních řad vedením podniku, nebo externě formou najmutí expertů na danou problematiku. Výsledkem je identifikace silných a slabých stránek společnosti.

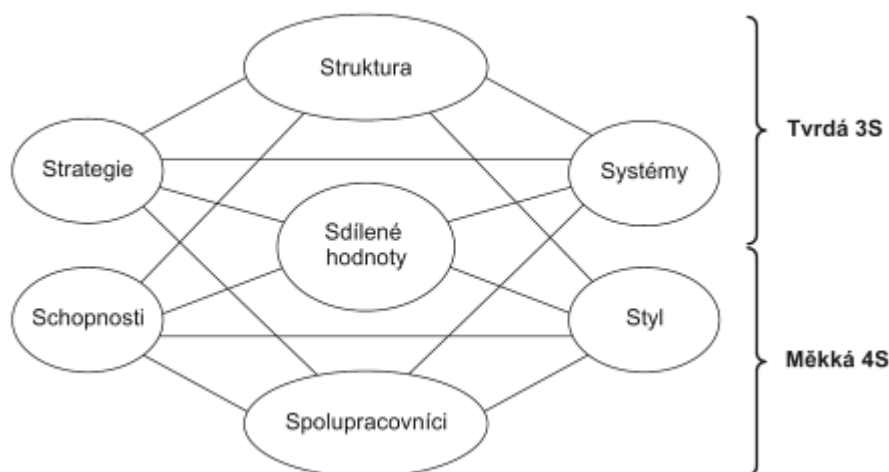
3.4.2.1. Model 7S

Tento model byl vytvořen pracovníky konzultační firmy McKinsley, protože chtěli pomoci manažerům porozumět složitostem spojeným s organizačními změnami. Na modelu lze zjistit, že imunitní systém organizace a ostatní související prvky způsobily složitou implementaci změn. Model vyžaduje, aby při snaze provést efektivní změny byly zvažovány všechny faktory současně. Název 7S vznikl z důvodu počátečních písmen faktorů obsažených v tomto modelu.

Vedoucí zaměstnanci podniku musejí zvažovat všech sedm faktorů, aby mohli s jistotou implementovanou strategii považovat za úspěšnou, bez ohledu na fakt, jedná-li

se o velký či malý podnik. Model zobrazený na obrázku č. 5 níže, kalkuluje s provázaností všech uvedených faktorů a opomene-li byt' jen jeden z nich, může nastat zhroucení ostatních faktorů. (Mallya, 2007)

Obrázek 5 Model 7 "S"



Zdroj: Mallya (2007)

Strategie – jedná se o koherentní rozhodnutí a opatření přijatá k vytvoření relativní výhody oproti konkurenčním podnikům a zlepšení vztahů se zákazníky. Při tomto procesu je také žádoucí správná alokace zdrojů pro zlepšení situace v podniku.

Struktura – určení organizační struktury a provozního přístupu sloužícího k objasnění úkolů, odpovědnosti a rolí v podnikové hierarchii.

Systémy – specifikace postupů, procesů a toků činností, které umožňují organizaci každodenní fungování. Některé systémy jsou společné pro všechny podniky, včetně informačních systémů, postupů při alokaci kapitálu, řídicích systémů a dalších složek marketingového mixu.

Spolupracovníci – lidé tvořící organizaci v podobě jednotlivců a kolektivu.

Schopnosti – zahrnují kapacity a schopnosti organizace a její schopnost vykonávat určité úkoly správně.

Styl – jedná se o chování ze strany vedení podniku a o kostru organizace. Zahrnuje rozhodování, priority a chování uvnitř podniku, podnikovou kulturu a obchodní úkony prováděné za různých okolností.

Sdílené hodnoty – vyjadřují mix explicitních a implicitních hodnot a cílů. Nejsou omezeny pouze na podnikovou misi, ale zahrnují také obchodní vystupování podniku a pomyslný etický rámec, kterým se podnik řídí při svém chování. (Daniell, 2004)

3.5. Formulace strategie

V této podkapitole budou uvedeny školy, které se zabývaly jednotlivými pojetími k formulaci strategie. Jedná se o školy normativní, deskriptivní a integrační. Dále bude popsán proces formulace strategií a uvedena jejich podniková hierarchie. Navázáno bude jednotlivými typy strategií podle známých světových autorů a bude provedena komparace s aktuálnějšími typy strategií na základě analýzy vědeckých článků. V závěru kapitoly budou zmíněny vybrané modely (pomocné nástroje) BCG (Boston Consulting Group) a GE (General Electric), SPACE (Strategic position and action evaluation) matice IE (Internal external matrix) vhodné ke zlepšení formulace strategie.

Školy používané k formulaci strategie

Normativní školy

- Škola designu – tato škola byla založena na tvořivosti a zastávala názor, že formulace strategie je proces počtů. Tedy vytvoření konceptu vlastní iniciativou.
- Škola plánování – formulace strategie zde představuje formální proces, hlavní roli zde hrají plánovači, kteří vytvoří danou strategii.
- Škola umisťování – chápe formulaci jako analytický proces a strategie je formulována na základě analýz okolního prostředí.

Deskriptivní školy

- Podnikatelská škola – zabývá se formulací strategie jako vizionářským procesem.
- Kognitivní škola – chápe formulaci strategie jako duševní proces.
- Škola „učení se“ – u této školy je proces formulace strategie chaotický, uspěchaný a neformální.
- Škola moci – kde je základem při formulaci strategie vyjednávání.
- Kulturní škola – tvorba strategie je zde brána jako proces kolektivního jednání.

- Konfigurační škola – formulace strategie je chápána jako proces transformace (Kazmi, 2008)

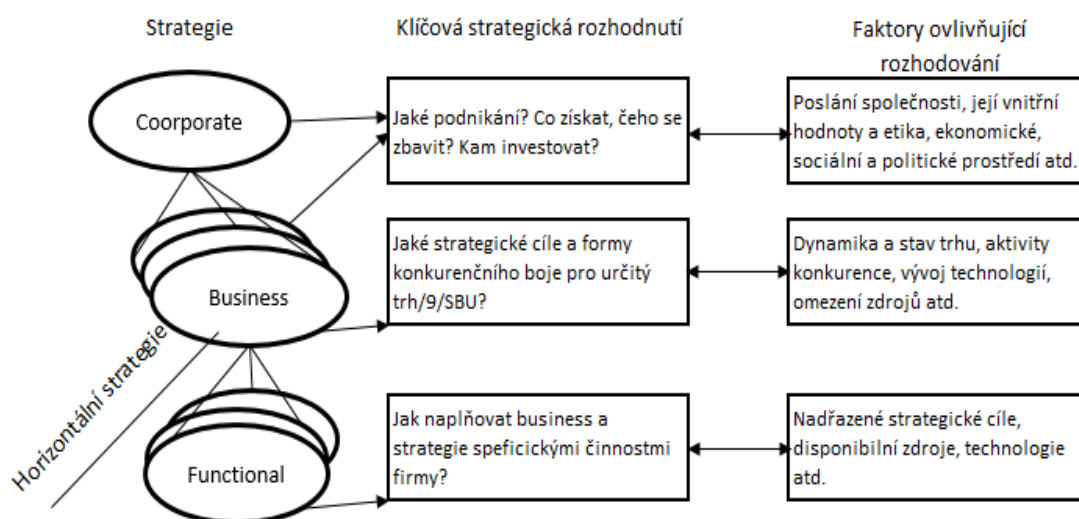
Mallya (2007) uvádí, že základem pro formulaci strategie je v první řadě provedení strategické analýzy a určení slabých a silných stránek firmy. Nutné je ovšem brát v potaz, na jaké úrovni hierarchické struktury firemní strategie se nacházíme. Formulace strategie je chápána jako proces, při kterém zástupci managementu firmy vypracují a definují strategii podniku. Zmíněný proces zároveň zahrnuje vytvoření všech nezbytných komponentů řízení firmy, které vhodně nasměrují podnik do určeného cíle. Je nutné, aby management společnosti zvažoval všechny relevantní aspekty interní a externí situace podniku, z důvodu toho, že se snaží vytvořit akční plán pro splnění vyžadovaných krátkodobých a dlouhodobých výsledků.

Efektivní strategií se stává taková, která se jeví jako optimální nástroj na řešení určitých problémů, které v podnicích nastanou.

3.5.1. Hierarchie firemních strategií

Keřkovský a Vykypěl (2003) zdůrazňují důležitou roli hierarchické úrovně při formulaci strategie a uvádějí, že v přímé návaznosti na misi podniku by měla existovat hierarchická struktura na sebe navazujících strategií. Schéma zobrazeno na obrázku č. 6 níže.

Obrázek 6 Hierarchie firemních strategií



Zdroj: Keřkovský, Vykypěl (2003)

Corporate (firemní) strategie zahrnuje základní podnikatelská rozhodnutí, ve kterém odvětví nebo zemi chce podnik vykonávat svoji činnost, jakým způsobem alokovat disponibilní kapitálové prostředky, jakou formou bude prováděno řízení společnosti, definice podnikatelského záměru, který bude v budoucnu upřednostňován, který eliminován apod. Tato úroveň managementu rovněž rozhoduje o tom, jakou formou bude společnost rozdělena ve smyslu strategických obchodních jednotek (SBUs) a určí základní strategické cíle a formy konkurenčního boje.

Business (obchodní) strategie se zabývá základními strategickými cíli a způsoby jejich plnění pro jednotlivé úrovně strategických obchodních jednotek.

Funkční strategie – v návaznosti na každou obchodní strategii je žádoucí, aby hierarchicky o jeden stupeň nižší úroveň měla dílčí strategická řízení jednotlivých specifických oblastí, např. výzkum, vývoj a inovace, marketing, lidské zdroje, informační systémy, výrobu a jiné. Důležitost významu strategických řízení lze spatřit v hlubším rozpracování nadřazených strategií do jednotlivých specifických oblastí tak, aby neporušovaly celkový strategický rozvoj podniku ve formě funkčních strategií.

Návaznost jednotlivých strategií v hierarchii

V tomto případě je popsáno uspořádání a vzájemné vztahy u Corporate strategie a dílčích strategií užívaných v organizaci. Strategie tvoří hierarchické uspořádání a jsou logicky provázány na úrovni vizí, poslání, cílů i metrik.

Při strategickém řízení se užívají metody pro strategické plánování, jde o metody: Top-down, Bottom-Up i obousměrné plánování.

- *Top-down* – jedná se o retrogradní plánování, kdy jsou stanoveny cíle a způsoby, jakými těchto cílů bude dosahováno cestou shora dolů. V první řadě management určí globální (rámcové) strategické cíle a cesty k jejich dosažení. Způsoby jsou dále konkretizovány na nižších úrovních organizační hierarchie. Tento postup se nazývá divergentním.
- *Bottom-Up* – Progresivní plánování je ve své podstatě opakem top-down plánování, kdy se cíle stanovují zdola nahoru. Stanoví se cíle na dolních úrovních organizační hierarchie, které se integrují na vyšších úrovních a na jejich

základě se vytvoří cíle globální a následně globální strategie. Přístup se nazývá konvergentní.

- *Top-down/Bottom-Up* – jde o kombinaci obou přístupů a plánování probíhá oběma zmíněnými směry. Dochází ke koordinaci a eliminaci nejasností a vyjasňování detailů. (Managementmania, 2013)

Pomocí těchto přístupů dochází k propojení a navázání strategií dílčích, jakými mohou být strategie marketingová, finanční, strategie lidských zdrojů, informační, strategie materiálních zdrojů a strategie organizačního rozvoje. Např. při aplikaci Top-down plánování si jednotlivé úseky (př. Marketingový) určí svoji vizi navazující na poslání a následně cíle a využije k nim různých metrik. Poté pomocí analýz (PESTE – politické, ekonomické, sociální, technologické a ekologické prostředí; SWOT – silné, slabé stránky, příležitosti, hrozby aj.) vytvoří vhodnou marketingovou strategii pro prostředí, ve kterém se podnik pohybuje. Tato strategie by měla svým konceptem zapadat do strategie globální a navzájem se nevylučovat s jinými dílčími strategiemi. Podnik tuto propojenost musí koordinovat tak, aby nedocházelo k poškozování respektive potlačování jednotlivých dílčích strategií a jejich dodržování bylo pro společnost efektivní.

3.5.2. Typy strategií podle Portera

Jsou rozděleny do tří základních typů konkurenčních strategií, konkrétně strategie prvenství v celkových nákladech, strategie diferenciacie a jako poslední se uvádí strategie soustředění pozornosti. Uvedené strategie jsou založeny na analýze odvětví a směřují podnik k tomu, jakou zvolí svoji konkurenční výhodu.

Strategie prvenství v celkových nákladech

Podnik se snaží být nejlepší v celkových nákladech oproti svým konkurentům. Aby této pozice dosáhl, je nezbytné získat relevantní podíl na trhu nebo si utvořit dobrý přístup k surovinovým zdrojům, dále je žádoucí zjednodušit výrobní proces produktu, i když to s sebou nese vysokou kapitálovou náročnost. Podnik totiž musí značně investovat do technologických zařízení. Počítat musí i se ztrátou při získávání tržního podílu a mnohé podniky také zavádějí agresivní cenovou tvorbu.

Strategie diferenciacie

V uvedeném případě se jedná o diferenciaci produktu či služeb poskytovaných podnikem. Podnik se v této strategii snaží o vytvoření unikátního produktu či služby v daném tržním odvětví. Jde např. o design, image organizace, jedinečnou technologii. Jako protekci před konkurenčními podniky využívá podnik právě diferenciacie, je-li prováděná úspěšně, firma dosahuje vysokých výnosů a ty jsou právě podstatou protekce. Při aplikaci této strategie může dojít ke vzniku vstupní bariéry reprezentovanou věrností zákazníků či unikátností služby nebo produktu.

Strategie soustředění pozornosti

Při aplikaci této strategie se podnik snaží co nejvíce vyhovět svým zákazníkům a zainteresovaným stranám. Soustředěnost podniku je zacílena na určitý tržní segment, ne na trh jako celek. Nadprůměrných výnosů bude dosahovat ten podnik, který soustředí svoji pozornost na specifický strategický cíl. Cílená pozornost slouží k dosažení nízkých nákladů nebo diferenciacie ve vztahu k firemnímu strategickému cíli. Výsledkem aplikace strategie je výběr mezi ziskovostí a objemem prodeje. Schéma č. 7 zobrazuje obecné strategie podle Portera.

Obrázek 7 Obecné strategie podle Portera

		Strategická výhoda	
		Jedinečnost chápána zákazníkem	Postavení plynoucí z nízkých nákladů
Strategický cíl	V CELÉM ODVĚTVÍ	DIFERENCIACE	Prvenství v celkových nákladech
	V určitém segmentu	Soustředění pozornosti	

Zdroj: Vlastní práce: podle Porter (1994)

3.5.3. Typy strategií podle Kotlera

Jsou rozlišovány čtyři typy strategií v závislosti na současné či predikované pozici podniku na trhu a v následující podkapitole budou tyto strategie uvedeny.

Strategie tržního leadera

Pojmu tržní lídr odpovídá firma zastupující největší podíl na trhu v komparaci s konkurenčními firmami v odvětví. Dominuje zejména cenovým změnám, silou propagace, zaváděním nových produktů na trh a distribučním pokrytím. V situaci, kdy dochází k expanzi trhu, profituje právě podnik s dominantním postavením. Aby si firma udržovala svůj tržní podíl, musí značné finanční obnosy investovat do inovací svých výrobních procesů a produktů, tím posiluje nejen svoji konkurenční výhodu oproti ostatním firmám v odvětví, ale stává se také více přínosnou a atraktivnější pro zákazníky a jiné zainteresované strany. Když leader zvyšuje svůj tržní podíl, souběžně dochází k růstu rentability. Objevují se ovšem situace, kdy náklady na získání dodatečného tržního podílu mohou převýšit hodnotu rentability.

Strategie tržního vyzyvatele

Za tržního vyzyvatele lze označit společnosti, které v tržním odvětví zaujímají vysoké pozice v žebříčku podniků, avšak nedosahují první příčky. Stále se snaží o dostižení svých odvětvových konkurentů a vidina dosažení první pozice je žene kupředu. Vyzyvatel se agresivním chováním dostává do pozice, kde je poměrně vysoká hodnota rizika, ale toto riziko s sebou může přinést benefit v podobě zvýšeného zisku. Vyzyvatel také předvádí své agresivní chování formou ataků na firmy, které jsou mu přibližně rovné, ovšem nemají dobré finanční zajištění a jejich pozice na trhu může být do budoucna ohrožena. Jejich výrobky zastarávají, nejsou už tolik atraktivní pro spotřebitele a odbyt není tak vysoký, neumějí správně ocenit výrobek a nepřírozně vzhledem k poptávce zvyšují ceny. Níže budou uvedeny příklady agresivních útoků ze strany vyzyvatelů:

- cenový diskont
- zlevnění zboží
- snížení ceny kvalitních výrobků
- vylepšení poskytovaných služeb
- výrobní a distribuční inovace
- snížení nákladů na výrobu
- intenzivní marketing

Strategie tržních následovníků

Za následovníky se považují podniky, které výrazným způsobem nezasahují do rovnováhy v daném segmentu trhu. Nenapadají ostatní firmy a jejich vztah k tržním lídrům lze nazvat jako podřízený a smíří se se svým postavením. Snaží se o vylepšování produktů leadera či nadřazených firem spolu se snižováním nákladů nebo minimálně zachováním nákladů na nízké úrovni, protože je to forma jejich obrany proti tržním vyzyvatelům. Podle orientace růstu lze dělit následovníky do čtyř kategorií:

- Padělatel - lze ho považovat za nejnebezpečnějšího následovníka, jelikož převezme výrobek leadera, udělá věrohodnou kopii balení nebo jeho napodobeninu a produkt uvádí na černý trh.
- Klonovač - vytvoří kopii výrobku s nepatrnými rozdíly od produktu původního a okopíruje obal a jméno dominantního podniku.
- Imitátor – marketing, cílové místo prodeje, cenu a obal vytváří imitátor odlišně a převezme pouze určité specifické prvky od dominantní firmy.
- Adaptér – převezme výrobek dominantní firmy a provádí změnu nebo vylepšení. Prodává na odlišných trzích a v častých případech se z něj stává budoucí vyzyvatel. Příklad lze uvést na japonských firmách.

Strategie obsazování tržních výklenků (mikrosegmentářů)

Tyto firmy se snaží obsazovat malé, méně výrazné trhy neviditelné v zaměřovači velkých podniků. Tyto podniky dokáží lépe a flexibilně reagovat na změnu trhu, identifikovat cílovou skupinu a také vhodně uspokojovat jejich potřeby. Toto vede k možnosti stanovení takové ceny, která bude bezpečně převyšovat náklady podniku. Mikrosegmentáři se snaží vyplňovat více výklenků současně, jelikož je to v podstatě způsob protekce před zmenšením nebo zaniknutím mikrosegmentu. „Výklenkáři“ mají za hlavní úkoly převážně tvorbu výklenků, jejich následné rozšiřování či zvyšování počtu a v neposlední řadě se je snaží chránit. (Kotler, Keller, 2007)

3.5.4. Strategie podle Steensena

Následující uvedené typy strategií byly vybrány ze článku Scandinavian journal of management, aby mohla být provedena jejich komparace s výše uvedenými typy.

Strategie jsou založeny na modelu kola, ve kterém jsou zastoupeny jednotlivé typy strategií, jak je uvedeno na obrázku č. 8

Obrázek 8 Strategy wheel model



Zdroj: Vlastní práce podle: Steensen, Scandinavian Journal of Management, 2014

Sdílená strategie

Tato strategie funguje v situaci, kdy si zúčastněné strany v organizaci sdělují své záměry mezi sebou navzájem uvnitř organizace. Tato strategie může poukazovat buď na jednotnost, která v podniku panuje nebo vykresluje rozdílné postoje jednotlivých členů organizace, právě v závislosti na tom, jestli se podle strategie řídí či nikoliv. Podle autorů je zde důležitá role manažera v neformálním hledisku, dokáže-li si vydobýt respekt u svých podřízených svými neformálními komunikačními dovednostmi jako vyprávění vtipů, historek aj.

Skrytá strategie

Jedná se o situaci, kdy aktéři v podniku mají určité záměry, požadavky nebo nápady, ale nejsou schopni se svým okolím správně komunikovat. Autoři se zmiňují o situaci, kdy manažeři provádějící strategii měli určitou tendenci nesprávně zvolený směr změnit, jelikož se domnívali, že je špatný. Nicméně tento směr změněn nebyl, protože se báli provést špatná manažerská rozhodnutí.

Tato rozhodnutí také nebyla prováděna například z důvodu toho, že manažer neměl dostatečnou podporu ve svém okolí. Mohla nastat situace, kdy v obavách z nedostatečné podpory nezměnil svoje rozhodnutí. Nechal si tedy záměr pro sebe a pokračoval v práci, aby negativně neovlivnil aktéry uvnitř i vně podniku (zákazníci, odbory, konkurenci).

Klamavá strategie

Manažer při provádění této strategie má určité ideály a nápady, nicméně okolí organizace do nich nezasvěťí a na pomyslný povrch vzejdou pouze informace, které podnik uzná za vhodné. Tento krok vede k tomu, že podnik dostane své konkurenční prostředí do situace, kterou on sám vyžaduje. Jedná se ve své podstatě o známý slangový termín „Bluff“, vedoucí k dosažení prospěchu „bluffující“ strany.

Strategie učení se

Při aplikaci této strategie se organizace nedrží pouze svých stanovených cílů a směrů, ale při svém životním cyklu nabývá různé zkušenosti a znalosti z vnějšího prostředí. Členové organizace musí mít na dobré úrovni schopnost intuitivního rozhodování a musejí vhodně rozpoznat, co je pro ně přínosné v procesu učení se, nesmí být také omezení na zažité procesy a je žádoucí jejich otevřenost k novým poznatkům. Tato strategie se může v určitých případech odchylovat od požadavků vedoucích pozic v podniku, nicméně jiní autoři v ní vidí naopak potenciál budoucího rozvoje.

