

Strategické řízení a plánování - SWOT analýza, podnikatelské a funkcionální strategie

Pavel Ludva

Bakalářská práce
2011



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta logistiky a krizového řízení

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta logistiky a krizového řízení
Ústav managementu
akademický rok: 2010/2011

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Pavel LUDVA**
Osobní číslo: **L09350**
Studijní program: **B 6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Logistika a management**

Téma práce: **Strategické řízení a plánování – SWOT analýza,
podnikatelské a funkcionální strategie**

Zásady pro vypracování:

1. Rozbor literárních pramenů zabývajících se tematikou strategického plánování a řízení.
2. Vysvětlení metody SWOT analýzy jako standardizovaného nástroje pro určení priorit firmy.
3. Zdůvodnění potřeby vytvoření firemní strategie jako důležitého dokumentu vnitřního řízení firmy.
4. Analýza firemní a funkcionální strategie ve specifických podmínkách malé firmy XY, návrhy a doporučení týkající se formulace strategie.

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

[1] HORVÁTH, P., GLEICH, R.: Nová koncepce controllingu. 1. vydání. Praha. Profess Consulting, 2004. 288 S. ISBN 80-7259-002-2

[2] ŽŮRKOVÁ, H.: Plánování a kontrola klíč k úspěchu. 1. vydání. Praha: Grada Publishing a.s., 2007. 136 s. ISBN 978-80-247-1844-6

[3] KOTLER, P.: Marketing Management. 2. vydání. Praha: Victoria Publishing a.s., 1995. 789 s., ISBN 80-85605-08-2

Další odborná literatura dle doporučení vedoucího bakalářské práce.

Vedoucí bakalářské práce: **doc. Ing. Rastislav Rajnoha, Ph.D.**
Ústav managementu

Datum zadání bakalářské práce: **30. listopadu 2010**

Termín odevzdání bakalářské práce: **6. května 2011**

V Uherském Hradišti dne 2. února 2011



Ing. Romana Bartošiková, Ph.D.
pověřená děkanka



Mgr. Marek Tomašík, Ph.D.
ředitel ústavu


Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk bakalářské práce bude uložen v archivu Fakulty logistiky a krizového řízení Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

- že jsem na bakalářské práci pracoval/a samostatně a použitou literaturu jsem citoval/a. V případě publikace výsledků budu uveden/a jako spoluautor/ka;
- že odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

V Uherském Hradišti dne 10.12.2010


.....
podpis studenta/ky

ABSTRAKT

Tato bakalářská práce s názvem „Strategické řízení a plánování - SWOT analýza, podnikatelské a funkcionální strategie“ se zabývá teorií a praxí strategického řízení podniku. Mým cílem je shrnout základní poznatky vztahující se k této problematice a následně je aplikovat na konkrétní společnost Bonar a. s. Teoretická část práce obsahuje vymezení pojmu a podstaty strategického řízení, obecný postup provádění strategické analýzy a také metody, které usnadňují formulaci a výběr strategie. V praktické části je provedena systematická analýza prostředí, které podnik obklopuje. Na základě výsledků strategické analýzy je zpracována SWOT analýza, která je základem pro výběr vhodné konkurenční a rozvojové strategie společnosti.

Klíčová slova:

Strategické řízení, Strategická analýza, Strategie, SWOT analýza, PEST analýza, Porterův model pěti sil, Hodnototvorný řetězec.

ABSTRACT

This thesis called "Strategic management and planning - SWOT analysis, business and functional strategy" deals with the theory and practice of strategic management. My goal is to summarize basic information related to this issue and then to apply them to a particular company Bonar Inc. The theoretical part includes a definition and nature of strategic management, a general procedure for conducting the strategic analysis and methods that facilitate a formulation and choice of strategy. In the practical part is performed a systematic analysis of the environment that surrounds the firm. Based on the results of the strategic analysis is performed a SWOT analysis, which is the basis for choosing the appropriate development and competitive strategy.

Keywords:

Strategic management, Strategic analysis, Strategy, SWOT analysis, PEST analysis, Porter's model of competitive environment, Value Chains Analysis.

Na tomto místě bych rád poděkoval panu doc. Ing. Rastislavu Rajnohovi, Ph.D. za umožnění zpracovat tuto bakalářskou práci pod jeho vedením.

Rovněž děkuji ekonomu společnosti Bonar a. s. paní Anně Homolové za poskytnutí firemních materiálů a informací, které mi posloužily jako podklad pro zpracování této bakalářské práce.

OBSAH

ÚVOD	10
I TEORETICKÁ ČÁST	12
1 STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ A PLÁNOVÁNÍ	13
1.1 PODSTATA A VÝZNAM STRATEGIE	13
1.2 POSTAVENÍ STRATEGICKÉHO ŘÍZENÍ V RÁMCI ORGANIZAČNÍ A ŘÍDÍCÍ HIERARCHIE.....	14
1.3 PROCES STRATEGICKÉHO ŘÍZENÍ	15
1.4 FORMULACE POSLÁNÍ, VIZE A CÍLŮ PODNIKU	15
1.4.1 Vize podniku	15
1.4.2 Mise, poslání podniku	16
1.4.3 Podnikové cíle	16
1.5 HIERARCHIE FIREMNÍCH STRATEGIÍ.....	17
1.5.1 Podnikatelská strategie.....	18
1.5.2 Podniková strategie	18
1.5.3 Obchodní strategie	18
1.5.4 Operativní strategie	19
2 STRATEGICKÁ ANALÝZA OKOLÍ	20
2.1 ANALÝZA OBECNÉHO OKOLÍ	20
2.1.1 PEST analýza	20
2.2 ANALÝZA OBOROVÉHO OKOLÍ.....	21
2.2.1 Porterův model konkurenčního prostředí.....	22
2.3 ANALÝZA VNITŘNÍHO OKOLÍ.....	23
2.3.1 Hodnototvorný řetězec podniku	23
2.4 SWOT ANALÝZA	24
2.4.1 Postup při SWOT analýze.....	24
3 FORMULACE STRATEGIE	26
3.1 OBECNÉ STRATEGICKÉ ALTERNATIVY	26
3.2 PORTEROVY GENERICKÉ STRATEGIE.....	27
4 VÝBĚR A IMPLEMENTACE STRATEGIE	29
4.1 VÝBĚR OPTIMÁLNÍ STRATEGIE	29
4.1.1 Vhodnost strategie.....	29
4.1.2 Realizovatelnost strategie.....	29
4.1.3 Přijatelnost strategie	29
4.2 IMPLEMENTACE STRATEGIE.....	30
5 CHARAKTERISTIKA MALÝCH A STŘEDNÍCH PODNIKŮ	31
II PRAKTICKÁ ČÁST	33
6 PROFIL SPOLEČNOSTI	34

6.1	ZÁKLADNÍ INFORMACE O SPOLEČNOSTI.....	34
6.2	CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI A VYRÁBĚNÉ PRODUKTY.....	35
6.3	ORGANIZAČNÍ STRUKTURA SPOLEČNOSTI.....	36
6.4	SOUČASNÁ SITUACE PODNIKU	37
6.5	STRATEGIE ROZVOJE SPOLEČNOSTI	37
7	STRATEGICKÁ ANALÝZA ORGANIZACE	40
7.1	ANALÝZA OBECNÉHO OKOLÍ ORGANIZACE (PEST ANALÝZA)	40
7.1.1	Shrnutí výsledků PEST analýzy	44
7.2	ANALÝZA OBOROVÉHO OKOLÍ ORGANIZACE (PORTEROVA ANALÝZA)	44
7.2.1	Konkurenční rivalita v odvětví.....	45
7.2.2	Hrozba vstupu nových konkurentů	46
7.2.3	Vyjednávací síla zákazníků.....	48
7.2.4	Vyjednávací síla dodavatelů	49
7.2.5	Hrozba substitučních produktů	49
7.2.6	Sumarizace konkurenčních trendů	50
7.2.7	Shrnutí výsledků Porterovi analýzy	51
7.3	ANALÝZA VNITŘNÍHO OKOLÍ ORGANIZACE (HODNOTOTVORNÝ ŘETĚZEC).....	51
7.3.1	Primární činnosti	51
7.3.2	Podpůrné činnosti.....	53
8	SWOT ANALÝZA	56
9	NÁVRHY A DOPORUČENÍ TÝKAJÍCÍ SE FORMULACE STRATEGIE.....	61
	ZÁVĚR	64
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	65
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	67
	SEZNAM OBRÁZKŮ	68
	SEZNAM TABULEK.....	69
	SEZNAM PŘÍLOH.....	70

ÚVOD

Doba před rokem 1990, kdy v naší zemi panoval systém centrálně direktivního řízení a hlavní povinností podniků bylo vyrobit produkci v předem naplánovaném objemu a sortimentu, je již za námi. V současné době se naše podniky nachází v kvalitativně zcela odlišném prostředí. Podniky se musí soustředit na uspokojování potřeb a přání zákazníků, protože právě ti rozhodují svými nákupy o tom, který podnik bude životaschopný a který ne.

Naše země uplatňuje systém tržní ekonomiky, a pokud chce podnik v těchto podmínkách přežít a úspěšně růst, musí sledovat vývojové tendence působící v jeho okolí a zásadním trendům se pružně přizpůsobovat. Obecné vývojové trendy jako zvýšení dynamiky změn, intenzivní domácí i zahraniční konkurence, rostoucí kapitálová náročnost, globalizace, ekologizace či informatizace, vyžadují vysoce kompetentní řízení a kvalitní vedení, které je schopné konkurovat v současném podnikatelském prostředí. Tuto způsobilost ovšem mnohé podniky postrádají a jako zcela zásadní se jeví nedostatek strategického cítění a myšlení.

Současné globální prostředí vyžaduje, aby podniky měly zpracovanou jasnou vizi a směr, kterým se chtějí nadále ubírat.

Odpověď na otázku, proč strategické řízení v praxi stále nefunguje, má řadu důvodů. Manažeři se obávají časové a finanční náročnosti či omezení flexibility firmy při jeho zavedení. Dalším důvodem bývá předsudek, že vývoj v oboru bude natolik dynamický, že řídicí pracovníci nemohou plánovat dlouhodobě. I přes výše uvedená proti jsou však odborníci na řízení toho názoru, že úspěch či neúspěch v podnikání je závislý především na kvalitě rozhodování strategického charakteru.

Bakalářská práce bude rozdělena na dvě části. V teoretické části se zaměřím na shrnutí základních teoretických východisek týkajících se problematiky strategického řízení a jeho neodmyslitelné součásti strategické analýzy okolí firmy včetně souhrnné analýzy SWOT.

V úvodu praktické části vás seznámím se společností Bonar a. s., její hlavní činností, vyráběnými produkty a současným i minulým vývojem. V další části provedu komplexní strategickou analýzu obecného, oborového a vnitřního prostředí společnosti, která má za úkol zhodnotit všechny potenciální faktory, které mohou mít na budoucí fungování firmy vliv – celkové podnikatelské prostředí, odvětví, substituty, zákazníky, konkurenty, dodavatele

a interní možnosti firmy. Jako proces navazujících kroků jsou výsledky jednotlivých analýz shrnuty do SWOT analýzy na jejímž základě navrhnou konkurenční a rozvojovou strategii a doporučí možné změny a cesty jak tyto strategie podpořit.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ A PLÁNOVÁNÍ

Proč jsou některé podniky úspěšné a schopné obstát v současném velmi dynamickém a turbulentním podnikatelském prostředí a jiné ne? Zkušenosti ukazují, že úspěšný rozvoj podniku v tržním hospodářství závisí zejména na včasné předvídání tržních příležitostí a reakci na potenciální problémy strategického charakteru.

Úkolem strategického řízení je pomoci podniku udržet či získat strategickou konkurenční výhodu a v určeném čase dosáhnout stanovených dlouhodobých cílů. Aktivita ve strategickém řízení firmě jsou vnitřně konzistentní a společnost neefektivně netřídí své síly. Další velkou předností strategického řízení je, že firmu nutí nahlížet do budoucnosti, tedy systematicky předvídat trendy a změny v okolním prostředí a flexibilně na tento vývoj reagovat. Za těžiště strategického řízení lze považovat strategické plánování. [2]

1.1 Podstata a význam strategie

Strategie je obecně ústředním pojmem strategického řízení a úzce souvisí s cíli, které podnik sleduje. Firemní cíle považujeme za žádoucí budoucí stavy, které si společnost vytyčila a právě strategie slouží jako vodítko či způsob, jak těchto cílů dosáhnout.

V různých literaturách zabývajících se touto problematikou je strategie definována odlišně. Mně se nejvíce zamlouvá moderní pojetí, které chápe strategii jako připravenost na budoucnost. „*Ve strategii jsou stanoveny dlouhodobé cíle podniku, průběh jednotlivých strategických operací a rozmístění podnikových zdrojů nezbytných pro splnění daných cílů tak, aby tato strategie vycházela z potřeb podniku, přihlížela ke změnám jeho zdrojů a schopností a současně odpovídajícím způsobem reagovala na změny v okolí podniku.*“ [1, str. 1]

Formulace a samotné naplnění strategie zpravidla probíhají kontinuálně po malých krocích, proto se takovýto přístup ke strategii označuje jako přírůstkový. Z toho vyplývá, že strategii nesmíme chápat jako plán, který je výsledkem požadavku a přání vedení splnit určité cíle. Přírůstkový přístup vidí strategii jako koncepci různých podnikových činností, kdy strategie je formulována, uskutečňována, testována a přizpůsobována změnám v okolí podniku, ale vždy v malých krocích a permanentně. [1]

Na otázku délky časového obzoru, na který má být strategie definována, není jednoznačná odpověď. Časový horizont strategie je relativní a je ovlivňován specifickými potřebami a nároky podniků. Jiný časový výhled zvolí průmyslové podniky, jiný podniky prvovýro-

by, jiný podniky služeb. Při určování délky časového horizontu strategie a strategického plánování je všeobecně dobré se zaměřit na následující skutečnosti:

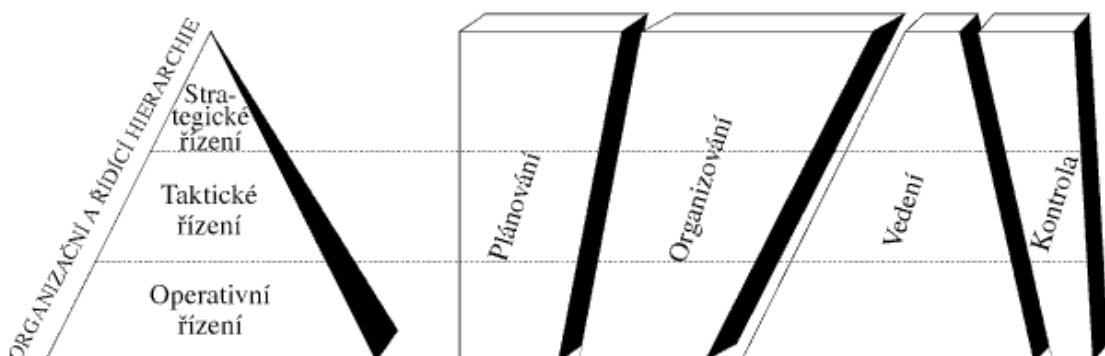
- Charakter konkurenčního prostředí, v němž se firma nachází
- Velikost nejistoty spojené s budoucností
- Délka životního cyklu produktu
- Čas potřebný k uvedení produktu na trh
- Délka období, na které má firma uzavřeny pevné závazky (např. smlouvy s dodavateli, úvěry, leasingy atd.) [5]

Hanzelková [2] uvádí, že aby strategie byla skutečně strategií, která společnosti přinese dlouhodobou konkurenční výhodu, musí splňovat minimálně dvě kritéria – musí řešit dlouhodobou perspektivu firmy a musí být nastavena na základě důkladného monitoringu a systematické analýzy okolí firmy. Ta by měla zhodnotit všechny potenciální faktory, které mohou ovlivnit budoucí fungování firmy- celkové podnikatelské a oborové prostředí, zákazníky, konkurenty, dodavatele a také interní možnosti firmy.

