

Projekt zvýšení konkurenční schopnosti podniku TOS Svitavy, a.s.

Bc. Pavla Broklová

Diplomová práce

2005



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

ABSTRAKT

Tato diplomová práce je cílově zaměřena na projekt zvýšení konkurenční schopnosti podniku TOS Svitavy, a.s.. Samotná práce je pak rozdělena do tří částí.

V teoretické části jsou zhodnoceny literární prameny zaměřené na strategické řízení podniku, způsob tvorby a zavádění strategie, strategickou analýzu, konkurenci a konkurenceschopnost podniku a je zde definován projekt.

V analytické části práce je představen podnik TOS Svitavy, a.s., je zde popsána jeho současná strategie. Následuje analýza podnikatelského prostředí, SWOT analýza a Porterova analýza.

Projektová část je na základě výsledků analýzy zaměřena na možnost snížení výrobních nákladů, a to přesunem části výroby z podniku jinam, resp. do teritorií s nižší cenou pracovní síly.

ABSTRACT

This master thesis is aimed for the project of increasing the competitive capability of the TOS Svitavy, joint-stock company. The whole work is subsequently splitted into three parts.

In the theoretic part there are evaluated the literary sources focused at the enterprise strategic management, the mode of strategy creation and implementation, strategical analysis, the competition and the enterprise competitive ability and there is defined the project.

In the analytical part of the master thesis there is presented the TOS Svitavy, joint-stock company and there is described its actual strategy. After it follows the analysis of entrepreneurial environment, SWOT analysis and Porter's analysis.

The project part is aimed by virtue of results for the possibility of reduction the production costs, namely by transfer of the part of production from the company elsewhere, let us say to the territories with lower labour cost.

Poděkování

Děkuji tímto vedoucímu mé diplomové práce panu doc. Ing. Josefu Kubíkovi, CSc. za odborné vedení a poskytnutí všech informací potřebných k napsání této práce.

Vedení podniku TOS Svitavy, a.s. děkuji za možnost zpracování diplomové práce na toto téma a za rady a užitečné informace, které mi byly při psaní této práce poskytnuty.

OBSAH

OBSAH.....	5
ÚVOD	7
I. TEORETICKÁ ČÁST	9
1 LITERÁRNÍ REŠERŽE	10
1.1 STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ A STRATEGIE PODNIKU	10
1.2 POSTUP PŘI TVORBĚ A ZAVEDENÍ STRATEGIE	12
1.3 STRATEGICKÁ ANALÝZA.....	13
1.4 ANALÝZA OKOLÍ.....	15
1.4.1 Analýza vlivů makrookolí	15
1.4.2 Analýza mikrookolí.....	17
1.4.3 Porterův model 5 konkurenčních sil	18
1.4.4 SWOT analýza.....	21
1.5 KONKURENCE A KONKURENCESCHOPNOST	24
1.6 PROJEKT A JEHO ŘÍZENÍ	29
1.7 SHRNUÍ POZNATKŮ Z TEORETICKÉ ČÁSTI	31
II. PRAKTICKÁ ČÁST.....	32
2 ANALYTICKÁ ČÁST	33
2.1 METODIKA ZPRACOVÁNÍ ANALYTICKÉ ČÁSTI DIPLOMOVÉ PRÁCE.....	33
2.2 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI TOS SVITAVY A.S.....	33
2.2.1 Výrobní program	35
2.3 SMĚRY A TENDENCE V DŘEVOZPRACUJÍCÍM PRŮMYSLU.....	37
2.4 ZHODNOCENÍ SOUČASNÉ STRATEGIE PODNIKU TOS SVITAVY, A.S.	40
2.5 ANALÝZA PODNIKATELSKÉHO PROSTŘEDÍ.....	42
2.6 SWOT ANALÝZA	45
2.7 PORTEROVA ANALÝZA	50
2.8 ZÁVĚRY VYPLÝVAJÍCÍ Z ANALYTICKÉ ČINNOSTI	54
3 PROJEKTOVÁ ČÁST	55
3.1 ÚVOD K NAVRHOVANÉMU PROJEKTU.....	55
3.2 METODIKA ZPRACOVÁNÍ PROJEKTOVÉ ČÁSTI DIPLOMOVÉ PRÁCE	56
3.3 CÍL A PŘEDMĚT NAVRHOVANÉHO PROJEKTU	57
3.4 POSTUP PŘÍPRAVY A REALIZACE NAVRHOVANÉHO PROJEKTU	59
3.5 ČASOVÁ OSA PROJEKTU	65
3.6 VYHODNOCENÍ EFEKTIVNOSTI A PŘÍNOSŮ PROJEKTU	66
3.7 RIZIKA NAVRHOVANÉHO PROJEKTU	72