Strategie jako realizace

Strategie je v podstatě to, co se skutečně děje, jde o měnící se vzory v rozhodnutích členů organizace, jejich činnost a akce, ať už jsou prováděny záměrně nebo vyplynou spontánně. Manažerský pohled říká, jaké situace v podniku nastávají a prezentují současné podnikové dění. (Steensen, 2014)

Zatímco známější strategie zavedené podle Kotlera a Portera staví do svého popředí podnik jako celek a snaží se o podání obrazu o tom, jak vystupuje celá organizace, tak vytvořené typy podle Steensena chápou strategii jiným pohledem. Zde je pozornost upřena zejména na roli managementu podniku, jak vystupuje ke svým podřízeným a svému okolí a jakými způsoby by se mohl chovat, aby prospíval chodu podniku. Nejvhodnějším typem strategie by zřejmě bylo vytvoření jistého průniku, který by kladl důraz na roli manažerů, zohledňoval zdroje a okolí podniku a zároveň by neopomínal vystupování podniku jako celku.

3.5.5. Formulace pomocí Euromonitor International (EI)

Podnik EI vytvořil jednotlivé typy strategií podle toho, jak analyzoval svoje zákazníky, na základě této analýzy uvedl do chodu marketingovou strategii směřující na sedm typů zákazníků. Průzkum byl proveden on-line formou v roce 2013 a zkoumal osobnostní rysy na počtu 16 000 respondentů po celém světě, aby co nejpřesněji určil preference a finanční možnosti jednotlivých odpovídajících. Podnik potom volí jednotlivý typ strategie v závislosti na charakteristice zákazníka. Na základě této metody byly určeny následující typy osobností.

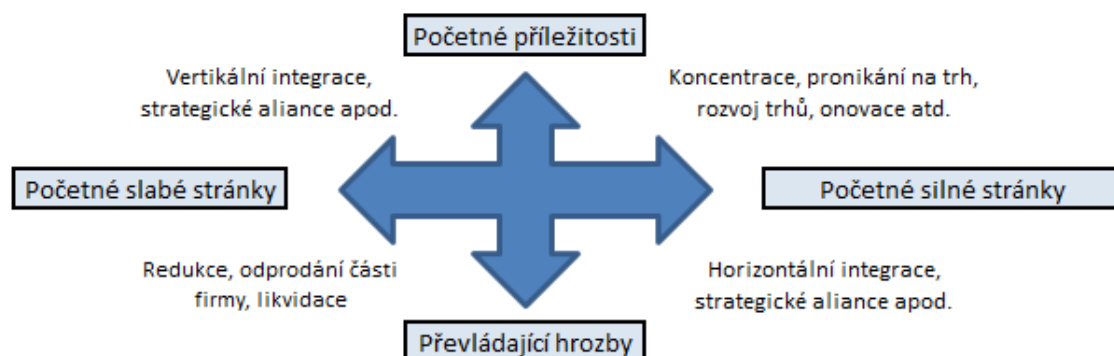
- Undaunted striver
- Impulsive spender
- Balanced optimist
- Aspiring struggler
- Conservative Homebody
- Independent Skeptic
- Secure Traditionalist (Euromonitor International, 2015)

Při komparaci různých variací strategií je patrné, že hlavní roli zde hraje pohled, kterým se teoretikové na danou problematiku dívají. Jak je uvedeno výše, Kotler a podobně i Porter zaujmají spíše komplexní pohled na podnik jako celek, Steensen pohlíží na jednotlivé typy převážné z hlediska manažera společnosti a klade na něj důraz. A poslední uvedený případ pohlíží na problém z marketingového hlediska a snaží se co nejlépe identifikovat cílové skupiny svých zákazníků. Při formulaci strategie je tedy vhodné vybrat nejvhodnější typ, respektive kombinaci více typů, které by nejlépe odpovídaly schopnostem manažerů a zaměstnanců, zdrojům společnosti a trhu, na kterém podnik působí.

3.5.6. Využití analýzy SWOT při tvorbě strategií podle Zamazalové

Podniky nechtějí, aby se analýza SWOT prováděla pouze výčtem vnitřních a vnějších pozitivních a negativních faktorů. Management se tedy snaží o provedení analýzy příležitostí a hrozeb (OT) i silných a slabých stránek (SW) udělat tak, aby byly vzájemně propojeny. Je žádoucí sledování vnitřního prostředí ve vztahu k příležitostem a ohrožením z okolí, včetně rizika, které je s ním spojeno. Schéma vyobrazeno na obrázku č. 9 níže.

Obrázek 9 Využití analýzy SWOT při tvorbě strategií



Zdroj: Vlastní práce podle: Zamazalová, 2009

V závislosti na kombinace převažujících vnitřních a vnějších faktorů lze rozlišit čtyři typy výchozích strategických situací:

- WT = mini-mini, dominují-li slabé stránky uvnitř podniku a hrozby ve vnějším okolí
- WO = mini-maxi, dominují-li slabé stránky uvnitř podniku, a příležitosti ve vnějším okolí
- ST = maxi-mini, dominují-li silné stránky ve vnitřním prostředí podniku a hrozby ve vnějším okolí
- SO = maxi-maxi dominují-li silné stránky uvnitř podniku a příležitosti ve vnějším okolí podniku (Zamazalová, 2009)

3.5.7. Pomocné modely pro formulaci strategie

Matice SPACE

Veber (2009) popisuje matici SPACE jako nástroj získaný syntézou analýzy vnějšího a vnitřního prostředí, který slouží pro návrh vhodné strategie podniku. Stabilita prostředí a síla odvětví jsou dvě veličiny vnějšího prostředí, které slouží k určení strategické pozice podniku, tyto faktory jsou agregovány s dalšími dvěma z vnitřního prostředí, jedná se o konkurenční výhodu a finanční sílu.

Hlavní faktory působící na stabilitu prostředí jsou:

- Míra inflace
- Technologické změny

- Variabilita a cenová elasticita poptávky
- Bariéry vstupu na trh
- Konkurenční tlak aj.

Hlavní faktory působící na sílu odvětví jsou:

- Ziskový a růstový potenciál trhu
- Využití dostupných zdrojů
- Know-how
- Finanční stabilita
- Možnosti vstupu na daný trh

Hlavní faktory působící na finanční sílu jsou:

- Likvidita
- Zadluženost
- Rentabilita investic
- Cash flow

Hlavní faktory působící na konkurenční výhodu jsou:

- Životní cyklus výrobku
- Podíl na trhu
- Loajalita zákazníků
- Kvalita produktu

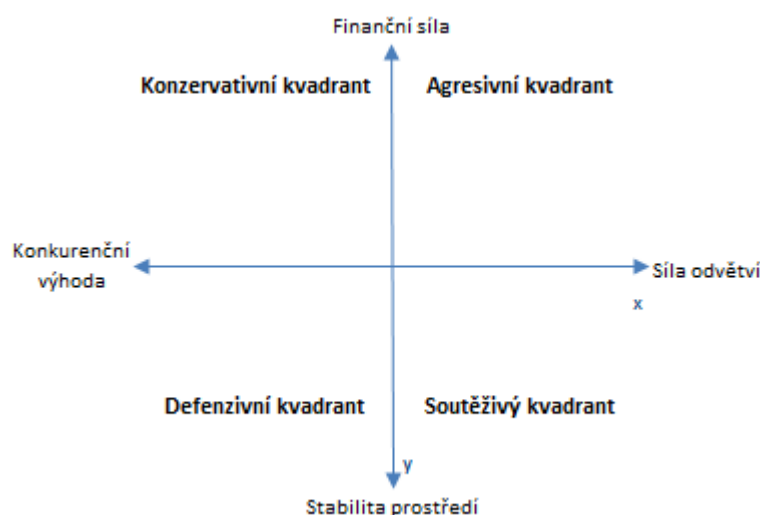
Při syntéze výše uvedených faktorů dochází ke vzniku matice SPACE, která se skládá z následujících čtyř kvadrantů. Viz obrázek 10.

- Agresivní kvadrant – Firma se pohybuje ve stabilním odvětví, ve kterém má velkou konkurenční výhodu. Doporučená strategie pro podnik by zahrnovala zvyšování tržního podílu, vývoj nových výrobků a inovace stávajících, horizontální a dopředná integrace a diverzifikace.
- Konkurenční kvadrant – Navrhovaná strategie by zahrnovala zpětnou, dopřednou nebo horizontální integraci. Tento kvadrant obsahuje podniky, které

mají konkurenční výhodu a nacházejí se v nestabilním prostředí. Zde je žádoucí upevňovat finanční sílu, rozvíjet trh nebo vytvořit sloučení s jinou organizací.

- Konzervativní kvadrant – Organizace je ve finanční rovnováze ve stabilním odvětví. Doporučuje se pronikání do atraktivnějších odvětví, vývoj nových produktů, soustředná diverzifikace a snižování nákladů.
- Defenzivní kvadrant – Žádoucí je značnou měrou snižovat náklady, omezit investování, zbavovat se majetku a zvažovat budoucí působení v daném odvětví. Podnik v tomto kvadrantu je nezajímavý v neatraktivním odvětví, nemá konkurenční výhodu a nedisponuje potřebnými finančními prostředky.

Obrázek 10 Matice SPACE



Zdroj: Vlastní zpracování

Tvorba matice probíhá tak, že se vyberou jednotlivé proměnné spadající do síly odvětví, stability prostředí, konkurenční výhody a finanční síly. Následně jsou těmto proměnným přiřazeny váhy a číselné hodnoty podle toho, jak na ně firma reaguje. Finanční síla a síla odvětví jsou hodnoceny na škále 1 až 6, přičemž číslo 6 znamená nejlepší hodnocení. Stabilita prostředí a konkurenční výhoda jsou naopak hodnoceny na škále -1 až -6. Číslo -6 poté reprezentuje nejhorší možnou hodnotu. Následně se přiřazené hodnoty zprůměrují a dochází k jejich sečtení. Konkurenční výhoda + Síla odvětví = osa X a Stabilita prostředí + Finanční síla = osa Y. Dojde k vytvoření směrového vektoru, který doporučuje výsledný typ strategie a vychází z počátečního bodu SPACE matice [0,0] a jeho směr vede ke zjištěnému bodu [x;y]. (Pošvář, Tomšík, Žufan, 2008)

Matice IE

Základ Internal-External matrix stojí na dvou dimenzích, zjištěných prostřednictvím vážených skóre v matici IFE (na ose x) a vážených skóre v matici EFE (na ose y). Aby bylo možné vytvořit celkovou matici IE je v první řadě nezbytné provést tvorbu právě základních matic EFE a IFE. Matice je složena ze tří hlavních oblastí: Růst a rozvoj, udržení a posílení, sklizeň nebo prodej. Každá z těchto pozic má pro podnik jiný význam. Matice je také rozdělena do devíti polí. I, II a IV značí soubor strategií růst a rozvoj, podniky nacházející se v těchto polích by měly provozovat strategii intenzivní a strategie integrační. Pole III, V a VII vyznačují strategie udržení a posílení, podnik by měl pronikat více na trh a hlavně vyvíjet nové výrobky a inovovat stávající. Sklizeň a prodej jsou poslední skupinou strategií nacházejících se v polích VI, VIII a IX. (Pošvář, Tomšík, Žufan, 2008)

Obrázek 11 Matice IE

		Skóre IFE			
		4,00	3,00	2,00	1,00
Skóre EFE	3,00	I	II	III	
	2,00	IV	V	VI	
	1,00	VII	VIII	IX	

Zdroj: Vlastní zpracování podle: Pošvář, Tomšík, Žufan (2008)

Model BCG

Machková (2006) uvádí, že se jedná o model sloužící zejména k formulaci marketingové strategie a zakládá se na vztahu tempa růstu k trhu a relativního podílu firmy na trhu. Vyjadřuje velikost konkurenceschopnosti analyzované firmy v daném segmentu. Vertikální osa znázorňuje tempa růstu trhu a horizontální osa znázorňuje logaritmickou stupnici relativního tržního podílu. Obrázek č. 12 ukazuje Model BCG, kde jsou jednotlivé podnikatelské aktivity znázorněny maticí o čtyřech kvadrantech, které jsou určeny vztahem mezi ročním nárůstem trhu k relativnímu podílu výrobku na trhu.

Každý kvadrant je znázorněn pod určitým názvem a měl by mít stanovenou vyhovující strategii.

Obrázek 12 BCG Matice



Zdroj: Vlastní zpracování podle: Machková, 2006

Hvězdy – Vyznačují se silným růstem a vysokým podílem na trhu. Aby si udržely pozici, je potřeba přisun značného objemu kapitálu. V častých případech se do těchto jednotek investuje, jelikož jsou perspektivní a schopné udržet svůj stávající podíl na trhu nebo ho zvýšit.

Otazníky – Vyznačují se silným ročním nárůstem, ale zaujímají zatím pouze malý podíl na trhu. Mohou se stát hvězdami, jelikož se vyznačují růstovým potenciálem, firma ovšem musí zvýšit jejich podíl na trhu. Z tohoto důvodu je nutný značný příliv investic. Musí se buď investovat do jejich rozvoje nebo tyto výrobky či aktivity zcela stáhnout z trhu, neboť se mohou stát pro podnik břemenem.

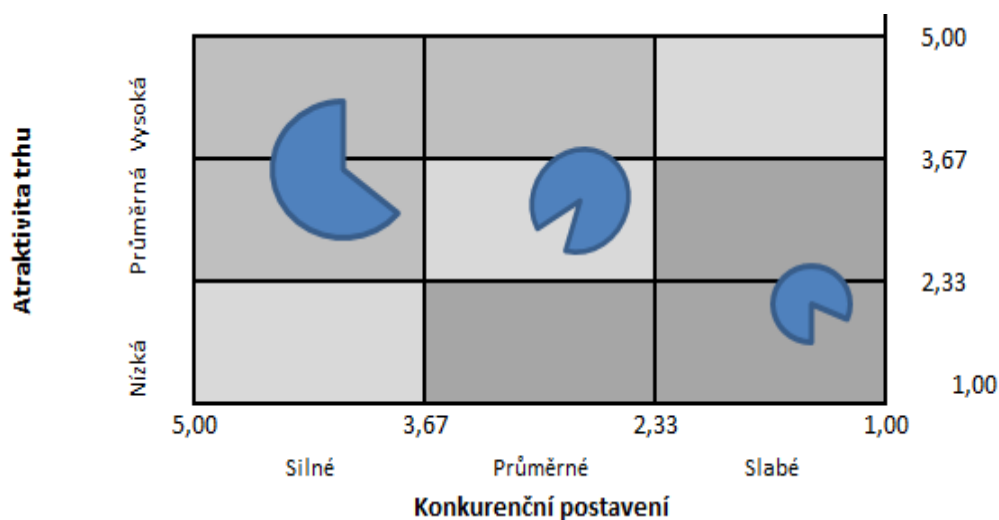
Dojné krávy – Charakterizuje je silný podíl na trhu a slabý roční nárůst. Pomocí těchto výrobků může podnik dosahovat zisku bez nároků na objemné investice. Prostředky, které do tohoto segmentu podnik vloží, jsou vysoce rentabilní. Podnik se s tímto produktem snaží co nejdéle udržet na trhu a v konečné fázi životního cyklu tohoto výrobku se snaží např. prodat licenci konkurenci, aby ještě získal nějaký užitek.

Břemena – v jiných literaturách jsou označovány za hladové psy. Jedná se o aktivity nebo výrobky, které nedokázaly využít svoje příležitosti, nebo došlo k jejich zastarání. Podíl na trhu dosahuje nízkých hodnot stejně jako nárůst. Těchto produktů je vhodné se zbavit.

Model GE

Tento model se zaměřuje na dvě hlavní dimenze a to: přitažlivost trhu a konkurenční postavení. Horizontální osa značí konkurenční postavení a osa vertikální představuje atraktivnost trhu. Na obrázku č. 13 je vyobrazeno schéma této matice.

Obrázek 13 GE Matice



Zdroj: Vlastní zpracování podle: Blažková, 2007

Interní faktory ovlivňující konkurenční postavení:

- Stabilita majetku a prostředků podniku
- Tržní podíl
- Relativní tržní podíl
- Loajalita zákazníků
- Přístup k finančním a jiným zdrojům
- Nákladová pozice
- Relativní zisk
- Postavení značky
- Technologické inovace

Externí faktory ovlivňující atraktivitu trhu:

- Velikost trhu
- Míra růstu trhu

- Cenové trendy
- Ziskovost trhu
- Segmentace
- Struktura distribučních cest
- Možnost odlišit výrobky a služby
- Bariéry vstupu
- Konkurenční kvalita

Hodnoty se pohybují v rozpětí 1 až 5, přičemž číslo 1 značí nízkou atraktivnost trhu a slabé konkurenční postavení a číslo 5 vysokou atraktivnost a silné konkurenční postavení.

Přesné umístění výrobku nebo služby určuje bod, značící hodnotu zjištěnou více faktorovým hodnocením. Okolo tohoto bodu se následně opíše kružnice, její plocha značí velikost daného trhu a chybějící část u výseče značí tržní podíl výrobku či služby na daném trhu. Šipka označuje směr a pohyb produktu či služby v budoucnosti. Model se dělí na devět segmentů, vytvářejících tři zóny.

1. Levá horní – postavení v této zóně je ze strategického hlediska výhodné, do této zóny by měly plynout investice a měl by se podporovat růst výrobků či služeb v této zóně. Zóna se někdy značí jako „zelená“.
2. Diagonála – Investice do výrobků či služeb v této zóně je třeba důsledně zvážit, neboť postavení je zde středně výhodné. Zóna je také označována jako „žlutá“.
3. Pravá dolní – tzv. „červená“ zóna, kam není vhodné investovat a podnik se musí zamyslet nad tím, jak se výrobků zde umístěných zbavit. (Blažková, 2007)

3.6. Implementace strategie

Následující podkapitola se zabývá implementací strategie, nabízí její definici, dále popisuje, jak by měla správná implementace probíhat, aby se dosáhlo příznivého výsledku. V závěru kapitoly jsou uvedeny možné cesty, kterými by se mohla zlepšit implementace strategie. Uvedeny jsou také chyby, kterých by se manažeři při implementaci neměli dopouštět.

Lukášová a Nový (2004) uvádějí, že při procesu implementace jde o faktické uskutečňování strategie a jejího aplikování do životního procesu podniku. Aby mohla být

implementace provedena, je nezbytný souhlas s obsahem strategie u managementu, představenstva a jiných vrcholových prvků v řízení firmy, schválení musí také podlehnout rozpracování strategie do budoucích plánů, programů, rozpočtů a nezbytné je též vytvoření organizačních podmínek pro implementaci strategie.

Pro správnost procesu implementace je žádoucí fungování vyhovující organizační struktury uvnitř společnosti a flexibilita přizpůsobení podnikových systémů a procesů. Obsah strategie, úkoly v jejím rámci a budoucí očekávání by měly být probírány na úrovni top managementu a mělo by se o nich umět dobře komunikovat. Priority strategie a realizace strategických záměrů by měly být správným motivačním impulzem pro práci jednotlivých zaměstnanců podniku a vhodné také je, aby se se strategií dokázali ztotožnit, protože teprve tehdy budou dokonale pracovat na jejím plnění.

Aby byla strategie úspěšně implementována, vyžaduje vytvoření následujících podmínek:

- Je nezbytné, aby strategie firmy zahrnovala strategie pro jednotlivé úrovně řízení včetně základních funkcí podniku, konkrétně marketing, výroba, materiálové hospodářství apod.
- Strategie na jednotlivých úrovních řízení podniku musí vytvářet jednotný systém a vzájemně se podporovat. Nesmí se vytvořit izolovaná strategie na úrovni podnikatelských jednotek bez ohledu na zdroje a schopnosti funkční úrovně a zamýšlených směrů vývoje na podnikové úrovni.
- Organizační struktura a systém řízení podniku se obvykle musí přizpůsobovat zvolené variantě strategie, aby se umožnilo flexibilně reagovat na měnící se podmínky v okolí podniku, a tím se také vytváří vhodné pracovní klima.
- Vhodná strategie slouží k rozvoji základních dovedností podniku, např. zlepšení schopnosti výrobního procesu určitého výrobku a současně by měla připravovat společnost na nabytí dalších dovedností, které firma může využít, nastanou-li změny v okolním prostředí.
- Strategie by měla zahrnovat zvolení adekvátních manažerů, schopných dobré komunikace s lidmi potřebnými k realizaci strategie a vyžaduje se také odborná schopnost pracovníků na manažerské úrovni.
- Strategie musí obsahovat rozvoj a vzdělávání všech zaměstnanců společnosti, protože kvalifikovaný pracovník je nezbytnou součástí plnění úspěšné strategie.

- Strategie musí vytvářet pocit sounáležitosti zaměstnanců ke společnosti a musejí být hrdí, že mohou být součástí podniku. (Dedouchová, 2001)

Bělohávek, Košťan, Šuleř (2006) kladou důraz na specifické kroky implementace z manažerského pohledu, kterými je vhodné se řídit:

- Vytvoření nového přerozdělení zdrojů tak, aby vyhovovaly zvolené strategii.
- Vytvoření konceptu základních úkolů v podniku potřebných k úspěšné realizaci strategie.
- Vytvořit základní strategické aktivity vhodné pro plnění strategie.
- Vytvoření standardů pro pracovní postupy.
- Přeprocování systému pro motivaci členů společnosti.
- Vytvoření informačního systému podniku.
- Zavedení systému pro hodnocení výkonnosti a monitoringu vhodných pro novou strategii.
- Kontrolovat správné fungování stávajícího vnitropodnikového komunikačního systému.
- Upravit strategii do srozumitelné podoby, aby z ní bylo možné vytvořit operativní cíle podniku.

3.6.1. Zlepšení implementace strategie pomocí CRM

Customer Relationship Management - jedná se o způsob, který dokáže lépe implementovat zvolenou strategii podniku právě podle specifických zákaznických potřeb a současné situace na trhu. Podle definic se jedná o určitou metodiku, technologii či schopnost při obchodování, kterou společnost využívá pro vztahy se zákazníky. Proces se také často uplatňuje ve všech oblastech organizace. Pomocí něj se také získávají nové vztahy „prodejce - zákazník“ a dochází k jejich následovnému udržování a utužování formou vytváření vyšších hodnot pro zákazníka podniku. (Payne a Frow, 2005)

Článek vydaný PR Newswire (2015) poukazuje na trend, který podniky zavádějí čím dál více a to je využívání CRM. Tento systém podle výzkumu provedeného v roce 2014 zvyšoval výnosy podniků, u kterých byl CRM zaveden. Aby tento styl řízení mohl fungovat, je zapotřebí sladění zaměstnanců podniku s jeho fungováním, jak řídit prodeje výrobků a pokračovat v maximalizaci výnosů. Nicméně ve všech případech systém nezaručuje budoucí úspěch.