1.2 Postavení strategického řízení v rámci organizační a řídicí hierarchie

Vrcholový management by se neměl soustředit na řešení každodenních, operativních problémů, ale měl by se zajímat o činnosti zaměřené na zachování souladu mezi posláním firmy, dlouhodobými cíli a disponibilními zdroji a zároveň řešit a přijímat strategická rozhodnutí. Všechny úrovně řízení lze charakterizovat jako mix základních manažerských činností – plánování, organizování, vedení a kontrola. [5], [4]

Proporce základních manažerských činností na každém stupni organizační a řídicí hierarchie jsou znázorněny na následujícím obrázku (Obr. 1).



Obr. 1. Struktura základních manažerských funkcí na jednotlivých úrovních řízení [5]

1.3 Proces strategického řízení

Autoři se shodují na tom, že strategické řízení je nepřetržitý cyklus, který by měl být uskutečňován v určitých, logicky navazujících krocích.

Rozdělíme tento proces do pěti fází:

- 1) První fáze zahrnuje identifikaci a formulaci mise, vize a poslání organizace. Úkolem této fáze je zjistit skutečný současný stav strategického řízení v dané společnosti a přesně stanovit cíle, kterých chce firma dosáhnout.
- 2) Druhá fáze pokračuje analýzou vnějšího, odvětvového a vnitřního okolí organizace. Tento komplexní rozbor okolí umožňuje top managementu pochopit externí prostředí, tzn. určit příležitosti a hrozby a zároveň se podívat na svou společnost – na její silné a slabé stránky.
- 3) Třetí fází je formulace strategie. Jejím cílem je zhodnotit a případně modifikovat dosavadní mise a cíle organizace tak, aby byla úspěšnější a schopná reagovat na budoucí změny. Při výběru optimální strategie se uplatňuje využití některých zvolených technik a generování alternativních strategií. Významnou úlohu hraje vyhodnocení alternativ a následný výběr strategie na základě vymezených kritérií.
- 4) Čtvrtou fází je implementace strategie, jejíž náplní je zkoordinovat organizační strukturu, systémy a procesy aj. tak, aby odpovídaly zvolené strategii.
- 5) Poslední fází je evaluace a kontrola strategie. Celý proces je nutné vyhodnocovat a porovnávat dosažený stav s plánovanými strategickými cíli, a pokud dojde k odchylce, je nutné provést nápravná opatření. [9], [6]

Přehledné znázornění jednotlivých fází procesu strategického řízení najdete v příloze (Příloha P I).

1.4 Formulace poslání, vize a cílů podniku

1.4.1 Vize podniku

Vize je základním prvkem skvělého vedení. Představuje určitý obraz budoucnosti, kdy hledáme odpověď na otázku, jak a kde bychom chtěli vidět svoji firmu za několik let. Účinná vize je charakteristická následujícími znaky:

- Obraznost – popisuje, jakým směrem se bude podnik v budoucnu ubírat
- Adresnost – oslovuje dlouhodobé zájmy zaměstnanců, zákazníků, akcionářů aj., kteří mají určitý zájem na aktivitách podniku
- Uskutečnitelnost – účinné vize jsou realistické, stanovují si dosažitelné cíle
- Jednoznačnost a flexibilita – vize musí být jasná a pružná, nebrání iniciativám jednotlivců
- Srozumitelnost – vize není složitá, lze ji komunikovat během pěti minut [8]

1.4.2 Mise, poslání podniku

Firmy existují proto, aby produkovaly výrobky či nabízely služby a za to následně inkasovaly peníze. Poslání neboli mise nám říká, proč firma na trhu existuje a co dělá. Navíc obsahuje etický kodex celé organizace tak, aby směřoval k naplnění stanovené vize a současně ke stimulaci zaměstnanců.

Dobré poslání by se mělo vyznačovat následujícími charakteristikami:

- Soustředění se na omezený počet cílů
- Zdůraznění podnikové politiky a firemní kultury
- Vymezení pole působnosti, kterým rozumíme odvětví, ve kterém firma podniká, rozsah produktů, rozsah trhu, způsob distribuce, geografická oblast [9], [4]

1.4.3 Podnikové cíle

Podnikové cíle v zásadě charakterizují, čeho chce podnik dosáhnout prostřednictvím svých aktivit. Dávají smysl stanovenému poslání a jsou pomocníkem při formulování strategie.

Cíle mohou být velice různorodé, a to od obecných po konkrétní cíle, od finančních po nefinanční. Důležité je to, aby cíle byly tzv. SMART. Slovíčko pochází z anglického originálu a překládá se jako „CHYTRÝ“.

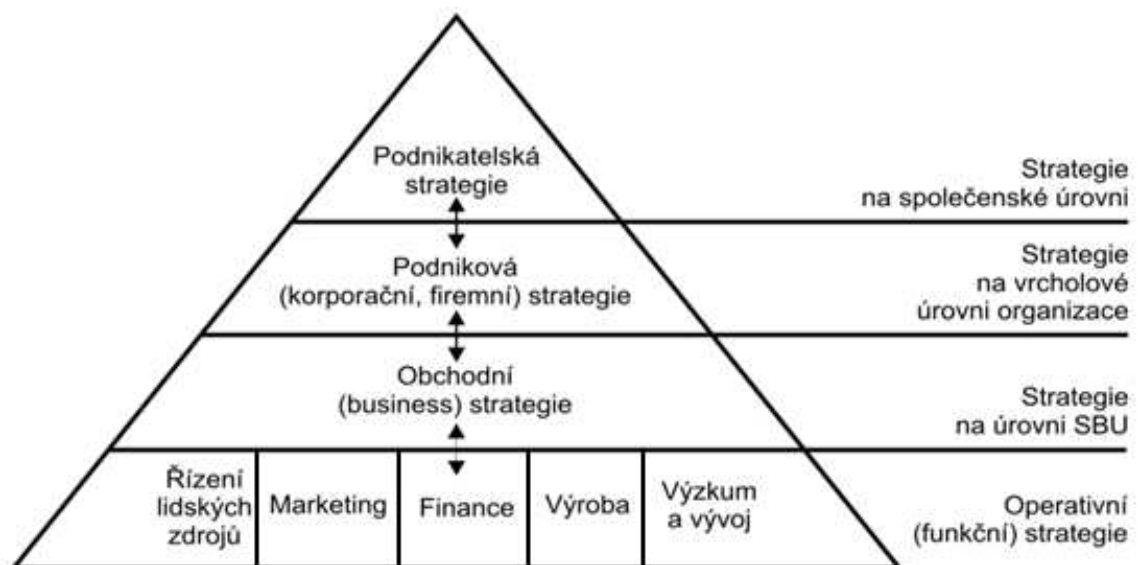
Samotný název v sobě skrývá 5 slov, kterými je možno vystihnout požadované vlastnosti cílů:

- **S** vyjadřuje slovo „SPECIFIC“, což znamená, že cíle musí být konkrétní, každý ve firmě jim musí rozumět.

- **M** vyjadřuje slovo „**MEASURABLE**“, což znamená, že cíle musí být měřitelné, tzn. vyjádřené ve kvantifikovatelných jednotkách (nejčastěji finančně).
- **A** vyjadřuje slovo „**ACCEPTABLE**“, což znamená, že cíle musí být akceptovatelné a dosažitelné ze strany těch, kdo je budou plnit.
- **R** vyjadřuje slovo „**REALISTIC**“, což znamená, že cíle musí být reálné, tzn. v souladu se současným postavením podniku na trhu, musí reagovat na úmysly konkurence a odpovídat okolnímu vnějšímu prostředí.
- **T** vyjadřuje slovo „**TIMED**“, což znamená, že cíle musí být časově vymezené, tzn., že musíme určit, dokdy chceme vytyčeného cíle dosáhnout a zda je to časově možné. [12], [9]

1.5 Hierarchie firemních strategií

Nyní si představíme hierarchickou strukturu na sebe navazujících strategií, která se skládá ze strategie podnikatelské, podnikové, obchodní a funkční. Přehled firemních strategií je znázorněn na následujícím obrázku (Obr. 2)



Obr. 2. Hierarchie firemních strategií [9]

Při formulaci strategií se uplatňuje model strategického řízení, který se řídí principem MBO (Management by Objectives). Tento princip vychází z předpokladu, že strategie vyšší úrovně je postupně rozpracována na úrovni nižší. Znamená to, že nejprve postupujeme „shora-dolů“ (top-down) tak, že nadřazený stupeň určuje základní strategické cíle nižší vrstvě strategického řízení, která následně tyto cíle zpracuje do konkrétnější a krátkodoběj-

ší podoby, čímž se uplatňuje zpětná vazba (bottom-up) a prověření reálnosti cílů vymezených vyššími úrovněmi. [5]

1.5.1 Podnikatelská strategie

V podnikatelské strategii vedení společnosti hledá odpovědi na následující otázky:

- Jakou nese organizace odpovědnost vzhledem k veřejnosti?
- Jaká je role organizace ve společnosti, ve které působí nebo chce začít působit?
- Na jakých principech a hodnotách si organizace staví své jméno?
- Jaké jsou dopady nynějšího portfolia činností firmy a alokace zdrojů?
- Jak organizaci vnímají „stakeholders“ v daném prostředí? [9]

1.5.2 Podniková strategie

Podniková strategie vystihuje primární podnikatelská rozhodnutí, a to v jaké zemi a v jaké oblasti chce společnost podnikat, jak hodlá alokovat disponibilní kapitálové zdroje, jakým zásadním způsobem bude podnikání řízeno, který z existujících podnikatelských plánů bude nadále preferován a který potlačován.

1.5.3 Obchodní strategie

Tato strategie vyjadřuje základní strategické cíle a prostředky vedoucí k jejich dosažení pro určitou strategickou obchodní jednotku (SBU- Strategic Business Unit). Obchodní strategie dává určitému podnikání na konkrétním trhu specifickou podobu.

SBU můžeme definovat jako organizační jednotku, která se orientuje na jednu či více podobných podnikatelských aktivit. SBU má poměrně oddělené strategické plánování, jsou schopné samostatně čelit specifické konkurenci a mohou být nezávisle řízeny jako zisková střediska. Podnikatelská jednotka je zpravidla vybavena vlastními odděleními, jako jsou finanční, nákupní, výrobní, personální či jiné oddělení. Obvykle se do SBUs zařazují firmy vyrábějící více výrobků pro různé trhy. [1], [7]

V praxi se běžně objevují situace, kdy SBU není možné či potřebné vyčlenit. Potom je firma tvořena jedinou SBU, což má dopad na skutečnost, že podniková a obchodní strategie splynou v jednu. Tato strategie je dále dle potřeby rozpracována do několika funkčních strategií. [1], [5]

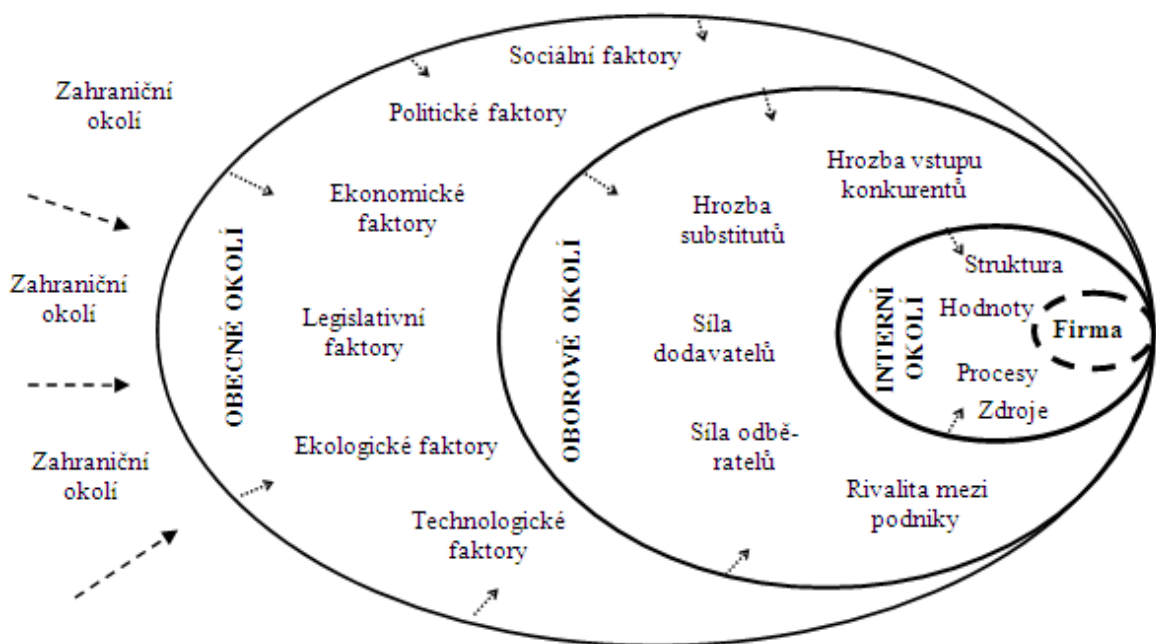
1.5.4 Operativní strategie

Každá obchodní strategie by měla být rozpracována do podoby několika funkčních strategií, které by je měly podporovat a konkretizovat ve specifických oblastech. Jedná se například o personální strategii, strategii rozvoje marketingu, rozvoje výrobků, využití informačních technologií v řízení apod. [5]

2 STRATEGICKÁ ANALÝZA OKOLÍ

Strategické plánování spočívá ve hledání odpovědí na otázky, jako jsou „Kde se nyní nacházíme“, „Kde chceme být?“ a „Jak se tam dostat?“. Provedením strategické analýzy bychom měli dostat odpověď přinejmenším na první z nich.

Strategická analýza zahrnuje analýzu obecného prostředí, analýzu oborového (konkurenčního) prostředí a analýzu interního prostředí společnosti (Obr. 3)



Obr. 3. Podnikatelské okolí společnosti [9, vlastní zpracování]

2.1 Analýza obecného okolí

Analýza obecného okolí organizace se v mnoha literaturách označuje jako analýza makrookolí. Makrookolí je společné všem odvětvím a vytváří obecně platné podmínky, za kterých podniky v dané zemi podnikají. Zkoumá trendy a podmínky zahraničního národního prostředí.

2.1.1 PEST analýza

PEST analýza slouží jako jeden z nástrojů pro analýzu obecného okolí. Tato metoda zkoumá politické, legislativní, ekonomické, sociální a technologické trendy. V rámci analýzy se nemapuje pouze současná situace, ale pozornost se věnuje zejména otázkám, jak se

toto prostředí bude či může vyvíjet do budoucna, jaké změny v okolí můžeme předpokládat.