3.8	STRUČNÉ SHRnutí PROJEKTU	73
ZÁVĚR		74
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY		76
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK		78
SEZNAM OBRÁZKŮ		79
SEZNAM TABULEK		80
SEZNAM GRAFŮ		81
SEZNAM PŘÍLOH		82

ÚVOD

Současné podnikatelské prostředí se vyznačuje rychlými změnami, na něž musí podniky rychle a odpovídajícím způsobem reagovat. Zákazníci jsou stále náročnější na kvalitu, spolehlivost, servis, ale zejména jsou citlivější na ceny. Očekávají, že produkty i služby budou dostávat rychleji a pohodlněji. V drtivé většině komodit si zákazník může vybírat srovnatelné produkty co do výše uvedených požadavků a tudíž je velmi snadné přecházet ke konkurenci. Rozhodovat tedy budou čím dál tím více procesy, které budou nabízet zákazníkovi konkurenční výhodu a řešit jeho vlastní problémy.

Tradiční marketingové nástroje, které vedou ke zvyšování prodeje, jsou méně účinné než v minulosti, při jejich uplatňování se jednotlivé produkty od sebe navzájem příliš neliší, ceny konkurence jsou vyrovnané, reklama je nákladná a méně efektivní a vzrůstají náklady na prodej. V globalizovaném světě hraje čím dál více hlavní roli informatika, kvalitní a aktuální informace jsou dostupné on-line miliardám lidí. To přináší zostřování konkurenčního prostředí, neboť zákazníci získávají velmi dobrý přehled o konkurenci a možných nabídkách pro splnění svých potřeb a zájmů.

Proto, chtějí-li firmy zvyšovat svoji konkurenční schopnost, je zvládnutí moderních metod projektového řízení v podobě vzniku projektově orientovaného systému řízení firmy nutným předpokladem a projekty se musí stát nedílnou součástí plánování a řízení ve všech oblastech firemní struktury.

Hlavním cílem této diplomové práce je zpracování projektu zvýšení konkurenční schopnosti podniku TOS Svitavy, a.s. se zaměřením na oblasti, kde firma může upevňovat konkurenceschopnost.

V první části práce budou zhodnoceny literární prameny zaměřené na podnik, podnikovou strategii, strategickou analýzu, podstatu konkurenceschopnosti firmy a konkurenční prostředí a bude zde definován projekt. Dalším krokem bude představení podniku TOS Svitavy, a.s., zhodnocení současného stavu společnosti a analýza její konkurenční

schopnosti. V projektové části se zaměřím na zpracování projektu zvýšení konkurenční schopnosti podniku a na předložení podkladů potvrzujících předpoklady a dopady projektového řešení.

Jsem ráda, že mi bylo vedením firmy umožněno diplomovou práci v podniku TOS Svitavy, a.s. zpracovat a doufám, že bude přínosem nejen pro mě, ale i pro podnik.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 LITERÁRNÍ REŠERŽE

1.1 Strategické řízení a strategie podniku

Strategické řízení představuje soubor aktivit zaměřených na formulaci směrů dalšího rozvoje podniku v podobě strategie podniku. Strategie směřuje k dosažení souladu mezi vnitřními zdroji podniku a vnějším okolím podniku a k zajištění celkové prosperity a úspěšnosti podniku. Strategické řízení se uskutečňuje právě prostřednictvím formulace a implementace strategie.

Strategické řízení je mimořádně složitý proces, jehož cílem je rozvíjení a udržování shody mezi cíli a zdroji podniku na straně jedné a měnícími se podmínkami tržních příležitostí na straně druhé. Strategické řízení zahrnuje identifikaci příležitostí a navazující strategická rozhodnutí týkající se alokace zdrojů a způsobů jejich využití.