V dnešní době tento systém všechny podniky nevyužívají a často jim v životním cyklu schází. Lze říci, že se jedná o faktor, který by mohl zlepšit fungování managementu a stát se základem pro lepší implementaci strategií.

3.6.2. Chyby manažeru při implementaci strategie

Manažeři nedokáží dostatečně převzít vedení. Měli by umět dostatečně komunikovat se svými kolegy a podřízenými a vést je do budoucna společně s celým podnikem, protože ve chvíli, kdy manažer přebírá odpovědnost za plnění strategie, vede společnost do budoucího rozvoje nebo úpadku. Vhodné je také strategii probírat s menšími skupinkami zaměstnanců, protože tak si ji dokáží lépe zažít. Manažer často také nevytváří priority. Měl by volit méně způsobů plnění strategie a soustředit se na ně, místo toho, aby se snažil pracovat se všemi složkami strategie.

Manažeři nebudují nejsilnější týmy. Velkou roli v této otázce hrají starší členové organizace, kteří mají velkou podporu z řad pracovníků. Bude-li mít manažer podporu v autoritách uvnitř společnosti, tyto autority dokáží správně usměrňovat pracovníky v organizaci a zajistit hladký průběh prací.

Manažeři nedokáží správně alokovat zdroje. Proto je vhodné, aby dokázali správně zajistit potřebné zdroje společnosti a efektivně je uměli řídit.

Nedokáží posoudit dovednosti pracovníků. Manažer musí analyzovat, jsou-li jeho svěřenci dostatečně vybaveni potřebnými zkušenostmi a dovednostmi k výkonu zadaného úkolu. Není-li tomu tak, musí manažer tuto situaci rozpoznat a učinit proti tomu důsledná opatření.

Podceňování významu dovedností. Manažeři často podceňují důležitost svých implementačních dovedností, strategii se snaží realizovat, ale nejdou správným směrem, následně se mohou dostat do situace, kdy se od nich jejich přívrženci díky tomuto kroku odvrátí.

Nedodržují zaměření na stanovené cíle. Je vhodné, aby manažeři neupírali většinu pozornosti na ostatní projekty a zbytečně se s nimi nerozptylovali, jelikož může dojít k situaci, že se odloučí od primárních cílů a strategie následně pozbyde významu. (Legge, 2014)

Podniky se v častých případech snaží strategii implementovat bez dostatečných zkušeností a znalostí, a proto není vždy tato implementace provedena správně. Často tento problém vyplývá z manažerské nezkušenosti, či nedostatečných dovedností k vedení podniku. Výše byly uvedeny nástroje a doporučení, které by mohly zlepšit činnost manažerů a tím vést podnik při implementaci strategie správným směrem.

4. Vlastní práce

V této kapitole bude provedena analýza vnitřního, vnějšího a oborového prostředí společnosti v závislosti na vysledovaných faktorech a rozhovoru s vedením společnosti, dále budou navrženy pomocné modely pro formulaci strategie, podle kterých bude vytvořen výstup výzkumu a návrh nové originální strategie.

4.1. Základní údaje o společnosti

V této podkapitole budou uvedeny základní informace o společnosti, co se týče jejího sídla a historie, dále budou zmíněny výrobky, které podnik vyrábí a distribuuje. Následně bude navržen model organizační struktury podniku ELECO VEP CZ s.r.o. a také budou vyjádřeny jednotlivé funkce s počtem osob. Bude také popsán vztah společností ELECO VEP CZ s.r.o. a ELECO EUROPE s.r.o. Následně bude zmíněna vize podniku, jeho poslání a cíle.

Tabulka 3 Základní informace o společnosti

Název:	ELECO VEP CZ s.r.o.
Sídlo:	Brno, Vídeňská 55, PSČ 639 00
Provozovna:	Vyškov-Předměstí, Průmyslová 720, PSČ 682 01
IČO:	262 17 937
Datum zápisu do obchodního rejstříku:	27. června 2000
Právní forma:	Společnost s ručením omezeným
Předmět podnikání:	Koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje. Výroba elektrických strojů a přístrojů

Zdroj: Vlastní práce

4.1.1. Základní informace o společnosti ELECO VEP CZ s.r.o.

Společnost ELECO byla založena v roce 1990 v Letonicích, ležících v okrese Vyškov a vzdálených vzdušnou čarou cca 26 km od krajského města Brna.

V době vzniku byly hlavní provozovanou činností společnosti zejména dodávky elektromontážních prací, dále výroba rozvaděčů nízkého napětí a elektrických signalizačních přístrojů.

Výroba elektrických přístrojů se postupem času stala hlavní činností společnosti a portfolio podniku bylo rozšířeno o další typy výrobků, konkrétně: hlídače hladin kapalin, zkoušečky napětí a podnik také začal provádět zakázkovou výrobu elektronických a elektrických zařízení. V roce 1996 proběhla expanze firmy, která z kapacitních důvodů následně přesídlila do vlastních prostor v průmyslové zóně Vyškova. Vlastní vývojové pracoviště se stalo nedílnou součástí výroby.

Na přelomu tisíciletí, v roce 2000 byla výrobní činnost firmy převedena do nové dceřiné společnosti ELECO VEP CZ s.r.o.

Původní firma Zdeněk Skřivánek ELECO se zabývá především vývojem nových výrobků, obchodní činností a speciální zakázkovou výrobou a její dceřiná společnost ELECO EUROPE s.r.o., se zaměřuje především na mezinárodní obchod.

Výrobky podniku

Firma se v současné době zabývá výrobou a produkcí níže uvedeného:

- Indikační signálky
- Akustické signálky
- Ukazatele stavu
- Ovládací prvky
- Měřicí přístroje
- Svítidla a LED
- Přístroje na DIN
- Zkoušečky
- Hladinové hlídače
- Dekorační osvětlení

Zakázkové služby

- Elektroinstalace
- Zakázková výroba plošných spojů
- Monitoring tepelných ztrát
- Velkoformátový fototisk

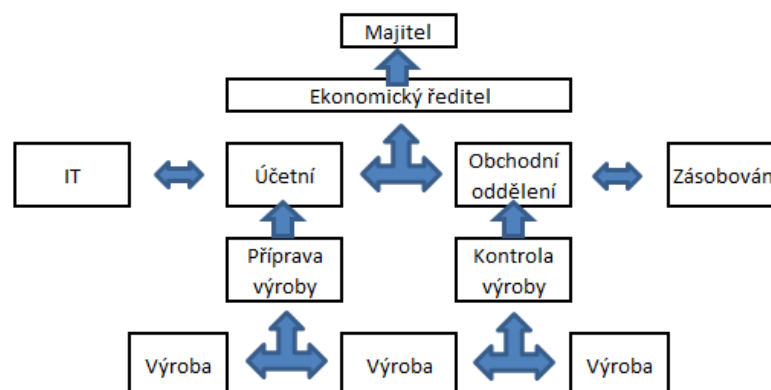
4.1.2. Popis vztahu ELECO VEP CZ s.r.o. a ELECO EUROPE s.r.o.

První z uvedených společností se zabývá v prvé řadě výrobou a distribucí produktů po území České republiky a prezentuje se jako společnost výrobní. Společnost druhá je naopak společností obchodní a zabývá se pouze prodejem výrobků zejména na území Evropy a ve vybraných podnicích na jiných kontinentech, nikoliv v ČR. Zahraniční podnik osloví ELECO EUROPE, která si nechá vyrobit zakázku od podniku ELECO VEP na míru. Následně je za tuto zakázku zapláceno, ale za sníženou cenu, jelikož se jedná o společnost dceřinou. A ELECO EUROPE zakázku posílá koncovému klientovi mimo ČR. Toto je způsob, jakým se dostávají produkty ELECO VEP do zahraničního prostředí a povědomí. ELECO VEP, obchoduje se zahraničím nepřímo, prostřednictvím ELECO EUROPE a tyto zakázky jsou pro podnik velice přínosné.

4.1.3. Organizační struktura společnosti

V této podkapitole bude navržen model organizační struktury v podniku a uvedeny jednotlivé funkce, které na dané pozici pracovník vykonává.

Obrázek 14 Organizační struktura společnosti



Zdroj: Vlastní práce autora

Na obrázku č. 14 je navržen model organizační struktury podniku ELECO VEP CZ s.r.o. Ve společnosti v současné době pracuje 36 zaměstnanců. Na nejvyšší hierarchické pozici se nachází majitel a současně ředitel podniku zastávající nejvyšší rozhodovací a výkonné funkce. O jeden stupeň níže se nachází ekonomický ředitel vykonávající dozor nad ekonomickou situací v podniku, vytváří finanční plány aj. Na třetí úrovni se o chod informačních technologií stará jeden IT pracovník, jedna účetní, podnik tedy zajišťuje účetnictví interně. Na stejné úrovni jsou čtyři pracovníci zabezpečující chod obchodního oddělení a dva zaměstnanci mají na starost zásobování a logistiku podniku. Co se týče výrobního procesu, tak dva pracovníci zajišťují přípravu výroby a následnou kontrolu kvality této výroby provádí jeden zaměstnanec. Ostatní zaměstnanci se účastní přímo procesu výroby a jejich pracovní náplní je např. provádění montáží, práce se stroji aj.

4.1.4. Vize, definice poslání a cílů podniku

Vize podniku

„Být i v budoucnu prosperujícím podnikem zajišťujícím výrobu a dodávky signalizačního zařízení pro průmysl a energetiku v České republice a pro vybrané podniky v zahraničí.“

Poslání podniku

„Udržet stupeň výroby elektrických přístrojů na nejvyšší technické úrovni a pomocí vývoje a inovací zajistit jejich zdokonalení pro nejvyšší spokojenost zákazníka.“

- *Cíle finanční* – maximalizace zisku
- *Cíle tržní* – udržování dominantní pozice na území ČR
- *Cíle v oblasti vědeckotechnického rozvoje*
 - zajistit nákup nových přístrojů do výroby
 - inovace a stálý vývoj výrobků
 - zajistit výrobu signalizačního zařízení v největší kvalitě pro energetické a průmyslové firmy
 - zajistit pravidelný audit ISO 9001
 - zajistit odzkoušení výrobků na zkušebně EZÚ Praha
- *Cíle exportní* – zajistit vývoz do zahraničí o 4 % vyšší než v roce 2014 (v závislosti na spolupráci se společností ELECO EUROPE s.r.o.)
- *Cíle vůči zaměstnancům*
 - zajistit odborné školení pro pracovníky ELECO
 - udržování příznivého zaměstnaneckého prostředí

- *Cíle vůči zákazníkům*
 - snížení počtu reklamací oproti předchozímu roku
 - udržování spokojenosti zákazníka a přívětivých vztahů

4.2. Strategická analýza

V této kapitole bude provedena strategická analýza. Zmíněna bude PESTE analýza, analýza oborového prostředí, v závislosti na Porterově modelu konkurenčních sil bude navržena matice působení velikosti těchto sil. Následuje analýza vnitřního prostředí provedena prostřednictvím Modelu 7 „S“, kde budou definovány její jednotlivé prvky. Provede se také analýza SWOT a marketingový mix. Závěr kapitoly bude patřit analýze vnitřních zdrojů společnosti.

4.2.1. Analýza vnějšího okolí

V této kapitole bude provedena analýza vnějšího okolí podniku formou analýzy PESTE, kde se zhodnotí jednotlivé faktory vnějšího prostředí, jakými jsou politické, ekonomické, sociální, technologické a ekologické.

Politické prostředí

Politická situace z minulých let byla nestabilní, jelikož docházelo k častým změnám vládnoucích stran, nicméně dochází k postupnému ustálení. Současná vládnoucí koalice složená z ČSSD, ANO 2011 a KDU-ČSL se snaží o podporu malých a středních podniků, formou snížení administrativní náročnosti a také podporou exportu. Podnik ELECO VEP CZ s.r.o. musí působit v souladu se zákony České republiky uvedených v zákoníku práce, občanském zákoníku, obchodním právem, listině základních lidských práv a svobod aj. Zároveň se podnik zavazuje k plnění podmínek certifikátu bezpečnosti ISO 9001, který podléhá každoročnímu auditu.

Zároveň je žádoucí, aby podnik dodržoval zákony spjaté s evropskou a světovou úrovní, jelikož je ČR členem Evropské unie, Organizace spojených národů a jiných organizací a podmínkám stanoveným ve smlouvách se musí podřizovat.

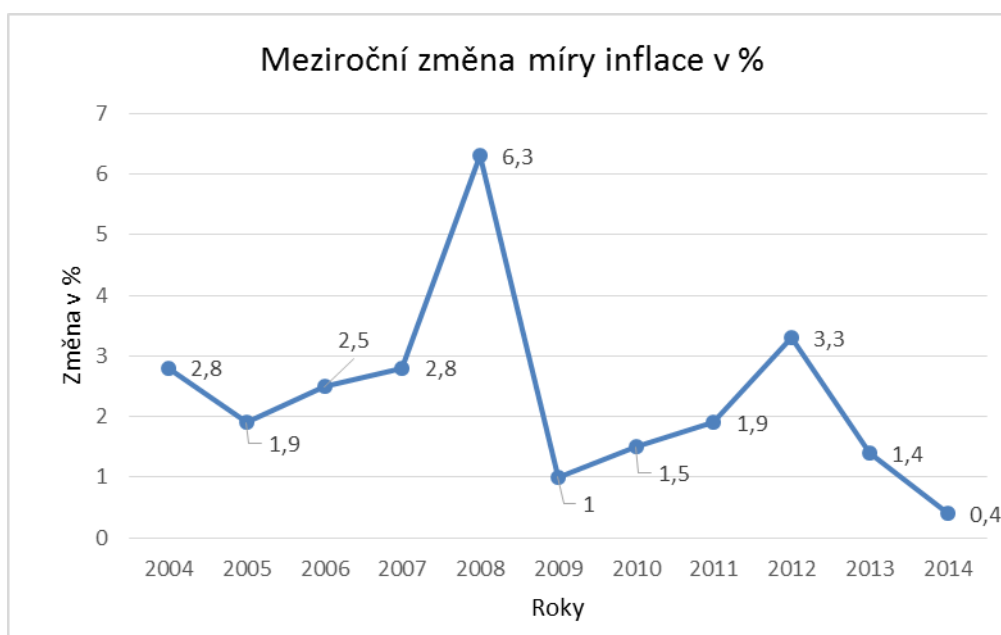
Výrobní činnost podniku může být v budoucích letech ohrožena v závislosti na spolupráci s firmou ELECO EUROPE s.r.o., která spolupracuje s vybranými ruskými podniky. V současné době je situace mezi Ruskem a západními státy vyhrcočená a je uvažováno o sankcích vůči Rusku.

Ekonomické prostředí

Ekonomické prostředí je faktorem, který ovlivňuje každého jedince ve společnosti, domácnosti, podniky, OSVČ, podnikatele a chod celého státu. Stávající makroekonomická situace zasahuje ať už pozitivně nebo negativně do života každého jedince v dané zemi a nesmí se brát na lehkou váhu. Z hlediska posledních let je tato situace na území ČR nestabilní, jelikož se měnil daňový systém, dochází také k časté změně vládnoucích stran, příkladem může být nedávná situace, kdy musely být uskutečněny předčasné volby. Mezi zkoumané ukazatele byly vybrány: míra registrované nezaměstnanosti, míra inflace, změna HDP, věková struktura nezaměstnaných a volný počet pracovních míst.

Míra inflace

Obrázek 15 Meziroční míra inflace



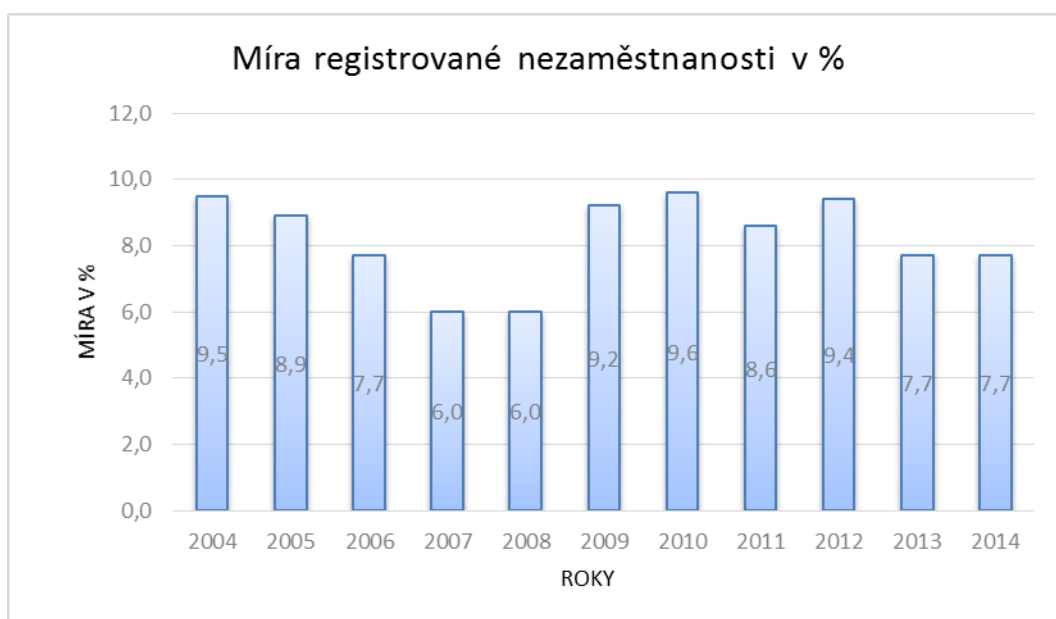
Zdroj: Vlastní práce, www.czso.cz

Obrázek 15 dokazuje, že nejvýraznější zvýšení meziroční inflace s sebou přinesl rok 2008, důvodem bylo zvýšení sazby DPH z 5 % na 9 %. Zvýšení sazby DPH znamenalo nárůst cen základních potravin a služeb potřebných k životu a dalším faktorem bylo zavedení regulačních poplatků ve zdravotnictví. V následném období mezi roky 2009 – 2012 byl zaznamenán poměrně nižší meziroční nárůst a hodnoty dosahovaly 1-3 %. Rok 2012 a nárůst o 3,3 % byl zapříčiněn zejména růstem spotřebitelských cen, kdy

došlo k rychlému cenovému růstu zejména u potravin a nealkoholických nápojů (vysoký nárůst ceny vajec, pečiva) Podražily také energetické zdroje, zejména zemní plyn a elektřina, vodné a stočné. Následně meziroční růst výrazně zpomalil vlivem snížení meziročního růstu cen potravin a pohonných hmot, výrazně také klesla cena elektřiny oproti roku 2013. (Kurzycz, 2015)

Míra nezaměstnanosti

Obrázek 16 Míra registrované nezaměstnanosti



Zdroj: Vlastní práce, www.portal.mpsv.cz

Nejvýznamnější nárůst míry registrované nezaměstnanosti na obrázku 16 byl zaznamenán v letech 2009 a 2010, kdy probíhala v plné míře hospodářská krize, která měla negativní vliv ve všech sférách národního hospodářství. Podniky musely přistoupit ke snižování nákladů formou propouštění zaměstnanců nebo jim zkracovaly pracovní dobu a jejich výroba byla rapidně snížena či dokonce zcela pozastavena. Tento negativní trend pokračoval až do konce roku 2012, kdy se jednotlivé podniky začaly vzpamatovávat z několikaletého útlumu. V posledních dvou zkoumaných letech se úroveň drží na 7,7 % a postupně se navyšoval počet pracovních míst v téměř všech ekonomických sektorech.

Obrázek 17 Počet volných pracovních míst v České republice



Zdroj: Vlastní práce, www.portal.mpsv.cz

Jak je zřetelné z obrázku 17 tak volná pracovní místa mají nejnižší počet v zimních měsících, jelikož se neprovozují téměř žádné sezónní práce. Nabídka práce se v závislosti na ročních obdobích mění a dochází k výkyvům. Letní měsíce s sebou přinášejí postupný nárůst, protože jsou to měsíce vhodné pro obory stavebnictví, zemědělství atd. Volná pracovní místa rostla do listopadu roku 2014. Tato situace odráží poměrně mírný podzim, který nepřinesl mnoho srážek a byl přívětivý například ke stavitelům. Pracovní místa rostou také z důvodu toho, že některé podniky postupně obnovují svoji činnost a potřebují doplnit počty zaměstnanců, vznikají nové podniky, které už se neobávají působení hospodářské krize, a nabídka pracovních míst tedy roste. (zářijové hodnoty nebyly ve zdroji uváděny)

Sociální prostředí

Počet obyvatel České republiky momentálně dosahuje hodnoty 10 538 275, tento údaj je platný k 31. 12. 2014 a vypovídá o tom, že se v posledních letech populace rozrůstá. Vlivem zlepšování zdravotnického sektoru, vyšší životní úrovně obyvatel a jiných faktorů se zvyšuje naděje dožití mužů i žen. Pro nově narozené ženy v roce 2013 je naděje dožití 81,13 let, u mužů je naděje nižší jakožto i v předchozích letech, dosahuje hodnoty 75,23 let. Počet narozených poslední roky kolísá, ale počet obyvatel se zvyšuje,

jelikož se zvýšila migrace směrem do ČR a obyvatelstvo je dlouhodoběji v procesu demografického stárnutí. Predikce do budoucna je taková, že současná situace bude pokračovat ve stejném trendu.