- **Politické a legislativní faktory** – při zkoumání vlivu těchto faktorů nabývá na významu role státu. Stát ovlivňuje fungování ekonomiky vydáváním řady zákonů, právních norem a vyhlášek a kontroluje jejich dodržování.
- **Ekonomické faktory** – podnik je při svém rozhodování do určité míry ovlivněn vývojem hospodářských trendů. V tomto ohledu musíme analyzovat zejména následující činitele:
 1. Ekonomický růst (trend HDP)
 2. Míra nezaměstnanosti
 3. Míra inflace
 4. Úroková míra
 5. Devizový kurz koruny
- **Sociální faktory** – působení těchto vlivů je rovněž užitečné analyzovat, protože společenské faktory ovlivňují jak poptávku po zboží a službách, tak i nabídku pracovních sil. Zaměřujeme se hlavně na: demografické trendy populace, životní styl, úroveň vzdělání, zdravotní stav a struktura populace, životní hodnoty aj.
- **Technologické faktory** – změny v této oblasti mohou mít razantní vliv na okolí, ve kterém se podnik nachází. Schopnost podniku předvídat vývoj směrů technického rozvoje pozitivně ovlivňuje jeho úspěšnost na trhu. Proto je třeba sledovat následující činitele jako: výše výdajů na vědu a výzkum, nové pracovní metody a techniky, rychlost morálního zastarávání, podpora vlády v oblasti výzkumu aj. [1], [9]

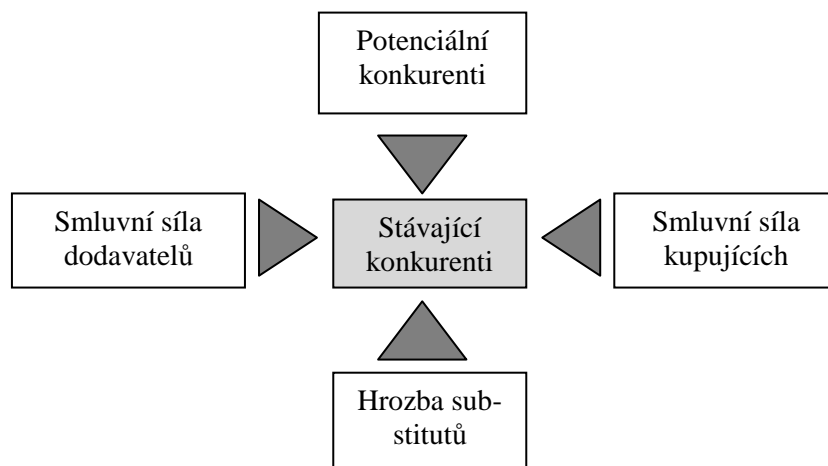
2.2 Analýza oborového okolí

Analýza oborového okolí se někde uvádí jako analýza mikrookolí. Mikrookolí představuje odvětví, které sestává z podniků, které si vzájemně konkurují a jejichž produkty se mohou vzájemně substituovat. Jeho součástí jsou i další subjekty, jako jsou dodavatelé, zákazníci apod. Úkolem manažerů je analyzovat, jaké postavení v podnikatelské prostředí podnik zaujímá, a zohlednit zjištěné příležitosti a ohrožení v podnikové strategii. [1]

Velmi užitečným a často využívaným nástrojem analýzy oborového prostředí je tzv. Porterův model pěti sil.

2.2.1 Porterův model konkurenčního prostředí

Model vychází z předpokladu, že strategické postavení firmy působící v určitém oboru podnikání, je především určováno působením pěti základních sil (Obr. 4).



Obr. 4. Porterův model pěti sil [9, vlastní zpracování]

- **Potenciální konkurenti** – Za potencionální konkurenty považujeme podniky, které si v současné době v odvětví nekonkurují, ale mají schopnost se konkurenty stát, pokud se pro to rozhodnou. Míra hrozby vstupu nových firem do odvětví závisí na existenci bariér, které brání podniku prosadit se v daném mikrookolí.
- **Rivalita mezi stávajícími konkurenty** – Každá společnost si musí být vědoma intenzity soupeření mezi podniky uvnitř mikrookolí a musí hledat odpovědi na otázky jako: „Je mezi stávajícími konkurenty silný konkurenční boj?“, „Existuje na trhu jeden dominantní konkurent?“, „Počet firem v oboru roste nebo klesá?“, aj.
- **Smluvní síla kupujících** – Odběratel má zájem na výhodných obchodních podmínkách, aby tak mohl uplatňovat svůj vliv při určování podmínek spolupráce s dodavatelem. Proto je důležité sledovat, jako kupní silou odběratel oplývá.
- **Smluvní síla dodavatelů** - Dodavatelé stejně jako odběratelé mohou výrazným způsobem ovlivňovat ziskovost odvětví tlakem na cenu nebo kvalitu produkce odvětví.

- **Hrozba substitučních výrobků** – Existence blízkých substitutů představuje pro podnik nepochybně hrozbu, která limituje jeho prodejní ceny a tím samotnou ziskovost. Proto strategové musí zkoumat chování podniků, které substituty vyrábějí. [1], [6]

2.3 Analýza vnitřního okolí

Základem úspěšné strategie je soulad mezi vnitřními zdroji podniku a podmínkami vnějšího prostředí. Cílem interní analýzy společnosti je uskutečnit identifikaci a objektivní posouzení a jejich silných a slabých stránek.

2.3.1 Hodnototvorný řetězec podniku

V každém podniku se uskutečňuje řada dílčích aktivit, které společně ovlivňují postavení podniku ve vztahu k zákazníkům i ostatním konkurentům. Podnikové aktivity mají podíl na vytváření hodnoty a právě tzv. hodnototvorný řetězec je vhodným nástrojem k ohodnocení toho, jak se dílčí činnosti na tvorbě hodnoty podílí. [11]

Tento model rozděluje podnikové činnosti do dvou skupin:

1. Hlavní (primární) činnosti – týkají se fyzické výroby produktu, marketingu a prodeje a poprodejních služeb
2. Podpůrné činnosti – jedná se o aktivity zajišťující realizaci primárních činností

Jednotlivé složky hodnototvorného řetězce firmy jsou znázorněny na následujícím schématu (Obr. 5).



Obr. 5. Hodnototvorný řetězec firmy

2.4 SWOT analýza

Smyslem vnější a vnitřní strategické analýzy je odhalit příležitosti a ohrožení v okolí podniku a najít silné stránky a slabiny podniku. Tato analýza musí následně vyústit v syntézu a závěry, které jsou pak výchozím bodem pro formulaci strategie. „*Strategie by měla na tyto závěry citlivě reagovat a v maximální míře využít silných stránek k získání příležitostí v okolí podniku*“. [1, str. 50]

SWOT je zkratkou anglických slov **Strengths** (silné stránky, přednosti), **Weaknesses** (slabé stránky, slabiny), **Opportunities** (příležitosti v externím prostředí), **Threats** (hrozby z externího prostředí).

Účelem SWOT analýzy je zaměřit se na vyzdvižení těch faktorů, které mají strategický význam. Některé silné stránky týkající se strategie jsou více relevantní než ostatní, jelikož jejich působení na trh je silnější a při realizaci efektivní strategie mají rozhodující význam. Stejně tak některé slabé stránky podniku mohou být kritické, zatímco jiné jsou méně podstatné, anebo lehce odstranitelné.

Některé příležitosti mohou být pro podnik více atraktivní, lákavé a co se týče ohrožení, tak podnik může být zranitelný pouze ve vztahu k některým z nich. Ze SWOT analýzy proto musíme vyvozovat závěry vztažené ke konkrétním okolnostem podniku a ohodnotit jejich dopad na výběr strategie. [11]

2.4.1 Postup při SWOT analýze

Jednotlivé klíčové faktory (silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby) můžeme přehledně zobrazit ve 4 kvadrantech matice SWOT (Obr. 6).

Vzájemnou interakcí identifikovaných faktorů lze získat nové kvalitativní informace, které charakterizují a hodnotí úroveň jejich vzájemného střetu. Vystávají čtyři možné alternativní strategie založené na interakci příležitostí, hrozeb, silných a slabých stránek.

S – O strategie: Využívá silných stránek podniku ke zhodnocení příležitostí plynoucích z vnějšího okolí.

W – O strategie: Slabiny organizace jsou eliminovány prostřednictvím příležitostí.

S – T strategie: Přednosti organizace jsou využívány pro odklonění hrozeb.

W – T strategie: Nejhorší možná varianta, je zde snaha vyřešit znepokojivý stav, organizace bojuje o přežití. [11]

		Interní analýza	
		Silné stránky	Slabé stránky
Externí analýza	Příležitosti	<u>Strategie S-O:</u> Využití silné stránky ve prospěch příležitosti	<u>Strategie W-O:</u> Překonání slabé stránky využitím příležitosti
	Hrozby	<u>Strategie S-T:</u> Využití silné stránky k odvrácení ohrožení	<u>Strategie W-T:</u> Minimalizace slabé stránky a vyhnutí se ohrožení

Obr. 6. SWOT matice [11, vlastní zpracování]

3 FORMULACE STRATEGIE

Formulace strategie je proces, který má za úkol zvolit takový model chování (strategii), který využívá příležitostí ve vnějším okolí při optimálním využití podnikových zdrojů tak, že splňuje očekávání relevantních zájmových skupin.

Při formulaci strategie je nutné rozlišovat, na které úrovni hierarchické struktury podnikových strategií se nacházíme. V zásadě se jedná o dvě úrovně:

- Podniková strategie – jejím smyslem je definování rozsahu činností a konkurenční výhody vycházející z účelné kombinace těchto činností.
- Obchodní strategie – orientuje se na formulaci způsobu získání konkurenční výhody v rámci odpovídající podnikatelské činnosti.

V rozlišovacích stupních lze postupovat dál a formulovat funkční strategie. [11]

3.1 Obecné strategické alternativy

Máme-li vymezenou oblast podnikání, tj. základní komponenty strategie – výrobky, trhy, funkce, potom můžeme přistoupit k formulaci různých strategických alternativ.

Rozlišujeme čtyři základní druhy strategických alternativ: stabilizace, expanze, omezení a kombinace předcházejících.

1. Strategie stability

Tato strategie je využívána podniky, které pokračují se stejnými výrobky či službami na stejných trzích. Podniky se zaměřují na zlepšování postupů v jednotlivých oblastech podnikání, snaží se o segmentaci trhu, případně o diferenciaci výrobků a hledají efektivní využití peněžních prostředků.

2. Strategie expanze

Tuto strategii sledují firmy, které rozšiřují svou činnost o nové výrobky či služby, rozšiřují své působení na nových trzích s novými funkcemi. Strategická rozhodnutí se orientují na rozšiřování stávajících oblastí podnikání.

3. Strategie omezení

Strategii omezení (útlumu) volí podniky, které vidí nutnost redukovat produkci některých výrobků či služeb, opustit určité trhy či uzavřít nevýdělečné závody. Pokud se strategie

uplatní v základních aktivitách podniku, potom podnik může propouštět část svých pracovníků, omezovat výzkum a vývoj, marketing apod.

Přesto je třeba podotknout, že i tato strategie může zlepšit efektivitu podnikových činností, protože ukončením určité výroby získá podnik finanční prostředky, se kterými může naložit ve prospěch ostatních činností.

4. Kombinovaná strategie

Strategie kombinace se využívá v případě, že podnik volí rozdílné strategie pro jednotlivé SBUs nebo pro různé budoucí periody. Tento typ strategie je úspěšný v případě podniků s více SBUs a v období výrazných změn průběhu životního cyklu výrobků. [5], [6]

3.2 Porterovy generické strategie

Generický model strategií dle Portera (Obr. 7) je založen na předpokladu, že podnik má při výběru konkurenční strategie v podstatě tři možnosti:

- a) **Cesta nízkých nákladů (Cost Leadership)** – hlavní konkurenční zbraní u této strategie jsou nízké ceny, které si firma může dovolit díky nízkým nákladům. Zde je konkurenční soutěž téměř výhradně určena konkurenčním bojem, a pokud se firma pro tuto strategii rozhodne, bude muset nabízet produkt za co nejnižší cenu ve srovnání s ostatními konkurenty v dané oblasti při současném zachování míry kvality.
- b) **Odlišení vlastní produkce od konkurenční (Differentiation)** – úspěšná diferenciaci vyžaduje, aby podnik vytvořil produkt, který je něčím jedinečný a zákazníci jej považují za vysoce hodnotný. Jde především o to nabídnout zákazníkovi větší přidanou hodnotu výrobku, za kterou je ochoten zaplatit více a pro konkurenci je obtížné takový produkt napodobit. Diferenciaci je možné dosáhnout různými způsoby jako vysokou technickou úroveň, kvalitou, úrovní servisu a poprodejních služeb, spolehlivostí dodávek, apod.
- c) **Zaměření (Focus)** – tuto strategii sledují firmy, které se chtějí specializovat na úzký segment. Strategie může být realizována prostřednictvím nákladové nebo diferenciacní strategie. To znamená, že management podniku zvolí segment, na který se podniky svými produkty zaměří a zhotoví strategii přesně na míru. Cílem strategie zaměření je těžit ze zaměření na úzký segment zákazníků. [9], [11]

		Konkurenční výhoda	
		Nízké náklady	Odlišení (diferenciované výrobky)
Cílový trh	Celý trh	Prvenství v celkových nákladech <i>(Cost Leadership)</i>	Diferenciace <i>(Differentiation)</i>
	Tržní segment	Zaměření na základě nízkých nákladů <i>(Cost focus)</i>	Zaměření na základě odlišnosti <i>(Differentiation focus)</i>

Obr. 7. Porterovy generické strategie
[9, 11, vlastní zpracování]

4 VÝBĚR A IMPLEMENTACE STRATEGIE

4.1 Výběr optimální strategie

Volba strategie je složitý rozhodovací proces, který následuje po generování strategických alternativ. Účelem výběru vhodné strategie je dosáhnout v ní zakomponovaných strategických cílů. Ve fázi výběru optimální varianty musíme posoudit vhodnost strategických alternativ, vyhodnotit, jak různé alternativy odpovídají prognózovaným trendům, posoudit uskutečnitelnost alternativ dle nároků na zdroje a schopnosti a posoudit akceptovatelnost strategií z hlediska návratnosti, očekávání zainteresovaných skupin a rizik.

4.1.1 Vhodnost strategie

Navrhovaná strategie musí být aplikovatelná na podmínky prostředí, ve kterém se podnik vyskytuje. Při posuzování vhodnosti je dobré si odpovědět na následující otázky:

- Reaguje strategie na externí příležitosti v okolí?
- Zmírňuje strategie hrozby externího prostředí?
- Využívá a rozvíjí strategie silné stránky podniku?
- Je strategie v souladu s posláním a strategickou vizí společnosti?
- Přispívá strategie k udržení či posílení konkurenční pozice podniku?

4.1.2 Realizovatelnost strategie

Realizovatelnost strategie je kritérium, které sleduje praktickou využitelnost strategie. Hodnotí dostupnost zdrojů a strategické schopnosti společnosti. Opět si odpovídáme na následující otázky:

- Jsou dostupné adekvátní a kvalitní zdroje?
- Jaká bude reakce konkurence?
- Bude dostupná odpovídající technologie, materiál, služby?

4.1.3 Přijatelnost strategie

Kritérium přijatelnosti vypovídá o tom, do jaké míry navrhovaná strategie splňuje očekávání zájmových skupin, tj. musí být konzistentní s posláním a cíli podniku, rovněž akceptovatelná vlastníky a věřiteli, orgány státní správy aj.