Jedním z důvodů, proč je proces strategického řízení tak důležitý, je skutečnost, že napomáhá podniku identifikovat, vybudovat a udržet si konkurenční výhodu, která je nezbytně nutná pro zajištění prosperity, zejména s ohledem na působení konkurenčních tlaků a sil. Podstatou strategie je získání náskoku a jeho následné udržení, to znamená konkurenční výhody. [1]

Protože se současné podnikatelské prostředí vyznačuje rychlými změnami, na něž musí podniky rychle a odpovídajícím způsobem reagovat, je jedním ze základních nástrojů strategického řízení k zajištění úspěšného dlouhodobého rozvoje podniku právě kvalitní podniková strategie.

Zásadním úkolem strategie je připravit podnik na všechny situace, které s vysokou pravděpodobností mohou v budoucnosti vzniknout. [1]

Strategie je výraz cizího původu. Ve starořečtině znamená pojem „strategem“ překvapující vynalézavost, nečekaný obrat, rozuzlení, lest, past, trik. [1], [2]

Názory na definici strategii jsou různé, proto bych si dovolila prezentovat některé definice, vyskytující se v odborné literatuře.

Tradiční definice chápe strategii jako dokument, ve kterém jsou určeny dlouhodobé cíle podniku, stanoven průběh jednotlivých operací a rozmístění zdrojů nezbytných pro splnění daných cílů. [3]

Moderní definice chápe strategii 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. [3]

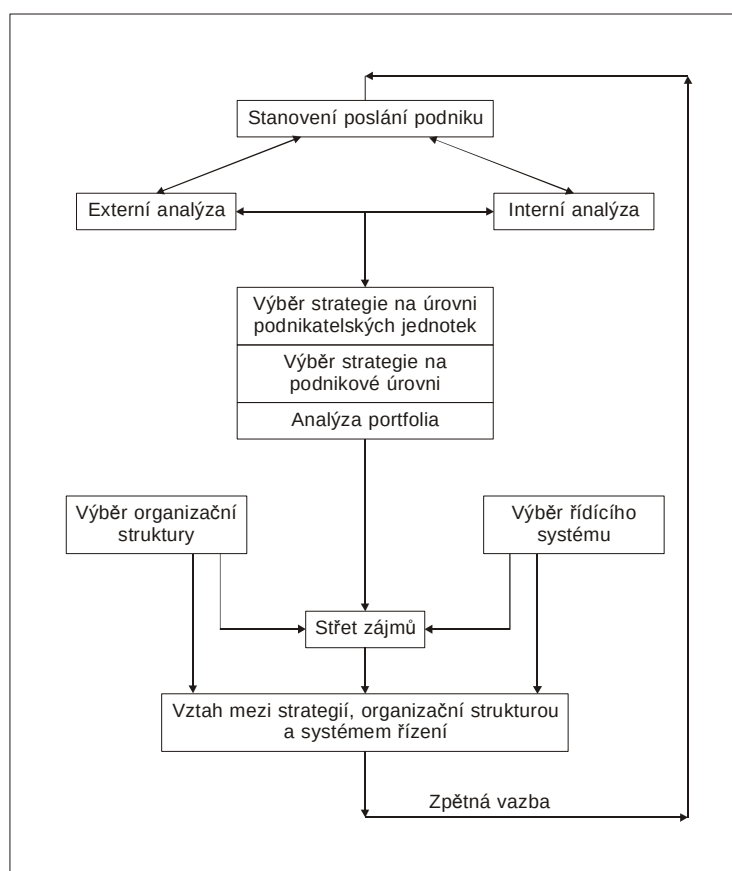
Podle Horákové [4] se strategií rozumí určité schéma postupu, které naznačuje, jak za daných podmínek dosáhnout vytyčených cílů (jak se chovat na cestě vedoucí k dosažení cílů).

Strategie neznamena vytváření plánů, ale hledání nových poznatků, příležitostí a způsobů jejich využití. Vytváření strategie je vynalézavé umění vítězit. [1], [2]

1.2 Postup při tvorbě a zavedení strategie

Zpracování strategie začíná strategickou analýzou, která zahrnuje analýzu okolí podniku, tzv. externí analýzu a analýzu zdrojů a schopností podniku, tzv. interní analýzu. Na základě strategické analýzy je definováno poslání a stanoveny cíle podniku, které určují výběr vhodné varianty strategie na jednotlivých úrovních řízení podniku. Tato část procesu vývoje strategie se nazývá formulace strategie.