Co se týče situace konkrétně v podniku ELECO VEP CZ s.r.o. tak procesem demografického stárnutí není nijak omezen. V situaci, kdy musí nahradit některého ze svých zaměstnanců, není problém sehnat dostatečně kvalifikovanou pracovní sílu, ať už se jedná o montážní práce, práci s elektrickými přístroji, obsluhu strojů, účetní nebo jiné pozice. (Český statistický úřad, 2015)

Technologické prostředí

Výrobní proces podniku ELECO VEP CZ s.r.o. není nijak výjimečný, výroba je prováděna převážně ručními pracemi, případně se využije pájecí linka obsluhovaná lidskou silou nebo použijí zkoušecí přístroje. Stroje mají dlouhou životnost, a proto se neobměňují příliš často, nicméně chce-li být podnik konkurenceschopný v dnešním tržním prostředí, musí držet co nejvíce krok s co nejvíce konkurenčními podniky. Zvláště v případě vývozu jednotlivých komponentů nejen po území České republiky, ale i v evropském měřítku. Vlastníci podniku tedy po odborné konzultaci musí zvážit, je-li z ekonomického hlediska výhodné provádět investici do koupě strojů nových, popřípadě renovace starých strojů.

Vhodné je také sledovat moderní trendy v oblasti hardware a software, které se v provozovaném podniku využívají. Firma ke svému chodu také využívá systému internetových objednávek, proto je nezbytné, aby byl tento systém srozumitelný převážné většině jeho uživatelů a nevznikaly nesrozumitelnosti během provádění objednávek.

Ekologické prostředí

V dnešním podnikatelském světě je kladen čím dál větší důraz na dodržování ekologických norem, předpisů a zákonů a většina společností se snaží tento faktor udržovat na pozitivní hladině z hlediska lepší konkurenceschopnosti a image, protože v evropském měřítku se dbá právě na ochranu životního prostředí v souvislosti s podnikáním (společenská odpovědnost firem aj.). Podnik si vhodnou jakostní politikou může vytvořit výbornou image a stát se tak atraktivní pro širší skupinu zákazníků. Značné investice musejí být vynakládány například na snižování vypouštění emisí do vod a ovzduší, likvidaci negativních externalit vzniklých při výrobě nebo při nakládání

s odpady. Nicméně chce-li být v dnešní době podnik konkurenční a stát se „zeleným“ pro své okolí, ale i pro zaměstnance, je žádoucí do této oblasti vynakládat finanční prostředky.

4.2.2. Analýza oborového prostředí

Odběratelé

Jako hlavní zákazníky lze uvést např. různé tovární závody, které využívají jednotlivé produkty (indikační signálky, akustické signálky, ukazatele stavu, LED svítidla, měřicí přístroje aj.) k běžné provozní činnosti podniku. Nejedná se ovšem pouze o různé továrny a haly, ale zákazníky jsou např. i výrobci hromadných dopravních prostředků, kteří taktéž využívají jednotlivé produkty k vybavování svých výrobků. Zákazníky mohou být také např. nemocnice, které používají jednotlivé produkty ke svému každodennímu chodu. Jako příklady odběratelů lze uvést: Škoda Plzeň, vyrábějící tramvaje a lokomotivy, firmy zabývající se výrobou elektro strojů, DPMB, Brněnské strojírny, teplárny, elektrárny, Jaderná elektrárna Dukovany aj.

Dodavatelé

Mezi hlavní dodavatele patří společnosti, které podniku dodávají teplo, světlo, vodu a jiné energie, jelikož bez těchto prostředků by nemohl proces výroby v žádném případě fungovat. V situaci, kdyby došlo k rapidnímu nárůstu cen těchto zdrojů, by byl podnik v určitém ohrožení, jelikož by se mu zvýšily jeho měsíční náklady na provoz a podnik by musel hledat alternativní dodavatele. Tato situace je ovšem málo předvídatelná, jelikož ceny se zvyšují v soustavné míře, nikoli nárazově o velkou sumu. Dodavateli materiálu jsou v současné době velkosklady působící na území České republiky nebo zahraničí. Odběr materiálu je poté proveden na základě počtu a objemu objednávek.

Substituty

Jako substituty by stávající zákazníci samozřejmě mohli volit produkty podniků, zabývajících se podobným, respektive stejným typem výroby jako ELECO VEP CZ s.r.o. Nicméně z technického hlediska se na úrovni ČR nenachází žádný obdobný výrobní podnik. Jako substitut lze využívat výrobky, které poskytují velkosklady odebírající produkty ze zahraničních firem. Nicméně jejich kvalita je nižší a podnik ELECO VEP CZ s.r.o. je svými výrobky odlišný, jelikož mají určitou přidanou hodnotu.

Hrozba vstupu nových konkurentů

V současné situaci na trhu s elektrickými komponenty jsou bariéry vstupu poměrně vysoké, nový konkurenční podnik by pro založení své činnosti potřeboval vysoký kapitál k nákupu strojů potřebných k výrobnímu procesu, dále by potřeboval zajistit prostory, kde by výrobní proces zajišťoval (tyto prostory by se daly i pronajmout), nicméně je nutné vhodně zvolit místo, aby se lépe zajišťovala logistika. Finance by se také musely vkládat do jednotlivých zaměstnanců podniku (školení, platy, aj.)

Aby společnost tohoto typu mohla vzniknout, musí jedna z odpovědných osob být držitelem řemeslné živnosti, která vyžaduje příslušné vzdělání v daném nebo příbuzném oboru. Provozovatel živnosti musí být starší věku 18 let, bezúhonný a způsobilý k právním úkonům. *Odborná způsobilost musí být prokázána dokladem o:*

- a) *řádném ukončení středního vzdělání s výučním listem v příslušném oboru vzdělání,*
 - b) *řádném ukončení středního vzdělání s maturitní zkouškou v příslušném oboru vzdělání nebo s předměty odborné přípravy v příslušném oboru,*
 - c) *řádném ukončení vyššího odborného vzdělání v příslušném oboru vzdělání,*
 - d) *řádném ukončení vysokoškolského vzdělání v příslušné oblasti studijních programů a studijních oborů, nebo*
 - e) *uznání odborné kvalifikace, vydaným uznávacím orgánem podle zákona o uznávání odborné kvalifikace,*
 - f) *ověření nebo uznání dosažené úplné kvalifikace pro příslušný obor na základě zákona o uznávání výsledků dalšího vzdělávání*
- (Firemnifinancecz, 2013)

4.2.2.1. Matice vlivu konkurenčních sil působících na podnik

Na základě působení a velikosti vlivu jednotlivých faktorů byla vytvořena matice, která určuje, jak jednotlivé síly působící na podnik mohou ovlivňovat jeho chod a jak jsou pro něj důležité. Byla vytvořena škála bodových hodnot od 1 do 5, číslo 1 znamená nízkou hodnotu, číslo 5 vysokou. Na základě jednotlivých bodových hodnot bude proveden součet, který určí výsledné číslo znamenající velikost dané síly, čím je síla větší, tím významnější je pro podnik.

Tabulka 4 Matice působících sil

Konkurenční síly	Působení síly	Velikost síly	Výsledná síla
Odběratelé	5	5	10
Dodavatelé	3	4	7
Substituty	1	1	2
Hrozba vstupu nových konkurentů	3	2	5

Zdroj: Vlastní práce

V tabulce č. 4 jsou uvedeny bodové součty jednotlivých sil působících na podnik. Jako nejvlivnější faktor se ukázali být odběratelé podniku, protože bez jejich přítomnosti a značného vlivu by podnik nemohl provádět svoji činnost, následně se umístili dodavatelé, kteří na podnik působí menší silou, a velikosti síly autor práce nepřikládá takovou hodnotu, jelikož je možné dodavatele vyměnit, v případě, že by pravidelně docházelo k dodávkám nekvalitních materiálů, což by mělo negativní dopad na proces celé výroby a počet reklamací. Na třetí příčce se umístila hrozba vstupu nových konkurentů, v současnosti se sice nepředpokládá, že by podniku přibyli noví konkurenti, nicméně tento faktor se musí brát v potaz a nesmí se opomíjet, proto byly těmto silám přiřazeny pouze nízké hodnoty. Co se týče faktoru substitutů, tak v současné době nejsou na území ČR žádné možné substituční produkty z výrobních podniků, pouze výše uvedené výrobky z velkoskladů, proto zde byla přiřazena hodnota 2.

4.2.2. Analýza vnitřního prostředí

4.2.2.1. Model 7 „S“

Strategie

Strategií podniku je v současnosti a budoucích letech zajišťovat dodávky signalizační zařízení a LED zařízení pro své klienty ve smluveném čase a kvalitě. Podnik chce v budoucnu udržet stávající klientelu a rozšiřovat svoje produkty do vybraných podniků v Evropě. Tohoto cíle se podnik snaží dosáhnout prostřednictvím dobré propagace na trhu se strojírenskými výrobky, inovací ve výrobním procesu a inovováním stávajících produktů. Je žádoucí, aby si strategie neodporovala s podnikovými cíli. Co se týče stanovení strategií či cílů, nelze ovšem hovořit o strategii propracovanou z dlouhodobého hlediska, jedná se pouze o krátkodobé plány a cíle, kterých se podnik snaží dosáhnout.

Struktura

V podniku v současné době pracuje 36 zaměstnanců, na nejvyšší hierarchické úrovni společnosti se nachází majitel podniku, který má za podnik veškerou zodpovědnost a je jediným jednatelem společnosti. Na nižší úrovni se nachází ekonomický ředitel podniku, který má za úkol kontrolu obchodu a ekonomických záležitostí v podniku a zodpovídá se majiteli.

Dále firma zaměstnává jednoho IT pracovníka zabezpečujícího fungování softwaru společnosti a chodu systému internetových objednávek. Podnik obstarává své účetnictví interní formou, konkrétně jednou účetní. Podnik má své obchodní oddělení zajišťované čtyřmi pracovníky, kteří spravují zahraniční obchod a obchod pro Čechy a Moravu.

Zásobování a logistiku mají na starost dva zaměstnanci. Příprava výrobního procesu je vykonávána dvěma zaměstnanci a následnou kontrolu provádí jeden člověk. Zbývající členové podniku pracují přímo ve výrobním procesu a mají za úkol montáže, práci se stroji a udržování čistoty na pracovišti aj.

Systémy

V oblasti systémů řízení podniku by každý z pracovníků měl plnit své pracovní povinnosti dle každodenních úkolů. Ať už se jedná o pracovníka ve výrobním procesu, jeho nadřízeného nebo samotného majitele podniku. Montér musí být odpovědný za to, že provede správný postup při výkonu práce. Kontrolor je zase odpovědný za kvalitu jeho práce (musí být plně funkční). Tyto procesy řídí pracovníci v plánování výroby. Obchodní zástupci musí vykonávat svoji činnost zodpovědně a na úrovni umět komunikovat se zástupci odběratelů. Ekonomický ředitel je poté odpovědný za rozpočty a celkový ekonomický chod v podniku. Majitel podniku musí umět koordinovat tyto procesy, respektive dohlížet na jejich správné fungování a v situaci, kdy nastane odchylka nebo pochybení, zakročí a správným způsobem usměrní jednotlivé osoby zodpovědné za výkon.

Spolupracovníci

Tato složka je ve své podstatě nejdůležitější ve firmě, neboť právě jednotliví pracovníci vytvářejí kolektiv, který je buď schopen pracovat ve vzájemném souladu, nebo naopak v rozporu. Co se týče zaměstnanců výroby, nebyly u nich spatřovány žádné

problémy a kolektiv pracuje podle smluvních podmínek i morálních zásad. Vedoucí pozice s nimi tedy nemají kázeňské problémy či dokonce spory.

Schopnosti

V této položce hraje nejdůležitější roli právě majitel společnosti, který by měl být schopen vytvářet vhodné pracovní podmínky pro své zaměstnance, umět jim vyjít vstříc, být dobrým, spravedlivým, ale i přísným lídrem, který se umí chopit velení. Co se týče majitele podniku ELECO VEP CZ s.r.o., lze říci, že vyjmenované schopnosti vlastní, ať už je tento poznatek osvojen z osobního setkání nebo v komunikaci se zaměstnanci.

Nesmí se opomíjet i vliv schopností jednotlivých pracovníků. Někteří ze zaměstnanců musí prokázat vzdělání v oboru elektromechanik nebo například obráběč kovů, jiní nepotřebují specifické vzdělání. V podniku údajně dříve byli méně schopní pracovníci, nicméně během postupu času si svoji práci osvojili a stali se plnohodnotnou součástí podniku. Důležité také je, aby zaměstnanci byli schopni dodržovat svoji pracovní náplň a odpovídat za svoje jednání náležitým způsobem. Dříve údajně byly v podniku problémy, co se týče morálky (pozdní příchody, nízké pracovní nasazení), nicméně v posledních letech se tento nešvar podařilo vymýtit.

Styl

V tomto faktoru hraje roli podniková kultura, kterou management vyznává, a jednotlivé styly vedení fungující uvnitř podniku. V určitých situacích je uplatňován autokratický styl, jelikož je nutné, aby majitel někdy rozhodnutí převzal pouze na svou osobu. V jiných případech majitel uplatní naopak styl demokratický, protože podle citu pozná, že je vhodné před vyřčením verdiktu jednotlivé podmínky a následky konzultovat.

Sdílené hodnoty

Zaměstnanci podniku musí vždy dodržovat hlavní cíl společnosti a to, aby byl zákazník vždy spokojen. Všichni pracovníci bez ohledu na to, na jakém hierarchickém stupni se nacházejí, jsou motivováni k neustálému zdokonalování a zlepšování všech činností společnosti. Ve své podstatě se každý ve společnosti snaží dodržovat politiku jakosti, kterou si podnik stanovil jako jeden z cílů strategie. Vyžaduje se také dodržování etického vystupování vůči nadřízeným i ostatním spolupracovníkům a morálních zásad, které by měla většina lidí znát z vlastní zkušenosti.

4.2.3. SWOT analýza

V této podkapitole bude provedena analýza SWOT založená na silných a slabých stránkách a současně na působení hrozeb a příležitostí z vnějšího prostředí podniku.

Silné stránky

- *Kvalitní vzdělání pracovníků* – pracovníci v podniku jsou vybíráni s ohledem na jejich dosažené vzdělání a zkušenosti, během jejich působení ve firmě absolvují potřebná školení ke zlepšování svého výkonu.
- *Tradice podniku* – podnik působí na trhu již od roku 1990 a tento rok bude slavit čtvrtstoletí svého působení. Za toto období si stihl vybudovat silnou pozici mezi svými zákazníky a stal se jejich tradičním dodavatelem.
- *Dominantní postavení na českém trhu* – vzhledem k tomu, že na českém trhu se v současnosti nepohybuje žádný jiný podnik se stejným zaměřením se ELECO VEP CZ s.r.o. stává dominantním podnikem a má vytvořenou výbornou stávající pozici pro své současné i budoucí působení.
- *Velký počet odběratelů* – tento faktor se vztahuje k předešlému uvedenému, společnost se stala pro mnohé podniky stálým dodavatelem a za dobu svého působení si vybuchovala širokou klientelu po celé České republice.
- *Certifikované výrobky* – podnik pravidelně dostává certifikační potvrzení ke svým výrobkům. Výrobky jsou opatřeny bezpečnostním certifikátem a zvyšuje to jejich atraktivitu na trhu.

Slabé stránky

- *Nekvalitní materiál od dodavatelů* – během působení podniku na trhu nastaly situace, kdy materiál používaný k výrobě produktů nedosahoval požadované kvality, a hotové výrobky distribuované koncovým zákazníkům nedosahovaly požadavků a neplnily ve správné míře svoji funkci. Následně probíhaly reklamace a tato situace v žádném případě neprospívá dobrým dodavatelsko-spotřebitelským vztahům.
- *Absence konkurenčních sil na území ČR* – vzhledem k tomu, že na území ČR neexistuje konkurenční podnik, není ELECO VEP CZ s.r.o. více motivována z vnějšího prostředí co se týče soutěživosti a snaze předstihnout a dominovat nad svými konkurenty. Kdyby konkurence existovala, podnik by byl nucen

podporovat tvůrčí činnost ve větší míře a posouval se rychlejším tempem kupředu. Rozšiřoval své portfolio aj.

- *Potřeba vysokého kapitálu* – na provoz podniku, nákup materiálu a fungování celého procesu je potřeba značných finančních zdrojů.
- *Finančně náročný vývoj elektronických výrobků a přístrojů* – v situaci, kdy chce podnik věnovat finanční prostředky do vývoje a inovací svých zařízení a výrobků, nejsou částky těchto financí nízké a vynaložený kapitál je opět značný.

Příležitosti

- *Dobrá propagace podniku* – podnik využívá možnosti svojí prezentace na českých, ale i mezinárodních veletrzích a výstavách, což je vhodná forma propagace a příležitost pro získání nových klientů.
- *Doplnění technologie pro výrobu* – pro zvyšování kvality procesu výroby a samotných výrobků je vhodné inovovat zařízení potřebná k procesu výroby. Tento krok následně zvyšuje rychlost výroby a dopomáhá ke zkvalitnění výrobků.
- *Dodávky kvalitních materiálových zdrojů* – V případě, že budou dodávány kvalitní materiály pro výrobu, bude pravděpodobnost selhávání výrobků o velké procento nižší a tím se teoreticky může snížit počet reklamací ze strany koncového zákazníka a zvýší se atraktivita podniku.
- *Četná školení zaměstnanců v oblasti inovací a technického rozvoje* – pro lepší znalosti pracovníků a jejich výkon podnik zajišťuje školení týkající se inovačních změn v procesu výroby a používání nových materiálů.

Hrozby

- *Příchod nového konkurenta na český trh* – za největší hrozbu se dá považovat příchod konkurenčního podniku na český trh, jelikož podnik je v současné době jediným ve svém oboru. Za této situace by mohlo dojít ke snížení počtu zákazníků a snížení současné klientely podniku. Mohla by tedy nastat situace, kdy by ELECO VEP CZ s.r.o. muselo snížit výrobu a pro současné zaměstnance by tak nebylo dostatečné pracovní zatížení.
- *Zvýšení cen vstupního materiálu* – tato situace by s sebou přinesla zvyšování nákladů pro podnik, který by musel vynakládat vyšší finanční prostředky na

nákup vstupního materiálu a následně by musel zvyšovat ceny svých výrobků, což by mohlo mít negativní dopad pro dodavatelsko-spotřebitelské vztahy.

- *Neúměrné zvyšování cen energií* – v případě, že by dodavatelé energie nepřiměřeně zvýšili své ceny, došlo by opět k nárůstu nákladů pro podnik a mohlo by dojít k narušení jeho chodu a částečnému ohrožení jeho existence.

4.2.4. Marketingový mix 4P

Produkt

Firma ELECO VEP CZ s.r.o. vyrábí následující produkty a poskytuje tyto služby:

Poskytované produkty

- indikační signálky
- akustické signálky
- Ukazatele stavu
- Ovládací prvky
- Měřicí přístroje
- Svítidla a LED
- Přístroje na DIN
- Zkoušečky
- Hladinové hlídače
- Dekorační osvětlení

Poskytované služby

- Elektroinstalace
- Zakázková výroba plošných spojů
- Monitoring tepelných ztrát
- Velkoformátový fototisk

Produkt poskytovaný podnikem je velmi specifický, jelikož na území České republiky se v současné době nevyskytují výrobky, které by mohly konkurovat z dlouhodobějšího hlediska. Podnik poskytuje unikátní výrobky pro potřeby elektrotechnického průmyslu.

Cenová politika

Cenová politika společnosti je závislá na nákladech plynoucích z výrobního procesu, podle toho podnik také utváří jednotlivé ceny produktů, vzhledem k tomu, že je na území ČR jediným podnikem ve svém oboru, mohl by nasazovat vysoké ceny za svoje výrobky, ale vedení se k tomuto kroku neubírá a snaží se ceny držet na přijatelné úrovni pro svoje odběratele, a tím udržovat příznivé vztahy se svou klientelou. Průmyslové, strojírenské podniky a jiní zákazníci by sice mohli využívat zahraniční společnosti ke svým dodávkám, nicméně ELECO VEP CZ s.r.o. se snaží držet ceny na nižší úrovni, než je tomu u podniků zahraničních a tím se pro český i zahraniční trh stává atraktivnějším. Ceny jsou zvyšovány pouze v závislosti na zvyšujících se nákladech výroby a ohled je také brán na působení inflace.

Propagace

Společnost v současné době využívá nejrůznější formy propagace. Jako nejvhodnější prostředek k prezentaci podniku lze uvést účasti na strojírenských veletrzích na území ČR (Strojírenský veletrh na Brněnském výstavišti, veletrh AMPER), ale i v zahraničí. Podnik má také možnost se účastnit mezinárodních výstav, kde se stává atraktivním pro mezinárodní společnosti. V předešlých letech měl možnost se prezentovat například v Rusku nebo USA, následně získal zakázky pro společnost ELECO EUROPE s.r.o., která dodává výrobky ELECO VEP CZ s.r.o. na evropské úrovni, ale i pro vybrané podniky po celém světě.

Další formou propagace je také vydávání aktuálních katalogů s nabídkou firemních produktů. Podnik má pro svoji propagaci vytvořeny webové stránky, kde jsou uvedeny ceníky a popisy jednotlivých výrobků pro názornou představu. Na této webové stránce jsou také uvedeni bývalí a stávající klienti, kteří mohou poskytnout následné reference.

Prodejní místo

ELECO VEP CZ s.r.o. má svoji výrobní halu situovanou ve městě Vyškov v Jihomoravském kraji a toto místo lze tedy považovat za hlavní prodejní prostor, odkud plynou všechny dodávky k zákazníkům. Hala se nachází nedaleko dálnice a je tedy strategicky výhodně situována z hlediska logistiky a vhodného dopravního přístupu.

4.2.5. Analýza vnitřních zdrojů společnosti

Hmotné zdroje

Společnost ELECO VEP CZ s.r.o. vlastní jednu výrobní halu ve městě Výškov, kde provádí veškerou svoji výrobu a pozemek, na kterém se hala nachází, je také v jejím vlastnictví. V prostorách výrobní haly je také objemný skladovací prostor, kde si podnik udržuje stálé zásoby produktů, které jsou nachystány pro určitý segment zákazníků, a není u nich potřebná výroba na zakázku. Dalším hmotným majetkem společnosti jsou čtyři automobily: tři nákladní automobily využívá ke služebním účelům, jakými jsou přepravy objednávek menších rozměrů, a jeden osobní automobil používaný pro přepravu osob.