V rámci hodnocení přijatelnosti strategie odpovídáme na následující otázky:

- Jaké bude finanční riziko?
- Je strategie v souladu se zájmy vlastníků?
- Jaká je návratnost vynaložených prostředků?
- Změní se podstatně organizační struktura nebo kultura? [5], [6]

4.2 Implementace strategie

Implementace neboli realizace strategie je nejsložitější fází procesu strategického řízení a má naprosto zásadní význam pro úspěch navrhované strategie. V této fázi procesu strategie získává svou reálnou podobu. Strategická změna se uskutečňuje prostřednictvím lidských zdrojů. Zvolenou strategii můžeme úspěšně nastartovat jen za předpokladu harmonického sladění rolí manažerů a vůdců.

Pojmy jako manažer a vůdce nesmíme zaměňovat, protože pro realizaci strategie jsou oba potřební a vzájemně nezastupitelní. Manažer je osoba primárně se zaměřující na řízení a kontrolu aktivit lidí. Autoritu nadřízenosti často získává na základě svého postavení. Naopak vůdce (leader) je osoba, kterou ostatní pracovníci považují za rozenou autoritu. Tuto přirozenou moc získává na základě svého přirozeného přístupu. Schopnost vést svůj tým přes změny je hlavní dovedností leadera. Nevyrovnané zastoupení těchto dvou rolí jednak snižuje pravděpodobnost implementace strategie, jednak zvyšuje četnost konfliktů.

Realizace strategie vyžaduje také změny v mechanismech, které ovlivňují strategické cíle. Tyto mechanismy se mohou týkat organizační struktury, podnikové kultury či operativního řízení. Na tomto místě je nutné podotknout, že samotnou implementací strategie strategické řízení v podniku nekončí. Musíme provádět kontrolu založenou na hledání nesrovnalostí a různých pochybení v činnostech firmy, koordinovat průběh implementace a odstraňovat odchylky ve stanovených cílech. [9], [11]

5 CHARAKTERISTIKA MALÝCH A STŘEDNÍCH PODNIKŮ

„Mikropodniky, malé a střední podniky jsou motorem evropského hospodářství. Jsou základním zdrojem pracovních příležitostí, vytvářejí podnikatelského ducha a inovace v EU, a jsou tedy rozhodující pro posílení konkurenceschopnosti a zaměstnanosti.“ [13, str. 3]

Malé a střední podniky (MSP) mají často potíže při získávání kapitálu, zejména pak na začátku podnikání. Jejich omezené zdroje mohou rovněž omezit přístup k novým technologiím nebo inovacím.

Jednou z priorit v oblasti ekonomického růstu, vytváření pracovních příležitostí a hospodářské a sociální soudržnosti Evropské komise je podporovat malé a střední podniky.

Dne 1. 1. 2005 vstoupila v platnost nová definice malých a středních podniků. Tato definice je výsledkem rozsáhlých diskusí mezi Komisí, členskými státy, podniky a odborníky. Změny jsou odrazem obecného hospodářského vývoje od roku 1996 a rostoucího uvědomování si zvláštních překážek, kterým MSP čelí. Nová definice je vhodnější pro různé kategorie MSP a lépe přihlíží k rozdílným vztahům mezi podniky.

V návaznosti na vývoj cen a produktivity si nová definice vyžádala úpravu finančních prahů. Aby se podnikatel mohl zařadit do odpovídající kategorie, musí sestavit údaje o svém podniku podle těchto tří kritérií:

- počet zaměstnanců
- roční obrat
- bilanční suma roční rozvahy.

Srovnání vlastních údajů s prahy pro tato tři kritéria umožní určit, zda je podnik mikropodnikem, malým nebo středním podnikem. Přestože je dodržování počtu pracovníků povinné, MSP si může vybrat strop týkající se **obratu** nebo **bilanční sumy**. Nemusí splnit oba stropy a může jeden z nich překročit, aniž ztratí své postavení. [13]

V následující tabulce jsou přehledně zobrazeny kategorie podniků se stanovenými prahy jednotlivých kritérií.

Tab. 1. Kritéria rozdělení podniků [12, vlastní zpracování]

Kategorie podniku	Počet zaměstnanců	Roční obrat	nebo	Roční bilanční suma
Střední	< 250	≤ 50 mil. € (v roce 1996 40 mil. €)	nebo	≤ 43 mil. € (v roce 1996 27 mil. €)
Malý	< 50	≤ 10 mil. € (v roce 1996 7 mil. €)	nebo	≤ 10 mil. € (v roce 1996 5 mil. €)
Mikropodnik	< 10	≤ 2 mil. € (dříve nedef.)	nebo	≤ 2 mil. € (dříve nedef.)

II. PRAKTICKÁ ČÁST

6 PROFIL SPOLEČNOSTI

6.1 Základní informace o společnosti

Název subjektu:	BONAR a. s.
Sídlo společnosti:	Šumperk, Čsl. armády čp.1018/58, PSČ 787 01
IČ:	25131427
DIČ:	CZ25131427
Zapsána u:	Městský soud v Ostravě, oddíl B, vložka 2506
Základní kapitál:	1 000 000,- Kč
Počet vydaných akcií:	10 ks akcie na majitele ve jmenovité hodnotě 100 000,- Kč

Předmět podnikání dle CZ-NACE:

- 257300 Výroba nástrojů a nářadí
- 241000 Výroba surového železa, oceli, feroslitin, plochých výrobků, tváření výrobků za tepla
- 461000 Zprostředkování velkoobchodu a velkoobchod v zastoupení
- 469000 Nespecializovaný velkoobchod
- 702000 Poradenství v oblasti řízení

V následující tabulce jsou zobrazeny základní hodnotové ukazatele společnosti Bonar a. s. v letech 2008 – 2010.

Tab. 2. Základní hodnotové ukazatele Bonar a. s.

	2008	2009	2010
Výnosy celkem (v tis.)	43 571	19 384	34 386
Náklady celkem (v tis.)	36 695	20 306	30 058
VH za účetní období (v tis.)	6 876	-922	4 328
Počet zaměstnanců	23	24	24

6.2 Charakteristika společnosti a vyráběné produkty

Společnost BONAR a. s. se sídlem v Šumperku vznikla v roce 1997 a jejím hlavním předmětem podnikání je výroba nástrojů z vysoce tvrdého materiálu – kubického nitridu bóru a polykrystalického diamantu technologií vysokotlaké syntézy.

Obchodní název vyráběného materiálu zní **BORONID**. Tento materiál má vynikající výkonnost, vykazuje mimořádnou tvrdost jak zastudena, tak i při extrémních teplotách (1 300 °C). Jeho velká odolnost proti abrazivnímu opotřebení a dobrá chemická stabilita jej předurčují především pro obrábění materiálů tepelně zušlechťených, tedy s minimální tvrdostí cca od 45 HRC. S břity z BORONIDu se dosahuje vynikající kvality obráběného povrchu, která tak ze soustružení činí ekonomicky výhodnou alternativu k obrábění broušením.

Z BORONIDu se vyrábí destičky v monolitním a osazeném provedení. Destičky jsou ve standardním provedení, a to ve tvaru kruhu, čtverce, trojúhelníku či kosočtverce. Na přání zákazníka lze vyrobit i další typy destiček.

V červnu 2007 získala společnost Bonar a. s. certifikát jakosti ČSN ISO 9001:2001, který dává zákazníkům jistotu, že výrobní, obchodní, technické a organizační aktivity jsou ve společnosti plánovány a prověřovány s prioritním cílem splnění požadavků zákazníka.



Obr. 8. Ukázka produktu

6.3 Organizační struktura společnosti

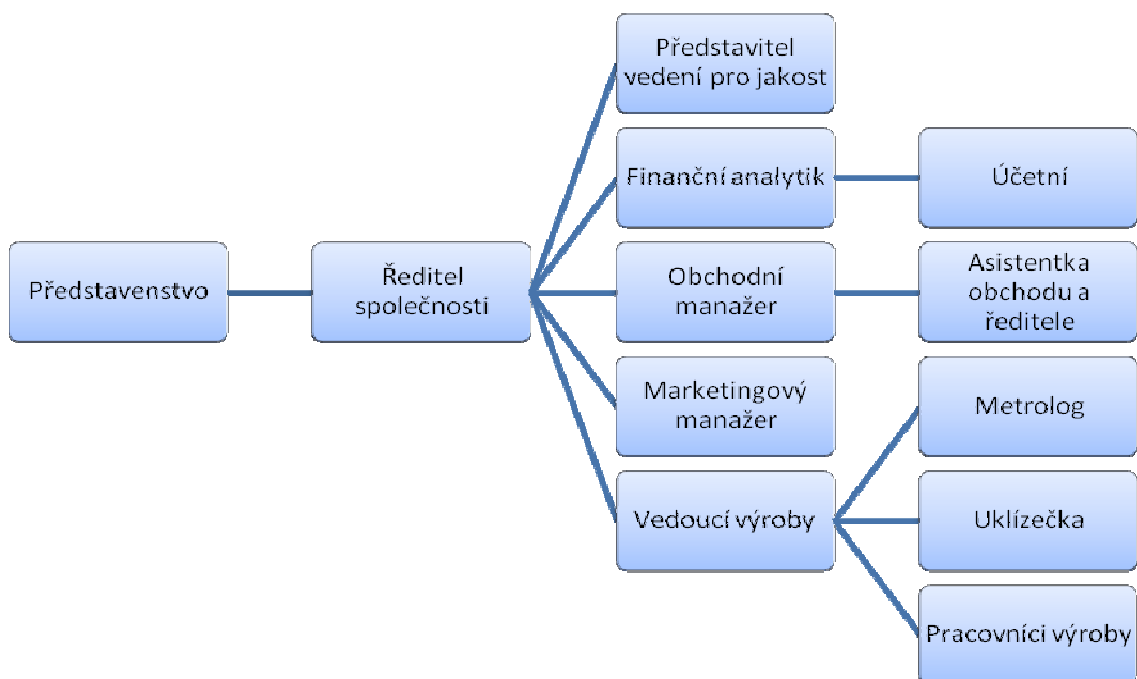
Nejvyšším orgánem společnosti je valná hromada, která rozhoduje o problematice, která jí přísluší dle obchodního zákoníku a o dalších otázkách, které nebyly stanovami svěřeny do působnosti dalších orgánů společnosti.

Valná hromada volí tříčlenné představenstvo, které řídí společnost. Jménem společnosti jedná každý člen představenstva samostatně. V roce 2010 nedošlo ke změnám ve statutárním orgánu společnosti.

Organizační struktura společnosti je jednoruňová, nečlení se na hospodářská střediska. Společnost řídí ředitel společnosti, který je současně předsedou představenstva. Na řízení a správě společnosti se aktivně podílí všichni členové statutárních orgánů. Jednotliví pracovníci společnosti mají kumulované funkce, to znamená, že vykonávají souběžně více činností.

Společnost neměla ani nemá žádnou organizační složku v zahraničí.

Na následujícím obrázku (Obr. 9) je znázorněno organizační schéma společnosti.



Obr. 9. Organizační struktura společnosti

6.4 Současná situace podniku

Před rokem 2009 společnost úspěšně rostla a dařilo se jí po všech stránkách. Rok 2009 byl ovšem zlomový v tom smyslu, že společnost Bonar a. s. musela začít vést nelehký boj s hospodářskou krizí.

Pro rok 2009 byly stanoveny reálné cíle a to nejen bez ambice růstu, ale i kladného hospodářského výsledku, který byl již patrný při podpisu strategických smluv s obchodními partnery. Bylo zřejmé, že výrazné ekonomické potíže čekaly také jejich odchodní partnery, a tak mohly nastat problémy s pohledávkami.

Propad tržeb oproti roku 2008 činil více než 50 %. Pro společnost to znamenalo učinit velmi rychle úsporná opatření, které zasáhla jednak do oblasti nákladů, ale i do oblasti zaměstnanosti (využití § 209 Zákoníku práce, tzv. částečná nezaměstnanost).

Mezi významné události roku 2009 patří využití programu „Vzdělávejte se“, na který společnost získala dotaci v celkové výši 623 tis. Kč od Evropského sociálního fondu. Jednalo se o výuku technické a obchodní angličtiny od listopadu 2009 do května 2010 od Úřadu práce v Šumperku. Jazykovou kvalifikaci si tak mohlo zvýšit téměř 95 % zaměstnanců společnosti BONAR a. s.

V roce 2009 také získala dotaci na pořízení CNC brousícího centra na opracování supertvrдых materiálů ve výši 8 840 tis. Kč od Evropského fondu pro sociální rozvoj v dubnu 2009.

V roce 2010 je znát, že dochází k postupnému oživování ekonomiky, a tak i tržby společnosti rostou a dostávají se na úroveň úspěšného roku 2008. Výsledek hospodaření v roce 2010 byl rovněž příznivý, vyšplhal se na hodnotu 4 328 tis. Kč.

V roce 2010 se společnosti podařilo získat dotaci na nákup laserového řezného stroje a laserové zdrojové soustavy ve výši 4 500 tis. Kč od Evropského sociálního fondu.

6.5 Strategie rozvoje společnosti

Hlavním strategickým cílem podniku je vybudovat moderní společnost využívající nejnovější technologie a neustále zvyšovat tržní podíl jak na tuzemském tak zahraničním trhu. K dosažení tohoto cíle pravidelně investuje do nákupu nových či modernizace stávajících technologií. Finanční náročnost těchto projektů se snaží mírnit prostřednictvím dotací

z Evropské unie. V poslední době získala již několik dotací na investice do výrobních technologií.

Společnost se snaží neustále zlepšovat pracovní prostředí a vytvořit svým zaměstnancům co nejlepší podmínky pro práci. V minulých letech proto investovala nemalé částky do rekonstrukce provozovny a vytvoření moderního sociálního zázemí pro zaměstnance.

Dalším záměrem společnosti je kontinuální zlepšování kvality, rychlosti a komplexnosti nabízených produktů. Nadále zákazníkům zaručit jistotu, vyplývající z profesionálního přístupu a odbornosti svých pracovníků, jejichž kvalifikace se neustále prohlubuje a zdokonaluje.

Podniková strategie vychází z vize společnosti a z očekávání zainteresovaných stran. Strategie je naplňována prostřednictvím interních politik společnosti (jakosti, personální, cenové, obchodní, investiční, public relations atd.).

Na základě dlouhodobé analýzy, vedení společnosti identifikovalo následující očekávání zainteresovaných stran, které jsou určující pro strategii a interní politiky společnosti:

- Rychlé a spolehlivé řešení požadavků za přijatelnou cenu (očekávání zákazníků – součást obchodní politiky a základ politiky jakosti společnosti).
- Posilování postavení společnosti na trhu, růst její důvěryhodnosti a hodnoty (očekávání vlastníků – základ obchodní a investiční politiky společnosti).
- Jistota a stabilita pracovního prostředí (očekávání zaměstnanců – základ personální politiky společnosti).
- Stabilita dodavatelských vztahů, inovační podněty (očekávání obchodních partnerů – součást obchodní politiky společnosti).
- Propagace České republiky jako spolehlivého obchodního partnera, dodržujícího legislativní požadavky a mezinárodní úmluvy (očekávání veřejnosti – základ public relations společnosti).

