


Analýza řízení podniku

Michal Nedvěd

Bakalářská práce
2012

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta logistiky a krizového řízení

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta logistiky a krizového řízení
Ústav logistiky
akademický rok: 2011/2012

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Michal NEDVĚD**
Osobní číslo: **L09380**
Studijní program: **B 6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Logistika a management**

Téma práce: **Analýza řízení podniku**

Zásady pro vypracování:

1. Objasněte podstatu řízení podniku v současném tržním hospodářství
2. Charakterizujte řízení jako jednu ze základních manažerských funkcí
3. Charakterizujte současnou úroveň řízení ve vybraném malém podniku
4. Navrhněte možná doporučení pro zlepšení stavu v této oblasti ve vybraném podniku

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

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

Seznam odborné literatury:

[1] Koráb, V. Mihalisko, M. Založení a řízení společnosti. 1.vyd., Brno: Computer Press, 2006. ISBN 80-251-0592-X.

[2] Zuzák, R. Strategické řízení podniku. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-4008-9.

[3] Synek, M. Kislingerová, E. Podniková ekonomika. Praha: C.H.BECK, 2010. ISBN 978-80-7400-336-3.

Další odborná literatura dle doporučení vedoucího bakalářské práce.

Vedoucí bakalářské práce:

Ing. et Ing. Jiří Konečný, Ph.D.

Ústav ekonomie

Datum zadání bakalářské práce:

15. prosince 2011

Termín odevzdání bakalářské práce:

11. května 2012

V Uherském Hradišti dne 22. února 2012



prof. Ing. Josef Poláček, Ph.D.
děkan



doc. Ing. Jaroslav Rašner, CSc.
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 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 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 Prostějově dne 1.5.2012

.....
podpis studenta/ky

ABSTRAKT

Předmětem bakalářské práce je „Analýza řízení podniku“. V této práci jsou analyzovány faktory, které ovlivňují řídicí činnost podniku, specializujícího se na služby auto-pneuservisů. Zkoumaným podnikem je společnost Invest Trade s.r.o., u které byla provedena analýza vnějších a vnitřních faktorů a SWOT analýza. Za pomoci využití analýz je vypracováno zhodnocení a navrženo doporučení, které povede ke zvýšení prosperity a podnikatelského úspěchu.

Klíčová slova: Tržní ekonomika, strategické řízení, strategická analýza, analýza vnějšího prostředí, analýza vnitřního prostředí, PEST analýza, SWOT analýza, Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí, Bostonská matice, zdroje podniku, analýza 7S.

ABSTRACT

The subject of the thesis is, analysis of business management. "This work analyzes factors that influence the management activities of the company, specializing in service-car tire. Researched the company is now Invest Trade Ltd., for which the analysis carried out by external and internal factors and SWOT analysis. using analytics is designed assessment and proposed recommendations that will lead to increased prosperity and business success.

Keywords: Market economics, strategic management, strategic analysis, the external environment, internal environment analysis, PEST analysis, SWOT analysis, Porter's competitive environment model, Boston matrix, resources, business analysis 7S.

Na tomto místě bych rád poděkoval vedoucímu mé bakalářské práce Ing. Jiřímu Konečnému, Ph.D. za odbornou pomoc, věnovaný čas, především pak za jeho ochotu a vstřícnost, a v neposlední řadě za cenné připomínky, které mi pomohly se zpracováním bakalářské práce.

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

ÚVOD.....	9
I TEORETICKÁ ČÁST	11
1 PODNIK JAKO SOUČÁST TRŽNÍHO HOSPODÁŘSTVÍ	12
1.1 PODNIK V SYSTÉMU TRŽNÍ EKONOMIKY	13
1.2 STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ PODNIKU V TRŽNÍ EKONOMICE	15
2 ŘÍZENÍ PODNIKU	17
2.1 STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ.....	17
2.1.1 Strategická analýza.....	18
2.1.2 Formulace strategie	18
2.1.3 Implementace strategie.....	18
2.1.4 Strategická kontrola.....	18
2.2 TAKTICKÉ A OPERATIVNÍ ŘÍZENÍ.....	18
2.2.1 Taktické řízení.....	19
2.2.2 Operativní řízení.....	19
3 STRATEGICKÁ ANALÝZA.....	20
3.1 ANALÝZA VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ	20
3.1.1 Analýza obecného okolí – PEST analýza	20
3.1.2 Analýza oborového okolí	21
3.1.3 Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí	26
3.1.4 Bostonská matice.....	28
3.2 ANALÝZA VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ.....	30
3.2.1 Zdroje podniku	30
3.2.2 Analýza metodou 7S	31
3.2.3 Finanční analýza.....	31
4 SWOT ANALÝZA	36
II PRAKTICKÁ ČÁST	37
5 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI.....	38
5.1 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA SPOLEČNOSTI.....	39
5.2 STRATEGICKÉ CÍLE SPOLEČNOSTI	40
6 STRATEGICKÁ ANALÝZA.....	41
6.1 ANALÝZA VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ	41
6.1.1 Analýza obecného okolí – PEST analýza	41
6.1.2 Analýza oborového okolí	44
6.1.3 Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí	50
6.1.4 Bostonská matice – matice BCG.....	56
6.2 ANALÝZA VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ.....	57
6.2.1 Analýza zdrojů podniku	57
6.2.2 Analýza 7S firmy McKinsey.....	59
7 SWOT ANALÝZA	62
7.1 SHRNUÍ ANALÝZY	63
8 ZHODNOCENÍ PROVEDENÝCH ANALÝZ A DOPORUČENÍ PRO ZLEPŠENÍ	65

ZÁVĚR	68
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	70
SEZNAM OBRÁZKŮ	73
SEZNAM TABULEK.....	74

ÚVOD

Práce je zaměřena na malý podnik zabývající se prodejem produktů a služeb spojených s automobily. Podnik byl vybrán proto, že v něm pracuji a tato práce by mohla přinést podniku řadu zlepšení a nových řešení. Má práce mě velice baví, doufám, že zpracování této bakalářské práce bude přínosem pro firmu Invest Trade s.r.o.

Správné řízení podniku je velice důležitá věc napomáhající dosahování zisku, zvyšování konkurenceschopnosti, zlepšování postavení na trhu. Umění správného řízení se manažer nenaučí jen tak, musí se naučit rozpoznávat jednotlivé vnější a vnitřní faktory působící na firmu a pružně reagovat na jejich změny. V dnešní uspěchané době plné změn a konkurence musí umět podnik pružně reagovat a přizpůsobovat se měnícím se podmínkám. Konkurenceschopnost podniku pramení ze znalosti trhu, schopnosti řízení specializovaných pracovníků a využívání moderních technologií je nedílnou součástí firemní strategie. Firma plní své stanovené cíle, pokud dosahuje zisku a drží si dobré postavení a jméno na trhu. Podnik může fungovat jen na základě dobré komunikace a dobrých vztahů vedení a zaměstnanců. Tento vztah musí probíhat i na úrovni zákazníka a vedení. Jestliže tato komunikace nefunguje, má to špatný dopad na firmu. Pro eliminaci faktorů negativně ovlivňující fungování firmy, musíme vnitřní i vnější okolí podrobit analýzám, které pomohou najít odpovědi na otázky, jak se vyhnout faktorům, které negativně ovlivňují firmu. Tyto analýzy poté pomohou pochopit, co je v podniku špatné, a co dobré.

Práce je rozdělena do dvou částí, teoretické a praktické. Teoretická část se zabývá strategickým řízením podniku. Tato část je dále zaměřena na popis a podstatu strategické analýzy stávající se z analýzy vnější a vnitřního okolí. Praktická část bude obsahovat základní informace o podniku a budou zde aplikovány níže uvedené analýzy.

Cílem práce je analýza vnějšího a vnitřního okolí podniku se zaměřením na silné a slabé stránky a navrhnout řešení, jak špatné faktory eliminovat a dobré faktory ještě více rozvíjet. Cílem práce také je uvést doporučení pro další růst a rozvoj podniku Invest Trade s.r.o.

Pro analýzu vnějšího okolí byly zvolena PEST analýza, která provádí rozbor politického, ekonomického, sociálního a technologického prostředí, dále analýza oborového prostředí (zákazníci, dodavatelé, konkurenti), Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí a Bostonská matice. Vnitřní analýza se zaměřuje na zdroje podniku, analýzu 7S od firmy

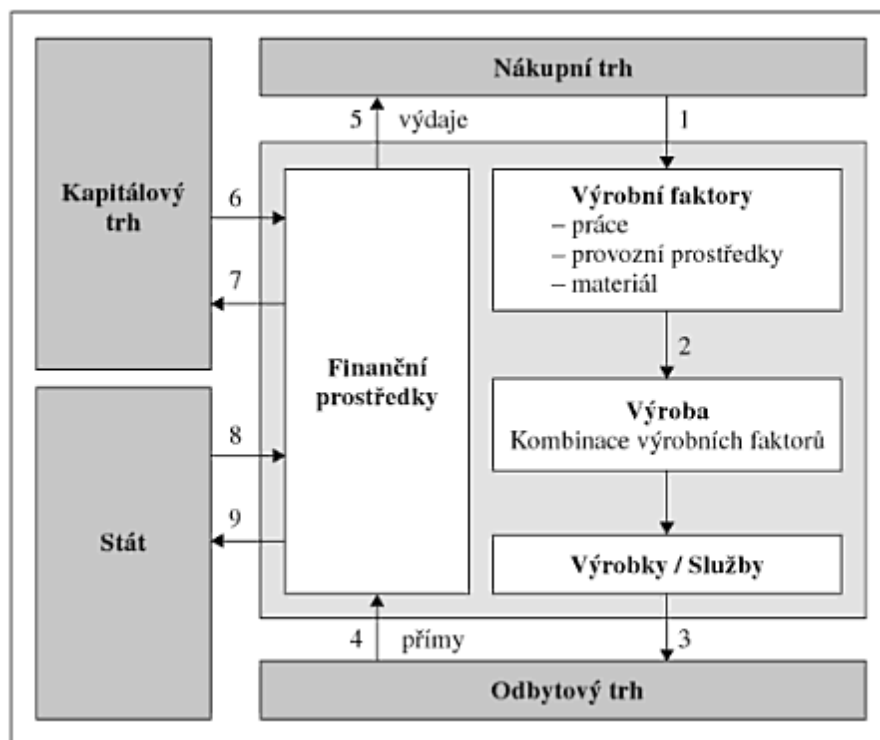
McKinsey. Jednotlivé analýzy vyústí v SWOT analýzu, která bude klíčová pro splnění cíle práce.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 PODNIK JAKO SOUČÁST TRŽNÍHO HOSPODÁŘSTVÍ

Lidé uspokojují své potřeby poptávkou po zboží a službách, které jsou vyráběny podniky. „Podnik“ označujeme plánovaně organizovanou hospodářskou jednotku, ve které jsou výrobní faktory kombinovány tak, aby bylo vyrobeno a prodáno zboží a služby. Podnik je tedy hospodářskou jednotkou výrobního hospodářství.“

Kombinací faktorů máme na mysli tvorbu výkonů nebo výrobu a zhodnocení výkonů představuje prodej. [17].



Obrázek 1. Tvorba a zhodnocení výkonů podniku [17].

„Tok“ zboží a peněžních prostředků můžeme objasnit následovně:

1. Na nákupním trhu podnik získá výrobní faktory.
 - práce – podle Gutenberga je rozdělena na výkonovou činnost (montážní, výrobní a servisní oblast) a dispoziční činnost (oblast podnikového řízení),
 - provozní prostředky – skládají se z investičního majetku, vozového parku, zařízení podniku, budov,
 - materiál – je členěn na suroviny, pomocný materiál a pohonné látky. Suroviny jsou hlavními složkami produktu (papír při výrobě novin) a pomocný materiál je jeho

vedlejší složkou (náplň tiskárny). Pohonné látky se používají pro zajištění provozu strojů (např. motorová nafta).

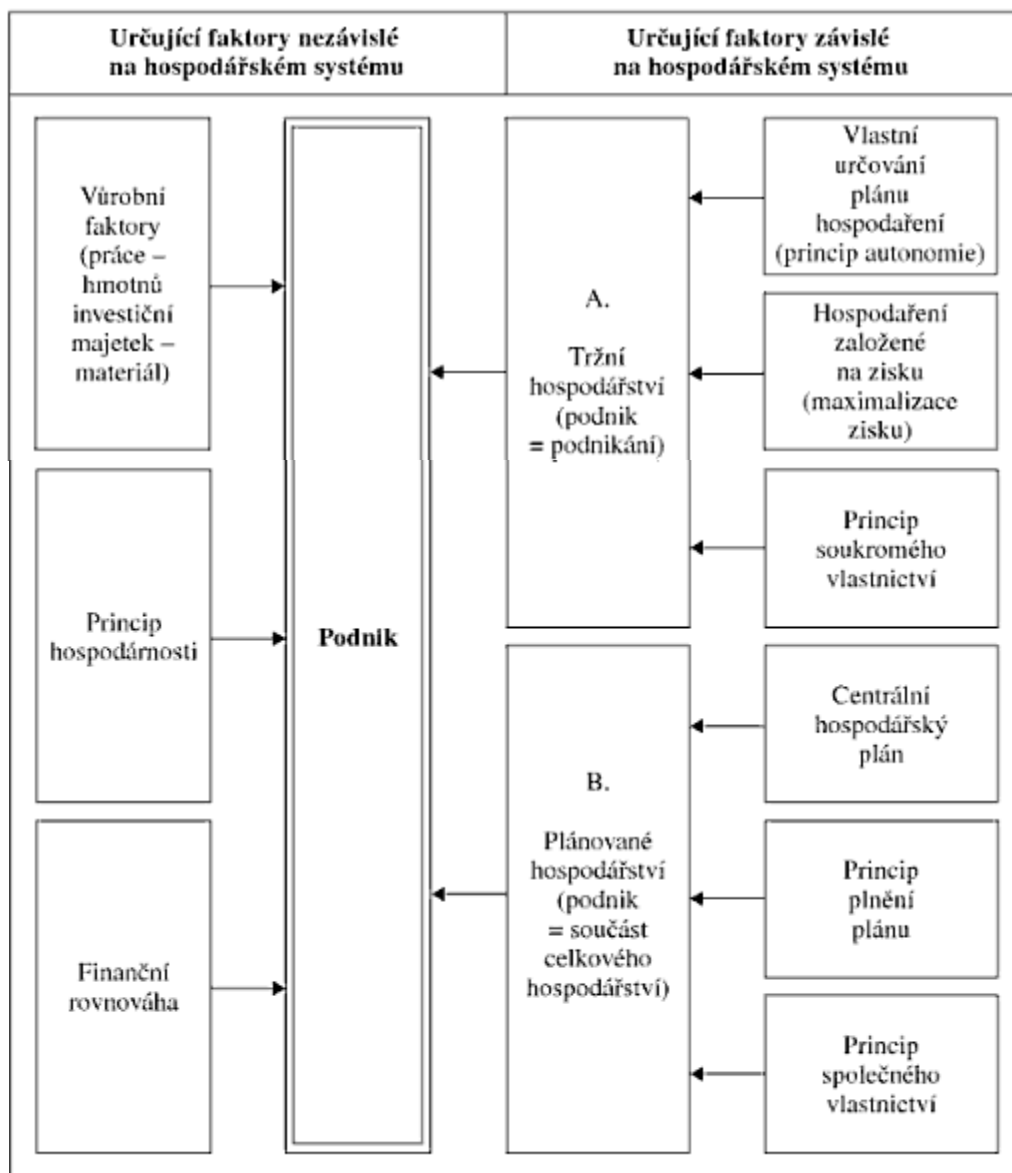
2. V procesu výroby se výrobní faktory mění na výrobky, popř. služby.
3. Produkty / služby jsou prodávány domácnostem nebo dalším podnikům na odbytovém trhu.
4. Podniku plynou příjmy z prodeje zboží a služeb.
5. Platbou dodavatelům výrobních faktorů se snižují finanční prostředky podniku.
6. Pro pořízení větších investic si podnik půjčuje finanční prostředky na kapitálovém trhu: vlastní kapitál (např. vydáním akcií), popř. cizí kapitál (přijetím úvěru).
7. Jako odměnu za poskytnutí kapitálu platí podnik vlastníkům dividendy a věřitelům plynou úroky.
8. Podniku plynou možné subvence ze strany státu ve formě příjmů.
9. Platba státem vybíraných daní vede k odlivu finančních prostředků z podniku.“ [17].

Je zapotřebí porovnávat úroveň zboží s úrovní finančních prostředků – likviditou (úrovní likvidních prostředků). Řízení likvidity je pro podnik podstatné. Dlouhodobě se na trhu může udržet jen takový podnik, jehož příjmy jsou vyšší než výdaje.

1.1 Podnik v systému tržní ekonomiky

Podnik je ve svém jednání omezen zákonnými a společenskými rámcovými podmínkami. V souvislosti s tržní ekonomikou hovoříme o hospodářském řádu nebo hospodářském systému. Protichůdnými formami hospodářských systémů mohou být:

- tržní hospodářství – „liberální hospodářský řád, který podnikům garantuje volnost při uzavírání smluv a soukromé vlastnictví,“
- centrálně plánované hospodářství – představuje hospodářský řád s centrálním řízením a státním vlastnictvím.“ [17].



Obrázek 2. Určující faktory podniku [17].