Lidské zdroje

Činnost společnosti v současné době zajišťuje 36 zaměstnanců, viz kapitola 4.1.3., kteří jsou nedílnou součástí každodenního fungování podniku, bez jejich přítomnosti by nemohl být zajištěn výrobní proces a společnost by nebyla schopna provozovat svoji činnost. Počet zaměstnanců se udržuje několik let na stálé úrovni a jejich úroveň vzdělání odpovídá úkolům, které musejí vykonávat. Pracovníci ve výrobním procesu jsou ohodnocováni úkolově, podle toho, jaký počet výrobků je v závislosti na objednávkách potřeba vyrobit. Co se týče ostatních zaměstnanců, tak ti jsou ohodnocováni fixně a při mimořádných výnosech či Vánočních svátcích jim připadají mimořádné prémie (platí i pro zaměstnance výroby). Účetní činnost si firma vede interně formou svého zaměstnance.

Nehmotné zdroje

Mezi nehmotné zdroje společnosti lze řadit dlouhodobou tradici podniku, fungující dodavatelsko-odběratelské vztahy, dlouholeté zkušenosti s výrobním procesem a know-how výroby signalizačních zařízení. Jednou z hlavních položek jsou také certifikáty bezpečnosti pro jednotlivé výrobky.

Finanční zdroje

Posouzení finanční situace v podniku je provedeno pouze okrajově na základě analýzy poměrových ukazatelů zjištěných z účetních výkazů, tedy rozvahy a výkazu zisků a ztrát.

Analýza poměrových ukazatelů

1) Ukazatele rentability

Tabulka 5 Ukazatele rentability podniku

Rentabilita	2011	2012	2013
ROA (před zdaněním)	-2%	3%	4%
ROA (po zdanění)	-2%	3%	3%
ROE	-3%	5%	5%

Zdroj: Vlastní práce

Ukazatele rentability podniku říkají, jaké podnik dosahuje ziskovosti. Za nejdůležitější ukazatel lze považovat ROA (rentabilita aktiv), která vypovídá o ziskovosti celého podniku. Čím je rentabilita ROA vyšší, tím je to pro podnik lepším znamením, jelikož vykazuje vyšší výnos. Z tabulky číslo 5 je patrné, že v prvním sledovaném roce je rentabilita záporná, důvodem je záporný výsledek hospodaření v tomto období, podnik se teprve vzpamatovával z celosvětové hospodářské krize a snažil jsem o setrvání na trhu. Podnik v tomto roce také musel vynaložit vysoké náklady na nákup strojů a zařízení potřebných ke svému chodu. V následujících letech už dosahovala rentabilita kladných hodnot a výkonnost čili ziskovost podniku začala stoupat, tento růst koreluje s odezněním zmíněné krize.

Dalším ukazatelem je rentabilita vlastního kapitálu, tedy ROE. Pomocí ukazatele lze zjistit výnosnost vlastního kapitálu. Dosahuje-li podnik nízkých hodnot, měl by svůj vlastní kapitál více investovat, jiným způsobem, než činí.

2) Ukazatele aktivity

Tabulka 6 Ukazatele aktivity podniku

Aktivita	2011	2012	2013
Obrat celkových aktiv	4,26	2,12	1,89
Doba obratu zásob	21	42	47
Doba obratu pohledávek	28	62	85
Doba obratu závazků	30	60	70

Zdroj: Vlastní práce

Tabulka č. 6 se zabývá ukazateli aktivity podniku, tyto ukazatele určují, jak efektivně podnik jednotlivé položky aktiv využívá. Obrat celkových aktiv, je ukazatelem určujícím, kolikrát během kalendářního roku dojde k obratu aktiv v podniku. Autoři

uvádějí, že minimální požadovaná hodnota má dosahovat čísla 1, což ve všech zkoumaných letech ukazatel splňuje. Společnost tedy nakládá se svými aktivy efektivním způsobem.

Doba obratu zásob vyjadřuje počet dní, po které jsou oběžná aktiva vázána v podobě zásob. Mezi tyto zásoby se zahrnují nakupované zásoby, zboží, materiál a zásoby vlastní výroby. Podnik by měl udržovat dobu obratu zásob na nízkých hodnotách, což rok 2011 splňuje, další dva roky se tato hodnota zdvojnásobila, je to však dáno výrobním charakterem podniku. Tento podnik si musí udržovat větší počet zásob, aby byl schopen včas splnit požadavky zákazníků, kteří si objednají zboží a chtějí ho mít za krátký čas k dispozici.

Doba obratu pohledávek reflektuje, za jak dlouhou dobu jsou schopni podniku jeho zákazníci platit. Podnik se snaží o co nejnižší počet dní doby obratu pohledávek, aby měl k dispozici finanční prostředky. Některé podniky ovšem vyžadují delší splatnost faktur a v zájmu dobrých partnerských vztahů jim ELECO VEP CZ s.r.o. dovolí splatnost prodloužit. Tento ukazatel měl také rostoucí tendenci. Příčinu lze najít ve velikosti zakázek, které v roce 2013 podnik měl, zakázky byly na delší časový úsek, a proto se zvýšila i hodnota tohoto ukazatele.

S předešlým ukazatelem souvisí i doba obratu závazků, která ukazuje, jak rychle je podnik schopen vyrovnat svoje závazky, tento ukazatel měl rostoucí tendenci a hodnoty jsou téměř totožné s dobou obratu pohledávek. Podnik by si měl tento ukazatel snažit držet na nízkém počtu dní, aby si nekazil dobrou pověst mezi svými dodavateli. Nicméně prodloužená doba obratu pohledávek se zde negativně projevila a čas k uhrazení závazků se zvyšuje.

3) Ukazatele likvidity

Tabulka 7 Ukazatele likvidity podniku

Likvidita	2011	2012	2013	<i>optimum</i>
Běžná likvidita	1,8	1,9	2,0	2
Pohotová likvidita	1,1	1,2	1,3	1-1,5
Hotovostní likvidita	0,10	0,06	0,03	0,2-0,5

Zdroj: Vlastní práce

Tabulka č. 7 reflektuje likvidní situaci podniku, jedná se o platební schopnost podniku v případě, kdy musí splatit svoje závazky. Běžná likvidita souvisí s oběžnými aktivy a krátkodobými závazky. Ve všech sledovaných letech se běžná likvidita pohybuje blízko optimální hranice. Lze tvrdit, že podnik je schopen uhradit krátkodobé závazky ze svých oběžných aktiv bez použití bankovní výpomoci nebo jiných cizích zdrojů pouze v posledním zkoumaném roce, v prvních dvou letech se hodnoty sice pohybují těsně pod hranicí optima, ale nedosahují přesně stanovených hodnot.

Pohotová likvidita nepočítá se zásobami, což je nejméně likvidní část oběžných aktiv. Ve všech zkoumaných letech se hodnoty pohybují v rozmezí optima, podnik by tedy byl schopen hradit svoje závazky včas a bez větších problémů.

Hotovostní likvidita určuje platební schopnost podniku na základě využití peněžních prostředků (peníze na pokladně, peníze na účtu, krátkodobé cenné papíry, šeky aj.) V případě, kdyby měl podnik v daný okamžik uhradit všechny svoje krátkodobé závazky, nebyl by toho plně schopen, jelikož se hodnoty likvidity nepohybují v rozmezí optima ani v jednom zkoumaném roce.

4) Ukazatele zadluženosti

Tabulka 8 Ukazatele zadluženosti podniku

Zadluženost	2011	2012	2013
Celková zadluženost	35%	35%	37%

Zdroj: Vlastní práce

V tabulce č. 8 je uvedena celková zadluženost podniku, která ve všech zkoumaných letech činila pouze 35-37 %. Na této zadluženosti se nepodílela dlouhodobá zadluženost, pouze krátkodobá, Kdy podnik vykazoval zejména závazky z obchodních vztahů. Doporučení maximální míry celkové zadluženosti je 50 %, podnik se k ní ani v jednom roce nepřiblížil a z tohoto hlediska ho lze považovat za soběstačný.

Z hlediska vybraných ekonomických ukazatelů nelze říci, že by se podnik nacházel ve špatné či kritické ekonomické situaci, hodnoty ukazatelů se ve většině případů pohybují v hodnotách optima, podnik je rentabilní a tato schopnost se postupně zlepšuje, stejně jako jeho likvidní schopnost. V případě, že by podnik při plnění navržené strategie chtěl využít možnosti bankovní výpomoci či úvěru např. na nákup pájecích linek, mohl

by této možnosti využít, jelikož zadluženost není jeho slabou stránkou, vykazuje pouze zadluženost krátkodobou. Do budoucích let by ovšem autor **doporučil snížení doby obratu pohledávek a závazků**. Co se týče prvního uvedeného ukazatele, je vhodné, aby se podnik snažil uvažovat na úpravě odběratelských smluv, jelikož v podstatě financuje své odběratele bez úroků či provize a tyto finanční prostředky by mohl držet na účtu a zlepšit svoji likvidní schopnost. Musí se ovšem zvážit se kterými odběrateli provést revizi smluv, v zájmu zachování dobrých vztahů. S dobou obratu závazků je vhodné pracovat tak, aby byla vyšší než doba obratu pohledávek, protože tímto krokem bude podnik využívat dodavatelských úvěrů a nebude mu narůstat žádný úrok, jako kdyby využíval bankovních výpomocí.

4.3. Formulace strategie

Tato kapitola se bude v první části zabývat pomocnými nástroji pro formulaci strategie, kdy se vytvoří matice IFE tvořená z matic EFE a IFE, následovat bude návrh matice SPACE a také bude provedena matice SWOT tvořená z jednotlivých strategií (maxi-maxi, mini-maxi aj.). Další součástí je vytvoření hierarchie firemních strategií, která v současnosti v podniku panuje a budou specifikovány a rozebrány dílčí podnikové cíle. V závěru kapitoly budou pro podnik navrženy strategické alternativy na základě syntézy strategií uvedených v přehledu literatury a následně bude odůvodněn výběr vhodné strategie.

4.3.1. Pomocné nástroje pro formulaci strategie

Jako pomocné nástroje pro formulaci strategie byly využity tři matice, jedná se o matici IE, založenou na kombinaci vnějšího a vnitřního prostředí působícího na podnik, následně bude provedena matice SPACE a matice SWOT.

4.3.1.1. Matice EFE

Na základě této matice proběhlo hodnocení faktorů vnějšího prostředí podniku, byl proveden výpočet váženého skóre, kdy se určila jejich důležitost a síla reakce podniku na tyto faktory.

Tabulka 9 Matice EFE

Faktor	Váha	Stupeň vlivu	Skóre
Příležitosti			
Doplnění technologie pro výrobu	0,15	3	0,45
Dobrá propagace podniku	0,25	4	1
Externí školení	0,05	2	0,1
Dodávky kvalitních materiálových zdrojů	0,15	3	0,45
Hrozby			
Příchod nového konkurenta na český trh	0,10	1	0,1
Zvýšení cen vstupního materiálu	0,20	2	0,4
Neúměrné zvyšování cen energií	0,10	2	0,2
Celkem	1,00		2,7

Zdroj: Vlastní práce

Na základě hodnocení jednotlivých externích faktorů uvedených v tabulce č. 9 lze vyčíslit, že se celkové vážené skóre pohybuje nad průměrnou hodnotou 2,5. Podnik je schopen dostatečně využívat svoje příležitosti a dokáže určitým způsobem eliminovat svoje hrozby.

4.3.1.2. Matice IFE

Tato matice se zabývá působením faktorů silných a slabých stránek podniku.

Tabulka 10 Matice IFE

Faktor	Váha	Stupeň vlivu	Skóre
Silné stránky			
Kvalitní vzdělání pracovníků	0,125	3	0,375
Tradice podniku	0,15	3	0,45
Dominantní postavení v ČR	0,15	4	0,6
Certifikované výrobky	0,05	3	0,15
Velký počet odběratelů	0,10	4	0,4
Slabé stránky			
Nekvalitní materiál od dodavatelů	0,10	1	0,1
Absence konkurence na území ČR	0,025	2	0,05
Potřeba vysokého kapitálu	0,10	1	0,1
Finančně náročný vývoj	0,20	2	0,4
Celkem	1,00		2,63

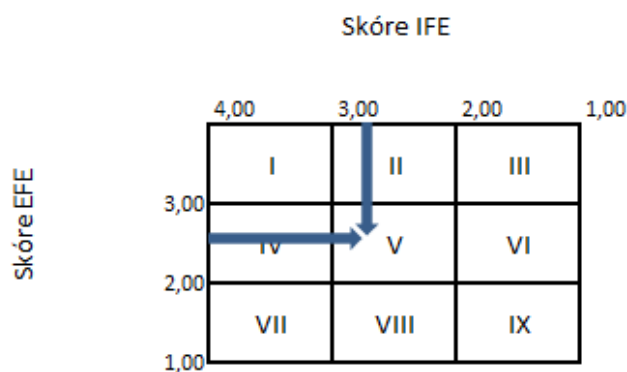
Zdroj: Vlastní práce

Výsledná hodnota váženého skóre v tabulce č. 10 se opět pohybuje nad úrovní průměrné hodnoty, z toho plyne, že podnik je schopen využívat svoje silné stránky a postupně zdokonalovat stránky slabé.

Vnitřní - vnější matice IE

Základem pro vytvoření matice IE byla kombinace výsledků zjištěných z matic EFE a IFE. Výsledná hodnota v matici se nachází v pátém kvadrantu, který je charakteristický „udržením a posílením“. Podnik by tedy měl například vytvářet nové výrobky a snažit se rozšířit svoje portfolio nebo zavést nové služby pro stávající či nové zákazníky. Výsledná matice je uvedena v obrázku č. 18. Při naplňování nové strategie by bylo žádoucí, aby se podnik zaměřil na udržování svojí image, jelikož je tomuto faktoru přisouzena větší váha, stejný případ platí pro dominantní postavení na českém trhu, jak vyplývá z výsledného kvadrantu, podnik by se měl tento podíl snažit udržovat a posilovat svoje postavení, může se pokusit o rozšíření svého výrobního portfolia nebo například nabízet nové služby, nicméně tento krok by mohl být kontraproduktivní a podniku by se nemusel vyplatit, proto by autor práce **doporučil zaměřit se na zdokonalování stávajících produktů a na základě slabých stránek vybrat nového dodavatele materiálu.**

Obrázek 18 Matice IE



Zdroj: Vlastní práce

4.3.1.3. Matice SPACE

Prostřednictvím tohoto typu matice bude určeno, jakou strategickou pozici na trhu by mohl daný podnik zaujmout. Jako podklad pro tvorbu matice bude sloužit tabulka č. 11, kde budou uvedeny jednotlivé faktory podniku a trhu, následně jim bude přiřazeno ohodnocení, jakou měrou bude na dané prvky firma reagovat. Poté bude vypočteno vážené skóre stejně jako v přechodí matici a na jeho základě bude navržen model matice SPACE.

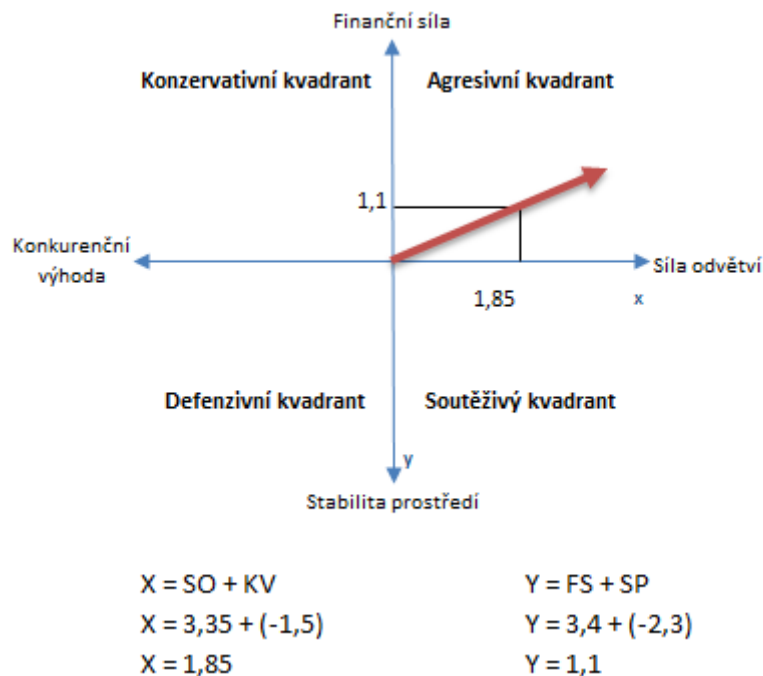
Tabulka 11 Matice SPACE

Vnitřní strategická pozice				Vnější strategická pozice			
Finanční síla (FS)	Váha	Reakce	Skóre	Síla odvětví (SO)	Váha	Reakce	Skóre
Platební schopnost	0,20	2	0,4	Technologické know-how	0,32	4	1,28
Rentabilita (ROA)	0,28	3	0,84	Nároky na vývoj	0,26	4	1,04
Zadluženost	0,22	3	0,66	Odolnost vůči krizi	0,23	2	0,46
Zisk po zdanění	0,30	5	1,5	Ziskový potenciál	0,19	3	0,57
Celkem	1,00		3,4	Celkem	1,00		3,35
Konkurenční výhoda (KV)				Stabilita prostředí (SP)			
Výzkum a vývoj	0,32	-1	-0,32	Konkurence podniku	0,1	-6	-0,6
Kvalita produktu	0,24	-2	-0,48	Bariéry vstupu	0,4	-2	-0,8
Propagace produktu	0,26	-2	-0,52	Technologie změny	0,3	-1	-0,3
Loajalita zákazníků	0,18	-1	-0,18	Ceny konkurence	0,2	-3	-0,6
Celkem	1		-1,5	Celkem	1,00		-2,3

Zdroj: Vlastní práce

Doporučená výslednice bude určena pomocí nákresu směrového vektoru zjištěného prostřednictvím výpočtu z hodnot uvedených v tabulce č. 11.

Obrázek 19 Matice SPACE



Zdroj: Vlastní práce

Na obrázku č. 19 výše je uveden výpočet pro souřadnice směrového vektoru. Jeho výslednice spadá do agresivního kvadrantu, znamená to tedy, že se podnik pohybuje

v relativně stabilním odvětví a má velkou konkurenční výhodu, už jenom z toho důvodu, že se na českém trhu nepohybuje podnik jemu podobný a konkurence by mohla plynout pouze ze zahraničí. Doporučením by tedy bylo udržování svého tržního podílu, vývoj nových výrobků (jak bylo uvedeno i v předchozí matici), horizontální dopředná integrace a diverzifikace. Zde autor práce vidí největší sílu v know-how, které podnik během svého působení budoval a využívá. I v případě, kdyby do tohoto odvětví přišel nový konkurent (což se do budoucích let nepředpokládá) disponuje ELECO VEP s.r.o. právě tímto silným faktorem, který je nezbytné si v navrhované strategii posilovat. **Při fungování navrhované strategie se předpokládá, že si firma bude držet svůj stávající tržní podíl a měla by se snažit o získání více zahraničních zakázek a pronikání na více zahraničních trhů prostřednictvím ELECO EUROPE s.r.o.**

4.3.1.4. Matice SWOT

V této části bude navržena matice SWOT, vycházející ze SWOT analýzy, viz tabulka č. 12. Z této matice budou formulovány 4 různé přístupy, které může podnik využívat. Jedná se o SO (maxi-maxi) – přístup se snaží zužít silné stránky prostřednictvím příležitostí, ST (maxi-mini) podnik se snaží eliminovat hrozby prostřednictvím silných stránek, WO (mini-maxi) – podnik se snaží eliminovat slabé stránky prostřednictvím příležitostí, WT (mini-mini) – podnik se snaží minimalizovat hrozby i slabé stránky.

Tabulka 12 Matice SWOT

Matice SWOT			Analýza vnitřního prostředí	
			Silné stránky	Slabé stránky
			a) Kvalitní vzdělání pracovníků b) Tradice podniku c) Dominantní postavení v ČR d) Velký počet odběratelů e) Certifikované výrobky	a) Nekvalitní materiál od dodavatelů b) Absence konkurence na území ČR c) Potřeba vysokého kapitálu d) Finančně náročný vývoj
Analýza vnějšího prostředí	Příležitosti	a) Doplnění technologie pro výrobu b) Dobrá propagace podniku c) Externí školení d) Dodávky kvalitních materiálových zdrojů	Strategie SO — maxi-maxi	Strategie WO — mini-maxi
			a) Rozšiřování počtu klientů a snaha zabezpečit co nejkvalitněji klienty stávající b) Upevňování dominantního postavení na trhu c) Zabezpečovat stálou inovaci kvalitních certifikovaných produktů	a) Zajistit kvalitní dodavatele materiálových zdrojů b) Dobrou propagací zajistit investory ochotny vložit kapitál do vývoje
	Hrozby	a) Příchod nového konkurenta na český trh b) Zvýšení cen vstupního materiálu c) Neúměrné zvyšování cen energií	Strategie ST — maxi-mini	Strategie WT — mini-mini
			a) Monitoring cen různých dodavatelů b) Udržování dominantního postavení na trhu c) Výběr vhodného dodavatele v závislosti na ceně	a) Držet výrobní proces podniku na nízkých nákladech b) Nahrazení vstupního materiálu

Zdroj: Vlastní práce

Strategie SO – maxi-maxi

- *Rozšiřování počtu klientů a snaha uspokojit klienty co nejvyšší kvalitou.*

V této strategii je vhodné, aby se podnik zaměřil na udržování svých stálých kontaktů formou zabezpečování kvalitních dodávek výrobků, protože by jednotlivé podniky mohly volit dodávky od firem zahraničních. V současné situaci je poměr kvality výrobků ELECO VEP CZ s.r.o. na srovnatelné úrovni se zahraničními dodavateli, ale produkty právě zkoumané firmy jsou cenově přijatelnější. Díky udržování stávající kvality nebo i zlepšování produktů může

podnik následně rozšířit svoji klientelu na základě dobrých referencí od stávajících zákazníků.

- *Zabezpečovat stálou inovaci kvalitních certifikovaných produktů.*

Firma by měla věnovat své volné finanční prostředky na inovaci produktů nebo procesu výroby. Tím se může jevit atraktivnější pro zahraniční podniky a její dceřiná společnost ELECO EUROPE s.r.o. poté může dostat více zakázek od zahraničních klientů. Vztah ELECO VEP CZ s.r.o. a ELECO EUROPE s.r.o. je vysvětlen v kapitole 4.1.2.