Společnost je orientována na uspokojování potřeb svých zákazníků prostřednictvím:

- dobré znalosti jejich požadavků, očekávání a potřeb
- garantované vlastnosti dodávaných produktů
- dodržování dohodnutých termínů dodávek

- atraktivních cen
- garance dodržování legislativních požadavků a mezinárodních úmluv

Mezi priority společnosti dále patří:

- udržení a rozšiřování stabilního portfolia kvalitních zákazníků
- zvyšování schopnosti nabízet nové produkty s vysokým podílem českého know-how

Vedení společnosti se zaměřuje na citlivé vyvažování požadavků stakeholders mezi něž patří zejména:

- dlouhodobá prosperita společnosti
- trvalý růst společnosti
- přiměřené uspokojení mzdových a sociálních požadavků zaměstnanců společnosti

7 STRATEGICKÁ ANALÝZA ORGANIZACE

Hodnocenou firmu podle dřívější klasifikace OKEČ zařazujeme do *DJ – Výroba základních kovů, hutních a kovárenských výrobků*. Od roku 2008 byla OKEČ nahrazena novou klasifikací CZ-NACE.

V rámci CZ-NACE se společnost svou hlavní činností řadí do sekce C- Zpracovatelský průmysl. Její kód je 25.73, což znamená, že náleží do oddílu „*Výroba kovových konstrukcí a kovárenských výrobků, kromě strojů a zařízení*“, skupiny „*Výroba nožířských výrobků, nástrojů a železářských výrobků*“ a třídy „*Výroba nástrojů a náradí*“.

Náplní této kapitoly je konkrétní zpracování strategické analýzy obecného, oborového a vnitřního okolí podniku. Každý podnik by měl vědět, v jakém ekonomickém a právním prostředí vykonává svou podnikatelskou činnost, identifikovat své zákazníky, dodavatele a v neposlední řadě by měl být schopen rozpoznat své největší konkurenty a substituční produkty. V rámci interní analýzy okolí se zaměříme na dekompozici hlavní činnosti podniku na jednotlivé strategicky významné aktivity, které nám umožní odhalit potenciální možnosti a slabiny podniku.

7.1 Analýza obecného okolí organizace (PEST analýza)

V této části se budu zabývat analýzou obecného okolí podniku. K tomuto účelu použiji metodu PEST, která je důležitým nástrojem pro poznání makroekonomického firemního prostředí. Tuto metodu, která je založena na zkoumání politických, ekonomických, sociálních a technologických faktorů, budu realizovat s ohledem na doznívající hospodářskou krizi.

Tab. 3. PEST analýza

Ovlivňující faktor	Trend	Dopad	Důležitost
Politicko-legislativní faktory			
Vládní krize	Politická nestabilita, korupce a přetrvávající slabá výkonnost státní a veřejné správy ohrožují konkurenceschopnost ČR.	Probíhající vládní krize může mít vliv na plánované přijetí vládních reforem, jejich zavedení do praxe a současně také odradit potenciální investory.	2
Novela zákona o DPH	Od 4/2011 platí novela zákona o DPH, která mimo jiné stanovuje, že příjemce zboží a služeb se automaticky stává ručitelem svých obchodních partnerů.	Firma musí zvýšit opatrnost v případě neodůvodněně výhodných obchodních nabídek, stejně tak v případě uzavírání smluv s novým či neprověřeným obch. partnerem.	2

Změna sazeb DPH	Pro rok 2011 platí stejné sazby DPH jako v roce 2010, tedy snížená sazba daně 10 % a základní sazba daně 20 %.	Od 1/2012 vzroste nyníjší snížená sazba DPH z 10 na 14 %. Základní sazba zůstane na 20 %. Od 1/2013 se pak sazba sjednotí na 17,5 %, a to bez výjimek. Zřejmě tak zdraží zboží a služby, zařazené ve snížené sazbě DPH, což ovšem na analyzovanou firmu nebude mít velký vliv, protože její zboží spadá pod základní sazbu DPH.	1
Změny v nemocenském pojištění zaměstnanců	Odvody firem na nemocenské pojištění zůstaly na 2,3 % místo plánovaných 1,4 %. Firmy tedy budou odvádět státu stejně jako dosud, ale svým zaměstnancům budou nově poskytovat náhradu mzdy podle zákoníku práce v období prvních 21 kalendářních dnů trvání DPN či nařízené karantény místo 14 kalendářních dnů (2010).	Novinky se v letošním roce dotýkají i samotných zaměstnavatelů. Ti už si nemohou odečítat od odváděného pojistného polovinu náhrady mzdy za DPN nebo nařízenou karanténu zaměstnanců. Výjimku tvoří zaměstnavatelé do 25 zaměstnanců, kteří se účastní nemocenského pojištění. Tito zaměstnavatelé se mohou dobrovolně přihlásit ke zvláštnímu režimu placení pojistného na sociální zabezpečení. Analyzovaná firma sice spadá do kategorie malých podniků do 25 zaměstnanců, ale protože má malou nemocnost, tak se do zvláštního režimu placení pojistného na sociální zabezpečení nepřihlásila.	3
Nový daňový řád	Od 1. 1. 2011 nahradil dosavadní zákon č. 337/1992 Sb., o správě daní a poplatků nový zákon č. 208/2009 Sb., daňový řád. Zavádí několik důležitých změn. Snižuje administrativní náročnost výběru daní, zátěž pro daňové subjekty, zefektivňuje celkové fungování správy daní. Novinkou jsou však přísnější ustanovení týkající se některých sankcí.	Firma se musí s novým daňovým řádem sžít a respektovat nová pravidla a ustanovení.	4
Ekonomické faktory			
Ceny vstupů	Rok 2011 přináší nárůst nákladů za spotřebu energií. Vzrostla cena za elektřinu, plyn, v některých regionech se zvýšila i cena za teplo.	Podnikům se elektřina zdražila v průměru o 5,2 %. Společnost se tuto skutečnost snaží mírnit nákupem nových zařízení úsporných na spotřebu energií. O využívání alternativních způsobů energie prozatím neuvažuje.	5

Ceny benzínu a nafty	V posledních měsících dochází k rekordnímu zdražování benzínu a nafty. Důvodem zdražování je zejména růst cen ropy na světových trzích. V případě, že koruna oslabí vůči dolaru, hrozí další nárůst cen.	Zdražování pohonných hmot se společnosti jistě dotkne, ovšem velký nárůst nákladů se nepředpokládá z důvodu, že firma nevlastní nákladní automobily. Má pouze dvě dodávky a osobní auta, která i pro osobní potřebu využívají řídící pracovníci.	3
Míra nezaměstnanosti	Míra nezaměstnanosti v ČR k 31. 3. 2011 činila 9,2 %, což je oproti únoru pokles o 0,6 p. b. V březnu poklesla i míra registrované nezaměstnanosti Olomouckého kraje na hodnotu 12,10 %. Oproti únoru se snížila o 0,64 p. b. Ke snížení přispěli hlavně začínající sezónní práce ve stavebnictví, zemědělství a rovněž zlepšující se kondice českého průmyslu, zejména zpracovatelského.	Ekonomové předpovídají letošní míru nezaměstnanosti v České republice na 8,6 %. Další zlepšení předpokládají v roce 2012, kdy by měla míra nezaměstnanosti poklesnout na 8 %.	1
Míra inflace	Míra inflace vyjádřená přírůstkem průměrného ročního indexu spotřebitelských cen byla v březnu stejně jako v únoru 1,7 %.	Odborníci odhadují, že se inflace pravděpodobně až do podzimu 2011 udrží pod 2 % inflačním cílem České národní banky.	1
Sociálně-kulturní faktory			
Demografický vývoj	Obecným trendem je stárnutí populace ČR. Ženy se v průměru dožívají vyššího věku než muži, proces stárnutí mužů je však v posledních letech dynamičtější. K 31. 12. 2010 žilo na území Olomouckého kraje 641 681 osob. V roce 2010 se živě narodilo méně dětí než v roce 2009. Počet zemřelých v kraji byl naopak vyšší.	V důsledku stárnutí populace přijde Česko do roku 2060 o téměř milión obyvatel. ČR by podle údajů demografické projekce statistického úřadu Eurostat mělo mít za 50 let asi 9,5 miliónu obyvatel. Česká republika měla k 31. prosinci 2010 10 532 770 obyvatel. Podle Eurostatu je stárnutí Čechů jedno z nejvýraznějších v Evropské unii.	1
Průměrné mzdy	Průměrná mzda v loňském roce činila 23.951 Kč. Průměrná hrubá měsíční mzda v Olomouckém kraji dosáhla 20 793 Kč a oproti roku 2009 vzrostla o 3,2 % (tj. o 638 Kč). Rostla tedy rychleji než průměrná mzda zjištěná za celou republiku, která se zvýšila o 2 % (nárůst o 463 Kč), reálně po odečtení inflace to bylo o 0,5 %. Přesto mzda v kraji zaostává za průměrem ČR o více než 3 tis. Kč. Výše mzdy v podnicích Olomouckého kraje patří stále k nejnižším v republice.	Po stagnaci objemu mezd a platů v letech 2009 a 2010 by podle odhadů měly mzdy a platy v letošním roce vzrůst o 2,2 %. Ministerstvo financí očekává, že v dalších letech bude docházet ke zrychlování růstové dynamiky až na 4 % v roce 2013. Obdobným tempem by mzdy a platy měly růst i v roce 2014. Dodalo, že jeho odhad počítá s rychlejším zvyšováním mezd a platů v letech 2012 až 2014.	3

Vzdělanost zaměstnanců	Z aktuálního průzkumu Svazu průmyslu a dopravy mezi 1 600 členskými firmami vyplývá, že zhruba třetina tuzemských podniků pociťuje zhoršení nedostatku kvalifikovaných pracovních sil v Česku. Hlavním problémem je zejména nedostatek technicky vzdělaných lidí.	Většina nových pracovních příležitostí v příštím desetiletí bude vyžadovat kvalifikace vysoké úrovně. Odhaduje se, že v roce 2020 bude 31,5 % všech pracovních míst vyžadovat terciární vzdělání, které bude mít zhruba 34 % pracovních sil. Přibližně polovina zaměstnání bude vyžadovat kvalifikace střední úrovně, které bude mít asi 48 % pracovních sil. Kolem 18 % pracovních sil bude mít jen nízkou nebo žádnou kvalifikaci. S kvalifikací pracovníků firma problémy nemá, protože pravidelně své zaměstnance školí a dále vzdělává.	3
Technologické faktory			
Výzkum a vývoj	Výzkum a vývoj je považován za klíčovou oblast pro budoucí rozvoj naší ekonomiky. Jelikož v ČR panuje nízký inovační potenciál, tak se MPO ve spolupráci s CzechInvestem snaží tento stav řešit mimo jiné poskytováním různých forem finančních podpor (ze strukturálních fondů, státního rozpočtu a komunitárních zdrojů).	Analyzovaná společnost spolupracuje s Vysokou školou chemicko-technologickou v Praze. Je také navázána spolupráce s Ústavem fyziky plazmatu AV ČR a Výzkumným a zkušebním a leteckým ústavem, a.s. Spolupráce probíhá v oblasti nových materiálů a testování a vyhodnocování vzorků.	3
Rozvoj nových technologií	V posledních letech se rozvoj všech druhů technologií posunul rapidně dopředu a bude se i nadále dynamicky rozvíjet.	Společnost pravidelně investuje do nových či modernizace stávajících technologií a finanční náročnost těchto projektů se snaží mírnit prostřednictvím dotací z EU.	5

Pozn.: Hodnocení důležitosti: 1 – nejnižší
5 – nejvyšší

Tab. 4. Vliv PEST faktorů na analyzovanou společnost

Sektor okolí		Vliv
Politicko-legislativní	-	Probíhající vládní krize
	-	Novela zákona o DPH
	+	Sjednocení sazeb DPH od roku 2013
	-	Změny v nemocenském pojištění zaměstnanců
	0	Platnost nového daňového řádu
Ekonomický	-	Růst cen vstupů
	-	Růst cen pohonných hmot
	0	Nezaměstnanost
	0	Inflace

Sociálně-kulturní	0	Demografický vývoj
	-	Vývoj průměrných mezd
	+	Vzdělanost zaměstnanců
Technologický	+	Aktivity v oblasti výzkumu a vývoje
	+	Použití moderních technologií

Pozn.: Vliv na firmu: 0 neutrální vliv
 + příležitost
 - hrozba

7.1.1 Shrnutí výsledků PEST analýzy

Z provedené PEST analýzy můžeme vyhodnotit následující závěry. Narazili jsme na několik faktorů z obecného okolí, které se mohou stát potenciální hrozbou pro společnost.

Z politicko-legislativních faktorů to jsou důsledky probíhající vládní krize, změny plynoucí z Novely zákona o dani z přidané hodnoty a také změny týkající se nemocenského pojištění zaměstnanců. Nově má zaměstnavatel povinnost poskytovat zaměstnanci náhradu mzdy podle zákoníku práce v období prvních 21 kalendářních dní místo původních čtrnácti.

Co se týká ekonomických faktorů, tak se společnosti dotýká zejména nárůst cen energií a pohonných hmot. Ta se snaží rostoucí ceny vstupů eliminovat zaváděním moderních technologií nenáročných na energie ve srovnání s konkurencí. Zaměstnanci firmy jsou motivováni k šetrnosti vůči energiím a vůči vyprodukovanému odpadu. Po začlenění nových technologií vzniknou další úspory vlivem využití recyklovatelných odpadů. To vše bude mít velmi pozitivní vliv na ekonomiku vstupů.

Ze sociálně-kulturních faktorů může společnost nejvíce ovlivnit vývoj průměrných mezd. Pokud se vyplní očekávání Ministerstva financí, které předpokládá, že v roce 2013 dojde k nárůstu až o 4 %, bude muset i analyzovaná společnost sáhnout hlouběji do kapsy a svým zaměstnancům na mzdě přilepšit.