Zavedení vybrané varianty strategie zpravidla předpokládá změny v organizační struktuře a řídicím systému podniku. Uvedené změny často vyvolávají konflikty, které je nutné řešit, aby strategie mohla být úspěšná. Tato část procesu vývoje strategie se nazývá implementace strategie. [3]



Obr. 1. Formulace a implementace strategie. [3]

Kvalitní strategie se zpravidla vyznačuje určitými charakteristickými rysy a její úspěšná implementace vyžaduje vytvoření následujících podmínek: [3]

- Strategie podniku museí zahrnovat strategie pro jednotlivé úrovně řízení včetně strategií základních funkcí podniku, jakými jsou marketing, apod.
- Strategie na jednotlivých úrovních řízení podniku musí vytvářet jednotný systém a navzájem se podporovat.
- Vybrané variantě strategie musí být obvykle přizpůsobena organizační struktura a systém řízení, které umožní podniku pružně reagovat na měnící se podmínky v okolí podniku a vytvářet dobré pracovní klima.
- Strategie by měla rozvíjet základní dovednosti podniku, např. schopnost vyrábět určitý výrobek, a současně připravit podnik na získání dalších dovedností, které by mohl využít v případě změn okolí podniku.

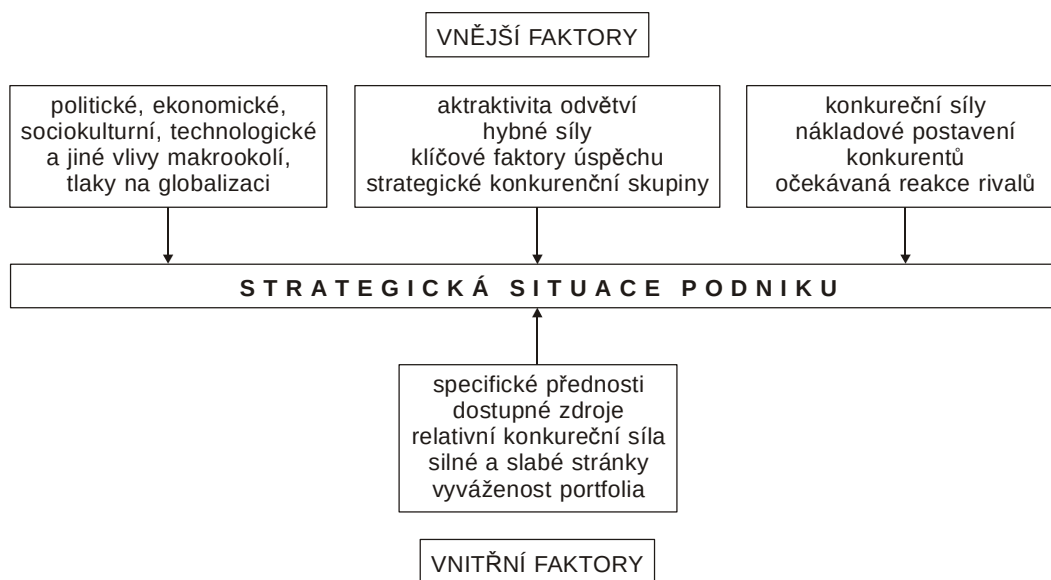
Základním východiskem pro formulaci strategie jsou výsledky strategické analýzy.

1.3 Strategická analýza

Strategická analýza zahrnuje různé analytické techniky využívané i pro identifikaci vztahů mezi okolím podniku, zahrnujícím makrookolí, odvětví, konkurenční síly, trh, konkurenty, a zdrojovým potenciálem podniku. [1]

Cílem strategické analýzy je identifikovat, analyzovat a ohodnotit všechny relevantní faktory, o nichž lze předpokládat, že budou mít vliv na konečnou volbu cílů a strategie podniku. Velmi důležité je posoudit vzájemné vztahy a souvislosti, které mezi faktory existují. Tento krok je pak základem pro posouzení vhodnosti současné strategie či rozhodnutí o volbě strategie nové. Vychází se přitom z odhadu budoucích trendů a jevů, které mohou v průběhu strategického období nastat. [1]

S ohledem na cíle strategické analýzy lze vymezit dva základní okruhy její orientace, a to analýzu orientovanou na vnější okolí podniku a analýzu vnitřních zdrojů a schopností podniku. [1]



Obr. 2. Strategická analýza. [1]

1.4 Analýza okolí

Analýza okolí se zabývá identifikací a rozbořem faktorů okolí podniku, které ovlivňují jeho strategickou pozici a vytvářejí potenciální příležitosti a hrozby pro jeho činnost. Orientuje se na vlivy trendů jednotlivých faktorů v makrookolí a mikrookolí, zpravidla vymezeného odvětvím. [1]

1.4.1 Analýza vlivů makrookolí

Zabývá se faktory, které na firmu působí na makro úrovni. K tomuto účelu používá dvě metody – PEST analýzu a metodu „4C“.