Strategie WO – mini-maxi

- *Zajistit kvalitní dodavatele materiálových zdrojů.*

Aby se podnik vyhnul některým nekvalitním dodávkám materiálů, je žádoucí posoudit jednotlivé možné dodavatele materiálu. Měla by se upřednostňovat kvalita před cenou, společnost by se s větší pravděpodobností vyvarovala nekvalitním dodávkám zdrojů a tím si nezhoršovala dobré dodavatelsko-odběratelské vztahy. Je tedy vhodné udělat průzkum, co se týče potenciálních dodavatelů a zhodnotit podle kvality materiálu jednotlivé z nich a následně vybrat odpovídající podnik.

- *Dobrou propagací zajistit investory ochotné vložit kapitál do vývoje a inovací.*

Jak bylo uvedeno v předchozím textu, tak se firma prezentuje na různých českých i zahraničních výstavách a veletrzích. Tato skutečnost se dá označit za nejvhodnější formu propagace jednotlivých výrobků, ale i celkového jména firmy. Proces inovací a zdokonalování výrobků je podle vedení podniku také poměrně náročný, proto by bylo vhodné prostřednictvím těchto výstav získat investora, který by byl ochotný poskytnout určité finanční prostředky. Tyto prostředky by mohly plynout právě do inovací a posílit tím tak kvalitu výrobků firmy i výrobního procesu.

Strategie ST – maxi-mini

- *Monitoring cen různých dodavatelů.*

V případě, že by dodavatel nečekaně zvýšil vstupní cenu svého materiálu, mělo by to na podnik negativní dopad. Vhodné je tedy průběžně monitorovat ceny dodavatelů souběžně s kvalitou výrobků a být teoreticky připraven v co

nejkratším časovém úseku změnit dodavatele materiálu, jehož cena a kvalita by byla téměř totožná s dodavatelem odstupujícím.

- *Udržování dominantního postavení na trhu.*

Tento strategický cíl vychází z toho, že má firma dobrou image získanou za dobu svého působení na trhu. Za 25 let působení si vybudovala dobré jméno mezi českou klientelou a ve spolupráci s firmou ELECO EUROPE s.r.o. se stala vhodným partnerem i v očích zahraničních podniků. Je ovšem žádoucí, aby firma nepolevovala ve své činnosti a snažila se dále kvalitně odvádět svoji práci.

- *Výběr vhodného dodavatele v závislosti na ceně.*

Na základě analýzy cen materiálu potřebného pro výrobu je vhodné vybrat takového dodavatele, jehož smluvní podmínky budou pro podnik nejpriznivější a s tímto dodavatelem začít budovat spolupráci. Firma se nemusí upínat pouze na ty dodavatele, se kterými spolupracuje delší dobu jenom z důvodu toho, aby si s nimi nepoškodila vztahy.

Strategie WT – mini-mini

- *Udržování výrobního procesu na co nejnižších nákladech.*

Firma by se měla snažit nenajímat přebytečné zaměstnance a udržovat jejich počet na přijatelném počtu, jelikož náklady na jednoho zaměstnance průměrně činí 15 000 Kč měsíčně. S tím by samozřejmě souviselo roční zvýšení nákladů a ve skutečnosti by pro vyšší počet zaměstnanců nemusel být dostatek pracovní činnosti. Tuto situaci musí posoudit vedení společnosti a management výroby a operativně ho vyřešit. Důležitý je předpoklad objemu zakázek.

- *Nahrazení vstupního materiálu.*

Jak již bylo uvedeno výše v textu, podnik musí vybrat nejhodnější materiál a dodavatele v závislosti na poměru ceny a kvality.

4.3.2. Hierarchie firemních strategií

Tato podkapitola bude obsahovat představení hierarchie strategií, která v současné době funguje v podniku a bude navazovat na systém hierarchie, který je zmíněn v teoretické části v kapitole 3.5.1.

4.3.2.1. Corporate strategie

Tato strategie bude určovat formu rozdělení společnosti do strategických obchodních jednotek (SBUs) a bude definovat základní strategické cíle podniku a jeho celkový koncept. Společnost ELECO VEP s.r.o. je na základě SBUs rozdělena do dvou úrovní.

- Výroba signalizačních zařízení
- Vývoj signalizačních zařízení

Základem pro firemní strategie se stalo poslání podniku: „*Udržet stupeň výroby elektrických přístrojů na nejvyšší technické úrovni a pomocí vývoje a inovací zajistit jejich zdokonalení pro nejvyšší spokojenost zákazníka.*“. Tímto posláním se ve společnosti řídí každá SBU a stala se základním pilířem pro jejich fungování. Jednotlivé cíle celého podniku se také staly základem pro cíle dílčích SBUs, které tyto cíle blíže specifikují na svoje konkrétní potřeby a pracovní náplň. Hlavní cíle společnosti jsou uvedeny v kapitole 4.1.4. Níže budou uvedeny specifické strategické cíle jednotlivých obchodních jednotek.

Cíle SBU výroba signalizačních zařízení

- Zajistit nákup nových přístrojů do výroby
- Zajistit odborné školení pro pracovníky
- Zajistit odzkoušení výrobků na zkušebně EZÚ Praha
- Zajistit nákup nových měřících přístrojů
- Zajistit výrobu světel LED pro Jadernou elektrárnu Dukovany

Cíle SBU vývoj signalizačních zařízení

- Zajistit vývoj signálů pro Jadernou elektrárnu Dukovany
- Zajistit dokončení vývoje nových světel LED pro ABB Brno
- Zajistit vývoj světel s podsvícením pro ABB Jablonec
- Zajistit vývoj signálů s LED diodami

4.3.2.2. Business strategie

Tento typ strategie se detailněji zabývá cíli konkrétních SBUs uvedenými v kapitole výše.

SBU výroba signalizačních zařízení

Hlavními cíli této obchodní jednotky je provádění výrobního procesu pro vybrané podniky, společnost v první řadě musí zajistit personální stránku, aby byla schopna dodržovat patřičnou výrobní kapacitu a stihla včas vyhovět požadavkům uvedených ve smlouvách jednotlivých zakázek, nesmí se opomíjet také pravidelné školení zaměstnanců, nezbytné ke správnému a kvalitnímu provedení výrobního procesu. Dalším cílem je vhodné udržování velikosti zásob, jelikož některé zakázky nejsou specifické a pro určité typy podniků není nutné vyrábět speciální zakázky. Zásobovací pracovník a management tedy musí zvolit správný objem zásob, aby byl podnik schopen včas vyhovět zakázkám a nebyl narušen výrobní proces.

SBU vývoj signalizačních zařízení

Cílem této SBU je zajišťovat vývoj jednotlivých produktů a výrobního procesu, zde je opět nezbytné personální zajištění ze strany managementu podniku, jelikož je nutné najmout externího zaměstnance, který se zabývá tímto vývojem. Autor práce tedy doporučuje výběr vhodného pracovníka, který se bude o toto zajištění starat, v současné době má podnik externího experta zabývajícího se vývojem a nedochází k velkým problémům. V případě, kdy by tento pracovník nebyl z časových či zdravotních důvodů schopen vývoj provádět, bylo by vhodné si na tento specifický úkol vyškolit zaměstnance vlastního, jelikož by se tím podniku snížily náklady (nemusel by najímat externistu) a know-how tohoto vývoje by zůstalo uvnitř podniku.

4.3.2.3. Funkční strategie

V tomto typu strategie budou následně rozpracovány strategie dílčí, které jednotlivé SBUs budou využívat. Pozornost bude zaměřena zejména na strategii obchodní, marketingovou a investiční.

Marketingová strategie

V tomto případě bude propojena prodejní strategie se strategií marketingovou. Pro obě dvě SBUs bude zvolena stejná marketingová strategie, která je zaměřena zejména na tom, aby podnik pokračoval ve své současné propagaci formou veletrhů a výstav, prostřednictvím kterých komunikuje se svými zákazníky a dostává se do povědomí širšího okolí. Cílová skupina je pro podnik jasně vymezena a je dáno, pro jaké typy

zákazníků se ELECO může stát dodavatelem. (Strojírenské podniky, výrobní podniky, nemocnice, elektrárny aj.)

Významnou roli pro podnik zde hraje konkurenční efekt, jelikož v případě ČR se nedá hovořit o konkurenci, ta může plynout pouze ze zahraničního prostředí, ovšem vytvářením dobré image po dobu několika let si podnik vydobyl silné postavení i mezi zahraničními podniky a čeští zákazníci volí raději ELECO, jelikož jsou jejich produkty cenově přijatelnější.

Autor navrhuje, aby v budoucnu podnik nadále využíval formu komunikace prostřednictvím webového objednávkového formuláře, výstav a veletrhů a webových stránek. Tato forma propagace se jeví jako dostatečná je ovšem vhodné ji zdokonalovat a posilovat.

Obchodní strategie

Autor práce shledává dostatečnou obchodní strategii v tom, jak ji firma v současné době provozuje, kdy se při dlouhodobějších a velkoobjemových dodávkách setkává vedení společnosti (a zaměstnanci obchodního oddělení) se zastupiteli podniků. Doporučeno by mohlo být zdokonalení jazykových schopností pracovníků ELECO EUROPE s.r.o., která by mohla komunikovat s více zahraničními firmami a tím by se zvýšil počet zakázek pro ELECO VEP CZ s.r.o. Podnik se ovšem musí rozhodnout, zda chce zaměstnancům hradit jazykové kurzy nebo tento krok nechá na odpovědných zaměstnancích za prodej a bude u nich provádět pouze kontrolní jazykové testy.

Investiční strategie

SBU výroba signalizačních zařízení

Z pohledu provedení jednotlivých strategií se podnik bude držet jasně vymezeného segmentu svých zákazníků, které má předem definované a bude se snažit oslovovat a působit na tuto cílovou skupinu formou co nejlepší propagace a vytváření příznivých vztahů s pracovníky na vedoucích pozicích daných podniků. Z pohledu investiční strategie budou do této SBU plynout investice formou:

- nákupu náradí, měřících hrotů, monitorů a měřící přístrojů v hodnotě 20 000 Kč
- Zajištění pravidelného školení BOZ, PO a odborných školení 10 000 Kč

- Zajištění nákupu nových norem a technické literatury 5000 Kč
- Zajištění odzkoušení výrobků na zkušebně EZÚ 35 000 Kč

SBU vývoj signalizačních zařízení

Tato obchodní jednotka se bude zabývat zejména strategií investiční, jelikož do vývoje musí vložit určité finanční prostředky, aby mohla splnit požadované cíle. Výše investic bude vypadat následovně:

- Vývoj signálů s novými LED diodami 11 000 Kč
- Vývoj světel pro ABB Jablonec 17 000 Kč
- Vývoj signálů pro JE Dukovany 35 000 Kč
- Zajistit odzkoušení výrobků v EZÚ Praha 35 000 Kč

Co se týče jednotlivých investičních strategií pro strategické obchodní jednotky, dají se podobné investice předpokládat i do budoucích let, jelikož se jedná ve své podstatě o každoroční výdaje pro podnik, viz výdaje na odzkoušení výrobků v Praze a Vyškově, nákup norem apod. Za předpokladu, že chce firma zvyšovat svoje výrobní kapacity a rozšiřovat svoji klientelu, se dá předvídat i revize lidských zdrojů a příjem pracovníků na hlavní pracovní poměr. Tento krok ovšem bude záviset na objemu a počtu zakázek, které budou v následujících letech uskutečněny. Revize lidských zdrojů se bude týkat zejména první SBU, kdyby se zvýšily její personální náklady na mzdové ohodnocení pracovníků a případné prémie, které podnik uděluje na konci kalendářního roku.

4.3.3. Typy strategických alternativ

Na základě syntézy strategických alternativ podle světových autorů budou zmíněny nejlepší možné navrhované varianty, kterými by se podnik mohl v budoucích letech řídit

Navrhovaná strategie podle Portera

Z Porterových strategických alternativ se nabízí kombinace strategie diferenciací a soustředění pozornosti. Z každé z nich by bylo vhodné převzít ty faktory, které jsou pro současnou situaci podniku ideální. Co se týče strategie diferenciací tak je pozitivním předpokladem, že má podnik vytvořen unikátní výrobek pro český trh. Toto se pro potenciální nové podniky v odvětví jeví jako velká bariéra pro vstup, jelikož má firma

ELECO VEP CZ s.r.o. za dobu svého působení na trhu vytvořenu značnou výhodu týkající se svojí image, tradice a loajality zákazníků.

Strategie soustředění pozornosti by mohla být přínosná tím, že je produkt značně diferenciován od výrobků pocházejících ze zahraničí. Jelikož má vytvořenou pozitivní image (jde o český výrobek) a rozdílný je i v ceně, je totiž cenově přijatelnější a kvalitativně shodný s výrobky ze zahraničí. Podnik by se mohl snažit snižovat svoje náklady na výrobu například vyzkoušením změny dodavatele materiálu. Tento krok s sebou ovšem nese určité riziko, neboť materiál od nového dodavatele může být méně kvalitní, a tím by se mohl zvýšit i počet reklamací.

Navrhovaná strategie podle Kotlera

Jako nejvhodnější strategie pro podnik ELECO VEP CZ s.r.o. se přímo nabízí strategie tržního lídra. Jelikož v tomto oboru podnikání není jiná firma, která by mohla podniku konkurovat. Jako konkurenti se dají brát v potaz pouze velkosklady, které nakupují výrobky ze zahraničí, nicméně výrobní podnik tohoto typu se na území ČR v současné době nenachází. Pro firmu je dobré využívat i nadále možnosti propagace, kterými se v současné době prezentuje, což je pro tento typ strategie typické. Jako doporučení by autor práce uvedl investici do vývoje nových výrobních procesů a výrobků, jelikož se tím firma stává atraktivnější pro zahraniční podniky a ve spolupráci s firmou ELECO EUROPE s.r.o. může své výrobky jejím prostřednictvím distribuovat i na zahraniční trh.

Navrhovaná strategie podle Steensena

Ze strategických typů, které uváděl Steensen nebyl vybrán pouze jediný z nich, ale autor dospěl k názoru, že nejvhodnějším řešením by mohla být kombinace více typů. Co se týče strategie zabývající se lidskými zdroji, tak jako vhodné řešení by se nabízela tzv. „sdílená strategie“. Jelikož management celého výrobního procesu musí projednat všechny nápady a změny se svými zaměstnanci, aby byli schopni se jim přizpůsobit a vykonat je v požadovaném rozsahu a výsledek byl žádoucí.

Společně s touto strategií by se zřejmě vyplatilo soustředit pozornost i na strategii učení se, která posouvá lidské zdroje a chod celého podniku kupředu a podnik nestagnuje v určitém neměnném bodě. Firma by tedy měla udržovat svoje zaměstnance v kontaktu

s novými výrobními procesy formou odborných školení a seminářů. Jedině tímto způsobem se může dosáhnout žádoucího výsledku, jelikož malý počet zaměstnanců bude mít tu iniciativu, aby se zdokonaloval z vlastní vůle.

Z pohledu autora práce by se podnik neměl zaměřovat pouze na určitý typ strategie a jím se bezprostředně řídit, ale měl by nalézt takovou cestu, která pro něj bude nejvýhodnější a na základě svých schopností a zdrojů ji bude moci realizovat. Při implementaci své strategie by tedy měl na základě analýzy vybrat jednotlivé prvky, které jsou pro něj, ať už z krátkodobého nebo z dlouhodobého hlediska, podstatné a těchto prvků se chopit, případně pracovat na jejich vylepšení a postupném zdokonalování.

4.3.4. Výběr strategie

Na základě syntézy výše uvedených strategií a nástrojů je cílem následující podkapitoly vyhodnocení a výběr té strategie, která bude v budoucnu pro podnik nejvhodnějším řešením. Budou navržena doporučení, kterými by se mohl podnik řídit a kterým směrem se ubírat.

Podle matice SPACE se podnik nachází v agresivním kvadrantu, jelikož na českém trhu dominuje, což je pro něj nepochybně pozitivní aspekt. Tuto pozici je žádoucí udržet i v budoucích letech formou dobré propagace na výstavách a veletrzích. Neopomenutelné je také udržování stávající klientely podniku a rozšiřování segmentu zákazníků.

V souvislosti na objemu zakázek by měl podnik zvážit, jaký stav zaměstnanců je pro něj vhodný a podle toho jejich počet upravit. V minulých letech počty a objemy zakázek stoupaly a výrobní kapacita byla dostačující. Vedení ovšem do budoucna předpokládá zvýšení tohoto množství a tím by mohla zvýšit stav stálých zaměstnanců, čímž by se bohužel zvýšily personální náklady podniku. Celkové náklady by se ovšem daly redukovat výběrem vhodného dodavatelského podniku. Nicméně nesmí se opomíjet kvalita dodávaného materiálu, která by mohla mít negativní dopad pro klientelu podniku ELECO VEP CZ s.r.o. Podnik by měl nadále udržovat svůj vztah s obchodní společností ELECO EUROPE s.r.o., která odkupuje a následně expanduje jeho výrobky po Evropě a do vybraných podniků po celém světě. Toto je základní pilíř, na kterém by měla společnost zakládat svoji činnost do budoucích let. Strategické cíle v budoucnu by se měly odvíjet od SWOT analýzy, kdy podnik musí co nejvíce využívat příležitostí a

silných stránek a snažit se o zdokonalování slabých stránek a o eliminaci hrozeb v takovém měřítku, jakého bude schopen docílit.

V závislosti na výše popsaném autor navrhuje následující kroky strategii „udržení a posílení“ která je založena na následujících krocích:

- *Zvolení strategie, která bude udržovat a posilovat postavení podniku*
- *Zvážení úpravy odběratelských a dodavatelských smluv*
- *Snažit se o minimalizaci výrobních nákladů*
- *Zvážit nákup pájecích linek*
- *Snaha o rozsáhlejší prezentaci v zahraničí*
- *Zvážení revize lidských zdrojů*
- *Rozšíření portfolia*

4.4. Implementace strategie

V této kapitole budou uvedeny jednotlivé kroky, na které by měl podnik při své implementaci dbát a kterých se vyvarovat, co se týče např. manažerského hlediska. Zmíněn bude také způsob kontroly a následné evaluace, které by mohly v podniku probíhat. Pro úspěšnou implementaci strategie byly uvedeny v kapitole 3.6 jednotlivé pokyny a názory na základě odborné literatury. V této kapitole budou uvedeny specifické kroky a doporučení určené přímo pro podnik ELECO VEP CZ s.r.o.

Z pohledu vedoucích pozic je nezbytná neustálá komunikace s hierarchicky nižšími složkami výrobního procesu (TOP- DOWN management). Majitel podniku musí v průběhu naplňování strategie pořádat pravidelná sezení s ekonomickým ředitelem, vedoucím výroby, kontrolorem výroby a zaměstnancem zabývajícím se otázkou logistiky a zásobování. Tato sezení by bylo vhodné pořádat formou pracovní rady a např. powerpointové prezentace, kdy by si každý z výše uvedených zaměstnanců připravil krátkou řeč věnovanou spatřeným nedostatkům ve výrobním procesu. Na základě těchto porad by následně management zhodnotil, čemu je potřeba věnovat pozornost a co je vhodné zlepšit, aby nastavená strategie mohla být zdárně naplňována. Tato strategie musí být projednána na všech úrovních organizace, aby se s ní mohl každý z pracovníků ztotožnit. V tomto případě je také vhodné provádět průběžná školení pracovníků, kteří se nacházejí ve výrobním procesu. O tato školení se mohou postarat řídicí pracovníci výroby

nebo v lepším případě konkrétně majitel společnosti, který by měl být leaderem a lepším motivátorem pro zaměstnance.

V případě, že budou shledány značné nedostatky, měl by management společnosti zakročit a globální strategii podniku upravit takovou formou, která by stávající strategii prospěla, ale neporušila by dílčí cíle strategických obchodních jednotek. Manažer musí převzít vlastní iniciativu a nebát se provést rozhodnutí, která by mohla na podnik zapůsobit i negativně. Nesmí se ovšem odchylovat od stanovených cílů. Má-li tato situace nastat, odchýlení by mělo být pouze minimální a mělo by korespondovat s cíli stávajícími.

Kontrola respektive monitoring společnosti by měl být prováděn právě formou uvedených pracovních porad, kde by pracovníci zmínili např. počty reklamací a objasnili by důvod, proč k nim došlo. Zmíněny by byly také plány výroby jednotlivých SBUs, zdali se daří je naplňovat nebo se vyskytují nějaké problémy a na toto musí vedení flexibilně reagovat a v závislosti na tom upravit strategické cíle odpovídající formou. V případě, že by byly shledány značné nedostatky a chod podniku ELECO VEP CZ s.r.o. by byl ohrožen, je vhodné mít vypracován krizový plán, který by vzniklé nedostatky vyřešil. Signálem pro špatný vývoj mohou být ekonomické ukazatele.

Následně, např. po jednom roce, je vhodné provést závěrečnou evaluaci zavedené strategie, opět na základě ekonomických ukazatelů a na základě naplňování globálních a dílčích cílů. Tato evaluace může být provedena interně formou briefingu. Ekonomický ředitel zařídí zhodnocení ekonomických ukazatelů, plánovač výroby zajistí podklady vykazující plnění plánu výroby atd. a v závislosti na tom se musí podnik rozhodnout, zda je pro něj zvolená strategie vyhovující. Na základě toho buď strategii upraví, nebo v případě úplného nezdaru musí vypracovat strategii jinou.

5. Výstup výzkumu

V této kapitole bude provedeno shrnutí poznatků zjištěných na základě provedených analýz v průběhu výzkumu. Bude zmíněn stav, jaký je v současné době ve společnosti, co se týče strategického řízení a strategie samotné. Jestli ve firmě existuje nějaká dlouhodobější strategie, a jakým způsobem probíhá rozhodování managementu. Na základě těchto poznatků bude navržena strategie vlastní a vytvořen grafický model této strategie na obrázku 20.