7.2 Analýza oborového okolí organizace (Porterova analýza)

V této kapitole postupně identifikuji pět vlivných tržních sil:

- Současní konkurenti
- Potenciální noví konkurenti
- Zákazníci
- Dodavatelé

- Substituční výrobky

7.2.1 Konkurenční rivalita v odvětví

Tab. 5. Hodnocení soupeřivosti firem v odvětví

Konkurenční rivalita v odvětví (1 bod ... nejnižší, 5 bodů ... nejvyšší)		Průměrné odhady	
		Rok	
		2011	2015
1	<p>Počet konkurentů a jejich konkurenceschopnost Je-li velký počet konkurentů a je-li jejich konkurenceschopnost přibližně stejná, pak rivalita v odvětví roste. <i>Málo přibližně stejně silných konkurentů (1 bod)</i> <i>Hodně přibližně stejně silných konkurentů (5 bodů)</i></p>	1	2
2	<p>Růst odvětví Jestliže poptávka po výrobcích/službách v odvětví roste pomalu, pak je rivalita v odvětví větší. <i>Vysoký růst poptávky (1 bod)</i> <i>Malý růst poptávky (5 bodů)</i></p>	4	3
3	<p>Podíl čistého jmění/prodeje – velké fixní náklady Vysoké fixní náklady jsou příčinou tlaku na využívání kapacit a také na snižování cen, tudíž stimulují konkurenční boj <i>Nízký (1 bod)</i> <i>Vysoký (5 bodů)</i></p>	4	4
4	<p>Diferenciace výrobků/služeb Čím vyšší diferenciace výrobků/služeb, jejich image, tím vyšší je ochrana proti konkurenci, tím nižší rivalita v odvětví. Zákazník je výrobku/službě věrnější. <i>Vysoká diferenciace výrobků/služeb (1 bod)</i> <i>Nízká diferenciace (5 bodů)</i></p>	3	4
5	<p>Diferenciace konkurentů Jestliže se konkurenti liší svými strategiemi, původem, silou, zemí původu, přístupy ke konkurenčnímu boji, pak je konkurenční rivalita vyšší. Vývoj je hůře předvídatelný, mohou se vyskytovat překvapení, atd. <i>Nízká diferenciace konkurentů (1 bod)</i> <i>Vysoká diferenciace konkurentů (5 bodů)</i></p>	2	3
6	<p>Rozšiřují se kapacity pouze ve větších přírůstcích Jestliže ano, pak je konkurenční rivalita větší. <i>Kapacity se rozšiřují v malých přírůstcích (1 bod)</i> <i>Ve větších (5 bodů)</i></p>	4	3

7	<p>Intenzita strategického úsilí</p> <p>Jestliže je větší počet konkurentů v odvětví systematicky zaměřen na úspěch, pak je konkurenční rivalita velká.</p> <p><i>Intenzita strategického úsilí malá (1 bod)</i></p> <p><i>Vysoká (5 bodů)</i></p>	3	4
8	<p>Náklady odchodu z odvětví</p> <p>Je-li nákladné odejít z odvětví, pak je rivalita větší, firmy se zde snaží udržet. Tyto náklady mohou mít např. podobu uzavřených dlouhodobých kontraktů, nesplacených půjček, realizovaných investic, strategických partnerství, zásob hotových výrobků, emočních postojů vlastníků, tradice, atd.</p> <p><i>Náklady obchodu jsou nízké (1 bod)</i></p> <p><i>Vysoké (5 bodů)</i></p>	2	2
9	<p>Charakter konkurence, postoj k business etice</p> <p>Konkurence se může odvíjet buď formou „gentlemanské“ konkurence, nebo gangsterskými formami.</p> <p><i>Konkurence typu gentleman (1 bod)</i></p> <p><i>Gangster (5 bodů)</i></p>	4	4
10	<p>Šíře konkurence</p> <p>Konkurence může být omezena pouze na určitý aspekt (např. cenu), nebo může být široká, uskutečňovaná více formami. Ve druhém případě je rivalita vyšší.</p> <p><i>Konkurence je omezená jenom na určitý aspekt (1 bod)</i></p> <p><i>Je široká (5 bodů)</i></p>	2	3
Celkem (z max. 50 bodů)		29	32
Průměrné skóre (celkem/10)		2,9	3,2

7.2.2 Hrozba vstupu nových konkurentů

Tab. 6. Hodnocení hrozeb vstupu nových konkurentů

Hrozba vstupu nových konkurentů do odvětví		Průměrné odhady Rok	
		2011	2015
(1 bod ... nejnižší, 5 bodů ... nejvyšší)			
1	<p>Úspory z rozsahu</p> <p>Jestliže redukce nákladů z rozšíření obchodních aktivit je velká, pak existuje menší hrozba vstupů (malí začínající konkurenti nemají v odvětví šanci). Úspory z rozsahu se mohou projevovat různými formami – redukcí výrobních nákladů, distribučních nákladů, atd.</p> <p><i>Úspory z rozsahu jsou velké (1 bod)</i></p>	2	2

	<i>Malé (5 bodů)</i>		
2	<p>Kapitálová náročnost vstupu do odvětví Bariéry vstupu rostou s kapitálovou náročností. Velkou roli hraje také riziko podnikání, potřeba know-how atd.</p> <p style="text-align: center;"><i>Kapitálová náročnost vstupu je vysoká (1 bod)</i></p> <p style="text-align: center;"><i>Nízká (5 bodů)</i></p>	1	2
3	<p>Přístup k distribučním kanálům Čím omezenější přístup k existujícím distribučním kanálům, tím obtížnější je vstup do odvětví.</p> <p style="text-align: center;"><i>Přístup k distribučním kanálům je obtížný (1 bod)</i></p> <p style="text-align: center;"><i>Snadný (5 bodů)</i></p>	1	2
4	<p>Potřeba vlastnit při vstupu do odvětví speciální technologie, know-how, patenty, licence atd.</p> <p style="text-align: center;"><i>Ano (1 bod)</i></p> <p style="text-align: center;"><i>Ne (5 bodů)</i></p>	1	1
5	<p>Přístup k surovinám, energiím, pracovní síle Jestliže výrobky/služby hlavních konkurentů jsou vysoce diferenciovány a jejich zákazníci jsou jim loajální, pak je vstup do odvětví obtížnější</p> <p style="text-align: center;"><i>Není snadný (1 bod)</i></p> <p style="text-align: center;"><i>Je snadný (5 bodů)</i></p>	2	3
6	<p>Schopnost existujících konkurentů snižovat po vstupu nových konkurentů náklady a zlepšovat služby</p> <p style="text-align: center;"><i>Je vysoká (1 bod)</i></p> <p style="text-align: center;"><i>Je nízká (5 bodů)</i></p>	2	2
7	<p>Diferenciace výrobků/služeb, loajalita zákazníků existujících konkurentů Jestliže výrobky/služby hlavních konkurentů jsou vysoce diferenciovány a jejich zákazníci jsou jim loajální, pak je vstup do odvětví obtížnější.</p> <p style="text-align: center;"><i>Diferenciace vysoká (1 bod)</i></p> <p style="text-align: center;"><i>Diferenciace nízká (5 bodů)</i></p>	2	2
8	<p>Vládní politika Jak je vláda nakloněna vstupům do odvětví? (dotace, licence, antimonopolní politika, atd.)</p> <p style="text-align: center;"><i>Negativně (1 bod)</i></p> <p style="text-align: center;"><i>Pozitivně (5 bodů)</i></p>	3	4
9	<p>Vývoj po případném vstupu do odvětví Jestliže může nová firma po vstupu do odvětví relativně snadno „couvnout“, pak je hrozba vstupu vyšší.</p>	2	3

	„cesta zpět“ je obtížná (1 bod) „cesta zpět“ je snadná (5 bodů)		
Celkem (z max. 45 bodů)		16	21
Průměrné skóre (celkem/9)		1,7	2,3

7.2.3 Vyjednávací síla zákazníků

Tab. 7. Hodnocení vyjednávací síly zákazníků

Vyjednávací síla zákazníků (1 bod ... nejnižší, 5 bodů ... nejvyšší)		Průměrné odhady	
		Rok	
		2011	2015
1	Počet významných zákazníků Je-li významný podíl obratu firmy spojen s malým počtem významných zákazníků, pak je vyjednávací síla těchto zákazníků vysoká <i>Malý počet významných zákazníků (1 bod)</i> <i>Nevýznamný (5 bodů)</i>	2	3
2	Význam výrobku/služby pro zákazníka Výrobek / služba je pro zákazníka významný z hlediska podílu na jeho výdajích <i>Výrobek je pro zákazníka velmi významný (1 bod)</i> <i>Nevýznamný (5 bodů)</i>	3	3
3	Zákaznickovy náklady přechodu ke konkurenci Jsou-li vysoké, opak je zákaznickova vyjednávací síla nižší <i>Jsou vysoké (1 bod)</i> <i>Nízké (5 bodů)</i>	5	5
4	Hrozba zpětné integrace Znamená, že zákazník může snadno začít podnikat v analyzovaném odvětví a mj. se začít zásobovat sám <i>Hrozba zpětné integrace je nepravděpodobná (1 bod)</i> <i>Vysoce pravděpodobná (5 bodů)</i>	1	1
5	Ziskovost zákazníka Je-li zákazník ziskový, pak jeho vyjednávací síla je nižší (může být při jednání velkorysejší) <i>Vysoká (1 bod)</i> <i>Nízká (5 bodů)</i>	4	5
Celkem (z max. 25 bodů)		15	17
Průměrné skóre (celkem/5)		3	3,4

7.2.4 Vyjednávací síla dodavatelů

Tab. 8. Hodnocení vyjednávací síly dodavatelů

Vyjednávací síla dodavatelů (1 bod ... nejnižší, 5 bodů ... nejvyšší)		Průměrné odhady	
		Rok	
		2011	2015
1	Počet a význam dodavatelů Při malém počtu možných dodavatelů je jejich vyjednávací síla velká <i>Dodavatelů je mnoho (1 bod)</i> <i>Málo (5 bodů)</i>	3	3
2	Existence substitutů – jsou hrozbou dodavatelů <i>Ano, velká hrozba (1 bod)</i> <i>Ne, malá hrozba (5 bodů)</i>	4	3
3	Význam odběratelů pro dodavatele Čím menší je význam dodavatelů pro odběratele, tím větší je vyjednávací síla dodavatelů. <i>Velký (1 bod)</i> <i>Malý (5 bodů)</i>	4	3
4	Hrozba vstupu dodavatelů do analyzovaného odvětví Zvyšuje vyjednávací sílu dodavatelů <i>Nepravděpodobná (1 bod)</i> <i>Velmi pravděpodobná (5 bodů)</i>	3	4
5	Organizovanost pracovní síly v odvětví Čím organizovanější (např. odbory), tím větší vyjednávací síla – toto platí speciálně pro trhy práce! <i>Nízká (1 bod)</i> <i>Vysoká (5 bodů)</i>	2	2
Celkem (z max. 25 bodů)		16	15
Průměrné skóre (celkem/5)		3,2	3

7.2.5 Hrozba substitučních produktů

Tab. 9. Hodnocení hrozeb substitučních produktů

Hrozba substitutů (1 bod ... nejnižší, 5 bodů ... nejvyšší)		Průměrné odhady	
		Rok	
		2011	2015
1	Existence mnoha substitutů na trhu <i>Málo, resp. žádné substituty (1 bod)</i>	2	3

<i>Mnoho substitutů (5 bodů)</i>			
2	Konkurence v odvětví substitutů Je-li konkurence v odvětví substitutů větší, pak mohou být jejich výrobci ke vstupu do „našeho“ odvětví více motivováni.	1	2
3	Hrozba substitutů v budoucnu Objeví se? Pravděpodobnost, že se objeví, je nízká (1 bod) Vysoká (5 bodů)	1	2
4	Vývoj cen substitutů Jejich ceny se budou spíše snižovat nebo zvyšovat? Zvyšovat (1 bod) Snižovat (5 bodů)	2	2
5	Užitné vlastnosti substitutů Budou se zlepšovat nebo zhoršovat? Zhoršovat (1 bod) Zlepšovat (5 bodů)	3	4
Celkem (z max. 25 bodů)		9	13
Průměrné skóre (celkem/5)		1,8	2,6

7.2.6 Sumarizace konkurenčních trendů

Tab. 10. Sumarizace konkurenčních trendů

Faktor	Nízký	Střední	Vysoký
Intenzita interní rivality		○ →	
Ohrožení nově vstupující konkurencí	○ →		
Vyjednávací síla zákazníků		○ →	
Vyjednávací síla dodavatelů		← ○	
Ohrožení substitučními výrobky		○ →	

Pozn.

→ Trend, ○ Současná pozice

7.2.7 Shrnutí výsledků Porterovi analýzy

Výrobky společnosti nejsou módní záležitostí, ale nutnou podmínkou pro chod průmyslových podniků. Společnost Bonar a. s. je v současné době jediný výrobce v Evropě, který vyrábí řezné materiály technologií vysokotlaké syntézy. Jejich největším konkurentem je především Čína, která nabízí obdobné produkty, ale profiluje se výrazně nižší cenou.

Bonar a. s. dodává zejména tuzemským zákazníkům. Se zahraničím obchoduje asi z 30 %. Vyváží do následujících zemí: Evropa - Německo, Itálie, Švýcarsko, Španělsko; Jižní Amerika – Brazílie; Afrika – Jižní Afrika. V rámci zahraničních obchodů se ovšem občas potýká s překážkami v podobě daňových a celních specifik jednotlivých zemí.

Společnost má v tuzemsku i v zahraničí dobré jméno a odběrateli je chápána jako záruka kvality.

Společnost Bonar a. s. vyrábí natolik specifický výrobek, že nelze jednoznačně říci, zda k němu existuje plnohodnotný substitut. Materiál BORONID je vyráběn ze supertvrdých materiálů. Jsou jimi polykrystalický diamant (PKD) a kubický nitrid boru (CBN), který je svou tvrdostí překonatelný pouze diamantem a byl vyvinut pro řezání materiálů, které nelze opracovávat polykrystalickým nebo monokrystalickým diamantem. Tradiční řezné materiály, které trh nabízí (vysokovýkonná řezná ocel, slinutý karbid, keramika) proto stále častěji dosahují svých hranic, co se týče výkonnosti, přesnosti a kvality obrábění.

7.3 Analýza vnitřního okolí organizace (Hodnototvorný řetězec)

7.3.1 Primární činnosti

Vnitřní logistika

Činnosti týkající se pořízení zásob má na starosti vedoucí výroby. Společnost obchoduje převážně se zahraničními dodavateli (zhruba z 68 %). Objednávky jsou zadávány průběžně na základě momentální potřeby, a jelikož jsou dodavatelé schopni rychle reagovat, společnost nevytváří velké zásoby. Na základě objednávky dodavatel obratem zašle zboží poštou, nebo se dovoz uskuteční prostřednictvím kurýrních služeb či osobní dodávkou. Společnost Bonar a. s. obchoduje s více dodavateli, aby v případě výpadku jednoho, měla jistotu, že zboží bude dodáno včas. Předtím, než zboží postoupí do firmy, proběhne vstupní přejímka a v případě, že nejsou zjištěny žádné neshody, putuje dodávka přímo do místa potřeby nebo do malého příručního skladu. Společnost nezaměstnává skladníka, protože jednak

nejsou na skladování prostory, jednak objednávají dle principu „Právě včas“. To znamená, že objednané suroviny a pomocný materiál postupují obvykle přímo do výroby bez použití meziskladu.

Operace

Řízení a organizaci výroby má v kompetenci vedoucí výroby, který zároveň vykonává funkci technologa a metrologa. Hlavní činností firmy je výroba nářadí a nástrojů ze supertvrdých materiálů – vyměnitelných břitových destiček z polykrystalu diamantu a dalších nástrojů s kubickým nitridem boru a polykrystalickým diamantem. Břitové destičky různých tvarů a velikostí se vyrábí ojedinělou technologií vysokotlaké syntézy. Tento výrobní postup není chráněn patentem, ale jedná se o utajované informace, které se nesmí dostat mimo společnost. Aby se společnost pojistila, že diskrétní informace neuniknou z firmy, jsou zaměstnanci ve svých pracovních smlouvách vázáni mlčenlivostí.

Výroba je poloautomatizovaná a významnou roli při tvorbě hodnoty hraje především kvalifikace zaměstnanců. Výrobky se vyrábí v menších sériích, což vyžaduje časté přenastavování strojů, měření ostrosti úhlů, pevnosti, tvrdosti aj. Počet výrobních operací je kolem 20.