Metoda „4C“ je zaměřena na analýzu faktorů globalizace.

PEST analýza se zabývá analýzou politických, ekonomických, sociokulturních a technologických vlivů makrookolí. Základním úkolem PEST analýzy je identifikovat oblasti, jejichž změna by mohla mít významný dopad na podnik a odhadovat, k jakým změnám v těchto klíčových oblastech může dojít. [1]

- Politické a legislativní faktory [1]

Faktory jako stabilita, zahraniční a národní politické situace, členství země v EU, představují pro podniky významné příležitosti, ale současně i ohrožení. Politická omezení se dotýkají každého podniku prostřednictvím daňových zákonů, protimonopolních zákonů, regulace exportu a importu, cenové politiky, ochrany životního prostředí a mnoha dalších činností zaměřených na ochranu lidí, ať již v roli zaměstnanců či spotřebitelů, ochrany životního prostředí apod. Předpisy a vyhlášky je upravena i bezpečnost práce. Existence řady zákonů, právních norem a vyhlášek nejen vymezuje prostor pro podnikání, ale upravuje i samo podnikání a může významně ovlivnit rozhodování o budoucnosti podniku.

- Ekonomické faktory [1]

Ekonomické faktory vyplývají z ekonomické podstaty a základních směrů ekonomického rozvoje a jsou charakterizovány stavem ekonomiky. Podnik je při svém rozhodování významně ovlivněn vývojem makroekonomických trendů. Základními indikátory stavu makroekonomického okolí, které mají bezprostřední vliv na plnění základních cílů každého podniku, jsou míra ekonomického růstu, úroková míra, míra inflace, daňová politika a směnný kurz. Míra ekonomického růstu ovlivňuje úspěšnost na trhu tím, že přímo vyvolává rozsah i obsah příležitostí, ale současně i hrozeb, před které jsou podniky postaveny. Ekonomický růst vede ke zvýšené spotřebě, zvyšuje příležitosti na trhu a opačně. Podobně úroveň úrokové míry působí na celkovou výnosnost podniku a ovlivňuje skladbu použitých finančních prostředků a tím, že určuje cenu kapitálu, významně ovlivňuje investiční aktivitu podniku, resp. jeho rozvoj. Nízká úroveň úrokové míry představuje příležitosti pro realizaci podnikových záměrů. Podobný vliv má i míra inflace, která je jedním ze základních ukazatelů charakterizujících stabilitu ekonomického vývoje. Vysoká míra inflace se negativně odráží v intenzitě investiční činnosti a limituje tak ekonomický rozvoj. Dalším indikátorem je devizový kurz, který ovlivňuje především konkurenceschopnost podniků na zahraničních trzích.

- Sociální a demografické faktory [1]

Tyto faktory odrážejí vlivy ochrany životního prostředí, pracovní síly, průměrného věku a růstu populace, životní úrovně a životního stylu obyvatelstva. Sociální faktory zahrnují důvěru, ocenění, postoje, výběr a životní styl obyvatel. Tyto elementy jsou výsledkem kulturních, ekonomických, demografických, náboženských, vzdělávacích a etických podmínek života člověka. Podobně jako ostatní oblasti jsou i faktory sociální v neustálém vývoji, který plyne z úsilí jednotlivců naplnit své touhy a potřeby. Poznání trendů v této oblasti jednoznačně vede k získání předstihu před konkurenty v boji o zákazníka.

- Technické a technologické faktory [1]

Aby se podnik vyhnul zaostalosti a prokazoval inovační činnost, musí být informován o technických a technologických změnách, které v okolí podniku probíhají. Změny v této oblasti mohou náhle a velmi dramaticky ovlivnit okolí, ve kterém se podnik pohybuje. Předvídatost vývoje směrů technického rozvoje se může stát významným činitelem úspěšnosti podniku. Klíč k úspěšnému předvídání v této oblasti spočívá v přesném předvídání budoucích schopností a pravděpodobných vlivů. Souhrnná analýza vlivů technických a technologických změn představuje studie očekávaných vlivů nových technologií jak na stav okolí, tak na konkurenční pozice.