Základním předpokladem trvalé činnosti podniku obou systémů je:

- „využití výrobních faktorů,
- zachování principu hospodárnosti,
- zachování finanční rovnováhy (platební schopnosti).“ [17].

„V centrálně plánovaném hospodářství je podniku centrálním plánovacím úřadem nařízeno co, v jakém množství, za jakých výrobních podmínek, pro jaké odběratele a za jaké ceny bude vyrábět a prodávat.“ Podniky v tomto případě nemají svobodu rozhodování a řídí se plněním plánu. Výrobní faktory (pozemky, budovy, stroje) jsou vlastnictvím státu a zisky,

případně ztráty jsou spojovány se státním rozpočtem. V centrálně plánovaném hospodářství je nedostatkem chybějící podnět zaměřit hospodářství na zákazníka a efektivnější způsob výroby. [17].

V tržním hospodářství je vlastnictví výrobních prostředků v soukromých rukou. Podniky se snaží maximalizovat zisk a to, jaké produkty, v jakém množství, jakou technikou a za jakou cenu budou vyrábět a prodávat si určují samy na základě nabídky a poptávky.

Snaha o dosažení a maximalizaci zisku je základním motivem podnikání. „V tržně konkurenčním prostředí je zisk mimořádnou prémie za mimořádné výkony.“ Snaha o dosažení zisku v tržní konkurenci přispívá k efektivnějšímu uspokojení potřeb zákazníka. [17].

Předpokladem dosažení zisku v podmínkách tržní konkurence:

- zaměření se na potřeby zákazníka a přizpůsobení nabídky jeho potřebám,
- co nejnížší snížení nákladů s cílem poskytnout výkony požadavkům zákazníka.

1.2 Strategické řízení podniku v tržní ekonomice

Podnikatelský úspěch v současném tržním hospodářství závisí především na včasném a důsledném předvídání tržních příležitostí a řešení potenciálních problémů strategického charakteru. „Ve strategickém řízení je potřeba vyhodnocovat především faktory podnikového okolí, potřeby zákazníků, chování konkurenčních firem a dodavatelů, vývoj makroekonomických podmínek (např. měnová a fiskální politika, legislativa, daňová soustava, možnost zahraničního investování).“ Nesmí se však opomenout ani faktory související s interním prostředím podniku.

Strategické uvažování manažerů vede především k hledání správných odpovědí na následující otázky:

- „Na které trhy a části trhů, na které výrobky a služby je třeba se soustředit?
- Jaký je potenciál úspěchu podniku a jak by měly být nejúčinněji vynakládány disponibilní podnikové zdroje?
- Jakými prostředky a postupy lze vytvořit takové výrobky a služby, které se ukážou být lepší než to, co na trhu nabízí konkurence?
- Podle jakých kritérií bude účelné měřit pokrok při realizaci přijaté strategie?"

[11].

Strategické řízení vychází z dlouhodobých předpovědí vývoje, které podniku pomáhají včas rozpoznat signály týkající budoucích příležitostí či hrozeb, což podniku umožňuje se včas připravit na řešení a opatření těchto signálů. Strategické řízení napomáhá ke zvyšování kvality managementu tím, že vede řídicí pracovníky ke zkvalitňování rozhodnutí, pomáhá zlepšovat komunikaci uvnitř podniku, koordinuje projekty a motivuje pracovníky. Rovněž přesně definuje cíle, kterých chce podnik dosáhnout a určuje směr budoucího vývoje podniku. Přestože existují i argumenty, které hovoří proti uplatňování strategického řízení, většina zahraničních podniků nebere tyto argumenty příliš vážně. [11].

Tabulka 1. Pro a proti strategickému řízení [11].

PRO	PROTI
Strategické řízení umožňuje podnikům předvídat měnící se podmínky.	Podmínky se mění tak rychle, že řídicí pracovníci nemohou nic naplánovat, zejména dlouhodobě.
Strategické řízení dává jasné cíle a směry budoucí činnosti pro zaměstnance.	Strategické cíle musí být často formulovány jako vágní a dosti obecné.
Řešení problémů strategického řízení řídicí pracovníky zdokonaluje. Podniky uplatňující strategické řízení jsou více efektivní.	Existuje mnoho jiných důvodů úspěchu než strategické řízení (štěstí, náhoda), které jsou efektivní i bez strategického řízení.

„I přes výše uvedená proti jsou však odborníci převážně zajedno v názoru, že úspěch či neúspěch v podnikání je především závislý na kvalitě strategického rozhodování.“ Zjednodušeně můžeme říci, že podnikatelský úspěch v tržním hospodářství je závislý v první řadě na včasném předvídání tržních příležitostí a řešení potenciálních problémů strategického charakteru. [11].

2 ŘÍZENÍ PODNIKU

Základním cílem podniku je maximalizace zisku, tedy zvýšení hodnoty podniku, proto je nezbytné vytvořit jednotné podnikové řízení, jehož úkolem je stanovení konkrétních podnikových cílů a postupů pro realizaci těchto cílů. Úspěšné řízení závisí na vzájemné návaznosti a propojenosti všech činností a rozhodnutí podniku. [16].

2.1 Strategické řízení

Strategie je chápána jako „připravenost podniku 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.“ [4].

Strategické řízení je pilířem řízení každého podniku. „Strategické řízení je proces, ve kterém vrcholový manažeři formulují a zavádějí strategie směřující k dosažení stanovených cílů, k souladu mezi vnitřními zdroji podniku a vnějším prostředím a k zajištění celkové prosperity a úspěšnosti podniku.“ Představuje oblast řízení zaměřenou na dlouhodobé plánování a je podkladem pro budoucí rozvoj podniku. Formuluje proces fungování, priority a oblasti vedoucí ke směru, kterým se má podnik z dlouhodobého hlediska ubírat. Strategické řízení je zaměřeno především na pružnou reakci výrazných změn v prostředí, pomocí níž může podnik získat konkurenční výhodu. Jedná se o „mimořádně složitý proces, jehož cílem je rozvíjení a udržování životaschopné shody mezi cíli a zdroji podniku a současně měnícími se podmínkami tržních příležitostí.“ Podstata tvorby strategie spočívá v analýze současné a očekávané budoucí situace podniku, určení směru jeho rozvoje a zdrojů pro dosažení stanovených cílů.

Existují čtyři, neustále se opakující fáze strategického řízení. [16].

Fáze strategického řízení

1. Strategická analýza.
2. Formulace strategie.
3. Implementace strategie.
4. Strategická kontrola.

2.1.1 Strategická analýza

Strategická analýza je podstatná s ohledem na formulaci strategie, její vize, poslání, cílů vedoucích k naplnění stanovených cílů podniku. Východiskem pro jejich formulaci je právě již zmiňovaná strategická analýza, která má za úkol identifikovat, analyzovat a ohodnotit všechny rozhodující faktory, které budou s největší pravděpodobností v budoucnu ovlivňovat podnikovou strategii. Na pozitivní skutečnost je třeba dále navazovat podnikovou strategii, při zjištění negativního vývoje co nejvíce eliminovat uvedené skutečnosti. Podnik by měl aktivně vyhledávat nové tržní příležitosti a brát v potaz i potenciální hrozby. Důležité přitom je posouzení vzájemných souvislostí a vztahů, které mezi faktory již existují, nebo se mohou projevit v budoucnu. S ohledem na strategické cíle rozlišujeme dvě hlavní analýzy - analýzu obecnou a analýzu oborovou. [16].

2.1.2 Formulace strategie

„Formulace je prováděná na základě výsledků strategické analýzy a spočívá ve zpracování variant strategie a následném výběru.“ Strategie je formulována pro úroveň celého podniku, strategických podnikatelských jednotek i na funkční úrovni a zároveň rozhoduje o alokaci zdrojů a jejich využití. [16].

2.1.3 Implementace strategie

Cílem je zavedení zvolené strategie, volba vhodné organizační struktury a výběr řídicího systému. [16].

2.1.4 Strategická kontrola

Jejím úkolem je vyhodnocení výsledků zvolené a realizované strategie a současně slouží jako zpětná vazba pro posouzení průběhu všech předchozích fází. [16].

2.2 Taktické a operativní řízení

Strategické řízení je zaměřeno na základní směry vývoje podniku, a proto je třeba jej doplnit taktickým a operativním řízením, které je zaměřeno na detailnější vývoj podniku. Důležité je, aby bylo strategické, taktické a operativní řízení navzájem provázané. Dobře řízené podniky se vyznačují právě již zmiňovaným dokonalým propojením. [16].

2.2.1 Taktické řízení

Úkolem taktického řízení je stanovit a řídit postupy a prostředky tak, aby vedly k co nejefektivnější realizaci strategie podniku. Taktické řízení probíhá na úrovni středního managementu a konkretizuje strategické cíle a prostředky a zabývá se užším okruhem činností. „Umožňuje větší konkrétnost a jmenovitost, v mnohem větší míře jsou využívány kvantitativní cíle, jako je objem prodeje, podíl na trhu, výše zisku, výkonnost kapitálu.“

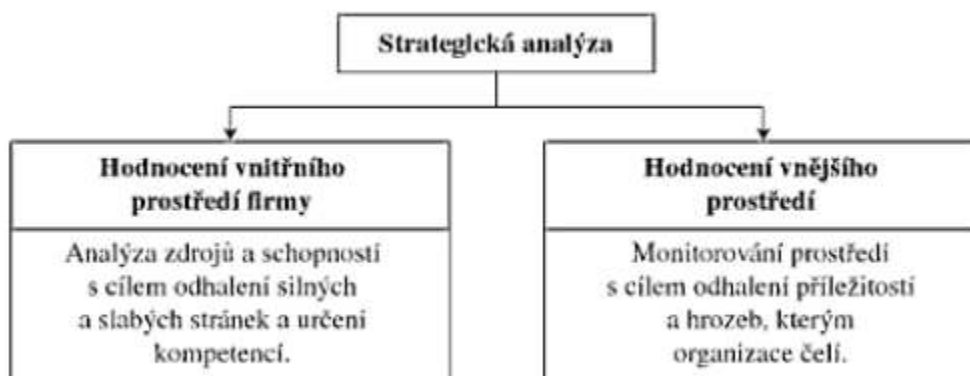
[16].

2.2.2 Operativní řízení

Operativní řízení představuje „velmi konkrétní a detailní řízení v krátkém časovém horizontu, ve čtvrtletí, měsících, dekadách. Operativní řízení směřuje k co nejefektivnějšímu využití stávajících zdrojů podniku a k zachování jeho likvidity.“ Úkoly jsou zaměřeny na „řízení výnosů, nákladů a zisku, na kalkulace výrobků a vnitropodnikových výkonů, plánování položek rozvahy (majetku, a to především zásob, kapitálových zdrojů, krátkodobých závazků a úvěrů) a využití výrobních kapacit.“ Mezi základní nástroje operativního řízení patří kalkulace nákladů, plánovaný výkaz zisků a ztrát, plánovaná rozvaha, plán likvidity a peněžní plán. [16].

3 STRATEGICKÁ ANALÝZA

Podmínkou stanovení úspěšné strategie budoucího rozvoje podniku je provedení důkladné strategické analýzy. Strategická analýza je nezbytná pro strategické, střednědobé a roční plánování vývoje podniku. Strategickou analýzou podnik získá přehled o tržní pozici, tržním potenciálu a směru jeho budoucího rozvoje. Tato analýza se zabývá vnějším i vnitřním prostředím podniku.



Obrázek 3. Strategická analýza [18].

3.1 Analýza vnějšího prostředí

Vnější prostředí podniku lze členit na makroprostředí a mikroprostředí. Makroprostředí zahrnuje takové faktory, které firma nemůže ovlivnit (politické, ekonomické, sociální či technické). Mikroprostředí tvoří zákazníci, dodavatelé, konkurenti, další firmy i široká veřejnost.

3.1.1 Analýza obecného okolí – PEST analýza

„Analýza obecného okolí zkoumá obecné faktory prostředí, v němž se firma nachází a na něž musí určitým způsobem reagovat (sociální situace, ekonomická situace, politické změny). Některé z těchto faktorů mohou způsobit vážné problémy." V souvislosti s obecným okolím je nejčastěji využívána analýza PEST a analýza SLEPT. Ve své seminární práci se zaměřím na PEST analýzu, která zahrnuje politické, ekonomické, sociální a technologické faktory. [12].

Politické faktory

Podnikatelské prostředí je tvořeno nejen zákony a nařízeními, ale také celkovou politickou situací země (např. jak často se mění vláda), což má přímý dopad i na stabilitu legislativního rámce (např. omezení v podnikání, podmínky zaměstnávání, ekologická legislativa.) Nestabilita v této oblasti vyvolává nedůvěru investorů, zvyšování nákladů častými změnami legislativy. K politickým faktorům řadíme např. daňovou politiku, regulace zahraničního obchodu či pracovněprávní vztahy. [7].

Ekonomické faktory

„Do skupiny ekonomických faktorů patří ty, které ovlivňují kupní sílu spotřebitelů a strukturu jejich výdajů. Pro podnik je důležitá především celková kupní síla, definovaná reálnými příjmy obyvatelstva, cenovou úrovní, výší úspor a úvěrů poskytnutých spotřebitelům.“ Ekonomické prostředí hraje důležitou roli také při vytváření odhadu ceny pracovní síly i pro odhad cen produktů a služeb. Rovněž sem spadají nejrůznější pobídky pro zahraniční investory, či pobídky a podpora exportu. [7].

Sociální faktory

Společnost je tvořena lidmi a institucemi, kteří v ní vyrůstají a žijí. Sociální faktory ovlivňují chování lidí, ať už jsou v roli zákazníků, zaměstnanců, obchodních partnerů. Toto prostředí řeší mimo jiné také otázku úrovně vzdělanosti, životní stylu, náboženství, otázku médií a jejich vlivu. [7].

Technologické faktory

Pro podnik je nezbytností udržení kroku se stále narůstajícím tempem technického a technologického rozvoje. Technologické okolí je jednak zaměřeno na výrobek či odvětví, a proto jej musejí podniky bedlivě sledovat, aby neklesla poptávka z důvodu technologicky pokročilejších výrobků, a také na stránku týkající se způsobu výroby, díky které by podnik mohl získat konkurenční výhodu. [7].

3.1.2 Analýza oborového okolí

„Oborové okolí podniku je ovlivňováno především jeho konkurenty, dodavateli a zákazníky. Strategie a cíle podniku jsou silně ovlivňovány atraktivností oboru, v němž podnik působí, a jeho strategickou situací jako celku.“ K analýze oborového okolí podniku je

možné využít tzv. Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí, o kterém budu pojednávat níže. [11].

Zákazníci

Podnik musí primárně zajímat, kdo jsou jejich zákazníci, jaké jsou jejich potřeby a jaké je jejich očekávání. Stejně tak se musí zajímat o to, kdo by mohl být potenciálním zákazníkem, jaké jsou jejich zájmy, které by mohly vést ke změně v oblasti požadavků a chování. [11].

„Analýzu sektoru zákazníků je třeba zaměřit především na následující aspekty a faktory:

- identifikaci kupujících a rozličných faktorů, které ovlivňují jejich rozhodnutí nakoupovat,
- demografické faktory, které vytvářejí změny v určitých kategoriích zákazníků,
- geografické faktory a geografické rozmístění trhů." [11].

Identifikace kupujících

Zpravidla rozlišujeme tři druhy zákazníků (spotřebitelé, maloobchod a velkoobchod, průmysl a instituce), kdy každý z nich má jiné priority, které ovlivňují jejich rozhodnutí. Proto je pro podnik důležité, aby věnoval pozornost svým stávajícím i potenciálním zákazníkům a jejich potřebám, především kvůli přilákání nových zákazníků a udržení si těch stávajících. [11].

Tabulka 2. Třídy zákazníků a jejich preference [11].

Zákazníci	Faktory ovlivňující jejich rozhodnutí nakoupit.
Spotřebitelé	dostupnost, cena, kvalita, záruky, půjčky, pohodlí, reputace, rozmanitost,
Maloobchod a velkoobchod	konkurenceschopnost, obrat výrobku, potenciální zisk, výrobek a jeho dostupnost, rozmanitost, dodavatelská závislost, uznání spotřebiteli,
Průmysl a instituce	náklady x zisk, cena, financování, dodržení norem, informace o výrobku, provedení výrobku, technické zabezpečení a servis,

Demografické faktory

Trhy ovlivňují tři základní poptávkové faktory:

- změny v populaci - menší počet lidí znamená menší poptávku po zboží, v tomto případě se podniky zaměřují na rychle rostoucí trhy rozvojových zemí,
- změna věkové struktury obyvatelstva
- rozložení příjmů populace - zde hrají roli různorodé podmínky tržních ekonomik, na některých trzích jsou příjmy soustředěny v úzké skupině obyvatel, na některých trzích tato skutečnost není (např. snížení středních příjmů obyvatelstva ovlivní poptávku po zboží „střední třídy“). [11].

Geografické faktory

Je třeba brát v potaz skutečnost, kde se zákazníci nacházejí, protože tato skutečnost může mít vliv na umístění podniku, na strukturu distribučních systémů, od toho se odvíjí i umístění zákazníků, což ovlivňuje tržby a náklady podniku. [11].