Vnější logistika

Aktivita spojené s výstupní logistikou obstarávají dva pracovníci. Prvním je obchodní manažer, který rovněž provádí cenovou politiku, kalkulace, zpracovává nabídky a hodnotí výrobní proces. Druhým je asistentka obchodu a ředitele, která zajišťuje balení a expedici výrobků. Společnost vyrábí produkty relativně nenáročné na výstupní logistiku. Konečný produkt má nízkou hmotnost (několik gramů) a malou velikost (do 3 cm). Distribuce zboží k zákazníkovi je uskutečňována prostřednictvím kurýrních služeb PPL, DPD či letecké dopravy do zahraničí. Významným zákazníkům z ČR dopravují zboží osobně. Firma Bonar a. s. neprovozuje vlastní nákladní dopravu, vlastní pouze dvě dodávky a několik osobních aut. Náklady na dopravu jsou zahrnuty v prodejní ceně výrobku.

Marketing a trh

Marketing má v kompetenci marketingový manažer, který je zároveň představitel vedení pro jakost a prodej obstarává obchodní manažer. K propagaci svých výrobků firma nevyužívá reklamu, protože výrobek je natolik specifický, že vyžaduje osobní jednání a změnu technologie výrobního postupu. Po předchozích zkušenostech firma došla k závěru, že propagace společnosti pomocí reklamy na webech či v odborných časopisech je neúčinná.

Proto Bonar a. s. oslovuje potenciální zákazníky dle vlastního úsudku nebo na doporučení spokojených zákazníků.

Dobré jméno společnosti Bonar a. s. upevňuje např. poskytováním sponzorských darů na charitu, příspěvků na globální katastrofy aj. Dlouhodobě také firma spolupracuje s Ústavem sociální péče pro mládež Olšany, kam pravidelně posílá finanční prostředky určené k nákupu automobilu. Dále přispívají zaměstnancům na sportovní aktivity jejich dětí, např. ve formě darů do neziskových organizací (volejbal, cyklistika).

Ceny výrobků nevychází z předem daných cenových tabulek, ale utváří se individuálně pro každého zákazníka na základě konkrétní poptávky. Z toho důvodu nejsou ceníky na webových stránkách společnosti uvedeny.

Společnost se snaží udržovat dobré vztahy se zákazníky, a tak každý rok pořádá dny otevřených dveří pro stávající zákazníky. Při té příležitosti obvykle proběhne odborná přednáška na téma týkající se nových postupů v obrábění.

Služby

Bonar a. s. zajišťuje veškerý servis zákazníkům k dodaným výrobkům. Společnost dodává veškeré prostředky nutné pro vlastní použití destiček (držáky, podložky, aj.) včetně náhradních dílů a aktivně se podílí na vytváření podmínek pro zavedení technologie obrábění BORONIDem, včetně praktického předvedení u zákazníka vyškoleným pracovníkem společnosti Bonar a. s. Zákazníkům dále nabízí renovaci vyměnitelných břitových destiček za přijatelnou cenu. Renovací je myšleno přebroušení nástrojů, které vydrží navíc 40 % životnosti.

7.3.2 Podpůrné činnosti

Podniková infrastruktura

Ředitel společnosti předkládá akcionářům firmy strategické, finanční, investiční a personální plány a rozhodnutí o nábore nových zaměstnanců ke schválení. V kompetenci ředitele společnosti jsou také investiční podnikatelské záměry, které budou financovány z fondů Evropské unie. Řízení společnosti je plně v rukou předsedy představenstva.

Společnost v současné době nepoužívá speciální manažerský informační systém. Používá účetní systém POHODA, na který jsou napojeny další moduly jako finanční reporting, výroba, kalkulace, objednávky, zakázky, odbyt, ekonomické analýzy. Výstupy z těchto modulů jsou zpracovány v MS Excel.

V současné době společnost pracuje na projektu, který řeší zavedení nového informačního systému. Cílem nového systému je propojení sítě výroby včetně napojení na informační systémy společnosti, jako je výroba, kalkulace, objednávky, zakázky, odbyt, prodej, účetnictví, ekonomické analýzy a systém ISO 9001. Tímto provázáním se rozšíří a urychlí komunikace mezi přípravou výroby, vlastní výrobou nástrojů a ekonomickým hodnocením vyrobených zakázek.

Řízení lidských zdrojů

Personální činnost má v kompetenci ekonomka společnosti, která je zároveň finančním analytikem. Zaměstnanci absolvují pravidelná školení, která probíhají dle plánu školení podle požadavků ISO 9001. K mimořádným školením dochází v případě nákupu nových technologií, a to převážně v zahraničí. Školení probíhají v anglickém jazyce, a to z důvodu, že pracovníci musí komunikovat se servisními techniky, kteří provádí pravidelné prohlídky strojů a zařízení.

Zaměstnanci mají pevnou pracovní dobu, pracují ve dvousměnném provozu a v případě výkyvu v poptávce je realizován provoz třisměnný.

Vývoj a technologie

Společnost klade velký důraz na vývoj nových výrobků tak, aby byla i v budoucnu konkurenceschopná. Nemá vlastní vývojové centrum, nápady na inovace a jejich realizace vznikají souběžně s výrobou. Společnost může využívat výzkumnou laboratoř firmy Pramet Tools s.r.o. sídlící také v Šumperku. Firma Bonar a. s. každoročně přichází s novým inovovaným výrobkem. Díky poskytnuté dotaci na nákup laserové technologie pro dělení super tvrdých materiálů bude mít firma možnost v roce 2012 nabízet zákazníkům zcela nový výrobek použitelný třeba i v automobilovém průmyslu. Výroba pomocí laserové technologie je v této chvíli ve fázi zkušebního provozu a zároveň probíhají odborná školení zaměstnanců o obsluze tohoto zařízení.

Nákupní činnost

Za nákup materiálu a surovin odpovídá vedoucí výroby. Ten po obdržení požadavků na nákup od vedoucích útvarů provede přezkoumání požadavků a vybere vhodného dodavatele z kartotéky kvalifikovaných dodavatelů. Jedná-li se o investici v souladu se schváleným plánem investic a v hodnotě nad 100 000 Kč, provede výběrové řízení u minimálně dvou dodavatelů. Vedoucí výroby vystaví a odešle PC objednávku a zabezpečí přímý nákup v obchodní síti. Pokud je požadována kupní smlouva, ověří vedoucí výroby její správnost a nechá postoupit k řediteli, který ji musí schválit.

Finanční analytik provádí vstupní přejímku zboží a nejsou-li zjištěny zjevné vady, předá zboží obchodnímu manažerovi k zaskladnění. Finanční analytik také zabezpečí proplacení faktury, zkontroluje úplnost záznamů a uloží dokumentaci.

8 SWOT ANALÝZA

Tab. 11. SWOT analýza společnosti Bonar a. s.

Silné stránky	Slabé stránky
Management a zaměstnanci	
- Jediní výrobci v Evropě	- Omezená kapacita stávajícího areálu firmy
- Stabilizovaná firma s perspektivou dalšího růstu	- Dosud neuskutečněná modernizace komplexního kontrolního systému kvality výrobků
- Silné postavení v rámci zpracovatelského průmyslu	- Technologický postup není chráněn patentem
- Vysoká technická obratnost personálu a managementu společnosti	- Současný systém IS/ICT neplní rostoucí nároky na řízení společnosti
- Dlouhodobá zkušenost řídicích pracovníků	- Závislost na malém počtu významných zákazníků
- Zdokonalování úrovně cizího jazyka zaměstnanců	- Nevyhovující webové stránky společnosti
- Velmi dobrá počítačová gramotnost pracovníků	- Rezervy v oblasti marketingu
- Vysoká loajalita zaměstnanců, možnost pracovního růstu, motivace a nízká fluktuace zaměstnanců	
- Vysoká aktivita v oblasti výzkumu a vývoje	
- Certifikace ISO 9001	
Obchod a výroba	
- Schopnost nabízet více druhů služeb	
- Vysoká kvalita odvedené práce	
- Nízká poruchovost a zmetkovitost	
- Operativní reakce na požadované změny ve výrobě v souladu s požadavky zákazníků	
Dodavatelско-odběratelské vztahy	
- Udržování dobrých vztahů s dodavateli, dlouhodobé kontrakty	
- Široké a stabilní portfolio zákazníků	
- Webové stránky v šesti světových jazycích	
- Export výrobků do Evropy, Jižní Ameriky a Afriky	

Příležitosti	Hrozby
- Zvyšování kvantity vyráběné produkce	- Riziko nedodržení splatnosti při úhradě závazků
- Zvýšení komfortu zákaznického servisu	- Ztráta klíčového zákazníka
- Zefektivnění organizace výroby	- Příliv nové konkurence do odvětví
- Možnost posilování konkurenceschopnosti po odeznění ekonomické krize	- Neočekávané dopady ekonomické krize
- Možnost získat dotace z EU na investiční záměry a rozvoj kvalifikace zaměstnanců	- Nárůst cen vstupů (energie, suroviny)
- Možnost získání nových obchodních partnerů	- Legislativní zásahy státu ovlivňující činnost firmy
- Specializací na výrobní technologii vysokotlaké syntézy a nákupem nových výkonných technologií vytvořit příznivé konkurenční prostředí	- Odchod klíčových zaměstnanců

Aby mohla být pro společnost Bonar a. s. přijata správná strategická rozhodnutí je potřeba sesumarizovat výsledky vnější a vnitřní analýzy podniku, k čemuž mi poslouží SWOT analýza. Na základě definování složek SWOT analýzy, bude jednotlivým faktorům přiřazena váha významnosti, která je vymezena na stupnici od 1 do 5, kde číslo 5 bude znázorňovat největší významnost tohoto faktoru a naopak číslo 1 bude nejméně významné.

Z důvodu rozsáhlého počtu faktorů, které se významnou měrou nepodílí na životaschopnosti vybraného podniku, budou váhami významnosti ohodnoceny pouze ty faktory, které mohou výrazně ovlivnit daný podnik.

Bodové hodnocení přiřazené dle významnosti jednotlivým faktorům zobrazuje následující tabulka (Tab. 12).

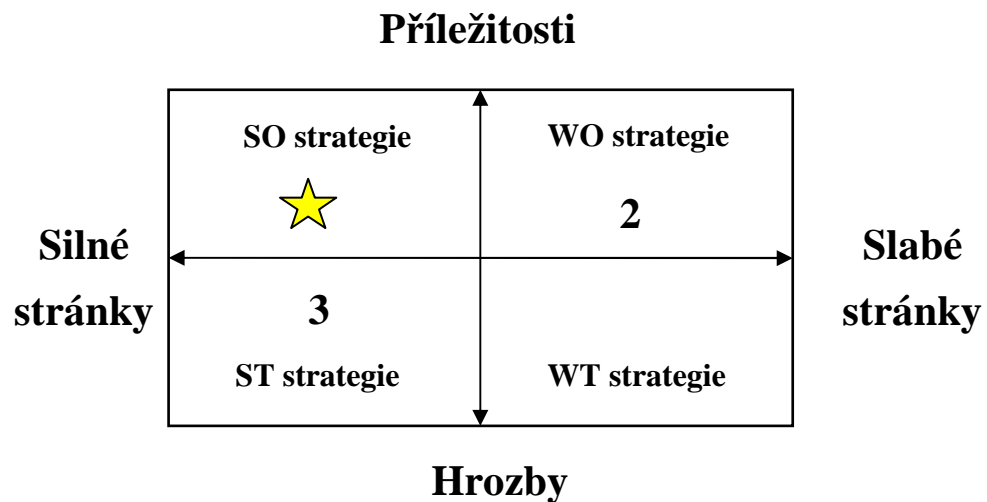
Tab. 12. Hodnocení výsledků SWOT analýzy [10]

Silné stránky		Slabé stránky	
- Jediní výrobci v Evropě	5	- Omezená kapacita firemního areálu	4
- Stabilizace a perspektiva růstu	4	- Potřeba modernizace komplexního kontrolního systému jakosti	5
- Vysoká loajalita zaměstnanců, nízká fluktuace zaměstnanců	4	- Absence patentu na ochranu výrobního postupu	4
- Nízká poruchovost a zmetkovitost	4	- Současný systém IS/ICT neplní rostoucí nároky na řízení společnosti	3
- Certifikace ISO 9001	3	- Nevyhovující webové stránky společnosti	1
Celkem	20	Celkem	17
Příležitosti		Hrozby	
- Zefektivnění organizace výroby	5	- Riziko nedodržení splatnosti při úhradě závazků	3
- Možnost získání dotace na investiční záměry a rozvoj kvalifikací zaměstnanců	4	- Ztráta klíčového zákazníka	5
- Možnost získání nových obchodních parterů	5	- Příliv nové konkurence do odvětví	4
- Možnost posilování konkurenceschopnosti po odeznění krize	4	- Nárůst cen vstupů	3
- Zvýšení komfortu zákaznického servisu	3	- Odchod klíčových zaměstnanců	4
Celkem	21	Celkem	19

Nyní musíme sestavit SWOT matici složenou ze čtyř kvadrantů. Umístění společnosti v dané matici závisí na rozdílu součtu bodového ohodnocení silných a slabých stránek a rozdílu součtu bodového hodnocení příležitostí a rizik:

$$S - W = 20 - 17 = 3$$

$$O - T = 21 - 19 = 2$$



Obr. 10. Přiřazení strategie v matici SWOT [10]

Na základě výsledků SWOT analýzy můžu konstatovat, že pro společnost Bonar a. s. by v současné době bylo nejvhodnější zvolit strategii z kvadrantu **SO** tedy **ofenzivní strategii**. Tato strategie je nejatraktivnější z daných strategických variant. Analyzovaný podnik si ji může dovolit, protože u něj převažují silné stránky nad slabými a zároveň příležitosti nad hrozbami. Tato strategie využívá silných stránek podniku ke zhodnocení příležitostí.

Aby společnost co nejvíce eliminovala své slabé stránky, snaží se inovovat a účelně investovat, aby tak zvýšila svou konkurenční výhodu. Z toho důvodu pravidelně investuje do nákupu nových a modernizace stávajících technologií, aby i nadále vyráběla produkty se špičkovou kvalitou. V posledních letech si jí již několikrát podařilo získat dotace z EU na investice do výrobních technologií.

V poslední době pracují na odstranění slabé stránky „nevyhovující systém IS/ICT“. Současný systém IS/ICT postrádá klíčové funkce nezbytné pro další rozvoj a přestává odpovídat nárokům společnosti, resp. ohrožuje každodenní činnost, brzdí další expanzi firmy a realizaci plánovaných rozvojových projektů.

Projekt investice souvisí s nákupem nových služeb v oblasti informační a komunikační technologie. Pořízením softwaru a hardwaru vznikne nový systém propojení sítě výroby včetně napojení na informační systémy společnosti, jako je výroba, kalkulace, objednávky, zakázky, odbyt, prodej, účetnictví, ekonomické analýzy a systém ISO 9001. Tímto propojením se rozšíří a urychlí komunikace mezi přípravou výroby, vlastní výrobou nástrojů

a ekonomickým hodnocením vyrobených zakázek. Přínos projektu tkví v tom, že tento výrobní postup lze modulovat dopředu v celém informačním systému podniku až do výsledné prodejní ceny, a tak společnost bude moci velice přesně a rychle reagovat na poptávky zákazníků.

Nedostatek týkající se nevhodných webových stránek společnosti bude vyřešen jako součást výše zmíněného projektu. Nové webové stránky budou doplněny o následující funkce – SEO optimalizace umožňující vyhledávání podle klíčového slova, redakční systém umožňující úpravy stránek z pozice uživatele, poptávkové formuláře a internetový nákup (E-shop).