Po rozhovoru s vedením podniku (příloha 1) lze tvrdit, že zde není zavedena žádná strategie, co se týče dlouhodobého rozhodování. Podnik má sice určeny specifické cíle, poslání a vizi, kterých se snaží dosáhnout a podle kterých se snaží řídit, nicméně významná rozhodnutí společnosti probíhají pouze na základě aktuální situace, která uvnitř a vně podniku panuje. Podnik má sice vytvořeny např. plány plnění, ty se ovšem týkají ve většině případů pouze doby jednoho roku. Rozhodnutí je prováděno na základě interní komunikace mezi majitelem podniku ekonomickým ředitelem a vedoucími zaměstnanci výroby. Na základě poznatků z analýz a rozhovoru dále vyplývá, že podnik svoji činnost řídí hlavně podle ekonomických výsledků. Snaží se naplňovat hlavně cíl rentability a co nejvíce vyhovět svým zákazníkům.

Nově navrženou strategii pro podnik lze nazvat strategií **udržovací a posilující**, která bude zdokonalovat postavení podniku na trhu a snažit se co nejvíce vylepšovat podnikové výrobky a vyjít co nejvíce vstříc svým zákazníkům, případně se zaměřit na vývoj nových výrobků. Pro novou strategii byla navržena tato doporučení:

- **Zvážení úpravy odběratelských a dodavatelských smluv.** Tento krok se odvíjí od ekonomických ukazatelů, podnik se musí v budoucích letech snažit o revizi těchto smluv a dostat dobu obratu závazků nad úroveň doby obraty pohledávek. Aby tohoto zlepšení podnik dosáhl, musí začít jednat s představiteli dodavatelů a odběratelů na úpravách zákaznických smluv (případ stálých zákazníků a dodavatelů) a v případě uzavírání nových obchodních smluv, nesmí být submisivní, a naopak se snažit stát za svými podmínkami a být tím, kdo vyjednávání povede.
- **Soustavná spolupráce s podnikem ELECO EUROPE s.r.o.** Tato spolupráce je pilířem úspěchu společnosti, jelikož se díky tomuto vztahu dostávají produkty

ELECO VEP s.r.o. do zahraničních podniků a roste tím objem zakázek, zástupci společnosti by měli více asistovat při zahraničních jednáních ELECO EUROPE s.r.o., aby si dokázali s předstihem naplánovat čas výroby zakázek a zrychlili tím svůj výrobní proces.

- **Snaha o minimalizaci nákladů.** Při tomto kroku by se měla společnost snažit o výběr nejvhodnějšího dodavatele materiálu, co se týče rychlosti dodávek a kvality tohoto materiálu. Případně, kdyby nastalo prudké zvýšení cen energií, bylo by vhodné, aby podnik analyzoval ceny těchto dodavatelů a provedl kalkulaci výhodnosti této změny z dlouhodobého hlediska
- **Zvážit nákup nových pájecích linek.** Cena těchto linek se pohybuje v rozmezí 200 000-400 000 Kč. Na základě rozhovoru uvedeného v příloze by došlo k rychlejšímu výrobnímu procesu, nicméně pájecí linky lze využít pouze na některé montážní práce, nikoliv na celý výrobní proces, zde je vhodné uvažovat o finanční návratnosti tohoto stroje v závislosti na objemu objednávek.
- **Zvážení revize lidských zdrojů.** Na základě výše uvedeného bodu je také vhodné zvážit počet zaměstnanců podniku. Snížením počtu zaměstnanců by dospělo k úspoře nákladů, nicméně podnik do budoucích let předpokládá, že by mohlo dojít ke zvýšení objemu a počtu objednávek. Z tohoto důvodu musí podnik flexibilně posoudit, jestli je vhodné provést příjem nových zaměstnanců nebo nákup pájecích linek.
- **Udržování dominantního postavení na českém trhu.** Snažit se o neustálé zdokonalování výrobního a inovačního procesu, získávání nových kontraktů nejen od českých podniků, ale i zahraničních.
- **Rozšíření portfolia.** Podnik by se v budoucích letech mohl pokusit o rozšíření své nabídky produktů formou vývoje nových výrobků. Mohl by na určitou dobu zařadit do své nabídky nové a jiné typy výrobků, které by po zvážení buď zařadil do svého portfolia, nebo je z něj odstranil.

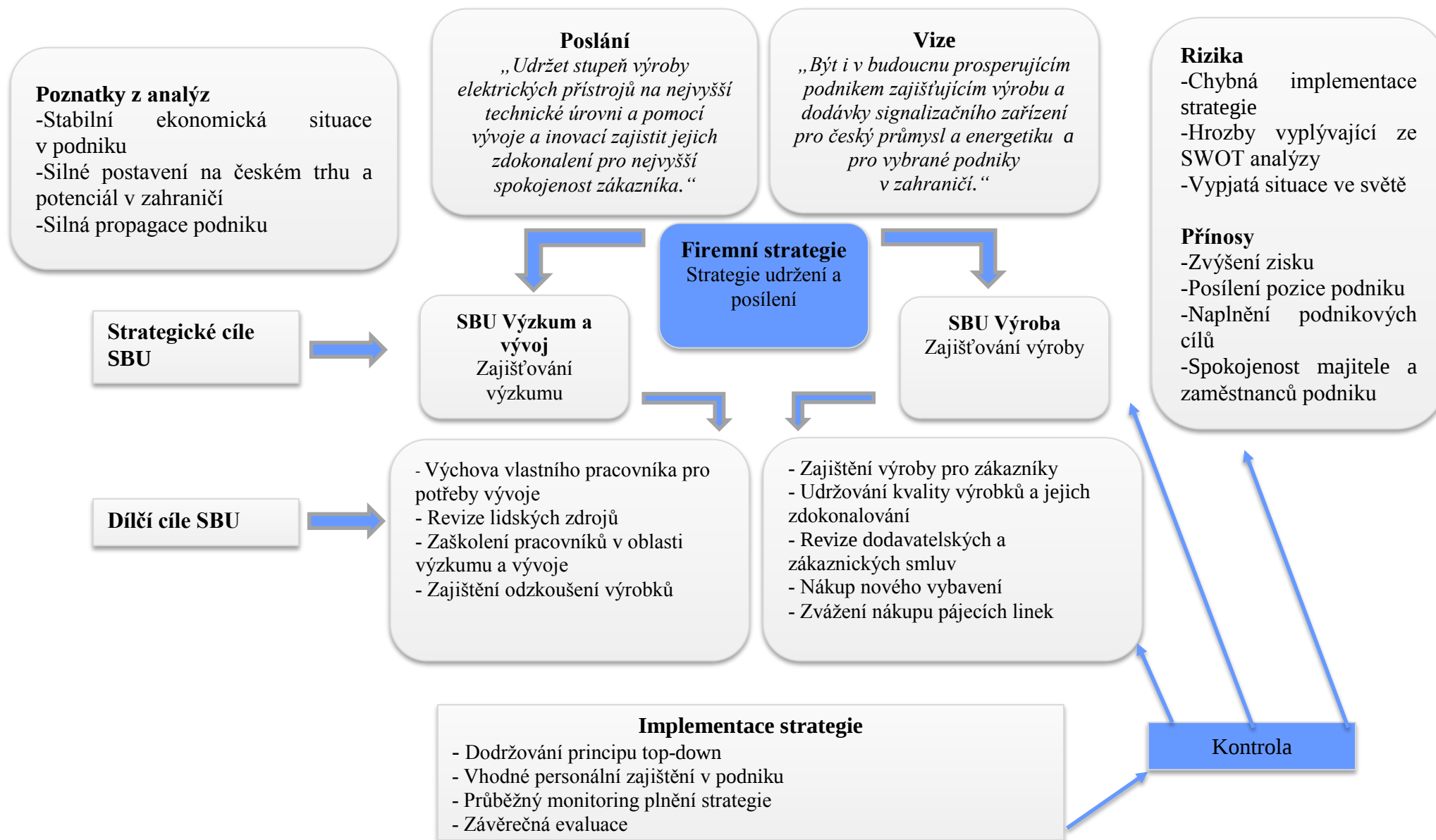
Ověření hypotézy

„Společnost ke svému řízení využívá dlouhodobé podnikové strategie“. Tuto hypotézu lze na základě výzkumu zcela vyvrátit, jelikož podle provedeného rozhovoru s vedením společnosti je zřejmé, že v současné době podnik nevyužívá žádné dlouhodobé podnikové strategie. Jedná se pouze o plány, které nejsou vyloženě strategického původu

a mají charakter spíše flexibilního plánování na základě počtu a objemu objednaného zboží a na základě situace a aktuálního dění uvnitř podniku a v jeho okolí. Na základě vyvrácení této hypotézy byla vytvořena nová strategie, kterou by podnik po zvážení mohl v budoucích letech aplikovat a také byl navržen grafický model tohoto konceptu.

Na obrázku 20 je navržen model výsledné strategie, který je výsledkem provedení strategické analýzy, rozhovoru a komparace teoretických přístupů. Skládá se z centrální corporate strategie nazvané: „**Strategie udržení a posílení**“, na které navazují jednotlivé strategie dílčích SBUs (marketingová, obchodní, prodejní), ty ovšem pro přehlednost modelu nebyly graficky znázorněny. Na strategické obchodní jednotky navazují jednotlivé aktivity, které jsou pro danou SBU specifické. Tyto aktivity zajišťující chod strategie mají v modelu uvedeny kroky, které je vhodné při implementaci splňovat, Je nezbytné provádět průběžnou kontrolu všech prvků podniku a závěrečnou evaluaci, aby management podniku zjistil, zda je jeho strategie vhodná a na základě průběžného monitoringu a evaluace tuto strategii upravil, v krajním případě vypracoval strategii novou. V modelu je také uvedena vize podniku a jeho poslání. Součástí modelu jsou rizika a přínosy, které by mohla v budoucnu strategie přinést.

Obrázek 20 Závěrečný model



6. Diskuse

Za dobu svého působení na trhu si podnik ELECO VEP CZ s.r.o. vybudoval výhodnou pozici z hlediska konkurence, jelikož je svými produkty na českém trhu unikátem a během svého působení neustále pracoval na zdokonalování svých výrobních procesů a výrobků. V koncovém produktu je patrné know-how, které podnik během svého dlouhodobého působení vylepšoval. Na činnosti podniku se podepsala celosvětová hospodářská krize, kdy musel značně zpomalit svoji produkci z důvodů snížení počtu a objemu objednávek. Nedospěl sice k propouštění stálých zaměstnanců, nicméně se musela zavést určitá opatření v podobě zkrácené pracovní doby. Lidé z výrobního procesu např. chodili do práce pouze 4 dny v týdnu, místo obvyklých pěti. V průběhu roku 2012 se ovšem situace začala zlepšovat, což se odrazilo právě na počtu a objemu objednávek. Jejich počet začal narůstat a výroba se postupně navracela do svého obvyklého procesu. Na základě těchto událostí by bylo vhodné vytvořit novou strategii a strategické cíle, které by vyhovovaly současnému prostředí, panujícímu ve společnosti. Jako hlavní cíl si podnik klade udržení si svých stálých zákazníků na českém trhu a rozšiřování své klientely. Dalším cílem je například udržování spolupráce s obchodní společností ELECO EUROPE s.r.o., jejímž prostřednictvím jsou výrobky distribuovány do vybraných podniků v Evropě a zahraničí.

Na základě vypracované strategické analýzy bylo provedeno hodnocení okolních vlivů, které na podnik v současné době působí. Situace se z ekonomického a politického hlediska stává stabilnější oproti předchozím rokům, což je určitě pozitivním aspektem pro chod podniku a celé ekonomiky. Co se týče konkurenčních podniků na území České republiky, tak zde nelze spatřovat značný vliv na chod ELECO VEP CZ s.r.o., jelikož v současné době se na tuzemském trhu nepohybuje žádný podnik zabývající se stejnou nebo obdobnou podnikatelskou činností. V budoucnu se také nepředpokládá vstup nového konkurenta na trh, jelikož jsou zde velké bariéry vstupu, v podobě zajištění výrobní a skladovací haly, kapitálu na nákup přístrojů a zavedení ověřeného know-how podniku. Tento faktor je pro podnik velice pozitivní, jelikož se nemusí obávat přílišného tlaku z vnějšího okolí a může se soustředit na zdokonalování svých výrobků a procesu výroby. Hrozby v podobě konkurence mohou plynout pouze v podobě zahraničních dodavatelů, nicméně pro domácí trh je ELECO VEP CZ s.r.o. přitažlivější, jelikož na trhu působí čtvrtstoletí a snaží se svým klientům vyjít vstříc, co se týče ceny jednotlivých

objednávek. Jedním z pozitivních aspektů pro podnik jsou také reference bývalých a stávajících zákazníků, kteří jsou z dlouhodobého hlediska s výrobky firmy spokojeni a jsou ochotni v budoucnu přistoupit na další spolupráci.

Na základě dalších analýz byly zjištěny příležitosti, které by měl podnik umět patřičně zužitkovat a pomocí nich rozvíjet svoji prosperitu. Největší příležitostí, jak se dostat do hledáčku nové klientely, jsou veletrhy AMPER, kde jsou předváděny elektronické součástky a přístroje pocházející právě ze zkoumaného podniku. Nutné je ovšem vyvarovat se hrozbám, v podobě dodávek nekvalitního materiálu. Nastanou situace, kdy podnik nakoupí materiál, který nedosahuje patřičné kvality, což má za následek snížení kvality koncového produktu a dochází k reklamám ze strany zákazníka. Počet těchto reklam sice oproti předešlým rokům klesá, nicméně by podnik mohl zvážit možnost výměny svého dodavatele materiálu, aby se tyto situace neopakovaly. Proces výroby je totiž zpomalen a podnik si kazí svoji image mezi koncovými zákazníky.

Ve vnitřním prostředí společnosti nejsou spatřovány větší problémy, systémy řízení fungují takovým způsobem, jakým by měly a pracovníci jsou schopni vykonávat své povinnosti v požadovaném rozsahu a kvalitě. V případě, kdyby byl podnik nucen obměnit svoje lidské zdroje nebo přibrat nové zaměstnance, nemělo by docházet k problémům. K výkonu pracovních povinností z hlediska výrobního procesu lze téměř okamžitě najmout vhodné zaměstnance, kteří mají patřičné vzdělání a odbornou zkušenost. Finanční zdroje společnosti jsou v současné době dostačující, podnik nemá problémy s dlouhodobou zadlužeností, nemusí využívat bankovních úvěrů a výpomocí a celý svůj chod je schopen zabezpečovat vlastními zdroji. Zadluženost lze v podniku spatřovat pouze z krátkodobého hlediska, ale nedosahuje takové míry, aby byl podnik ohrožen. V současnosti je podnik rentabilní, co se týče vlastního kapitálu, a ukazatele likvidity se pohybují ve velké většině případů mezi doporučenými hodnotami.

Na základě navržení pomocných nástrojů pro formulaci strategie bylo zjištěno, že se podnik nachází na pozici tržního leadera a měl by udržovat a posilovat svoji pozici např. vytvářením nových výrobků, které je pro své zákazníky schopen zajistit a dále rozšiřovat svoje nabídkové portfolio. Vhodné je nadále pokračovat ve vývoji nových produktů a snažit se pomocí inovací co nejvíce zlepšit a zkvalitnit proces výroby a samotné výrobky. Jednotlivé cíle podniku byly specifikovány prostřednictvím hierarchie

firemních strategií, kdy byly vytvořeny dvě strategické obchodní jednotky a podrobněji popsán jejich chod. Podnik by se neměl ubírat k výrazným změnám a minimálně udržovat svoje stávající postavení.

Pro novou strategii je důležité zejména využívání dobré propagace, neustálá spolupráce se stávající klientelou a pokusit se navázat kontrakty nové. Vhodné by bylo zvážení revize lidských zdrojů v podobě výběru nových zaměstnanců v závislosti na počtu objednávek a jejich objemu v průběhu nové strategie a nákup pájecích linek, které urychlují proces výroby. U nové strategie by také bylo přiměřené již zmíněné zvážení dodavatelů materiálu a alternativních dodavatelů energie. Dále je žádoucí neustále pracovat na procesu vývoje nových výrobních technik a provádět pravidelná školení a zdokonalování schopností zaměstnanců. Jako základním pilířem pro novou strategii se jeví soustavná spolupráce se společností ELECO EUROPE s.r.o., jejímž prostřednictvím se výrobky dostávají k zahraničním podnikům a na základě spokojenosti by ELECO VEP CZ s.r.o. mohlo dostávat více zakázek. Vztah mezi těmito dvěma společnostmi je popsán v kapitole 4.1.2. Důležitým krokem při implementaci strategie je chopení se příležitostí a na jejich základě zdokonalovat uvedené silné stránky podniku, redukovat stránky slabé a snažit se vyvarovat hrozbám. Při implementaci se nesmí opomíjet průběžný monitoring strategie, kdy si podnik musí určit jednotlivé indikátory (např. ekonomické ukazatele) plnění plánu pro následující roky a v závislosti na těchto krocích je potřeba, aby se top management společnosti rozhodl, je-li zvolená strategie vhodná a případně ji musí upravit v souladu s dílčími cíli podniku a schopnostmi, jakými podnik bude disponovat.

7. Závěr

Hlavním cílem diplomové práce bylo navržení strategie pro budoucí zlepšení situace podniku ELECO VEP CZ s.r.o., který v současné době nemá vytvořenu žádnou dlouhodobější koncepci, podle které by řídil svůj chod, udržel svoje současné postavení na trhu a dosáhl zlepšení. Dílčím cílem je zhodnocení současné situace podniku analýzou vnějšího, oborového a vnitřního prostředí spolu s formulováním návrhů a doporučení.

V práci došlo k naplnění stanoveného cíle, jelikož na základě analýz a metod modelování byla nabídnuta strategie vlastní, která by měla vést k plnění jednotlivých podnikových cílů, jeho poslání a vize. Pomocí těchto metod byla vytvořena **Strategie udržení a posílení**, založená na zdokonalování výrobního procesu a jednotlivých produktů podniku a na soustavné spolupráci se společností ELECO EUROPE s.r.o., čímž se firma dostane do povědomí zahraničních podniků. Je založena také na snižování nákladů a v neposlední řadě udržení a vylepšení stávající pozice na českém trhu. Pro tuto strategii byl také vytvořen grafický model znázorňující hierarchii podniku a návaznosti jednotlivých strategických kroků.

Na základě analýzy podniku, rozhovory se zaměstnanci a řízeným interview s vedoucím pracovníkem společnosti, lze stanovenou hypotézu zcela vyvrátit, jelikož v podniku neexistuje dlouhodobý koncept (strategie), podle kterého by společnost řídila svůj chod. Má vytvořeno určité know-how k řízení svého procesu, nicméně nejde hovořit o dlouhodobé strategii.

Práce by měla zajistit zlepšení současné situace ve zkoumaném podniku, nicméně tento předpoklad nelze v současné době průkazně ověřit a je možné se pouze domnívat, že by strategie mohla být pro podnik přínosná. Autor vidí v práci jistý potenciál a možnost reálného uvedení do praxe. Jedná se o vytvoření specifické strategie, která se vztahuje konkrétně na podnik ELECO VEP CZ s.r.o. a jak již bylo vícekrát uvedeno, na území ČR neexistuje žádný totožný podnik, tuto strategii tedy nelze aplikovat na jiný podnik v ČR či ji využívat univerzálním způsobem.

8. Seznam literatury

- [1] ANSOFF, H., Igor. *Corporate Strategy*. Dow Jones-Irwin, Homewood, Illinois, 1965
- [2] ARMSTRONG, M., STEPHENS, T.. *Management a leadership*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 268 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2177-4
- [3] APPA RAO, C., PARVATHISWARA RAO, B., SIVARAMAKRISHNA, K. *Strategic Management and Business Policy*. India: Excel Books India, 2009, 628 s. ISBN 9788174466686
- [4] BĚLOHLÁVEK F. - KOŠŤAN P. - ŠULEŘ O. *Management*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2006. 724 s. ISBN 80-251-0396-X.
- [5] BLAŽKOVÁ M. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha. Grada Publishing, 2007. 280 s. ISBN 978-80-247- 1535-3.
- [6] BROWN, S.L., EISENHARDT, K.M.; *Competing on the Edge: Strategy as Structure Chaos*. Boston, MA., Harward Business School Press, 1998. 297 s. ISBN 978-0875847542.
- [7] COLLIS, D.J. - MONTGOMERY, C.A. *Corporate strategy - Resources and the Scope of the Firm*. Vyd. 1. McGraw-Hill, 1997. 764 s. ISBN 0-256-17894-1
- [8] DANIELL, M. *Strategy: A Step-By-Step Approach to Development and Presentation of World Class Business Strategy*. New York: Palgrave Macmillan, 2004, 320 s. ISBN 9780230522855.
- [9] DEDOUCHOVÁ, M. *Strategie podniku*. 1.vyd. Praha: C.H.Beck, 2001. 260 s. ISBN 80-7179-603-4.
- [10] DĚDINA, J., ODCHÁZEL, J. *Management a moderní organizování firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 324 s. Expert (Grada). ISBN 9788024721491
- [11] DVOŘÁČEK, J. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. Vyd. 1. V Praze: C. H. Beck, 2012, xvii, 173 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-224-3.
- [12] CHARVÁT, J. *Firemní strategie pro praxi: praktický návod pro manažery a podnikatele: od firemní kultury po schopnost vydělávat peníze: příklady a studie z praxe v ČR*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, 201 s. ISBN 80-247-1389-6.
- [13] JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. 269 s. ISBN 978-80-247-2690-8.
- [14] JAKUBÍKOVÁ, D. *Marketing v cestovním ruchu*. Praha: Grada Publishing a.s., 2012, 313 s. ISBN 9788024742090.