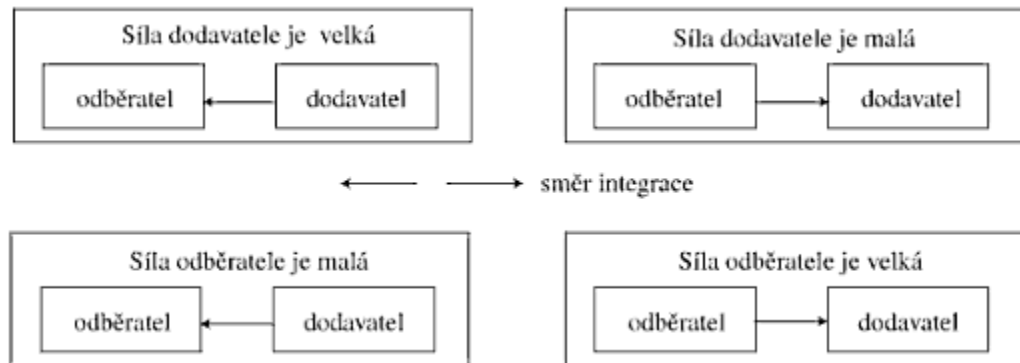
Dodavatelé

Je třeba „analyzovat dostupnost a náklady všech vstupů potřebných k výrobě a stabilitu dodávek. Náklady a dostupnost zdrojů jsou především určovány kvalitou vztahů mezi podnikem a dodavatelem.“ Síla odběratele je velká, pokud je velký i odběratelský podnik a naopak, síla odběratele je malá, pokud je podnik pod nátlakem konkurence, pokud jsou vysoké náklady na dodavatele, pokud produkt nevytvoří významnou část výstupů výrobního procesu dodavatele. „V sektoru dodavatelů je při strategické analýze nutno rovněž analyzovat následující aspekty:

- dostupnost a náklady na materiál a polotovary,
- dostupnost a náklady na energii (nejdůležitější faktor v průmyslu),
- dostupnost a náklady na pořízení peněz (kapitál),
- dostupnost a náklady pracovní síly (mnoho firem z průmyslově vyspělých zemí buduje závody v zahraničí, kde jsou nízké pracovní náklady.“ [11].

Důležitým aspektem je čas, protože pokud podnik např. nedostane dodávku včas, může být jeho strategie narušena. Podnik by měl mít více dodavatelů, aby předešel případným komplikacím spojených např. právě s dodávkou zboží. V těchto odběratelsko-dodavatelských

vztazích rozlišujeme dva základní moderní principy nákupních činností - „Single sourcing“ a princip výrobního partnerství. [11].



Obrázek 4. Vliv směru integrace na vztahy dodavatel-odběratel [11].

Single sourcing

U tohoto principu je omezen počet dodavatelů, kteří jsou nahrazováni partnerstvím v rámci hodnototvorného řetězce[11].

Princip výrobního partnerství

„Tento princip vyplývá z oboustranného partnerství mezi výrobcem a dodavatelem, přičemž by měla být tato spolupráce stálá a dlouhodobá.“ [11].

Konkurenti

Základní otázky při analýze konkurentů jsou:

- „Jaká je současná pozice naší firmy vůči konkurentům, měřeno zejména ekonomickými, ale i jinými ukazateli (např. image firmy),
- Jak se konkurence mění a vyvíjí?
- V jaké fázi životních cyklů se nacházejí rozhodující výrobky našeho odvětví?
- Jaká je rentabilita odvětví vůči jiným srovnatelným odvětvím?
- Vstupují noví konkurenti do oboru? Opouštějí obor naši starší rivalové?“

„Vstup nebo výstup podniků do/z odvětví je závislý na bariérách vstupu/výstupu, které charakterizoval Porter následujícím způsobem:“ [11].

Bariéry vstupu

- Rozdílnost výrobků - je důležité si uvědomit, že zákazník může mít vztah k určité značce a jeho oddanost může být vysoká. V tomto případě bývají náklady na změnu značky vysoké.
- Rozsah produkce - s objemem produkce se mění i náklady (např. na reklamu, distribuci, technický rozvoj). Cílem by měla být výroba takového objemu produkce, při které podnik maximálně využívá úspory z rozsahu. Při vstupu nového podniku do odvětví se objemy produkce musí rovnat, nebo být přinejmenším podobné jako u stávajících podniků, jinak by měl nový podnik nevýhodu ve vyšších nákladových jednotkách.
- Distribuční kanály - pokud stávající podniky vlastní, nebo silně ovlivňují hlavní distribuční kanály, nový podnik, který do oboru vstupuje, musí počítat s vysokými náklady a velkým rizikem neúspěchu.
- Absolutní výhody v celkových nákladech - výhody spojené např. s využíváním úspor z rozsahu, s kvalitní pracovní silou, know-how, což podniku zajišťuje nižší náklady oproti konkurenci.
- Reakce stávajících podniků na vstup nového podniku - existuje filozofie: „žít a nechat žít“, což znamená pro nově vstupující podnik snadnější vstup a vynaložení nižších nákladů, anebo naopak filozofie nepřátelská. [10][11].

Bariéry výstupu

- Zvyky a stereotypy řídicích pracovníků - pracovníci, kteří ve svém oboru dosáhli vysoké úrovně odbornosti a nedovedou si představit, že by měl jejich podnik přejít jinému oboru, nebo zaniknout.
- Nadmíra peněz ve výrobních prostředcích - příliš velké investice do výrobních prostředků použitelných pro existující výrobu může podstatně ztížit výstup z daného oboru.
- Vysoké přímé náklady na výstup - patří sem např. náklady na likvidaci výrobních kapacit (železnice), náklady na ekologii, na uvolnění pracovní síly (odstupné), náklady na vypořádání finančních závazků.

Většinou působí více zmíněných faktorů najednou, což znamená příležitosti nebo hrozby pro podnikovou strategii. Zisk a úspěch podniku závisí také na dostupnosti, kvalitě a ceně substitutů. Důležitý je i přehled konkurentů, zejména tehdy, pokud mění svou strategii. Pak je třeba položit si otázku:

- Zvětšují svůj podíl na trhu a jak?
- Vytvářejí nový výrobek?
- Zaměřují se více na propagaci?
- Mění se management či struktura řízení?
- Získávají nové partnery či zahraniční investory? [11].

3.1.3 Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí

„Model vychází z předpokladu, že strategická pozice firmy působící v určitém odvětví, respektive na určitém trhu, je především určována působením pěti základních faktorů:

1. Vyjednávací silou zákazníků,
2. Vyjednávací silou dodavatelů,
3. Hrozbou vstupu nových konkurentů,
4. Hrozbou substitutů,
5. Rivalitou firem působících na daném trhu.“

Při analýze je třeba brát v potaz i komponenty (zboží, které se nakupuje společně jiným zbožím, např. automobil a pohonné hmoty), které mohou trh stejně významně ovlivnit.

[11].

Vyjednávací síla zákazníků

Silná vyjednávací pozice zákazníka vůči dodavateli nastává především tehdy, když je zákazník velký (z hlediska poptávky) a významný (veřejně známá osobnost, firma s dobrou image), nebo může snadno přejít ke konkurenci, když má přehled o tržní nabídce a poptávce, když by si mohl začít zboží v případě nějakých komplikací vyrábět sám nebo pokud je zákazník silným distributorem (velkoobchodníkem) schopným ovlivňovat ostatní obchodníky a zákazníky. Zákazníci jsou citliví na změnu (navýšení) ceny, proto pro ně kvalita není příliš důležitá. [11].

Vyjednávací síla dodavatelů

Vysoká vyjednávací síla dodavatelů nastává zejména v případě významného (firma s dlouholetou tradicí a image) a velkého (z hlediska nabídky) dodavatele, jestliže nakupující podnik není pro dodavatele klíčovým odběratelem, jestliže je poptávané zboží velmi specifické (konkurenti jej nemohou zajistit a zákazník tedy nemá možnost jen tak přejít ke konkurenci), v případě, že zákazník nemá dostatečné tržní informace, neexistují snadno dostupné substituty, pokud zákazníci nejsou příliš citliví na změny ceny, zákazník není důležitým distributorem schopným ovlivňovat jiné obchodníky a zákazníky. [11].

Hrozba vstupu nových konkurentů

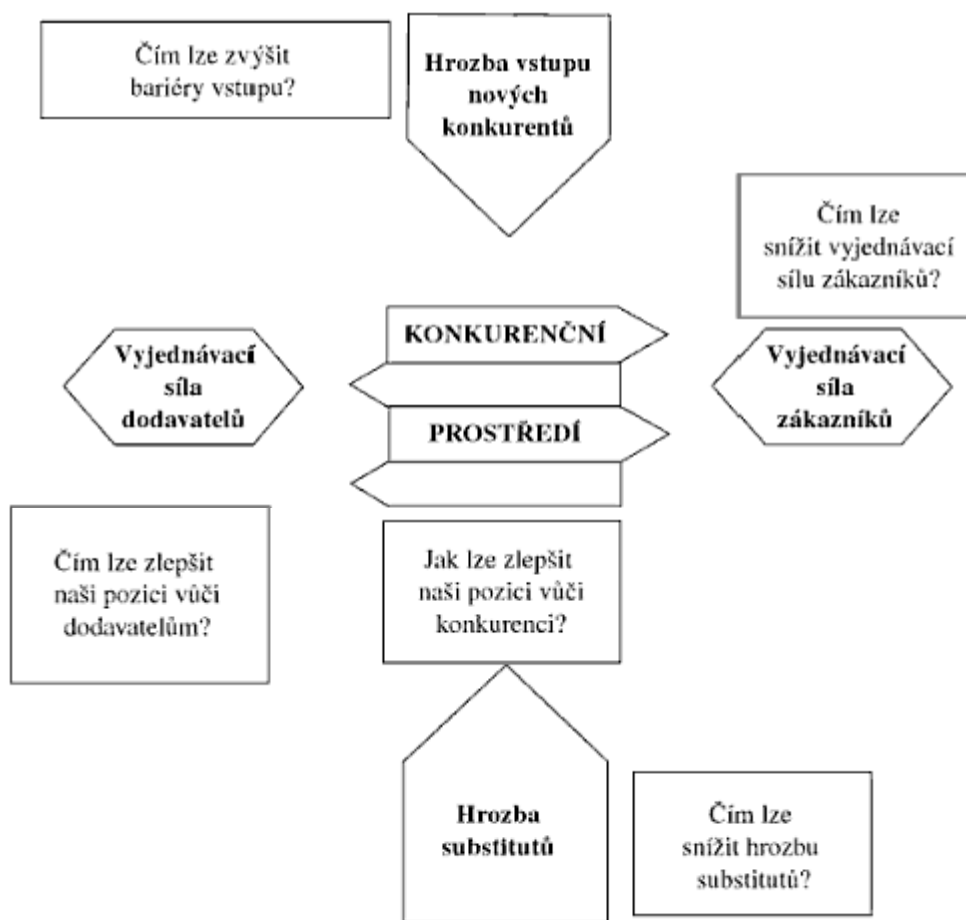
Hrozba vstupu nových konkurentů je snižována zejména tehdy, když jsou fixní náklady příliš vysoké, je-li odvětví monopolní (např. distribuce elektřiny, železniční doprava), má-li stávající firma nákladové výhody vyplývající z zkušeností a dlouhodobého působení na trhu, či know-how, je-li přechod k jinému dodavateli či jinému odvětví z hlediska nákladů vysoký. [11].

Hrozba substitutů

Hrozba substitutů je snižována především tehdy, neexistují-li k výrobku blízké substituty, nebo jsou-li substituty vyráběny s vyššími náklady, nezvyšují-li nabídku, přestupní náklady na spotřebu substitutu jsou vysoké, jsou-li lákavé ceny výrobku, který by mohl substituty nahradit. [11].

Rivalita firem působících na daném trhu

Vysoká kvalita firem působících na daném trhu je projevoována málo rostoucím trhem (tedy se firmy snaží udržet své postavení cenou i necenovou konkurencí), vstup nového lukrativního odvětví, nebo naopak, když je ziskovost odvětví malá, tehdy se jedná o strategii přežití, je-li velký počet konkurentů, jsou-li výrobky jsou velmi podobné a zákazníci mezi nimi nevnímají odlišnost. [11].

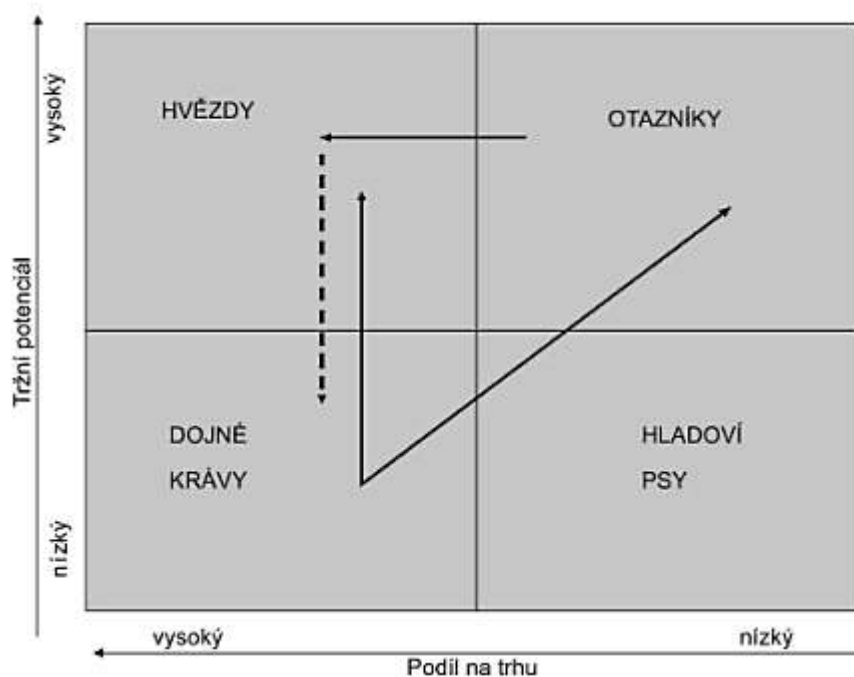


Obrázek 5. Porterův model konkurenčních prostředí [11].

3.1.4 Bostonská matice

Bostonská matice nebo také BCG matice byla vytvořena firmou Boston Consulting Group pro analyzování obchodních jednotek nebo výrobních řad podniku. Matice se používá k určení obchodní pozice či služby na trhu. Umožňuje posoudit, které strategické jednotky vytvářejí tok peněz a navrhnout postup, který zajistí rozvoj podniku a zvýšení jeho ziskovosti. Bostonská matice posuzuje dva faktory úspěšnosti v podobě os x a y. Tržní potenciál znázorňuje osa y jako růstový potenciál odvětví. Podíl na trhu vyjadřuje osa x jako kritérium pro určení konkurenční výhody. [20].

Matice je rozdělena do čtyř kvadrantů -Hvězdy, Otazníky, Dojné krávy a Hladoví/bídní psi, kde každý kvadrant představuje jiný druh obchodu. Pomocí jednotlivých kvadrantů se určuje strategický postup pro daný výrobek či službu. [20].



Obrázek 6. Bostonská matice [20].

Hvězdy

Hvězdy znázorňují vysokou tržní atraktivitu a tržní podíl. Výrobky či služby na vedoucí tržní pozici vytvářejí velké zisky. Na udržení této pozice je třeba investovat a maximalizovat tržní podíl. Po snížení tempa růstu trhu se předpokládá, že se stanou Dojnými krávami. [2].

Otazníky

Otazníky jsou charakteristické vysokou atraktivitou, ale nízkým tržním podílem. Výrobky či služby představují vysoký potenciál, ale aby dosáhly vyššího tržního podílu, je třeba do nich investovat a zvolit správnou strategii, díky které by se přesunuly do Hvězd. [2].

Dojné krávy

Dojné krávy představují nízkou atraktivitu, ale zauímají velký podíl na trhu. V této kategorii je třeba se zaměřit na sklizení zisku z prodeje. Díky nízkému růstu trhu není potřeba výrazných investic. Investice by v tomto případě měly pomáhat ke zvýšení tržního podílu tak, aby se z nich staly Hvězdy. [2].

Hladoví psi

Hladoví psi jsou charakterističtí nízkou atraktivitou i nízkým tržním podílem. Produkty a služby jsou málo konkurenceschopné a nemají žádný potenciál dalšího růstu. Produkty či služby v této kategorii nepředstavují pro firmu téměř žádný zisk a měly by být staženy z trhu. Pokud je to možné, snažit se maximalizovat jejich zisk bez jakýchkoli investic. [2].

3.2 Analýza vnitřního prostředí

Vnitřní prostředí zahrnuje všechny kontrolovatelné prvky podniku, které ovlivňují jeho činnost, kvalitu a další vývoj. Analýza vnitřního prostředí zahrnuje analýzu zdrojů firmy - lidských, hmotných, nehmotných, finančních, analýzu schopnosti firmy či finanční analýzu.

3.2.1 Zdroje podniku

Zdroje jsou součástí vnitřního prostředí podniku a na jejich základě lze budovat klíčové činnosti znamenající základ pro tvorbu strategie. Představují prostředky, které společně se schopnostmi podniku vytvářejí silné a slabé stránky a také jeho konkurenční výhodu podniku. Cílem je posoudit strategický potenciál zdrojů, rozsah dostupných zdrojů, kvalitu a jedinečnost a také to, jak jsou tyto zdroje dosažitelné pro konkurenci. Zdroje podniku se člení do čtyř základních skupin, a to na zdroje hmotné, nehmotné, lidské a finanční. [14].