Firma klade velký důraz na spokojenost svých zaměstnanců, protože si uvědomuje, že jen spokojený, dobře proškolený pracovník může odvést kvalitní práci. Svým zaměstnancům nabízí následující benefity: odborná technická školení, výuka cizích jazyků, společné sportovní akce pro zaměstnance a jejich rodinné příslušníky, mzdové ocenění na vyšší úrovni, jak průměr v šumperském regionu (průměrná mzda v dělnických kategoriích činí 21 850 Kč). V roce 2007 společnost investovala více než 2 mil. Kč do rekonstrukce a oprav budovy, zejména sociálních zařízení pro zaměstnance. Tyto a další benefity zaručují zaměstnancům kvalitní zázemí. Na oplátku je od zaměstnanců požadována loajalita, pracovitost, invence atd.

Pokles produkce v důsledku krize a hospodářské recese se společnost BONAR a. s. snažila využít ke školení zaměstnanců. V období krize v roce 2009, kdy hospodářský výsledek společnosti nabýval záporných hodnot, nebyl propuštěn žádný ze zaměstnanců. Naopak společnost hledala možnosti v rámci dotací a podpůrných programů jak využít téměř 50 % pokles výroby a zaměstnancům zorganizovala několik tematických školení a dlouhodobějších jazykových kurzů, protože nová technika je pořizována od evropských, zejména švýcarských výrobců a komunikace se servisními technikami i programové vybavení brousících center je v angličtině. Uskutečněním těchto kurzů se společnosti podařilo přeškolit své zaměstnance na úroveň evropských firem.

Certifikát jakosti ČSN ISO 9001:2001 společnost získala v červnu 2007. Recertifikace systému řízení jakosti je plánována v roce 2012.

9 NÁVRHY A DOPORUČENÍ TÝKAJÍCÍ SE FORMULACE STRATEGIE

Poté, co jsem provedl strategickou analýzu prostředí firmy, identifikoval přednosti a slabiny, rozpoznal vnější příležitosti a možná ohrožení podniku, můžu přistoupit k návrhům týkajících se formulace strategie.

Zavedení firemní strategie do podnikového života bude úspěšné v tom případě, když vnitřní situace a podmínky podniku nebudou bránit jejímu přijetí. Naše ekonomika se v současné době dostává z hospodářské recese, po které přichází ekonomický růst. Jsem toho názoru, že firma Bonar a. s. po neúspěšném roce 2009, ve kterém došlo k velkému propadu tržeb, opět získává stabilitu a vnitropodniková situace nějak nebrání zavedení nové rozvojové strategie. Dokazují to také ekonomické výsledky roku 2010 a 2011.

I když společnost spadá do kategorie malých podniků a má pouze 24 zaměstnanců, tak mě těší, že využívá prvky strategického řízení. Obecně se totiž malé firmy zaměřují na oblast operativního a taktického řízení. V souladu s požadavkem ČSN ISO 9001 na neustálé zlepšování systému managementu firma zpracovává na čtyřleté období „Plán zlepšování“. Naplněním stanovených cílů plánu přispívá k dalšímu rozvoji společnosti.

Ze zpracované SWOT analýzy plyne skutečnost, že ve společnosti dominuje převaha silných stránek nad slabými. Tyto přednosti se musí snažit využít ke zhodnocení příležitostí či odvrácení hrozeb identifikovaných ve vnějším prostředí.

Ke slabým stránkám společnosti musím konstatovat, že jich není mnoho a myslím, že je možné je eliminovat či zcela odstranit. V tomto ohledu ovšem bude nutné vynaložit určité peněžní prostředky.

V následující části mohu přistoupit k formulaci optimální strategie, kterou by společnost měla sledovat k naplnění podnikových cílů.

Nejdříve se zaměřím na doporučení typu konkurenční strategie dle Porterova konceptu generických strategií. Získané informace o podniku předurčují k využití **strategie diferenciace**. Podstata strategie spočívá především v tom, nabídnout zákazníkovi produkt, za který je ochoten zaplatit více a který není lehce napodobitelný. Současně je důležité přicházet na trh s novinkami jako první.

Odlišnosti lze nejčastěji dosáhnout čtyřmi způsoby: bezvadnou kvalitou, nadstandardní úrovní servisu a poprodejních služeb, vysokou technickou úrovní a marketingovou nabídkou ve smyslu „od nás získáte více, ale cenu srovnatelnou s konkurencí“.

Vedení firmy musí maximálně eliminovat následující rizika:

- Riziko příliš vysoké ceny: tomuto nebezpečí firma musí předcházet dokonalou znalostí trhu, kvalitním plánováním vynaložených nákladů a rychlou a důkladnou informovaností zákazníků.
- Riziko udržení diferencovaného charakteru svých výrobků: firma nesmí polevit při udržení svého postavení, musí si vytvářet podmínky pro rozvoj výrobků a pružně je uvádět na trh.
- Riziko předstižení úzce zaměřenými specialisty: firma musí pečlivě zvažovat, analyzovat a vhodným způsobem šířit své aktivity, aby dokázala reagovat na tlak specialistů v oboru.
- Riziko přechodu zákazníka k levnějšímu standardu a ztráta zájmu o diferencovaný výrobek: v tomto směru je nutné znát názory zákazníka, včas reagovat a přesvědčit ho, že je jednoznačně výhodnější odebrat jejich výrobek. V tom případě je nezbytně nutné se úzce zapojit do spolupráce s technologickými pracovišti zákazníka a identifikovat nevýhody a slabá místa standardního výrobku.

V následující části doporučím směr strategického rozvoje společnosti. Aby společnost dosáhla hlavního strategického cíle vybudovat moderní společnost využívající nejnovější technologie a neustále zvyšovat tržní podíl jak na tuzemském tak zahraničním trhu, musí zvolit **kombinovanou strategii**. Dle mého doporučení by se jednalo o kombinaci strategie stability a strategie expanze.

Základem stabilizace je udržení obchodních vztahů se strategickými obchodními partnery, zejména odběrateli. Znamená to udržet stávající trh se stejnými funkcemi a přijímat strategická rozhodnutí na zlepšování postupů v jednotlivých oblastech činnosti podniku. Druhou podmínkou stabilizace je systematicky motivovat a snažit se udržet kvalitní a zapracované zaměstnance, protože právě ti jsou hlavním zdrojem přidané hodnoty analyzované společnosti. Aby se i nadále firma vyznačovala nízkou fluktuací zaměstnanců, doporučuji pokračovat v pravidelném profesním vzdělávání a ve zvyšování kvalifikace zaměstnanců. Rozšiřovat portfolio zaměstnaneckých výhod, které budou pracovníky motivovat.

V rámci strategie expanze navrhuji, aby společnost přistoupila na nové trhy, kde osloví zákazníky se stávajícími či novými výrobky, nabídla nové funkce a v tomto směru přijímala strategická rozhodnutí k rozšiřování dosavadních oblastí podnikání.

Firmě doporučuji zmodernizovat kontrolní a měřicí systémy dokončující výrobní proces, protože jen tak bude moci garantovat špičkovou kvalitu a přesnost výrobků.

Rovněž navrhuji zařadit do pracovního týmu nového zaměstnance, odborníka pro výzkum a vývoj.

Doporučuji např. rychle se rozvíjející ekonomiku Indie, kde po kvalitním průzkumu trhu mohou nalézt potenciální odběratele pro „diferencované“ produkty společnosti. Velikost a hmotnost výrobků je pro jakoukoli přepravu výhodná a nebude nijak mimořádně nákladná. Právě v těchto typech zemí mají diferencované výrobky své uplatnění.

Pokud by společnost úspěšně rostla a podařilo se jí výrazně znásobovat obrat, bude nutné investovat do nového výrobního areálu včetně další modernizace technologického vybavení. Proto by si měla z hlediska uplatňované strategie vytipovat průmyslovou zónu nebo vhodnou lokalitu, průběžně nechat zpracovat projektovou studii, připravovat ekonomickou analýzu budoucího areálu a stanovit způsob financování projektu (vlastní zdroje a potřebný podíl doplňkových zdrojů jako úvěry, veřejná podpora, leasing). Zdůrazňuji, že tento krok je však závislý na míře ekonomického růstu firmy a celé společnosti.

ZÁVĚR

Hlavním cílem mé bakalářské práce bylo nastudovat odbornou literaturu týkající se strategického řízení a rozhodování a získané poznatky následně prakticky aplikovat na konkrétní firmu. Společnost, kterou jsem si pro tuto práci vybral, se jmenuje Bonar a. s. Jedná se o malý podnik se 24 zaměstnanci, jehož sídlo se nachází v Šumperku.

V teoretické části práce jsem se věnoval výkladu teorie strategického řízení, která mi posloužila jako východisko ke zpracování strategické analýzy a následné formulaci strategie. Čerpal jsem z odborných publikací a zdrojů uvedených v seznamu použité literatury, které jsem zvolil s ohledem na dané téma.

Praktická část je rozdělena do několika kapitol. Nejprve jsem vás seznámil se společností Bonar a. s., její hlavní činností, vyráběnými produkty, organizační strukturou a také s jejím současným i minulým vývojem. Informace o společnosti jsem čerpal z jejich výročních zpráv a volně dostupných informací uvedených v Obchodním rejstříku.

Úkolem další části bylo provést komplexní strategickou analýzu podnikatelského okolí. Při analýze jsem důkladně zmonitoroval obecné, oborové a vnitřní prostředí podniku, abych pak mohl určit vnitřní (přednosti a slabiny) a vnější faktory (příležitosti a ohrožení), které mohou ovlivnit budoucí vývoj organizace. Pro analýzu obecného okolí jsem zvolil metodu PEST, která je považována za všeobecnou a je aplikovatelná na všechny podniky. Rozebral jsem postupně trendy politicko-legislativní, ekonomické, sociálně-kulturní a technologické. V analýze konkurenčního okolí jsem zkoumal postavení podniku ve specifickém podnikatelském prostředí pomocí Porterova modelu pěti sil, který hodnotí stupeň konkurence v rámci odvětví podle vyjednávací síly dodavatelů, zákazníků, ohrožení ze strany konkurentů, nebezpečí existence substitutů a míry soupeřivosti mezi podniky v oboru. Pro analýzu vnitřního prostředí podniku jsem použil metodu Porterova hodnotového řetězce. Ten slouží k identifikaci všech strategicky významných činností, které firma vykonává.

Výsledky těchto tří analýz byly následně zakomponovány do matice SWOT, která mi dále posloužila jako základ pro návrhy týkající se formulace podnikové strategie a doporučení pro budoucí vývoj podniku.

Zpracování této bakalářské práce mi umožnilo zužitkovat nabyté teoretické znalosti na konkrétním příkladě z praxe, a tak získat cenné zkušenosti v oblasti reálného fungování a řízení podniku. Věřím, že cíl vytyčený v zadání práce, byl úspěšně naplněn.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] DEDOUCHOVÁ, Marcela. Strategie podniku. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2001. 256 s. ISBN 80-7179-603-4.
- [2] HANZELKOVÁ, Alena. Strategické řízení: možnost nebo nutnost?. Profit [online]. 7. ledna 2011, [cit. 2011-04-17]. Dostupný z WWW: <<http://www.profit.cz/clanek/strategicke-rizeni-moznost-nebo-nutnost.aspx>>.
- [3] HORVÁTH, P.; GLEICH, R. Nová koncepce controllingu: cesta k účinnému controllingu. 1. vyd. Praha: Profess Consulting, 2004. 288 s. ISBN 80-7259-002-2.
- [4] CHARVÁT, Jaroslav. Firemní strategie pro praxi. 1. vyd. Praha: Grada, 2006. 201 s. ISBN 80-247-1389-6.
- [5] KEŘKOVSKÝ, Miloslav; VYKYPĚL, Oldřich. Strategické řízení: teorie pro praxi. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2002. 172 s. ISBN 80-7179-578-X.
- [6] KOŠŤAN, Pavol; ŠULEŘ, Oldřich. Firemní strategie: plánování a realizace. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2002. 121 s. ISBN 80-7226-657-8.
- [7] KOTLER, Philip. Marketing management: analýza plánování, využití, kontrola. 2. dopl. a upr. vyd. Praha: Victoria, 1995. 789 s. ISBN 80-85605-08-2.
- [8] KOTTER, John P. Vedení procesu změny : osm kroků úspěšné transformace podniku v turbulentní ekonomice. 1. vyd. Praha: Management Press, 2000. 190 s. ISBN 80-7261-015-5.
- [9] MALLYA, Thaddeus. Základy strategického řízení a rozhodování. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 246 s. ISBN 978-80-247-1911-5.
- [10] RAŠNER, J., RAJNOHA, R. Nástroje riadenia efektívnosti podnikových procesov. VŠ učebnica, Zvolen: Technická univerzita vo Zvolene, 2007, 286 s. ISBN 978-80-228-1748-6.
- [11] TICHÁ, I.; HRON, J. Strategické řízení. 1. vyd. Praha: ČZU v Praze, 2002, 240 s. ISBN 80-213-0922-9.
- [12] ŽŮRKOVÁ, Hana. Plánování a kontrola: klíč k úspěchu. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 135 s. ISBN 978-80-247-1844-6.

[13] Nová definice malých a středních podniků: uživatelská příručka a vzor prohlášení [online]. Úřad pro úřední tisky, 2006 [cit. 2011-04-17]. Dostupné z WWW: <http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/sme_definition/sme_user_guide_cs.pdf>. ISBN 92-894-7917-5.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

DPD	Direct Parcel Distribution
DPN	Dočasná pracovní neschopnost
HDP	Hrubý domácí produkt
HRC	Zkouška tvrdosti
IS/ICT	Informační a komunikační technologie
MBO	Management by Objectives
MPO	Ministerstvo průmyslu a obchodu
MSP	Malý a střední podnik
PEST	Analýza politických, ekonomických, sociálních a technologických faktorů
PPL	Professional Parcel Logistic
p. b.	Procentní bod
SBU	Strategická obchodní jednotka

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1. Struktura základních manažerských funkcí na jednotlivých úrovních řízení.....	15
Obr. 2. Hierarchie firemních strategií.....	17
Obr. 3. Podnikatelské okolí společnosti.....	20
Obr. 4. Porterův model pěti sil.....	22
Obr. 5. Hodnototvorný řetězec firmy.....	23
Obr. 6. SWOT matice	25
Obr. 7. Porterovy generické strategie	28
Obr. 8. Ukázka produktu.....	35
Obr. 9. Organizační struktura společnosti	36
Obr. 10. Přiřazení strategie v matici SWOT.....	59

SEZNAM TABULEK

Tab. 1. Kritéria rozdělení podniků.....	32
Tab. 2. Základní hodnotové ukazatele Bonar a. s.	34
Tab. 3. PEST analýza.....	40
Tab. 4. Vliv PEST faktorů na analyzovanou společnost	43
Tab. 5. Hodnocení soupeřivosti firem v odvětví	45
Tab. 6. Hodnocení hrozeb vstupu nových konkurentů	46
Tab. 7. Hodnocení vyjednávací síly zákazníků	48
Tab. 8. Hodnocení vyjednávací síly dodavatelů	49
Tab. 9. Hodnocení hrozeb substitučních produktů	49
Tab. 10. Sumarizace konkurenčních trendů.....	50
Tab. 11. SWOT analýza společnosti Bonar a. s.....	56
Tab. 12. Hodnocení výsledků SWOT analýzy	58

SEZNAM PŘÍLOH

PŘÍLOHA P I: Proces strategického řízení	69
--	----

PŘÍLOHA P I: PROCES STRATEGICKÉHO ŘÍZENÍ