- [15] JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013, 362 s. Expert (Grada). ISBN 9788024746708
- [16] KAZMI, A. *Strategic management and business policy*. 3rd ed. New Delhi: Tata McGraw Hill Education, 2008. 689 s. ISBN 9780070263628
- [17] KOŠTAN, P., ŠULEŘ, O. *Firemní strategie: plánování realizace*. Praha: Computer Press, 2002. 124 s. ISBN 80-7226-657-8
- [18] KOTLER, P. *Marketing Management – analýza, plánování, využití, kontrola*. Praha: Victoria Publishing, 1997. 789 s. ISBN 80-85605-08-2.
- [19] KOTLER P. - KELLER K. L. *Marketing management*. 12. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 792 s. ISBN 978-80-247-1359-5.
- [20] KOTLER, P., WONG, V., SAUNDERS, J., ARMSTRONG, G. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. 1. vyd. Překlad Jana Langerová, Vladimír Nový. Praha: Grada, 2007, 1041 s. ISBN 9788024715452.
- [21] KOZEL, R., MYNÁŘOVÁ, L., SVOBODOVÁ, H. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. 304 s. ISBN 978-80-247-3527-6.
- [22] LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004, 174 s. ISBN 80-247-0648-2.
- [23] MACHKOVÁ, H. *Mezinárodní marketing*. 2., rozš. a přeprac. vyd. Praha: Grada, 2006. 205 s. ISBN 9788024716787
- [24] MALLYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 252 s. ISBN 978-80-247-1911-5.
- [25] MINTZBERG, H., LAMPEL, J. Reflecting on the strategy process. Sloan management review. 1999. roč. 40 č. 3. 21-30 s.
- [26] MINTZBERG, H., QUINN, J.B.; *The Strategy Process: Concepts, Context, Cases*. Prentice Hall, New Jersey, 1996. 990 s. ISBN 978-01-323-4030-4.
- [27] PANNEERSELVAM, R. *Production and operations management*. 3. vyd. New Delhi: PHI Learning Private Limited, 2012, 720 s. ISBN 9788120345553.
- [28] PLUNKETT, W. R., R. F. ATTNER a G. S. ALLEN. *Management: Meeting and Exceeding Customer Expectations*. 9. vyd. USA: Cengage Learning, 2007. 744 s. ISBN 13-978-0-324-42 301-3
- [29] PAYNE, A., FROW, P.. *A Strategic Framework for Customer Relationship Management. A Strategic Framework for Customer Relationship Management*. 2005, č. 69

- [30] PORTER, M. E. *Konkurenční strategie: Metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha: Victoria Publishing, 1994. 403 s. ISBN 80-85605- 11-2.
- [31] POŠVÁŘ Z. - ERBES J. *Management I*. 2. vyd. Brno: MZLU, 2008. 156 s. ISBN 978-80-7375-231-6.
- [32] POŠVÁŘ, TOMŠÍK P., ŽUFAN P. *Management II*. Vyd. 1. V Brně: Mendelova zemědělská a lesnická univerzita, 2004, 125 s. ISBN 80-7157-748-0.
- [33] SEDLÁČKOVÁ, H., BUCHTA, K. *Strategická analýza*. 2. vyd. Praha: C.H.Beck, 2006. 132 s. ISBN 80-7179-367-1.
- [34] SOUČEK, Z.: *Úspěšné zavádění strategického řízení firmy.*, 1. vydání, Praha: Professional Publishing, 2003, 213 s. ISBN 80-86419-47-9
- [35] SYNEK, M. a kol.: *Manažerská ekonomika*, 2., přepracované a rozšířené vydání, Praha: Grada Publishing, 2002 s. 480 ISBN 80-247-9069-6
- [36] ŠMÍDA, F. *Strategie v podnikové praxi*. Praha: Professional Publishing, 2003. 219 s. ISBN 80-8641-941-X
- [37] THOMPSON; A. A., STRICKLAND, A. J. *Strategic Management: Concepts and Cases*. Vyd. 4. Boston, MA: Irwin/McGraw-Hill Companies, 1996. 280 s. ISBN 978-0073037141
- [38] VEBER, J.. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009, 734 s. ISBN 978-80-7261-200-0.
- [39] YEATES, D., WAKEFIELD, T. *Systems Analysis and Design*. England: Pearson Education, 2004, 499 s. ISBN 9780273655367.
- [40] ZADRAŽILOVÁ, D., KHELEROVÁ, V. *Management obchodní firmy*. Praha: Grada, 1994. 293 s. ISBN 80-85623-72-2
- [41] ZAMAZALOVÁ, M. *Marketing obchodní firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 232 s. Marketing. ISBN 9788024720494.
- [42] ZAMAZALOVÁ, M. A KOL. *Marketing*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2010. 504 s. ISBN 978-80-7400-115-4.

Internetové zdroje

- [1] Český statistický úřad. *Inflace - druhy, definice, tabulky* [online]. 2015 [cit. 2015-05-04]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/mira_inflace
- [2] Český statistický úřad. *Obyvatelstvo* [online]. 2015 [cit. 2015-05-04]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/obyvatelstvo_lide
- [3] *ELECO* [online]. 2011 [cit. 2015-05-04]. Dostupné z: <http://www.eleco.cz/index.php?Gusr=d8b2a6508ab250a06f370dcb2b2f9789>
- [4] Firemnifinancecz. *Obsahové náplně řemeslných živností: Výroba, instalace, opravy elektrických strojů a přístrojů, elektronických a telekomunikačních zařízení* [online]. 2013 [cit. 2015-05-04]. Dostupné z: <http://firmy.finance.cz/zivot-podnikatele/start/obsahove-naplne-zivnosti/remeslne/du6695-130-vyroba-instalace-opravy-elektrickych-stroju-a-pristroju-elektronickych-a-telekomunikacnich-zarizeni/>
- [4] Hierarchie strategií. *Managementmania* [online]. 15.8.2013 [cit. 2015-03-01]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/hierarchie-strategii>
- [5] Kurzycz. *ČR - index spotřebitelských cen v prosinci poklesl o 0,1%, meziroční růst silně zpomalil na 0,1%* [online]. 2015 [cit. 2015-05-04]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/zpravy/375339-cr-index-spotrebitelskych-cen-v-prosinci-poklesl-o-0-1-mezirocni-rust-silne-zpomalil-na-0-1/>
- [6] Kurzycz. *Nezaměstnanost v ČR, vývoj, rok 2015* [online]. 2015 [cit. 2015-05-04]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/makroekonomika/nezamestnanost/?G=4&A=3&page=1>
- [7] MPSV. *Zaměstnanost* [online]. 2015 [cit. 2015-05-04]. Dostupné z: http://portal.mpsv.cz/sz/stat/nz/vyvoj_od_072004/?piref37_240420_37_240419_240419.next_page=%2Findex.do&piref37_240420_37_240419_240419.statse=2000000000011&piref37_240420_37_240419_240419.statse=20000000000017&piref37_240420_37_240419_240419.send=send&piref37_240420_37_240419_240419.stat=2000000000018&piref37_240420_37_240419_240419.obdob=C&piref37_240420_37_240419_240419.uzemi=1000&ok=Vybrat

Zdroje z vědeckých webů

- [1] LEGGE, R. The Leader's Role in Implementing Strategy. *Business Journal (Central New York)* [online]. 2014, roč. 38, č. 25, s. 4-4
- [2] New Business Guide Emphasizes The Strategy for Effective CRM Implementation. *PR Newswire US* [online]. 2015, č. 3
- [3] New White Paper from Euromonitor Identifies Marketing Strategy for Seven Consumer Types. *Business Wire (English)*
- [4] STEENSEN, E.F.; *Five type sof organizational strategy*. Scandinavian Journal of Management. Aarhus University. 2014, roč. 30, č. 3. s. 266-281.

Seznam obrázků

Obrázek 1 Faktory ovlivňující volbu cílů podniku	21
Obrázek 2 Porterův model pěti hybných sil.....	26
Obrázek 3 Matice identifikace konkurence	29
Obrázek 4 Model životního cyklu odvětví	29
Obrázek 5 Model 7 "S"	31
Obrázek 6 Hierarchie firemních strategií.....	33
Obrázek 7 Obecné strategie podle Portera.....	36
Obrázek 8 Strategy wheel model	39
Obrázek 9 Využití analýzy SWOT při tvorbě strategií.....	42
Obrázek 10 Matice SPACE	44
Obrázek 11 Matice IE	45
Obrázek 12 BCG Matice.....	46
Obrázek 13 GE Matice	47
Obrázek 14 Organizační struktura společnosti	55
Obrázek 15 Meziroční míra inflace	58
Obrázek 16 Míra registrované nezaměstnanosti	59
Obrázek 17 Počet volných pracovních míst v České republice.....	60
Obrázek 18 Matice IE	77
Obrázek 19 Matice SPACE	78
Obrázek 20 Závěrečný model	94

Seznam tabulek

Tabulka 1 Výběr definic	12
Tabulka 2 Myšlenkové školy strategického řízení	16
Tabulka 3 Základní informace o společnosti	53
Tabulka 4 Matice působících sil	64
Tabulka 5 Ukazatele rentability podniku	72
Tabulka 6 Ukazatele aktivity podniku	72
Tabulka 7 Ukazatele likvidity podniku	73
Tabulka 8 Ukazatele zadluženosti podniku	74
Tabulka 9 Matice EFE	76
Tabulka 10 Matice IFE	76
Tabulka 11 Matice SPACE	78
Tabulka 12 Matice SWOT	80

Seznam příloh

Příloha 1: Rozhovor s vedoucím pracovníkem společnosti

Příloha 2: Účetní výkazy podniku

Přílohy

Příloha 1: Rozhovor s vedoucím pracovníkem společnosti

Otázka 1 – Jaká panuje v současné době v podniku forma řízení?

Odpověď – Momentálně probíhá v podniku rozhodování na základě interní komunikace. Kdy vedení podniku probírá jednotlivý průběh zakázek s obchodním oddělením a následně je konzultuje s pracovníky výroby. Tyto dvě skupiny se sebou vzájemně komunikují a snaží se o vytvoření vhodných podmínek. Nicméně závažná rozhodnutí provádí majitel po konzultaci s odpovědnými osobami.

Otázka 2 – Je v podniku nastolena dlouhodobá strategie?

Odpověď – V současné době se stále „otřepáváme“ z ekonomické krize a snažíme se uvést výrobní proces zpět do svého zaběhnutého cyklu. Proto z dlouhodobého hlediska nevyužíváme žádné strategie a reagujeme zejména na počty objednávek, reklamací a snažíme se plnit finanční plány, které obvykle konstruujeme na dobu jednoho roku.

Otázka 3 – Jaký předpokládáte budoucí chod podniku z hlediska počtu objednávek?

Odpověď – V posledních letech jejich počet i objem roste, z tohoto důvodu si myslíme, že by tento trend mohl pokračovat i v budoucnu a situace by se měla celkově zlepšit. Počítáme se zvýšením objednávek nejen od klientů z ČR, ale i z vybraných odběratelských podniků v zahraničí.

Otázka 4 – Jaké je vaše postavení v ČR, co se týče konkurence?

Odpověď – Momentálně na českém trhu nepůsobí žádný podnik, který se zabývá takovou podnikatelskou činností jako naše firma, konkurenti plynou pouze ze zahraničí a na území ČR se nacházejí pouze velkosklady, nikoliv výrobní podniky. Necítíme se tedy momentálně ohrožení, což považujeme za naši silnou stránku.

Otázka 5 – Jak hodnotíte situaci z hlediska personálního zajištění v podniku?

Odpověď – Nemáme problém se svými zaměstnanci, jsou schopni vykonávat svoji činnost a průběžně je školíme, takže zde není žádný velký problém a co se týče morální stránky, je vše v pořádku.

Otázka 6 – Popište prosím vztah mezi ELECO VEP CZ s.r.o. a ELECO EUROPE s.r.o.

Odpověď – Je to naše dceřiná společnost, která se stará o zahraniční zakázky. Zahraniční zákazník vytvoří objednávku pro ELECO EUROPE s.r.o. ta si tyto produkty objedná u nás, my objednávku vyrobíme a prodáme ELECO EUROPE s.r.o. se slevou odvíjející se od objemu objednávky. Je to náš důležitý partner, jelikož jeho prostřednictvím se naše produkty dostávají do zahraničí, což zvyšuje naši perspektivu a partnerské vztahy.

Otázka 7 – Prospělo by podniku zavedení dlouhodobější strategie?

Odpověď – S největší pravděpodobností ano, do budoucích let bychom uvítali stálý koncept, který by mohl zlepšit náš chod nejen z krátkodobého, ale i dlouhodobého hlediska

Příloha 2: Účetní výkazy podniku

Rozvaha – aktiva k 31.12. v tis. Kč netto*	2011	2012	2013
Aktiva celkem	13 261	13 990	15 284
A. Pohledávky za upsaný vlastní kapitál	0	0	0
B. Dlouhodobý majetek	4 993	4 658	3 890
B.I. Dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0
B.I.1. Zřizovací výdaje	0	0	0
B.I.2. Nehmotný výsledek výzkumu a vývoje	0	0	0
B.I.3. Software	0	0	0
B.I.4. Ocenitelná práva	0	0	0
B.I.5. Goodwill	0	0	0
B.I.6. Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0
B.I.7. Nedokončený dlouhodobý majetek	0	0	0
B.I.8. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0
B.II. Dlouhodobý hmotný majetek	4 993	4 658	3 890
B.II.1. Pozemky	1 674	1 674	1 315
B.II.2. Stavby	2 431	2 292	1 211
B.II.3. Samostatné movité věci a soubory	877	681	613
B.II.4. Pěstitelské celky trvalých porostů	0	0	0
B.II.6. Jiný dlouhodobý hmotný majetek	0	0	0
B.II.7. Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	11	11	751
B.II.8. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	0	0	0
B.III. Dlouhodobý finanční majetek	0	0	0
B.III.1. Podíly - ovládaná osoba	0	0	0
B.III.2. Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	0	0	0
B.III.3. Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	0	0	0
B.III.4. Půjčky a úvěry - ovládaná nebo ovládající osoba	0	0	0
B.III.5. Jiný dlouhodobý finanční majetek	0	0	0
B.III.6. Pořizovaný dlouhodobý finanční majetek	0	0	0

B.III.7. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	0	0	0
C. Oběžná aktiva	8 140	9 229	11 245
C.I. Zásoby	3 301	3 437	3 747
C.I.1. Materiál	1 510	1 551	1 777
C.I.2. Nedokončená výroba a polotovary	0	0	0
C.I.3. Výrobky	14	28	121
C.I.4. Zvířata	0	0	0
C.I.5. Zboží	1 777	1 858	1 849
C.I.6. Poskytnuté zálohy na zásoby	0	0	0
C.II. Dlouhodobé pohledávky	0	0	0
C.II.1. Pohledávky z obchodních vztahů	0	0	0
C.II.2. Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	0	0	0
C.II.3. Pohledávky - podstatný vliv	0	0	0
C.II.4. Pohledávky za společníky	0	0	0
C.II.5. Dlouhodobé poskytnuté zálohy	0	0	0
C.II.6. Dohadné účty aktivní	0	0	0
C.II.7. Jiné pohledávky	0	0	0
C.II.8. Odložená daňová pohledávka	0	0	0
C.III. Krátkodobé pohledávky	4 362	5 508	7 315
C.III.1. Pohledávky z obchodních vztahů	4 325	5 443	7 249
C.III.2. Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	0	0	0
C.III.3. Pohledávky - podstatný vliv	0	0	0
C.III.4. Pohledávky za společníky	0	0	0
C.III.5. Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	0	0	0
C.III.6. Stát – daňové pohledávky	0	0	0
C.III.7. Krátkodobé poskytnuté zálohy	34	37	38
C.III.8. Dohadné účty aktivní	0	0	0
C.III.9. Jiné pohledávky	3	28	28
C.IV. Krátkodobý finanční majetek	477	284	183
C.IV.1. Peníze	77	64	19
C.IV.2. Účty v bankách	400	220	184
C.IV.3. Krátkodobé cenné papíry a podíly	0	0	0
C.IV.4. Pořizovaný krátkodobý finanční majetek	0	0	0
D.I. Časové rozlišení	128	103	149
D.I.1. Náklady příštích období	128	103	149
D.I.2. Komplexní náklady příštích období	0	0	0
D.I.3. Příjmy příštích období	0	0	0
Rozvaha – pasiva k 31.12. v tis. Kč	2011	2012	2013
Pasiva celkem	13 261	13 990	15 284
A. Vlastní kapitál	8 665	9 081	9 578
A.I. Základní kapitál	100	100	100
A.I.1. Základní kapitál	100	100	100
A.I.2. Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly	0	0	0
A.I.3. Změny základního kapitálu	0	0	0

A.II. Kapitálové fondy	0	0	0
A.II.1. Emisní ážio	0	0	0
A.II.2. Ostatní kapitálové fondy	0	0	0
A.II.3. Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	0	0	0
A.II.4. Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách společností	0	0	0
A.II.5. Rozdíly z přeměn společností	0	0	0
A.III. Rezervní fondy	10	10	10
A.III.1. Zákonný rezervní fond	10	10	10
A.III.2. Statutární a ostatní fondy	0	0	0
A.IV. Výsledek hospodaření minulých let	8 788	8 555	8 971
A.IV.1. Nerozdělený zisk minulých let	8 788	8 555	8 971
A.IV.2. Neuhrazená ztráta minulých let	0	0	0
A.V. Výsledek hospodaření běžného úč.období (+-)	-233	416	497
B. Cizí zdroje	4 596	4 882	5 706
B.I. Rezervy	0	0	0
B.I.1. Rezervy podle zvláštních právních předpisů	0	0	0
B.I.2. Rezerva na důchodu a podobné závazky	0	0	0
B.I.3. Rezerva na daň z příjmu	0	0	0
B.I.4. Ostatní rezervy	0	0	0
B.II. Dlouhodobé závazky	0	0	0
B.II.1. Závazky z obchodních vztahů	0	0	0
B.II.2. Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	0	0	0
B.II.3. Závazky - podstatný vliv	0	0	0
B.II.4. Závazky ke společníkům	0	0	0
B.II.5. Dlouhodobé přijaté zálohy	0	0	0
B.II.6. Vydané dluhopisy	0	0	0
B.II.7. Dlouhodobé směnky k úhradě	0	0	0
B.II.8. Dohadné účty pasivní	0	0	0
B.II.9. Jiné závazky	0	0	0
B.II.10.Odložený daňový závazek	0	0	0
B.III. Krátkodobé závazky	4 596	4 882	5 706
B.III.1. Závazky z obchodních vztahů	1 825	2 811	3 995
2. Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	0	0	0
3. Závazky - podstatný vliv	0	0	0
4. Závazky ke společníkům	1 618	1 018	718
5. Závazky k zaměstnancům	564	569	542
6. Závazky ze sociál.zabezpeč. a zdrav.pojišť.	318	300	252
7. Stát –daňové závazky a dotace	261	173	199
8. Krátkodobé přijaté zálohy	0	0	0
9. Vydané dluhopisy	0	0	0
10. Dohadné účty pasivní	0	0	0
11. Jiné závazky	10	11	0
B.IV. Bankovní úvěry a výpomoci	0	0	0
B.IV.1. Bankovní úvěry dlouhodobé	0	0	0
B.IV.2. Krátkodobé bankovní úvěry	0	0	0

B.IV.3. Krátkodobé finanční výpomoci	0	0	0
C.I. Časové rozlišení	0	27	0
C.I.1. Výdaje příštích období	0	27	0
C.I.2. Výnosy příštích období	0	0	0
VZZ - Položka k 31.12. v tis. Kč	2011	2012	2013
I. Tržby za prodej zboží	184	1 161	816
A. Náklady vynaložené na prodané zboží	130	879	663
+ Obchodní marže	54	282	153
II. Výkony	27 476	27 830	26 958
II.1. Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	28 063	27 774	26 866
2. Změna stavu zásob vlastní činnosti	-587	56	92
3. Aktivace	0	0	0
B. Výkonová spotřeba	14 110	13 767	13 488
B.1. Spotřeba materiálu a energie	12 074	11 528	11 483
2. Služby	2 036	2 239	2 005
+ Přidaná hodnota	13 420	14 345	13 623
C. Osobní náklady	11 035	10 846	10 240
C.1. Mzdové náklady	7 993	7 838	7 409
2. Odměna členům orgánů společnosti	0	0	0
3. Náklady na sociální zabezpečení a zdrav. pojištění	2 610	2 575	2 414
4. Sociální náklady	432	433	417
D. Daně a poplatky	43	47	46
E. Odpisy dlouhodobého majetku	296	337	294
III. Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	194	82	1 670
III.1. Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	40	0	1 537
2. Tržby z prodeje materiálu	154	82	133
F. Zůstatková cena prodaného dl. majetku a materiálu	104	60	1 490
F.1. Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	0	0	1 393
2. Prodaný materiál	104	60	97
G. Změna stavu rezerv a op.položek v provozní oblasti	0	7	-3
IV. Ostatní provozní výnosy	589	317	259
H. Ostatní provozní náklady	2 909	2 964	2 897
V. Převod provozních výnosů	0	0	0
I. Převod provozních nákladů	0	0	0
* Provozní výsledek hospodaření	-184	483	588
VI. Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	0	0	0
J. Prodané cenné papíry a podíly	0	0	0
VII. Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	0	0	0
VII. 1. Výnosy z podílů v ovládaných osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	0	0	0
VII. 2. Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	0	0	0
VII. 3. Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	0	0	0
VIII. Výnosy z krátkodobého finančního majetku	0	0	0
K. Náklady z finančního majetku	0	0	0

M. Změna stavu rezerv a op.položek ve finanční oblasti	0	0	0
IX. Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	0	0	0
L. Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	0	0	0
M. Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	0	0	0
X. Výnosové úroky	0	0	0
N. Nákladové úroky	0	0	0
XI. Ostatní finanční výnosy	0	0	0
O. Ostatní finanční náklady	44	31	33
XII. Převod finančních výnosů	0	0	0
* Finanční výsledek hospodaření	-44	-31	-33
Q. Daň z příjmů za běžnou činnost	0	36	58
Q.1. - splatná	0	36	58
- odložená	0	0	0
** Výsledek hospodaření za běžnou činnost	-228	416	497
XIII.Mimořádné výnosy	0	0	0
R. Mimořádné náklady	5	0	0
S. Daň z příjmů z mimořádné činnosti	0	0	0
S.1. - splatná	0	0	0
S.2. - odložená	0	0	0
T. Převod podílu na výsledku hospodaření	0	0	0
* Mimořádný výsledek hospodaření	-5	0	0
*** Výsledek hospodaření za účetní období (+,-)	-223	416	497
****Výsledek hospodaření před zdaněním	-223	452	555
Výnosy celkem	28 443	29 390	29 703
Náklady celkem	28 676	28 938	29 148