Hmotné zdroje

Hmotné zdroje představují movitý i nemovitý majetek podniku. Jedná se o počet strojů, výrobních kapacit, spotřeba, stáří, výrobní schopnost nebo technickou spolehlivost. [14].

Nehmotné zdroje

Nehmotné zdroje zahrnují technologii, ochrannou známku, patenty, know-how, image, znalost trhu, pověst podniku. [14].

Lidské zdroje

Lidské zdroje také představují konkurenční výhodu, která se odvíjí od počtu pracovníků, jejich kvalifikaci a strukturu. [14].

Finanční zdroje

Finanční zdroje určují jednak zdroje nezbytné pro podnik, které má k dispozici většina konkurentů a zdroje, které mají potenciál získat konkurenční výhodu. [14].

3.2.2 Analýza metodou 7S

Metoda firmy McKinsey se využívá k odhalení klíčových faktorů úspěchů firmy, tedy takových faktorů, které podmiňují úspěšnou realizaci strategie podniku. V pojetí poradenské firmy McKinsey „je nutno na každou organizaci pohlížet jako na množinu sedmi základních faktorů, které se vzájemně podmiňují, ovlivňují a ve svém souhrnu rozhodují o tom, jak bude vytyčená firemní strategie naplněna.“ Klíčové faktory úspěchu firemní strategie jsou odvozeny od vzájemného souladu všech sedmi faktorů. [11].

7S faktorů firmy McKinsey

Strategie (strategy) - strategický plán k dosažení stanovených cílů.

Struktura (structure) - organizační struktura společnosti, vztahy nadřízenosti a podřízenosti, spolupráce.

System řízení (system) - prostředky a systémy sloužící k řízení jednotlivých funkčních oblastí podniku (dopravní, informační, komunikační).

Styl manažerské práce (style) - přístup manažerů v případě řešení nějakého problému.

Spolupracovníci (staff) - zaměstnanci podniku a jejich vzájemné vztahy, motivace, postoje, spolupráce.

Schopnosti (skills) - výsledná činnost všech pracovníků, znalosti, schopnosti, dovednosti, zkušenosti.

Sdílené hodnoty (shared valued) - hodnoty lidí (jejich, myšlenky, názory, postoje) spojených s firmou, kterým záleží na dobrém fungování a úspěchu podniku. [11].

3.2.3 Finanční analýza

„Finanční analýza slouží ke komplexnímu zhodnocení finanční situace podniku. Pomáhá odhalit, zda je podnik dostatečně ziskový, zda má vhodnou kapitálovou strukturu, zda využívá efektivně svých aktiv či zda je schopen včas splácet své závazky.“ Finanční analýza slouží jako zpětná vazba dosažení nebo nedosažení stanovených cílů, díky čemu se podařilo cíle naplnit a kvůli čemu se je nepodařilo splnit. [8].

V rámci finanční analýzy zdůrazním analýzu poměrovými ukazateli, která zpravidla vychází z účetních dat - rozvahy a výkazu zisku a ztrát. Finanční poměrové ukazatele se vyznačují vzájemným vztahem mezi dvěma a více absolutními ukazateli prostřednictvím jejich podílu. Mezi hlavní poměrové ukazatele řadíme ukazatele likvidity, ukazatele rentability, zadluženosti a aktivity. [6].

Ukazatelé likvidity

Likvidita určité složky vyjadřuje její schopnost se rychle a bez velké ztráty na hodnotě přeměnit na peněžní hotovost. Likvidita je důležitá z hlediska finanční stability, neboť jen dostatečně likvidní podnik je schopen dostát svým závazkům a zhodnotit finanční prostředky. „Obecně můžeme říci, že ukazatelé likvidity mají obecný tvar podílu toho, čím možno platit k tomu, co je nutno zaplatit.“ Zpravidla se používají tři hlavní ukazatele likvidity - okamžitá, pohotová a běžná likvidita. [13].

Okamžitá likvidita

Okamžitá likvidita, nebo-li likvidita 1. stupně udává schopnost podniku zaplatit své krátkodobé závazky „ihned“ – tedy pomocí hotovosti, peněz na bankovních účtech, šeky či krátkodobými cennými papíry. Pod pojmem pohotové platební prostředky rozumíme finanční majetek. Doporučená hodnota je v rozmezí 0,2 - 0,5. [13].

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{pohotové platební prostředky}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

Pohotová likvidita

Pohotová likvidita, nebo-li likvidita 2. stupně představuje poměrový ukazatel, který lze chápat jako momentální schopnost společnosti uhradit splatné závazky, jako ukazatel, který poměřuje krátkodobé pohledávky a krátkodobý finanční majetek ku krátkodobým závazkům. Doporučená hodnota je v rozmezí 0,7 - 1,2. [13].

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

Běžná likvidita

Běžná likvidita, nebo-li likvidita 3. stupně udává, kolikrát oběžný majetek převyšuje krátkodobé závazky. Doporučená hodnota je v rozmezí 1,5 - 2,5. [13].

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

Ukazatelé rentability

„Rentabilita, nebo-li výnosnost vloženého kapitálu je měřítkem schopnosti podniku vytvářet nové zdroje, schopnost vytvářet zisk použitím investovaného kapitálu. Ukazatelé rentability slouží k hodnocení celkové efektivnosti dané činnosti podniku." Jsou podstatné pro akcionáře a investory. [13].

Rentabilita aktiv - ROA

Rentabilita aktiv poměřuje zisk podniku s celkovými vloženými prostředky (bez ohledu na to, zda-li se jedná o vlastní nebo cizí kapitál) a vyjadřuje celkovou efektivnost a výdělečnost podniku. [13].

$$\text{ROA} = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{celková aktiva}}$$

Rentabilita vlastního kapitálu – ROE

Rentabilita vlastního kapitálu je ukazatelem zhodnocení finančních prostředků vložených do podnikání vlastníky či investory. Udává, kolik čistého zisku připadá na jednu investovanou korunu.

$$\text{ROE} = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{vlastní kapitál}}$$

Rentabilita tržeb

„Ukazuje, kolik korun zisku podnik utvoří z jedné koruny tržeb. Pokud se tento ukazatel nevyvíjí dobře, lze předpokládat, že ani v ostatních ukazatelích nebude situace dobrá." Poskytuje informace o tom, jaké výnosy musí podnik vytvořit, aby dosáhl zisku. [15].

$$\text{Rentabilita tržeb} = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{tržby}}$$

Rentabilita nákladů

Tento ukazatel vyjadřuje poměr celkových nákladů k tržbám. Obecně lze říci, že udává, kolik nákladů musí podnik vynaložit, aby dosáhl zisku.

$$\text{Rentabilita nákladů} = 1 - \frac{\text{čistý zisk}}{\text{tržby}}$$

Ukazatelé zadluženosti

Ukazatele zadluženosti vyjadřují vztah mezi vlastními a cizími zdroji podniku. Celková zadluženost udává informace o úvěrovém zatížení podniku. Zadluženost podniku nemusí být spojována s negativním znamením, naopak může přispět k celkové výnosnosti podniku, a tím i k vyšší tržní hodnotě podniku, zároveň však zvyšuje riziko finanční výnosnosti. Ve své práci uvádím dva hlavní ukazatele zadluženosti, kterými se budu zabývat i v praktické části této práce. [6].

Celková zadluženost

Poměr celkových k celkovým aktivům. Z celkové zadluženosti vyplývá míra krytí firemního majetku cizími zdroji. Vyšší hodnoty jsou rizikové.

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{celková aktiva}}$$

Koeficient samofinancování

Poměr vlastního kapitálu k celkovým aktivům. Uvádí, do jaké míry je firma schopna pokrýt své potřeby z vlastních zdrojů, uvádí míru finanční stability a samostatnosti podniku.

$$\text{Koeficient samofinancování} = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{celková aktiva}}$$

Ukazatelé aktivity

Ukazatelé aktivity udávají informace o tom, jak podnik využívá investované finance, jak hospodaří. Tyto ukazatele jsou využívány především pro řízení aktiv, umožňují vyjádřit a kvalifikovat, jak účinně, intenzivně a rychle podnik využívá svůj majetek.

Obrat celkových aktiv

Vyjadřuje zhodnocení aktiv podniku bez ohledu na zdroje krytí.

$$\text{Obrat celkových aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{celková aktiva}}$$

Obratovost zásob

Udává, kolikrát je každá položka zásob prodána a znovu uskladněna během roku.

$$\text{Obratovost zásob} = \frac{\text{tržby}}{\text{zásoby}}$$

Doba obratu zásob

Udává, za jakou dobu podnik průměrně své zásoby prodá, jak dlouho leží na skladě a jak na sebe vážou finanční prostředky.

$$\text{Doba obratu zásob} = \frac{\text{zásoby} \times 360}{\text{tržby}}$$

Obratovost pohledávek

Udává, jak rychle jsou pohledávky přeměňovány v peněžní prostředky v podobě počtu obrátek.

$$\text{Obratovost pohledávek} = \frac{\text{tržby}}{\text{pohledávky}}$$

Doba obratu pohledávek

Udává, za jakou dobu zákazník zaplatí, jak dlouho jsou v pohledávkách vázány finance.

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \frac{\text{pohledávky} \times 360}{\text{tržby}}$$

Obratovost závazků

Udává počet dnů, kdy je podnik dlužen svým dodavatelům.

$$\text{Obratovost závazků} = \frac{\text{tržby}}{\text{závazky}}$$

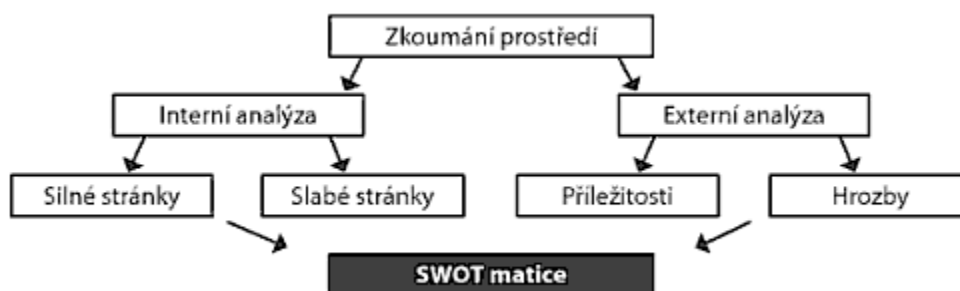
Doba obratu závazků

Doba, která v průměru uplyne mezi nákupem zásob a jejich úhradou. Udává platební morálku podniku vůči věřitelům.

$$\text{Doba obratu závazků} = \frac{\text{závazky} \times 360}{\text{tržby}}$$

4 SWOT ANALÝZA

Při analýze SWOT se vyhodnocuje interní a externí okolí podniku. Interní okolí vyhodnocuje silné a slabé stránky podniku. Externí okolí se zabývá novými příležitostmi a případnými hrozbami podniku.



Obrázek 7. Využití výsledků komplexní analýzy pro SWOT analýzu [2].

Silné stránky

„Interní faktory podniku, díky kterým má podnik silnou pozici na trhu. Představují oblasti, ve kterých firma vyniká. Jedná se o posouzení podnikových schopností, dovedností, zdrojových možností a potenciálu. Lze je použít jako podklad pro stanovení konkurenční výhody.“ [2].

Slabé stránky

Jedná se přesný opak silných stránek, kdy je firma v něčem slabá, což brzdí efektivní vývoj podniku.

Příležitosti

„Představují možnosti, s jejichž realizací stoupají vyhlídky na růst či lepší využití disponibilních zdrojů a účinnější splnění cílů. Zvýhodňují podnik vůči konkurenci.“ [2].

Hrozby

„Nepříznivá situace či změna v podnikovém okolí znamenají překážky pro činnost. Mohou znamenat hrozbu úpadku či nebezpečí neúspěchu. Podnik musí rychle reagovat, aby je odstranil či minimalizoval.“ [2].

II. PRAKTICKÁ ČÁST

5 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI

Motto společnosti: Spolehlivost, profesionalita, kvalita zboží i služeb.

Společnost Invest Trade s.r.o. (dále jen Invest Trade) se sídlem v Prostějově vznikla v roce 1993. Město Prostějov má 56.000 obyvatel a hustota zalidnění přilehlých obcí je také vysoká. Co se týče právní formy podnikání, jedná se o společnost s ručením omezeným se základním kapitálem ve výši 200.000 Kč. Podnik je řazen do kategorie malých podniků, jelikož zaměstnává 8 zaměstnanců a roční obrat nepřevyšuje částku 2 miliony Eur.

Firma se od začátku své působnosti na trhu specializuje na pneuservis automobilů, od roku 2008 rozšířila svou činnost o autoservis. Nyní provádí: měření diagnostiky, geometrie, mechanické opravy, seřízení světlometů, seřízení a opravy brzd, čištění klimatizace. Dále se zaměřuje na maloobchod a velkoobchod s pneumatikami, obchod s plechovými a litými disky, náhradními díly na veškeré automobily. Přestože společnost sídlí v Prostějově, realizuje své zakázky i v širokém okolí.

V nabídce společnosti naleznete:

- pneumatiky všech druhů,
- alu. kola - nabídka litých kol od známých značek AEZ, DOTZ, DEZENT, ENZO, BBS, OZ, RONAL,
- tuningové doplňky a spoilery,
- náhradní díly,
- autodoplňky a autopříslušenství.

Podnik Invest Trade se zaměřuje především na spokojenost svých zákazníků a odběratelů. Za dobu svého působení si podnik vybudoval dobrou pozici na daném trhu a také dobré jméno společnosti.

K tomu přispěly:

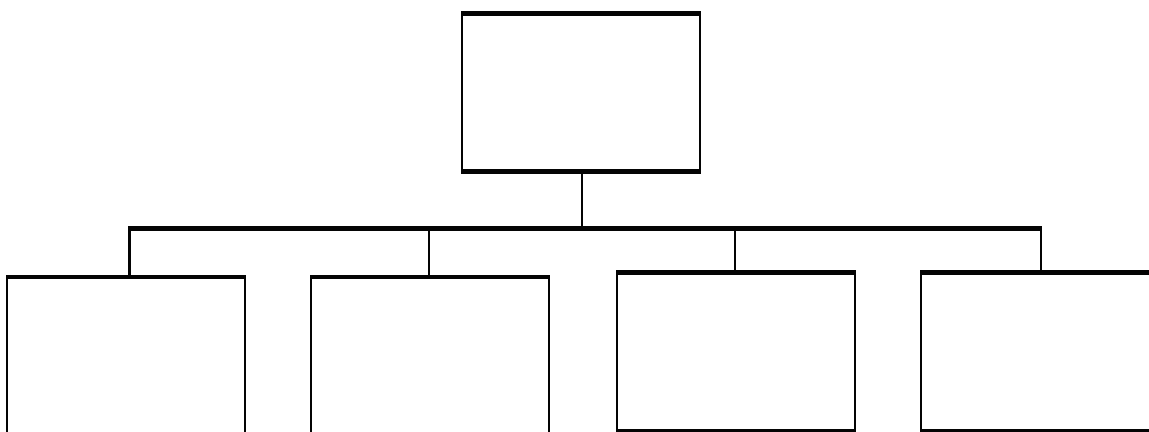
- příznivé ceny,
- odborně školený personál,
- rychlost a spolehlivost,
- kvalita poskytovaných služeb,

- individuální přístup k zákazníkovi,
- nadstandardní zákaznický přístup, např. poskytování služeb mimo otevírací dobu, pick up servis.

5.1 Organizační struktura společnosti

„Smyslem organizační struktury je rozdělení práce mezi členy organizace a koordinace jejich aktivit tak, aby byly zaměřeny k dosahování organizačních cílů. Z organizační struktury vyplývá náplň jednotlivých útvarů, odkud je odvozen obsah činnosti jednotlivých pracovních míst." [1].

Organizační strukturu podniku lze klasifikovat jako liniovou, která je vhodná pro malé podniky jako je Invest Trade. Tato struktura je charakteristická jediným vedoucím pracovníkem, kterým je většinou majitelem podniku a kde jsou stanoveny jednoznačné vazby nadřízenosti a podřízenosti. K výhodám této struktury patří jednoduchost systému, přehlednost, přesně definované kompetence pracovníků, poměrně rychlý informační tok.



Obrázek 8. Liniová organizační struktura společnosti Invest Trade.

5.2 Strategické cíle společnosti

Strategie je dlouhodobý proces, který sjednocuje hlavní cíle podniku, přednosti a činnosti, přizpůsobuje se měnícímu se okolí, zejména zákazníkům, a uspokojuje očekávání zainteresovaných skupin.

V dnešní době je pro podnik přímo nezbytností mít jasně definované strategické cíle. Pokud podnik nemá definované strategické cíle a způsoby jejich realizace, je jeho šance na přežití či rozvoj velice malá.

Hlavními strategickými cíly společnosti Invest Trade jsou:

- maximalizace zisku,
- udržení konkurenceschopnosti na trhu,
- minimalizace nákladů,
- maximální spokojenost zákazníků.

Pro zajištění dlouhodobé konkurenceschopnosti podniku je třeba neustále sledovat prostředí uvnitř podniku i vnějšího prostředí, rozvoj inovací a pružně reagovat na měnící se požadavky okolí. Důležitý je také správný výběr dodavatelů. Spokojenost zákazníků je podporována rozšiřováním sortimentu a přátelským jednáním.

6 STRATEGICKÁ ANALÝZA

Podnikatelské prostředí zahrnuje faktory, které podniku mohou otevřít nové příležitosti ke svému rozvoji, nebo naopak tyto faktory mohou znamenat potenciální ohrožení podniku a jeho existence. Proto je důležité, aby podnik situaci ve svém okolí bedlivě sledoval a vyhodnocoval právě z toho důvodu, aby předešel překvapení a zbytečným ztrátám.

6.1 Analýza vnějšího prostředí

K analýze vnějšího okolí bude použita PEST analýza. PEST analýza se řadí mezi analýzy vnějšího okolí firmy, které na podnik působí, ale podnik je nemůže ovlivňovat. Za hlavní faktory PEST analýzy lze označit faktory politické, ekonomické, sociální a technologické, které mohou více či méně ovlivnit budoucí vývoj podniku. Analýza vnějšího okolí bude zaměřena na zákazníky, dodavatele a konkurenty, rovněž bude použita Porterova analýza konkurenčních sil a Bostonská matice analyzující produktové portfolio podniku.

6.1.1 Analýza obecného okolí – PEST analýza

Politické faktory

Společnost Invest Trade, stejně jako ostatní podniky podnikající v České republice, podléhá zákonům, vyhláškám, vládním nařízením a dalším právním normám, kterými se musí řídit a respektovat je, ať už podnik ovlivňují pozitivním či negativním způsobem. Podniky se musí řídit a dodržovat obchodní zákoník, občanský zákoník, zákoník práce, Zákon o daních z příjmů, Zákon o DPH a také musí dodržovat zákony týkající se životního prostředí. Vláda každý rok připravuje změny v zákonech se zaměřením na prospěšnost podnikatelských subjektů, ale ne vždy jsou změny v zákonech pro podnik pozitivní.

Pokud se zaměříme na vývoj DPH, zjistíme, že v roce 2010, 2011 i 2012 měla úroveň DPH stagnující charakter, její základní sazba činila a činí 20% . Snížená sazba DPH byla stagnující v letech 2010 a 2011. V roce 2012 se snížená sazba zvýšila oproti předchozím dvěma letům o 4%, její úroveň pro rok 2012 tedy činí 14%. Toto navýšení se projevuje zvyšováním vstupů, zboží, které podnik nakupuje od svých dodavatelů, toto navýšení se také projeví u konečných odběratelů, protože podniku bude muset kompenzovat své ceny u výrobků či služeb, které nabízí.

Podnik rovněž musí odvádět daně z výsledku svého hospodaření. Daň z příjmu právnických osob se od roku 2010 také nezměnila a její úroveň činí 19%. Daň z příjmu právnických osob zaznamenala výraznější změnu v roce 2008, kdy se snížila o 3% oproti minulému roku, roku 2007, kdy její úroveň byla 24%. [3].

Ekonomické faktory

Hrubý domácí produkt

Hrubý domácí produkt ve stálých cenách ve srovnání s rokem 2010 v roce 2011 vzrostl o 1,7%. Čtvrtletní přírůstky byly zaznamenávány spíše v první polovině roku, v druhé polovině roku ekonomika postupně ztrácena na tempu. Hlavní zásluhu na růstu měl po celý rok zpracovatelský průmysl i přesto, že se během roku přírůstky snižovaly. Stablní a nadprůměrné výsledky zaznamenalo rovněž odvětví dopravy a skladování. Ve stavebním průmyslu naopak ekonomická výkonnost klesla. Domácí konečná spotřeba klesala a růst poptávky zabezpečoval zejména zahraniční obchod.

Růst HDP značí, že celková hodnota vytvořených statků a služeb za sledované roste. Růstem ekonomických ukazatelů se zvyšuje poptávka po produkci firem (zboží a službách). Vyšší poptávka vyvolává vyšší tržby, tedy i vyšší zisk. [3].

Inflace

Inflace je kupní síla peněz vyjádřená přírůstkem průměrného ročního indexu spotřebitelských cen, vyjadřuje procentní změnu průměrné cenové hladiny za posledních 12 proti průměru předchozích dvanácti měsíců. Průměrná míra inflace vyjádřená přírůstkem indexu spotřebitelských cen v roce 2011 proti průměru roku 2010 byla 1,9 %, což je o 0,4 % více než v roce 2010. Přední vliv na meziroční růst celkové hladiny spotřebitelských cen byl růst cen pohonných hmot, zemního plynu, energie a potravin. Na snižování se nejvíce podílely ceny v oblasti odívání a obuvi, kultury, pokles cen domácích spotřebičů, pokles ceny pošty a telekomunikace. Růst inflace ovlivňuje odběratele v nákupu zboží, snaží se šetřit, nakupovat méně zboží, oslovují levnější dodavatele. Firmu Invest Trade, jejímž předmětem podnikání je autoservis a pneuservis, nejvíce ovlivní nárůst pohonných hmot (což se odráží v cenách dodavatele) a ceny energií. [3].

Nezaměstnanost

Nezaměstnanost Českou republiku trápí již delší dobu. V roce 2011 dosáhla obecná míra nezaměstnanosti (ve věkovém rozhraní 16-64 let) 6,6 %, to znamená, že oproti předchozí-

mu roku se nezaměstnanost snížila o 0,8%. V Olomouckém kraji, kde sídlí společnost Invest Trade, byla nezaměstnanost v minulém roce 7,5%. Nezaměstnanost může mít pro podniky jak pozitivní, tak i negativní vliv. Pozitivní stránkou je pro firmy větší a lepší výběr kvalifikovaných pracovníků. Negativní stránkou je to, že lidé méně nakupují a snaží se šetřit, což se odráží na ziskovosti firem. Pneu a autoservis Invest Trade nezaměstnanost výrazným způsobem neovlivňuje. Podnik nabízí služby, které souvisejí s každodenní potřebou většiny lidí (např. výměna pneumatik, porucha automobilu, servis). [3].

Sociální faktory

V sociálních faktorech se často posuzuje demografická stránka, hustota osídlení, životní úroveň či vzdělanost lidí.

Podrobná znalost některých z uvedených faktorů není pro náš podnik podstatná. Za zmínku určitě stojí hustota obyvatelstva. K 31.12.2011 město Prostějov čítá 56152 obyvatel. Toto je počet obyvatel pouze města Prostějov, servis má mimo jiných i stálé či nestálé zákazníky z okolních obcí tohoto města. Průměrná měsíční mzda Olomouckého kraje činí ke konci minulého roku 21.643 Kč. [3].

Technologické faktory

Dnešní svět je plný nejrůznějších technologií všeho druhu, které firmám velice pomáhají a usnadňují práci. Technologie podniku usnadňují práci a napomáhají k úspěchu.

Jednou z nejvíce využívaných technologií v dnešní době je internet, který využívá nejen firma jako taková, ale i její dodavatelé a odběratelé. Pomocí internetu se firma může skvěle prezentovat a představit se potenciálním zákazníkům. Internet podnik využívá denně jak ke komunikaci s dodavateli, tak i k nabízení svých produktů konečným zákazníkům. Na internetu se také vyskytují důležité informace o konkurenci a vývoji v odvětvích, ve kterých se firma pohybuje.

Další technologickou vymožeností je telekomunikace pomocí mobilní sítě. Jedná se o nejrozšířenější formu komunikace v České republice. Firmy mají v tomto ohledu výhodu oproti běžným spotřebitelům, protože jim mobilní operátoři nabízejí speciální balíčky se zvýhodněným firemním voláním, čímž se ušetří na nákladech spojených s telekomunikací.

Firma využívá také nové technologie v oblasti montáže a demontáže pneumatik. Využívá speciálních strojů pro přezouvání nevšedních pneumatik velkých rozměrů a různých technických parametrů. S vývojem nových technologií úzce souvisí ekologický faktor, na který je kladen velký důraz.

6.1.2 Analýza oborového okolí

Analýza oborového okolí zkoumá postavení a působení zákazníků, dodavatelů a konkurentů. V rámci analýzy oborového okolí bude využit i Porterův model konkurenčního prostředí, který vychází z působení pěti základních faktorů:

1. Vyjednávací síla zákazníků,
2. Vyjednávací síla dodavatelů,
3. Hrozba vstupu nových konkurentů,
4. Hrozba substitutů,
5. Rivalita konkurentů firem působících na daném trhu.

Zákazníci

Dlouhodobou strategií firmy Invest Trade je nejen neustálá aktualizace produktů a služeb podle aktuálních trendů, především však zajištění maximální spokojenosti zákazníků.

Jednou z nejdůležitějších věcí v podnikání je přesně vědět, kdo je naším zákazníkem a jaké jsou jeho potřeby. Zákazníkem může být osoba, domácnost či firma, která projevuje zájem o nabídku produktů či služeb, která si prohlíží zboží a následně jedná s firmou.

Cílovou skupinou podniku jsou jak společnosti, tak i jednotliví odběratelé. Je důležité, aby podnik měl spokojené své stávající zákazníky a zaměřil se také na získávání nových. Zákazník se ve firmě musí cítit dobře a musí se setkat s profesionálním přístupem z řad pracovníků. Na základě dobrých zkušeností stávajících zákazníků se šíří dobrá pověst společnosti a díky jejich doporučení podnik získává nové zákazníky. Podnik má v nabídce produkty více značek, proto je nezbytné zákazníka seznámit s rozdíly v kvalitě a ceně produktů jednotlivých značek a poradit mu, jaká varianta by pro něj byla nejvýhodnější z hlediska ceny, kvality či jiných parametrů, které jsou pro zákazníka důležité. Zákazníci přinášejí firmě zisk, proto je velice důležité se o ně pečlivě starat a zajistit jejich maximální spokojenost.

Mezi kritéria ovlivňující zákazníka patří:

- výrobek (kvalita, dostupnost, šíře sortimentu),
- cena (platební podmínky, splatnost),
- služby (rychlost, přesnost, spolehlivost),
- distribuce (otevírací doba, poskytované služby),
- image (pověst, jistota).

Každý zákazník má jiné potřeby. Někoho zajímá cena, jiného zase kvalita, proto je úkolem pověřené osoby zjistit, co přesně konkrétní zákazník potřebuje a případně mu vysvětlit, co by pro něj bylo dobré či výhodnější a co nikoli. Invest Trade klade důraz na efektivní přístup ke svým zákazníkům, tzn., že klade důraz na budování dlouhodobých vztahů se zákazníky, ujišťuje je, že jejich požadavky budou uspokojeny včas, kvalitně a s co nejnižšími náklady. Budování a udržování vztahů se zákazníky a tím, že pro ně podnik vytváří určitou hodnotu, získává konkurenční výhodu. Dobré vztahy se zákazníky také znamenají nejen prodej, ale i stálou přízeň zákazníka.

Zákazníky podniku je možné rozdělit podle velikosti či podle objemu prodeje do tří skupin. První skupinu představují klíčoví zákazníci, tedy zákazníci, kteří od nás nejvíce nakupují nebo nejvíce využívají našich služeb. Těmito zákazníky jsou větší firmy, se kterými podnik spolupracuje a navazuje dlouhodobé pozitivní vztahy. Tito zákazníci mají zpravidla odlišné požadavky oproti běžným klientům, a protože pro firmu představují značný objem prodeje, tedy i zisku, je třeba se jejich požadavkům co nejvíce přizpůsobit a zajistit jejich maximální spokojenost.

Do druhé skupiny zákazníků řadíme významné zákazníky. Významnými zákazníky máme na mysli i mediálně známé osobnosti. Podnik se může pochlubit tím, že mezi stávající zákazníky využívající jejich služeb patří bývalý český přední tenista Jiří Novák, vítězka Wimbledonu roku 2011 Petra Kvitová, další profesionální a velmi úspěšný český tenista Tomáš Berdych či absolutní špička stolního tenisu Petr Korbel.

Třetí skupina zákazníků je tvořena běžnými zákazníky, které jsou pro podnik neméně důležité než-li předchozí dvě skupiny. Podniku rovněž záleží na tom, aby byla v co nejvyšší míře uspokojena jejich potřeba a aby byli s našimi službami maximálně spokojeni.

Všechny tři skupiny zákazníků se podílejí na dobré pověsti podniku, ať už se jedná o větší firmy, známé osobnosti či běžné zákazníky. Pokud je zákazník z kterékoliv skupiny se službami podniku spokojený a doporučí nebo se jen zmíní svým obchodním partnerům či přátelům, jedná se o výbornou a bezplatnou formu reklamy.

Firma Invest Trade si vytvořila své dobré jméno také svým individuálním a nadstandardním přístupem ke svým stálým zákazníkům. Tento přístup charakterizuje služby, které nejsou v ostatních pneuservisech a autoservisech natolik rozšířené. Jedná se například o poskytování služeb mimo otevírací dobu, vyzvednutí automobilu u zákazníka, pick up servis (výjezdový servis v případě poruchy automobilu či defektu pneumatiky).

Firma se samozřejmě zaměřuje i na potenciální zákazníky, tedy na zákazníky, kteří hledají určitý výrobek nebo službu. Do podvědomí lidí se snaží dostat různými formami reklamy. Podnik využívá reklamu pomocí billboardů, tištěnou reklamu prostřednictvím inzerce v prostějovském týdeníku či reklamu na státních poznávacích značkách a také v televizních přenosech basketbalových utkání BK Prostějov.

Dodavatelé

Dodavatel je právnická nebo fyzická osoba, která poskytuje služby, dodává zboží nebo provádí stavební práce. Podnik Invest Trade se zabývá nejen velkoobchodem a maloobchodem s pneumatikami, ale také prodejem litých a plechových kol, současně také prodejem náhradních dílů a autoservisem a pneuservisem. Dodavatelských firem nabízejících své produkty je na trhu mnoho, a proto je velice důležité si z tohoto široké výběru zvolit ty správné dodavatele pro naši firmu.

Firma si dodavatele vybírá na základě:

- ceny,
- spolehlivosti a rychlosti dodávek,
- kvality dodávky,
- platebních podmínek,
- servisu,
- kvality komunikace.

Co se týče náhradních dílů, od roku 2009 Invest Trade spolupracuje s firmou Auto Kelly a.s. Tato spolupráce byla navázána na základě rychlých a četných dodávek, kde dodávka zboží je prováděna dvakrát až třikrát denně, dobrého záručního a pozáručního servisu strojů a také na základě umístění skladu a prodejny dodavatele, který se nachází pouhých 20 km od sídla firmy. Firma nemá pouze jednoho dodavatele náhradních dílů, komunikuje ještě s dalšími dvěma dodavatelskými firmami, a to především z důvodu dostupnosti speciálních náhradních dílů, možnosti porovnání ceny a také v případě neshody s z některým s dodavateli.

Zaměříme-li se na pneumatiky, má Invest Trade za hlavního dodavatele firmu GPD a.s. S touto firmou podnik udržuje výborné dodavatelsko-odběratelské vztahy od roku 2005. Firma GPD a.s. patří k elitním dodavatelům prémiových i budgetových značek. Kromě této hlavní dodavatelské firmy spolupracuje Invest Trade ještě s dalšími třemi dodavateli pneumatik.

Dodavatelem litých a plechových kol je firma Alcar Bohemia s.r.o. Tato firma má výborné reference na českém trhu, které je možno na základě firemní spolupráce rovněž potvrdit. Alcar Bohemia s.r.o. prodává kvalitní a hlavně homologovaná litá a plechová kola. Jenom díky spolehlivým dodavatelům poskytujícím kvalitní zboží a služby se může Invest Trade ubírat správným směrem a dosahovat vytyčených cílů, nemluvě o získávání konkurenční výhody na trhu. Firma si za dobu své spolupráce se zmiňovanými hlavními dodavateli vybuodovala značnou vyjednávací pozici na základě velkého odběru zboží a služeb.

Podnik má s dodavateli výborné dodavatelsko-odběratelské vztahy založené na vzájemné důvěře. Invest Trade je pro výše uvedené dodavatele jedním z klíčových odběratelů. V rámci budování a udržování dlouhodobých a pozitivních dodavatelsko-odběratelských vztahů dodavatelé firmy Alcar Bohemia s. r. o, GPD a.s. i Auto Kelly a.s. pořádají pro své klíčové odběratele různé společenské akce, které jsou pořádány zpravidla jednou až dvakrát ročně. Například společnost Alcar Bohemia s.r.o. pořádá ve svém sídle rauty a pozvání je dále spojeno s návštěvou představení pražského Divadla na Vinohradech. Firma GPD a.s. pořádá spíše adrenalinovější formu zábavy. Jejich pozvání je spojeno se soutěží na motokárách, na bobové dráze, později nastává uvolněnější atmosféra u večerního programu.

Všechny tyto pořádané akce přispívají k rozvoji dodavatelsko-odběratelských vztahů, a nejen to, vztahy s dodavateli podniku jsou spíše přátelské, než-li partnerské.

Invest Trade také působí jako dodavatel malým prostějovským a okolním pneuservisům. Toto téma bude blíže popsáno v oblasti konkurence.

Konkurence

Invest Trade není jediným podnikem, který na Prostějovsku nabízí své služby. Jsou zde další autoservisy a pneuservisy poskytující stejné nebo podobné služby. Podnik se tedy nachází v konkurenčním prostředí, ve kterém se vyskytují další firmy působící ve stejném oboru. Firmy mezi sebou soupeří, a tím vytváří konkurenci. V dnešní době je pro podnik nezbytností své konkurenty znát a vědět o nich co nejvíce informací tak, aby podnik mohl na konkurenci správně reagovat a úspěšně jí čelit. Podnik rovněž musí znát své postavení na trhu vůči konkurenci.

Invest Trade se na trhu pohybuje od roku 1993 a za dobu svého působení si vytvořil nejen své přední postavení na prostějovském trhu, ale i dobré jméno podniku. Invest Trade zastává výhradní pozici na daném trhu a vybudování si takovéto pozice a dobré pověsti je dlouhodobou a nelehkou záležitostí.

Podnik získal konkurenční výhodu nad ostatními prostějovskými podniky především díky následujícím a velmi podstatným faktům:

- využívá nejnovější technologie a data,
- má smluvně zajištěné velké prostějovské a olomoucké podniky,
- poskytuje nadstandardní služby,
- má velký skladový prostor.

Jednou z konkurenčních výhod, kterými firma disponuje, je využívání nejnovějších technologií, které běžně pneuservisy a autoservisy nemají, protože nákup a pravidelná aktualizace dat těchto technologií je nákladnou záležitostí. Firma sleduje a využívá trendy zejména v oblasti přezouvání pneumatik, klimatizace, geometrie, diagnostiky či různých speciálních zařízení, které poskytují především autorizované servisy. Hlavní přednost podniku je v tom, že všechny tyto technologie jsou pod jednou střechou, což zajišťuje velkou konkurenční výhodu. Pomocí těchto technologií může podnik poskytovat služby i speciálním druhům automobilů, protože je schopný tyto automobily přezouvat, diagnostikovat, umí zacházet s nejnovějšími modely automobilů. Např. Porsche Panamera má průměr ráfku kola 20 palců, běžné automobily mají průměr ráfku 14 palců, podnik je schopen díky své-

mu zařízení takovéto automobily přezouvat, provádět následnou geometrii vyváženosti kol i diagnostikovat případné poruchy.

Další velmi podstatnou konkurenční výhodou je i fakt, že podnik má smluvně zavázané velké prostějovské a olomoucké podniky, které na základě své spojenosti smlouvy i nadále prodlužují. Prozatím žádný z podniků, se kterým jsme navázali spolupráci, po uplynutí platnosti smlouvy od smlouvy neodstoupil, ale naopak ji nadále prodloužil. Jediný podnik, který ukončil spolupráci, byl OP Profashion Prostějov, a to z důvodu ukončení své činnosti.

Mezi firmy, se kterými podnik spolupracuje, patří například MUBEA-HZP s.r.o., Melzer s.r.o., Toray Textiles Europe s.r.o., Koutný s.r.o., H&D a.s., Lachman Interier Design s.r.o., Autocont (Prostějov) a.s., TurboSoft s.r.o., Gordex s.r.o., Haná Metal s.r.o., FTL a.s., PV-Auto s.r.o., Hanakov s.r.o., Smart Financial s.r.o., Smart Capital a.s., Fine Credit a.s., TK Plus s.r.o.

Invest Trade rovněž disponuje velkým skladovým prostorem. Firma nabízí úschovu pneumatik, je schopna uschovat více než 500 zákaznický sad pneumatik a více jak 2000 nových pneumatik. Rovněž má pneumatiky na všechny typy automobilů a dodávek skladem, včetně pneumatik s průměrem ráfku 19, 20, 21, 22 palců. Díky tomu, že má podnik všechny typy pneumatik skladem, plyne další konkurenční výhoda, protože podnik nemusí pneumatiky objednávat. V praxi to znamená, že pokud přijede automobil, který bude chtít přezout pneumatiky, firma automobil přezuje na počkání, zákazník nemusí čekat na objednání a dodávku požadovaných kol. Pokud se blíží „sezóna“, servisy objednávají většinou čtrnáct dnů dopředu a pokud přijede někdo, kdo není objednaný a potřebuje automobil přezout, protože další den má odjet, tak mu servisy nemusejí vyhovět, protože nebudou mít danou sadu potřebných pneumatik na skladě, kdežto Invest Trade má na skladě všechny typy pneumatik, může tedy zákazníkovi bez problému vyhovět.

Ke konkurenci patří Pneuservis Florýk s.r.o., který je zaměřen na přezouvaní a servis nákladních automobilů a Pneu Bureš s.r.o. S těmito konkurenty se vedoucí podniku a jeho zástupce osobně znají a mají s nimi dobré vztahy.

Firma GPD a.s. poskytla podniku natolik dobré obchodní podmínky, že může objednávat pneumatiky pro sebe a přeprodávat je dále. Pneumatiky dodává prostějovským i okolním

menším pneuservisům a dílnám. Spolupracuje také s Pneu Bureš s. r. o, kterému rovněž často dodává pneumatiky a naopak, Pneu Bureš s.r.o. má za hlavního dodavatele Barum Continental, pokud tedy Invest Trade potřebuje nějaké pneumatiky této značky, odebírá od Pneu Bureš s.r.o., který má na tyto pneumatiky zvýhodněné ceny od svého dodavatele. Díky podmínkám od GPD a.s. a tomu, že podnik pneumatiky dále přeprodává ostatním pneuservisům, tedy konkurentům, pro podnik konkurence neznamena hrozbu, ale naopak další příležitosti ve formě zisku.

Podnik pro zajištění konkurenceschopnosti rovněž využívá různé formy reklamy:

- má své vlastní internetové stránky,
- má svůj vlastní e-shop,
- využívá reklamu prostřednictvím billboardů,
- inzerce v novinách,
- reklama na státních poznávacích značkách,
- využívá reklamu při basketbalových utkáních BK Prostějov.

Shrnutí analýzy

Aby firma dosahovala určitého zisku, musí dobře vycházet se svými odběrateli. Odběratel uspokojuje svou potřebu koupí nějakého výrobku za co nejlepší cenu. Aby mohla firma nabídnout nízkou cenu, musí mít co nejlepší vyjednávací podmínky vůči dodavatelům, které si zajistí pouze dodržením sjednaných obchodních podmínek. Tyto podmínky však nemůže splňovat, pokud nebude dosahovat zisku. Firma musí také sledovat konkurenci, protože pokud by byla konkurence lepší a přetáhla zákazníky, mohl by podnik přijít o část zákazníků, a to by mu mohlo přinést nemalé finanční problémy.

6.1.3 Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí

Vyjednávací síla zákazníků

Vyjednávací síla zákazníka se odvíjí od jeho významu a velikosti. Silní zákazníci mohou ovlivnit konkurenční podmínky podniku.

Faktory ovlivňující pozici podniku na trhu jsou různé:

- změna v chování zákazníků,
- změna v počtu zákazníků,

- změna v požadavcích kvality,
- dodací podmínky,
- dodržování termínů,
- reklamační požadavky.

Zákazník má vůči svému dodavateli silnou pozici především tehdy, jestliže:

- je velkým zákazníkem,
- je významným zákazníkem,
- může poměrně snadno přejít ke konkurenci,
- je informovaný o trhu,
- se jedná o zákazníka citlivého na změny cen,
- pokud výrobek nebo služba není pro zákazníka příliš důležitá.

Nedá se říci, že by kupující měl nebo neměl vyjednávací sílu na své straně. Každý zákazník představuje pro firmu jinou hodnotu. To neznámá, že by malí zákazníci nebyli pro firmu důležití, ale jedná se spíše o to, že podnik se k velkým zákazníkům chová individuálně a s větší péčí. Ztráta velkého zákazníka by mohla pro podnik znamenat značný úbytek zisku. Z toho vyplývá, že velcí zákazníci mají vyšší vyjednávací sílu a malí zákazníci mají vyjednávací sílu menší.

Podnik může přijít o svého zákazníka z důvodu:

- nevyhovění nárokům,
- nespokojeností s kvalitou služeb,
- nižší ceny u konkurence.

Pokud podnik svého zákazníka ztratí, přijde i o zdroj příjmů z něho plynoucích.

Vyjednávací síla dodavatelů

Síla a vliv dodavatelů nezbytných pro podnik představují důležitou roli, protože mají vliv na snižování ziskovosti podniku. Vyjednávací síla dodavatele rovněž ovlivňuje konkurenční postavení podniku.

Velikost a množství dodavatelů a množství odběratelů určitých výrobků nebo služeb, které jsou pro podnik důležité, zásadním způsobem ovlivňují cenu těchto výrobků nebo služeb. Pokud je dodavatelů hodně a odběratelů je málo, tím je nižší cena daného výrobku nebo služeb, a naopak, pokud je omezen počet dodavatelů potřebných výrobků nebo služeb, tím vyšší je jejich cena.

Dodavatel má silnou vyjednávací pozici v případě, že:

- se jedná o velkého dodavatele,
- je dodavatelem významným,
- dodavatel poskytuje diferencované zboží,
- je pro zákazníka velice nákladné přejít jinému dodavateli,
- neexistují substituční výrobky,
- jsou dodávky zboží pro podnik velmi důležité,
- zákazník není pro dodavatele klíčovým.

K hlavním dodavatelům podniku patří GPD a.s., Auto Kelly a.s. a Alcar Bohemia s.r.o.

I přesto, že jsou dodavatelsko-odběratelské vztahy se zmiňovanými společnostmi velmi dobré, je třeba, aby se Invest Trade přizpůsobil jejich obchodním podmínkám.

Obecně lze říci, že vyjednávací síla dodavatelů je spíše menší, protože Invest Trade je pro tyto dodavatele jedním z klíčových odběratelů, ale důležitou roli hraje také fakt, že se všemi dodavateli osobně zná a vztahy jsou spíše přátelské, proto, byť by dodavatelé nemuseli, vycházejí podniku v rámci možností, hodně vstříc.

Například společnost GPD a.s. dodávající pneumatiky, poskytla podniku natolik dobré obchodní podmínky, samozřejmě i na základě velkého objemu objednávek, že si může dovolit nakupovat více pneumatik a dále je přeprodat malým pneuservisům a dílnám v okolí. Takovéto obchodní podmínky GPD a.s. nemusela Invest Trade vůbec poskytnout, i když je jedním z klíčových odběratelů této společnosti, mohla si ponechat větší vyjednávací vliv, ale neudělala to. K tomuto rozhodnutí ze strany GPD a.s. přispělo i to, že společnost je s podnikem jako s odběratelem velmi spokojená, nejen na základě velkého odběru, ale také proto, že i Invest Trade vždy vyhověl jejím požadavkům nebo se přátelsky domluvili na přijatelném řešení, které bylo výhodné pro obě strany.

Pro Invest Trade je Auto Kelly a.s. s pobočkou v Olomouci hlavním dodavatelem náhradních dílů. Pro tuto společnost představuje Invest Trade velkého odběratele, proto je jejich vyjednávací pozice spíše slabší.

Alcar Bohemia s.r.o. je dodavatelem především litých kol, a i přesto, že podnik je rovněž jedním z větších odběratelů, jejich vyjednávací síla je na střední úrovni, zejména proto, že na základě vlastní ziskovosti nemůže vyjít podniku s cenami natolik vstříc. Alcar Bohemia s.r.o. je důležitým dodavatelem a obchodní podmínky, které podniku navrhla, jsou přijatelné, navíc vždy, když je to možné, vyjde podniku vstříc, ať se jedná o cenu či platební a dodací podmínky.

Vyjednávací síla ostatních dodavatelů je větší, protože Invest Trade pro ně nepředstavuje velkého odběratele.

Hrozby vstupu nových konkurentů

Nová konkurence se může objevit kdykoliv a kdekoliv. Jelikož potenciální konkurenci v podstatě neznáme, je třeba se zaměřit na bariéry, které by konkurenci umožnily nebo naopak neumožnily vstoupit na daný trh.

Bariéry bránící vstupu nových konkurentů jsou zejména:

- náklady spojené se vstupem do odvětví,
- vysoké náklady přestupů zákazníků i dodavatelů,
- značné nákladové výhody již existujících podniků,
- legislativa.

Hrozby vstupů nových konkurentů se podnik nemusí příliš obávat, neboť vstup do tohoto odvětví je nákladný a složitý. Nové konkurenty by mohla odradit vysoká finanční náročnost, stejně tak i výhody, které mají fungující podniky. Důležité také je, že na Prostějovsku v tuto chvíli existuje více pneuservisů a autoservisů a dodavatelé nově vzniklým podnikům neposkytnou natolik dobré obchodní podmínky jako stávajícím podnikům, aby mohly konkurovat déle fungujícím firmám.

Pro Invest Trade představuje vstup nových konkurentů potenciální zisk, protože může působit jako jejich dodavatel a přeprodat jim pneumatiky.

Hrozby substitutů

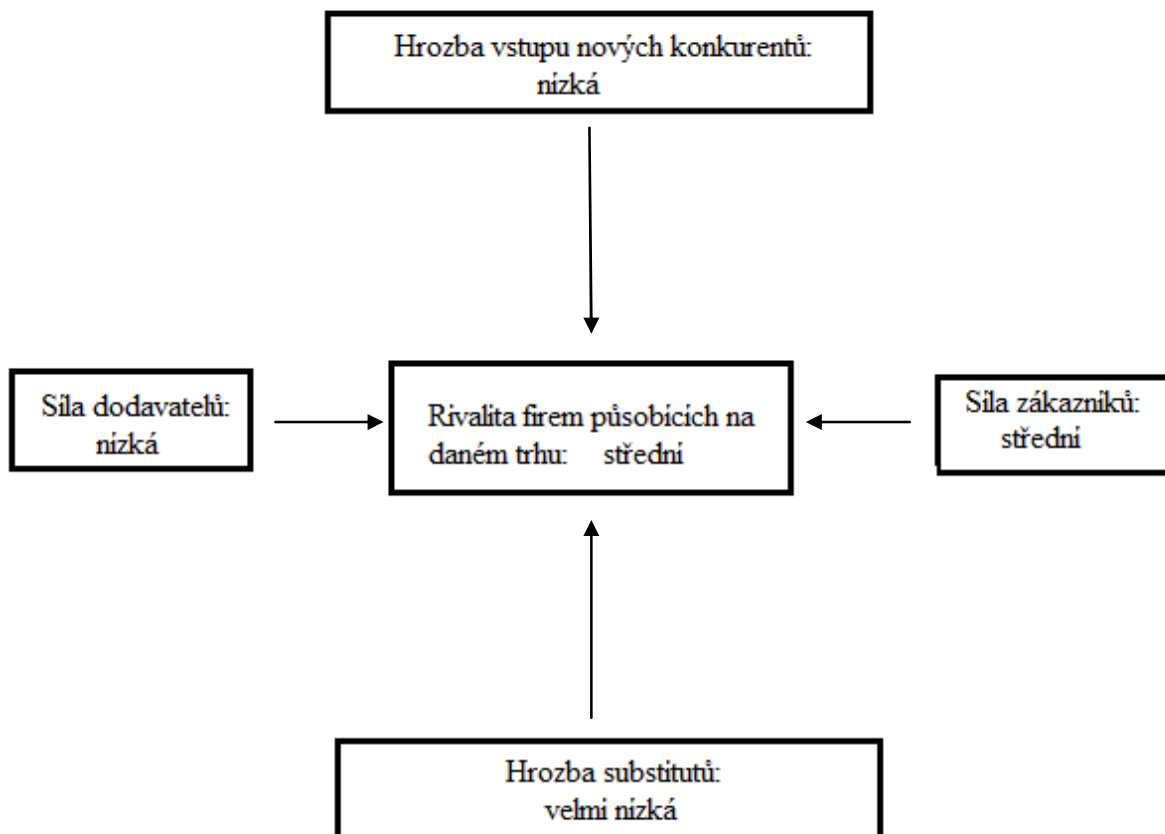
Substituty běžně využívaných pneumatik jsou protektorované pneumatiky tzv. protektory, které mají nižší cenu než standardní pneumatika, ale o to horší jsou její jízdní vlastnosti a kilometrový výkon. Protektor je ojetá pneumatika, na jejíž kostru je znovu navulkanyzován pryž a tak vlastně vytvořen nový dezén. Tyto pneumatiky se vyplatí pouze takovým lidem, kteří málo jezdí a jezdí i pomalou rychlostí. Pro automobily jezdící často vysokou rychlostí jsou protektory velmi riskantní záležitostí. V této době jsou naštěstí některé nové pneumatiky natolik levné, že už mohou nízké ceně protektorů konkurovat.

Budoucí novinkou by měly být tzv. bezvzduchové pneumatiky, které měly prozatím uplatnění jen na speciálních lehkých vozidlech pohybujících se malými rychlostmi např. na lunárních vozidlech. U těchto speciálních pneumatik vyplňuje prostor mezi běhounem a kolem jakási struktura propletených paprsků, která nese hmotnost vozidla. Tyto nové pneumatiky by nemělo být nutné pravidelně dohušťovat, mít obavy z proražení pneumatik a ztráty tlaku vzduchu. Kvůli závažným nedostatkům, jakými jsou např. vibrace, hlučnost a nadměrné zahřívání při rychlé jízdě, prozatím nedošlo k zahájení sériové výroby pro osobní automobily. Americká armáda již testuje novější koncept bezvzduchových pneumatik na terénních vozech Hummer.

Rivalita firem působících na daném trhu

Rivalita mezi současnými konkurenty na trhu může být ovlivněna velikostí a počtem konkurentů i jejich odlišností. Rivalita mezi konkurenčními podniky je odrazem jejich úsilí dosáhnout lepší pozice na trhu. Rivalita stoupá, pokud se na trhu vyskytuje mnoho malých nebo stejně velkých konkurentů. Na Prostějovsku působí více menších konkurenčních podniků v daném oboru. Mezi podniky, které mají vyšší postavení na daném trhu působící v oblasti autoservisu a pneuservisu, patří Invest Trade s.r.o., Pneu Bureš s.r.o. a Pneuservis Florýk s.r.o. Rivalita mezi Pneuservis Florýk s.r.o. a dalšími dvěma firmami není téměř žádná, protože Pneuservis Florýk s.r.o. zaměřuje zejména svou činnost na přezouvání a servis nákladních automobilů, kdežto Invest Trade s.r.o. a Pneu Bureš s.r.o. se zaměřuje a servis a přezouvání osobních a lehkých nákladních automobilů. Cílem každého podniku v jakémkoli odvětví je maximalizace zisku a stejné je to i u zmiňovaných podniků. Oba podniky se snaží maximalizovat svůj zisk a přilákat co nejvíce zákazníků. Rivalita mezi nimi je na střední úrovni, avšak spíše přátelská. Podniky si navzájem vypomáhají, jak už je

uvedeno výše. Například pokud Pneu Bureš s.r.o. potřebuje pneumatiku jiné značky než-li má ve svém sortimentu, obrátí se na Invest Trade s.r.o. Tato spolupráce funguje vzájemně.



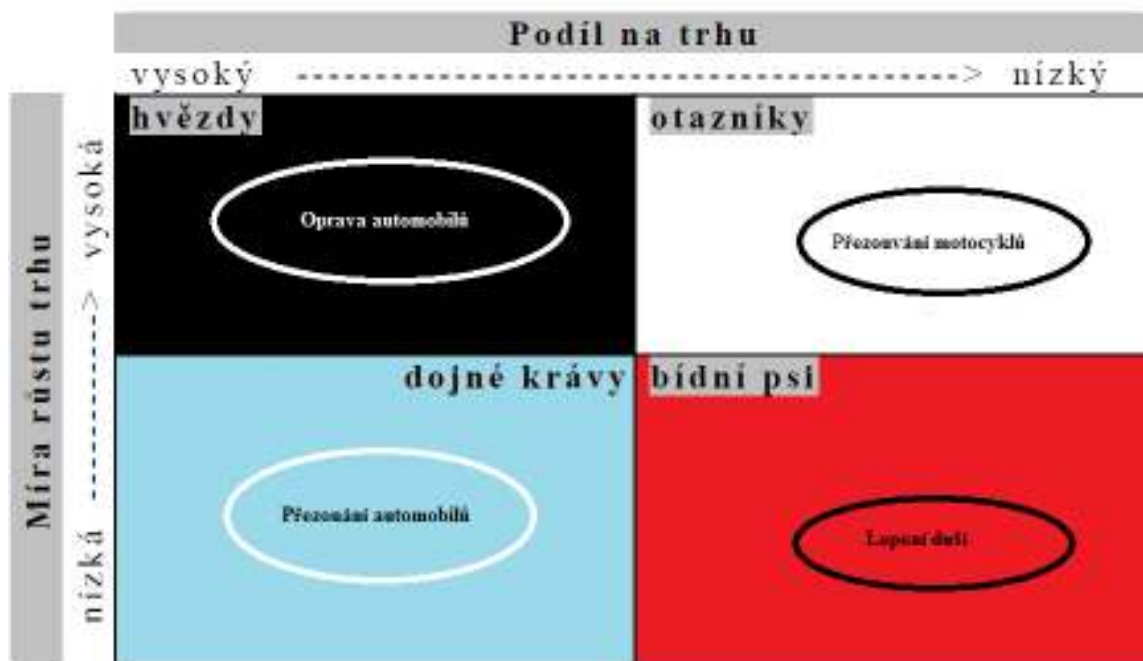
Obrázek 9. Porterův model konkurenčních sil společnosti Invest Trade.

Shrnutí analýzy

Většina zákazníků má výbornou vyjednávací sílu, protože jsou to velké podniky, proto i Invest Trade musí využívat toho, že bere velké objemy zboží a včas platí faktury. Tyto dva faktory pomáhají firmě dosahovat velice dobrého vyjednávacího postavení u dodavatelů. Dodavatelská firma potom nastaví takové podmínky, kterým může jiná firma jen těžko konkurovat.

6.1.4 Bostonská matice – matice BCG

Matice BCG je diagnostická metoda používaná pro podniky s diverzifikovanou strukturou aktivit. Hodnotí jednotlivé podnikatelské činnosti na základě dvou hledisek: míry růstu odvětví a relativního tržního podílu. Vycházíme ze základního rozdělení podnikatelských aktivit firmy Invest Trade.



Obrázek 10. Bostonská matice společnosti Invest Trade.

Shrnutí matice BCG

Zvýše uvedené matice BCG vyplývá:

Hvězdy

Služba oprava automobilů nemá tak mnoho klientů jako služba přezouvání automobilů, ale má značně vysoký potenciál. Rozšiřování a inovace této služby bude finančně nákladná, ale vyplatí se do ní investovat, protože nabízí příležitost k růstu.

Otazníky

Služba přezouvání motocyklu dosahuje malého podílu na trhu, ale díky zvyšující se oblíbenosti u zákazníků spadají do kategorie Otazníků. Je potřeba se na tuto službu zaměřit a věnovat se jí, protože představují možnost stát se Hvězdami.

Dojné krávy

Služba přezouvání automobilu je hlavní činností přinášející velký zisk. I když míra růstu této služby není tak velká jako u služby oprava automobilu, má velký podíl na trhu.

Bídni psi

Služba lepení duše má malý podíl na trhu a nízkou míru růstu. Tato služba sama o sobě není schopná přinášet dlouhodobě firmě zisk. Pro firmu je nejlepší se těchto Bídnych psů zbavit.

6.2 Analýza vnitřního prostředí

Analýza vnitřního prostředí podniku je základním pilířem pro tvorbu vhodné podnikatelské strategie. Analýza vnitřního prostředí bude zaměřena na zdroje, kterými podnik disponuje nebo naopak, které mu schází a tím ztrácí výhodu vůči konkurenci, a na analýzu 7S od firmy McKinsey, která je také významnou analýzou vnitřního prostředí podniku. Analýza 7S zahrnuje 7 základních faktorů, které jsou vzájemně provázané, ovlivňují se a podílejí se na tvorbě firemní strategie a úspěchu firmy.

6.2.1 Analýza zdrojů podniku

Zdroje a schopnosti podniku jsou velice důležité při tvorbě strategie podniku.

Hmotné zdroje

Podnik disponuje hmotným majetkem, do kterého patří:

- pozemky,
- stavby,
- stroje.

Pozemek má firma v Prostějově, kde se také věnuje své podnikatelské činnosti. Výhodou také je, že podnik neplatí žádné nájemné, protože funguje na svém pozemku a ve své bu-

dově, takže nehrozí stěhování z důvodu přemrštěného nájmu. Firma je dobře situovaná kousek od centra v oblasti nové vilové čtvrti.

V podniku se nacházejí různé stroje a nástroje. Vzhledem k tomu, že podnik přichází do kontaktu s novými moderními auty, potřebuje také modernizovat své stroje a technologie. V dnešní době, kdy mají automobily dojezdové pneumatiky s vyztuženými bočnicemi, musí mít podnik na přezouvání kromě normálních strojů také speciální, bez kterých by se tato pneumatika nemohla přezout, nebo by mohla být dokonce zničena. Stroje jsou servisovány zaměstnanci firmy, kteří jezdí z tohoto důvodu na různá školení. Pokud dojde k většímu problému, musí přijet na servis specializovaná firma.

Nehmotné zdroje

Podnik vlastní také nehmotné zdroje mezi které patří:

- software,
- know-how,
- image,
- znalost trhu,
- dobrá pověst podniku.

Firma nedisponuje velkým firemním softwarem. Má pouze jednoduchý účetní software z důvodu vytváření faktur zákazníkům a skladové evidence. Účetnictví jako takové provádí jiná specializovaná firma. Protože firma působí na trhu již delší dobu, má velmi zkušené zaměstnance, kteří se ještě zdokonalují formou různých školení. Know-how si velice zakládá na svém image a pověsti. Firemnímu image přispívá také to, že se firma zviditelňuje formou velkých billboardů nebo inzercí v novinách. Za dobu své existence získala nenahraditelné zkušenosti a důležité konexe. Podnik si velice váží svých zákazníků a snaží se co nejvíce uspokojit jejich potřeby. Jen spokojený zákazník může šířit dobré jméno firmy a tím vytvářet důležitou formu neplacené reklamy. Cílem je, aby se zákazníci opět vrátili a nevyužívali služeb konkurence, protože jsou pro firmu zdrojem zisku.

Lidské zdroje

Lidské zdroje jsou rovněž důležitou a nezbytnou složkou podniku. Podnik dlouhodobě zaměstnává osm pracovníků, kteří se podílejí na jeho správném fungování. Tito pracovníci jsou dobře kvalifikováni a podrobují se pravidelným školením, zvláště na úrovni mechani-

ků, servisních pracovníků a vedoucích. Mechanici mají povinná školení o opravách, o nových technologiích, o nejnovějších trendech v oblasti automobilů a strojů. To, že pracovník stroji rozumí a dokáže jej spravit, šetří firmě nejen náklady, ale také zvyšuje efektivitu práce daného zaměstnance. Zaměstnanci musejí nejen ovládat svou práci, ale také musejí být schopni komunikovat jak se zákazníky, tak i s ostatními zaměstnanci firmy. Vztahy mezi zaměstnanci jsou na dobré úrovni, což má za následek zrychlení a zlepšení kvality prováděných prací. Dobré výkony pracovníků jsou odvozeny od dobré motivace. Při opravách mají pracovníci podíl na zisku. Jedná se nejen o opravy mechanické, ale také o provádění geometrie, čištění klimatizace nebo čištění automobilu. Pracovníci pobírají určité procento z každé operace, která přináší podniku zisk. Dále jsou také odměňováni za určitou výši obratu. Všechny tyto věci přispívají k udržení kvalitních zaměstnanců, k jejich spokojenosti a dobrým pracovním výkonům.

Shrnutí analýzy

Firma disponuje vlastním pozemkem a vlastní budovou, což je velice dobré z důvodu placení nájemného nebo nutnosti stěhování. Je situována blízko centra u velkého nákupního střediska. Má nové stroje vybavené nejnovějšími technologiemi, obsluhované proškolenými pracovníky. Zákazníci mají jednoduchý přístup k firmě a setkají se zde s profesionálním jednáním. Tímto stoupají firemní reference v zákaznickém povědomí, což je pro firmu přínosem.

6.2.2 Analýza 7S firmy McKinsey

Analýza 7S firmy McKinsey se zabývá nefinančními faktory a rozděluje vnitřní prostředí firmy na jednotlivé části z důvodu lepšího analyzování a vyvození celkového závěru.

Strategie (strategy)

Dlouhodobá strategie firmy je dosahování určitého zisku. V této době jsou dalšími dlouhodobými cíly plošné rozšíření stávající firmy a vytvoření nové pobočky, což s sebou ponese vysoké finanční náklady. Krátkodobé cíle má firma definované jasně. Základem je udržení dobrého jména podniku, udržení si pozice na trhu a být vždy o krok napřed před konkurencí.

Struktura (structure)

Invest Trade je malá firma, kde má nejvyšší postavení a rozhodovací právo majitel, který řídí a organizuje ostatních 7 pracovníků. Pracovníci mají stejné kompetence, až na jednoho, který vykonává funkci vedoucího. Spolupráce vypadá tak, že majitel přijímá zákazníky a zjišťuje, co potřebují. Potom pověří příslušného pracovníka, který úkol splní. Majitel se zaměstnanci také komunikuje o věcech, které by se daly urychlit nebo zlepšit. Potom je na zvážení majitele, jestli navržené změny budou provedeny, nebo ne.

Systém řízení (system)

Majitel má nejvyšší postavení ve firmě a má také nejvíce pravomocí. Organizuje a řídí své zaměstnance, obstarává komunikaci se zákazníky, vyřizuje objednávky, vytváří faktury a dohlíží na sklad zboží. Majitel má prostě přehled nad vším, co se ve firmě děje.

Styl manažerské práce (style)

Invest Trade není tak velká firma, aby se dalo hovořit o rozdělení nějakých manažerských funkcí. Jediným skutečným manažerem je majitel.

Spolupracovníci (staff)

Ve firmě pracuje jeden majitel a 8 zaměstnanců. Celý tento kolektiv mezi sebou vychází dobře, což je předpokladem pro celkové fungování firmy.

Zaměstnanci jsou motivováni formou finančních odměn a prémie. Prémie jsou finančním ohodnocením pracovníků za určitý firemní obrat. Odměny jsou určitým procentem ze zisku firmy, plynoucího z mechanické práce daného pracovníka.

Majitel si zaměstnance vybíral nejenom podle praxe v oboru a slušného vystupování, ale také podle odhodlání učit se stále novým věcem a porozumět stále novým technologiím. Zaměstnanci by měli mít i schopnost komunikovat, protože se někdy stává, že proběhne komunikace mezi zákazníkem a zaměstnancem. Tato komunikace by měla probíhat na určité úrovni, aby nenarušila dobrou pověst podniku. Pokud se takto nestane a komunikace se nezdaří, může to mít negativní dopad na zákazníka a jeho reference vůči firmě.

Schopnosti (skills)

Schopnosti majitele jsou po dlouholeté praxi a z ponaučení se z předchozích chyb na vysoké úrovni. Má dobrou orientaci na trhu a kvalitní vyjednávací schopnosti.

Zaměstnanci mají také zkušenosti a odborné znalosti na vysoké úrovni, které jsou pořád zdokonalovány a prohlubovány různými školeními.

Sdílené hodnoty (shared valued)

Pro majitele je nejdůležitější hodnotou zisk. Provázanost se zaměstnanci je taková, že když se bude mít dobře majitel, budou se mít dobře i oni, protože systém odměn a prémie je takto nastaven.

Shrnutí analýzy

Invest Trade řídí jeden majitel, který má veškeré rozhodovací pravomoci a zodpovídá se mu 8 zaměstnanců. Je to malá firma, která dokáže pružně reagovat a přizpůsobovat se měnícím se podmínkám. Ve firmě pracují zaměstnanci s výbornými odbornými znalostmi a nebrání se ani jejich rozšiřování a prohlubování. Jako negativní aspekt spatřuji možnost odchodu specializovaných pracovníků. Hledání nových by firmu stálo mnoho času a přineslo by jí to nemalé finanční náklady.

7 SWOT ANALÝZA

Pro podnik je důležité získat konkurenční výhodu, což není v dnešním vůbec jednoduché, proto je nezbytností každého podniku znát své přednosti, své silné stránky, které umožňují využít konkurenční výhodu oproti ostatním podnikům a také znát své slabé stránky, které je nezbytné eliminovat či nejlépe úplně odstranit. Firma se také musí zaměřit na příležitosti, které pro ni plynou, ale i na případné hrozby, na které musí být připravena a čelit jim. Analýza silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb se provádí pomocí SWOT analýzy, která umožňuje komplexně vyhodnotit tyto faktory, nalézt slabiny či nové možnosti růstu podniku.

Silné stránky

- dobré jméno podniku,
- know-how,
- značná vyjednávací síla vůči dodavatelům,
- pravidelné investice do technologií,
- reference podniku,
- kvalita poskytovaných služeb,
- zaměření na zákazníka,
- kvalifikace pracovníků,
- široký výběr poskytovaných služeb a zboží,
- reklama,
- rychlost,
- spolehlivost.

Slabé stránky

- sezonní výkyvy v objemu prodaného zboží,
- problematická zastupitelnost jednotlivých pracovníků,
- ne příliš velké zákaznické zázemí.

Příležitosti

- rozšíření sortimentu,
- získání nových zákazníků,
- otevření nové pobočky.

Hrozby

- ekonomická krize,
- pokles klientů,
- rozšiřující se konkurence,
- odchod nebo přetažení kvalifikovaných pracovníků,
- ztráta dodavatelů,
- špatná platební morálka odběratelů.

7.1 Shrnutí analýzy

Firma má za dobu svého působení na trhu jisté know-how, které je pro ni nadmíru cenné. Invest Trade má ve své nabídce široký výběr poskytovaných služeb a zboží. K dobrému jménu podniku přispívají i kvalifikovaní pracovníci, jejichž zkušenosti a znalosti se odrážejí v kvalitě, spolehlivosti a rychlosti poskytovaných služeb zákazníkům. Firma si je vědoma toho, že zákazník je pro ni velice důležitý a snaží se svým proaktivním zákaznickým přístupem co nejvíce vyhovět požadavkům a přáním každého zákazníka jeho k naprosté spokojenosti. Jak už bylo řečeno výše, dobré reference spokojeného zákazníka jsou vynikající formou propagace podniku. Invest Trade rovněž neváhá investovat do nových technologií. Pořízení a používání nových technologií mnohdy podniku zajišťují konkurenční výhodu. Podnik musí „jít s dobou“ a neustále sledovat nové trendy ve své oblasti. Pořízení technologií je pro podnik často nákladné, ale z hlediska stále měnícího se trhu nezbytné. Firma by nemohla být konkurenceschopná, kdyby využívala „zastaralou“ technologii. Ke konkurenceschopnosti podniku Invest Trade přispívají také dobré obchodní podmínky dodavatelů. Tyto zmiňované faktory jsou jedny z nejdůležitějších silných stránek podniku, kterých by se měl podnik držet a dále je rozvíjet a prohlubovat. Firma však nemá jen silné stránky, musí se potýkat i se svými nedostatky, tedy se svými slabými stránkami. Mezi slabé stránky podniku patří především sezónní výkyvy produktů a služeb, které ovšem firma nemůže ve velké míře ovlivnit, neboť se jedná o výkyvy spojené s činností přezouvání pneumatik v závislosti na změně ročního období. Sezónní výkyvy je možné mírně snižovat mimo sezónními akčními nabídkami produktů či služeb. Firma by také mohla rozšířit svoje prostory a vytvořit nový showroom pro zákazníky čekající na firmě. K hrozbám podniku je přiřazován především odchod zaměstnanců a neplacení faktur ze strany odběratelů. Velký problém může nastat v případě odchodu některého ze zaměstnanců, protože hledání a zaškolení nového zaměstnance by bylo pro firmu časově a finančně náročné. Je tudíž důležité,

aby firma své zaměstnance podporovala a motivovala v podobě různých odměn. Podnik musí udržovat pozitivní odběratelsko-dodavatelské vztahy se svými klíčovými dodavateli. Ztráta některého z hlavních dodavatelů by mohla mít pro podnik nedozírné následky, jelikož hledání nového hlavního dodavatele by bylo časově a finančně náročné (ve formě ušlých zisků). Navíc pro podnik by bylo velice obtížné najít takového dodavatele, který by mu nabídl stejně nebo podobně výhodné obchodní podmínky. Hrozbou pro podnik mohou být i neplacené faktury ze strany odběratelů. Firma má mezi svými zákazníky mnoho prosettějovských firem s většími objemy prodeje, a pokud by tyto firmy včas neproplácely vystavené faktury, podniku by to mohlo způsobit nemalé finanční problémy.

Pozoruhodná příležitost podniku je spatřována v možnosti otevření nové pobočky. Ve spojení se stále narůstající klientelou podniku a s ohledem na jeho silné stránky se nabízí možnost otevření nové pobočky podniku.

8 ZHODNOCENÍ PROVEDENÝCH ANALÝZ A DOPORUČENÍ PRO ZLEPŠENÍ

Před konkrétním doporučením podniku Invest Trade s.r.o. je vhodné v krátkosti shrnout dosavadní vývoj tohoto podniku a zjištěné skutečnosti z prováděných analýz.

Společnost Invest Trade, která je předmětem této práce je v současnosti malým podnikem, který se neustále rozvíjí, úspěšně prosperuje a je konkurenceschopný. V začátcích své činnosti firma nevykazovala vysoké zisky, ale postupem času se rozvíjela a její obraty postupně narůstaly a firma se začala dobře orientovat na trhu, kde budovala svou pozici. Firma Invest Trade vycházela ze svých nezdarů a špatných zkušeností, které v dalším období změnila tak, aby se vyhnula jejich negativním dopadům. Příliv zákazníků byl čím dál větší a firma se začala potýkat s nedostatkem strojů a zaměstnanců. Po nakoupení dalších strojů a přibrání nových pracovníků řešila firma problém s nedostatečnou technologickou vybaveností strojů. Po zakoupení nových technologií a zaškolení nových zaměstnanců to vypadalo, jako by firma nepotřebovala další možnosti růstu a rozvoje, ale nebylo tomu tak, protože trh se neustále mění a firma musí pružně reagovat na všechny změny. Tímto lze říci, že se v jakékoliv sebelepší firmě vždy najde něco, co je potřeba změnit k lepšímu.

Pro podnik je velice důležité mít dostatek zákazníků a ještě důležitější mít dostatek spokojených zákazníků. Reference těchto zákazníků jsou skvělou neplacenou reklamou pro podnik. Pokud by podnik špatně komunikoval se zákazníky, setká se s negativním ohlasem svých zákazníků, což může vést k jejich úbytku a snížení zisku. Pro podnik je rovněž důležité zvolit vhodného dodavatele. Mít dobrého dodavatele je pro podnik klíčovou konkurenční výhodou. Podnik se však nesmí stát na svých dodavatelích závislým, protože ztráta klíčových dodavatelů by mohla navodit vážné problémy a případně ohrozit existenci podniku. Získání konkurenční výhody se odvíjí od kvality dodavatelů. Firma také musí znát trh, na kterém působí a přizpůsobovat ceny tak, aby uspokojil své zákazníky. Na takto vyspělé firmě je velice těžké najít možnosti zlepšení, ale v této době, kdy se zákaznické potřeby neustále mění, je vždy co zlepšovat. Firma se se svým rychlým vývojem a kladnými referencemi zákazníků se může začít potýkat s kapacitními problémy. V současné době, kdy má podnik optimální počet zákazníků, vše funguje na počkání nebo do druhého dne. S rostoucím počtem zákazníků brzy nastane doba, kdy bude muset firma zákazníky objednávat až za několik dnů. Pokud bude mít takový zákazník akutní problém na automobilu a

nemůže dlouho čekat, samozřejmě odjíždí ke konkurenci, která má optimální kapacitu zákazníků nebo má méně zakázek. Tento problém by vyřešilo zřízení nové pobočky. Podle finančních prostředků by byla možnost volby mezi pronájmem, odkupem starší haly nebo výstavbou úplně nové budovy. Tuto pobočku by vedl současný nejzkušenější pracovník, který by se zodpovídal přímo majiteli. Přebytek zákazníků vznikající na stávající firmě by byl pouze přeměrován, to znamená, že zákazník přinese stejný zisk, ale na jiném místě a zůstává firmě pořád věrný. Díky tomuto řešení eliminujeme i přecházení zákazníků ke konkurenci.

Hlavním přínosem zisku podniku je služba přezouvání automobilů. Tato služba přináší podniku značné finanční prostředky, které jsou využívány v dalších činnostech firmy. Služba oprava automobilů nemá tolik klientů jako služba přezouvání, ale má značně vysoký potenciál. Rozšiřování a inovace této služby bude pro firmu finančně nákladné, ale vyplatí se do ní investovat, protože nabízí příležitost k růstu. Služba přezouvání motocyklů dosahuje malého podílu na trhu, ale díky zvyšující se oblibě u zákazníků má rovněž potenciál růstu, proto je potřeba se na tuto službu zaměřit, věnovat se jí, a postupně do ní investovat. Služba lepení duší má malý podíl na trhu a nízkou míru růstu. Tato služba sama o sobě není schopná přinášet dlouhodobě firmě zisk. Pro firmu je nejlepší se této služby zbavit.

Firma si zakládá na své dobré pověsti. Mezi silné stránky patří zejména know-how podniku, dobrá pověst, zákaznický přístup a kvalifikované pracovní síly. Kvalitaci svých pracovníků neustále rozšiřuje investicemi do různých školení. Kvalita těchto pracovníků se potom odráží na poskytovaných službách. Firma také vhodně investuje do nejnovějších technologií přinášejících rychlost a spolehlivost služeb. Sezónní výkyvy v objemu prodaného zboží a služeb musí být eliminovány akční nabídkou náhradních dílů nebo akčních slev na práci. Základem je, aby firma dokázala dobře motivovat své zaměstnance. Kvalitu firmy vytváří do určité míry i kvalita pracovníků, proto je nutné je za dobře vykonanou práci dobře odměňovat, aby nepřešli ke konkurenci. Hrozby podniku představují ztrátu klíčových dodavatelů a neplacení faktur odběratelů. K tomu, aby se tyto hrozby nestaly skutečností, je třeba stále udržovat a rozvíjet kladné odběratelsko-dodavatelské vztahy. Neproplacení faktur lze přejít předem inkasovanou zálohou, pokud by se firma potýkala s finančními problémy, existuje možnost placení faktur postupně (na splátky), v případě, že

by firma neplatila vůbec, musel by podnik přejít k vymáhání pohledávky soudní cestou. Velkou příležitostí podniku je otevření nové pobočky, neboť podnik má dlouholeté zkušenosti a znalosti, prostředky na nákup nových strojů a technologií a především rozsáhlou klientelu, která neustále narůstá.

Má-li být podnik i nadále úspěšný, musí své silné stránky udržovat, prohlubovat a rozvíjet, slabé stránky eliminovat, hrozbám předcházet a příležitosti naopak vyhledávat.

ZÁVĚR

Cílem bakalářské práce bylo zhodnocení strategické analýzy vnějšího a vnitřního prostředí podniku Invest Trade s.r.o. a na základě prováděných analýz navrhnout doporučení pro jeho další rozvoj a růst.

Každá firma má určitou vizi, cíle, kterých se dosáhnout. Je důležité, aby firma věděla, jakých cílů chce dosáhnout a jaké jsou její možnosti pro naplnění stanovených cílů. Kvalitní strategické řízení je velmi důležité pro získání konkurenční výhody a dlouhodobou úspěšnost podniku, neboť je zaměřené na dlouhodobé plánování a budoucí vývoj podniku.

Teoretická část bakalářské práce je zaměřena na podstatu podniku v systému tržního hospodářství a především na oblast strategické analýzy, která sloužila jako návod na praktické provedení strategické analýzy konkrétního podniku. V praktické části je analyzovaný podnik nejprve stručně představen a následně podroben strategické analýze vnějšího a vnitřního okolí podniku. V práci bylo použito několik analýz. Pro analýzu vnějšího prostředí podniku byla použita PEST analýza, která vycházela především z údajů Českého statistického úřadu, dále byla použita analýza oborového okolí, která se zaměřuje na vztahy podniku se zákazníky, dodavateli a konkurencí. Rovněž byl použit Porterův model pěti konkurenčních sil pro určení vyjednávací síly dodavatelů i zákazníků, hrozby vstupu nových konkurentů, rivality mezi stávajícími podniky a pro určení hrozby substitutů. Vnější prostředí se analyzovalo také pomocí Bostonské matice, která slouží k určení toho, které produkty či služby představují pro firmu ziskovost, které mají tržní potenciál a potenciál dalšího růstu a naopak, kterých produktů či služeb by se měla firma zbavit, jelikož nevykazují ani zisk ani potenciál růstu. Pro vnitřní analýzu podniku byla použita analýza zdrojů podniku a analýza 7S firmy McKinsey. K vyhodnocení strategické analýzy byla použita SWOT analýza, která odhaluje silné a slabé stránky podniku, jeho příležitosti a hrozby.

Z provedených analýz vyplývá, že podnik musí využít svých silných stránek k tomu, aby omezil hrozby, které mohou na podnik působit. Důsledkem většiny hrozeb je pokles zisku. Firma by na odběratele měla působit tak, aby včas platili faktury a nemusela se pouštět do soudních sporů a vymáhání pohledávek. Podnik musí co nejvíce eliminovat slabé stránky například tím, že bude pozitivně motivovat své zaměstnance ať už po finanční stránce formou odměn a prémie, nebo formou rekreačních pobytů. Spokojený zaměstnanec má menší

tendence k odchodu z firmy. Je důležité také udržovat pozitivní dodavatelsko-odběratelské vztahy, protože odchodem klíčových dodavatelů by podnik okamžitě ztratil jednu ze svých předních konkurenčních výhod. Mezi slabé stránky podniku patří sezonní výkyvy v objemu prodaného zboží a služeb. Tyto výkyvy jsou dlouholetou součástí všech pneuservisů, jedná se o výkyvy spojené s jarním a zimním přezutím pneumatik, které podnik nemůže výrazně ovlivnit, protože se jedná o hromadné využití služeb spojených se změnou ročního období. Možnost mírného snížení těchto výkyvů spočívá v akčních nabídkách produktů a služeb mimo sezónu. Firma Invest Trade by také mohla rozšířit svoje prostory a vytvořit nový showroom pro zákazníky, kterých čekává na firmě mnohdy hodně.

Vzhledem k postavení podniku na trhu a množství zákazníků, které má, je vhodné zvážit možnost a využít tak příležitost otevření nové pobočky autoservisu a pneuservisu. Nově otevřená pobočka by nevstupovala do neznámého tržního prostředí, ale naopak by jako jedna z mála měla výhody již fungujících podniků, protože by vystupovala pod již vybudovaným dobrým jménem podniku, měla znalosti a zkušenosti své mateřské pobočky a stejně výhodné obchodní podmínky od dodavatelů.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] BĚLOHLÁVEK, František., KOŠŤAN, Pavol., ŠULEŘ, Oldřich. *Management*. 1.vydání. Olomouc: Rubico, 2001. 642 s. ISBN 80-85839-45-8.
- [2] BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy* 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. 280 s. ISBN 978-80-247-1535-3. 224 s. ISBN 80-7179-453-8.
- [3] Český statistický úřad [online]. [cit. 2012-04-10]. Dostupné z WWW: <www.czso.cz>.
- [4] DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*. 1. vydání. Praha: C.H. Beck, 2001. 256 s. ISBN 80-7179-603-4.
- [5] FILIPOVÁ, Alena. *Umění prodávat*. 2. přepr. a rozš. vydání. Praha: Grada Publishing, 2006. 184 s. ISBN 80-247-1699-2.
- [6] HOLEČKOVÁ, Jaroslava. *Finanční analýza firmy*. 1. vydání. Praha: ASPI, 2008. 208 stran. ISBN 978-80-7357-392-8.
- [7] KINCL, Jan. *Marketing podle trhů*. 1. vydání. Praha: Alfa Publishing, 2004. 176 s. ISBN 80-86851-02-8.
- [8] KNÁPKOVÁ, Adriana., PAVELKOVÁ, Drahomíra. *Finanční analýza - Komplexní průvodce s příklady*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2010. 208 s. ISBN 978-80-247-3349-4.
- [9] KONEČNÝ, Miloš. *Finanční analýza a plánování*. 9. vydání. Brno: FP VUT, 2004. 102 s. ISBN 80-214-2564-4.
- [10] KOZEL, Roman. *Moderní marketingový výzkum*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2006, 280 s. ISBN 80-247-0966-X.
- [11] KEŘKOVSKÝ, Miloslav., VYKYPĚL, Oldřich. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vydání. Praha: C.H. Beck, 2006. 206 s. ISBN 80-7179-453-8.

- [12] RAIS, Karel., SMEJKAL, Vladimír. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 2. akt. a rozš. vydání. Praha: Grda Publishing, 2006. 300 s. ISBN 80-247-1667-4.
- [13] RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza, metody, ukazatele, využití v praxi*. 2. akt. vydání. Praha : Grada Publishing, 2008. 120 s. ISBN 978-80-247-2481-2.
- [14] SEDLÁČKOVÁ, Helena., BUCHTA, Karel. *Strategická analýza*. 2. vydání. Praha: C.H. Beck, 2006. 121 s. ISBN 80-7179-367-1.
- [15] SCHOLLEOVÁ, Hana. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2008. 256 s. ISBN 978-80-247-2424-9.
- [16] SYNEK, Miloslav., KISLINGEROVÁ, Eva. *Podniková ekonomika: 5.vydání*. Praha: C.H. Beck, 2010. 528 s. ISBN 978-80-7400-336-3.
- [17] WOHE, Gunter., KISLINGEROVÁ, Eva. *Úvod do podnikového hospodářství*. 2. vydání. C.H. Beck, 2007. 928 s. ISBN 978-80-7179-897-2.
- [18] ZLÁMALOVÁ, Marcela. *Marketing*. 2. přepr. a doplněné vydání. Praha: C. H. Beck, 2010. 499 s. ISBN 978-80-7400-115-4.
- [19] ZLÁMALOVÁ, Marcela. *Marketing pro obchodní firmy*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2009. 240 s. ISBN 978-80-247-2049-4.
- [20] ŽŮRKOVÁ, Hana. *Plánování a kontrola: klíč k úspěchu*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. 136 s. ISBN 80-247-1844-8.

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ

alu.	Aluminiová.
a.s.	Akciová společnost.
BCG	Boston Consulting Group.
BK	Basketbalový klub.
č.	Číslo.
DPH	Daň z přidané hodnoty.
e - shop	Internetový obchod.
HDP	Hrubý domácí produkt.
Kč	Koruna česká.
Km	Kilometr
Např.	Například.
Obr.	Obrázek.
ROA	Rentabilita aktiv.
ROE	Rentabilita vlastního kapitálu.
s.r.o.	Společnost s ručením omezeným.
Tab.	Tabulka.
Tzv.	Tak zvaně.
%	Procento.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1. Tvorba a zhodnocení výkonů podniku [17, s. 42].....	12
Obrázek 2. Určující faktory podniku [17, s. 47].....	14
Obrázek 3. Strategická analýza [18, s. 16].	20
Obrázek 4. Vliv směru integrace na vztahy dodavatel-odběratel [11, s. 50].....	24
Obrázek 5. Porterův model konkurenčních prostředí [11, s. 53].....	28
Obrázek 6. Bostonská matice [20, s. 32].	29
Obrázek 7. Využití výsledků komplexní analýzy pro SWOT analýzu [2, s. 155].....	36
Obrázek 8. Liniová organizační struktura společnosti Invest Trade.....	39
Obrázek 9. Porterův model konkurenčních sil společnosti Invest Trade.....	55
Obrázek 10. Bostonská matice společnosti Invest Trade.	56

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1. Pro a proti strategickému řízení [11, s. 2].....	16
Tabulka 2. Třídy zákazníků a jejich preference [11, s. 49].....	22