1.4.2 Analýza mikrookolí

Zahrnuje analýzu odvětví s důrazem na konkurenční prostředí. Cílem této analýzy je identifikovat síly a faktory, které činí odvětví více či méně atraktivním. Analýza vychází ze základních charakteristik odvětví. Jejími stěžejními částmi je vymezení hybných změnotvorných sil, které významně ovlivňují vývoj a změnu odvětví, a klíčových faktorů úspěchu, jež ovlivňují úspěšnost či neúspěšnost podniků v odvětví. Významnou součástí analýzy mikrookolí je analýza konkurenčních sil, která navazuje na analýzu odvětví, přičemž do popředí zájmu se dostávají konkurenční síly.

Tradiční metodou je zde Porterův model pěti sil, zaměřený na identifikaci vlivů působících na ziskovost odvětví.

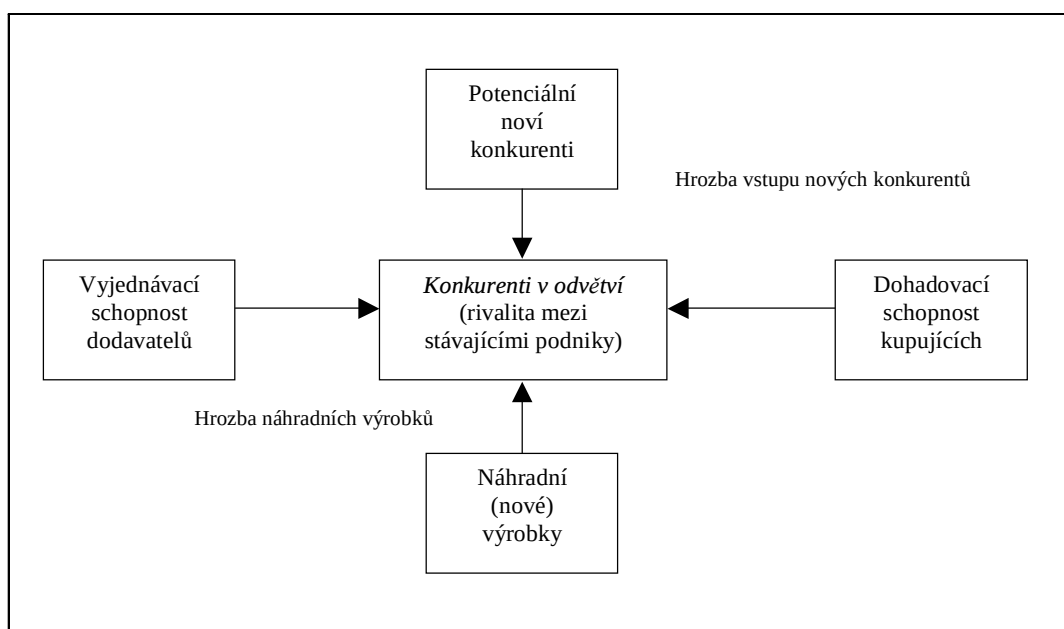
Analýza vnitřních zdrojů a schopností podniku směřuje k identifikaci zdrojů a schopností podniku, resp. strategické způsobilosti, kterou podnik musí mít, aby byl schopen reagovat na hrozby a příležitosti vznikající nepřetržitě v jeho okolí. Komplexně pojatá analýza vnitřních zdrojů a schopností směřuje k identifikaci specifických předností podniku jako základu konkurenční výhody. Provádí se například pomocí SWOT analýzy. [1]

1.4.3 Porterův model 5 konkurenčních sil

Základním faktorem určujícím výnosnost podniku je přitažlivost odvětví. V kterémkoliv odvětví, ať domácím nebo mezinárodním, ať vyrábí výrobky nebo poskytuje služby, jsou pravidla konkurence vtělena do pěti dynamických konkurenčních faktorů:

- vstup nových konkurentů,
- hrozba nových výrobků nebo služeb,
- dohadovací schopnost kupujících,
- dohadovací schopnost dodavatelů,
- soupeření mezi existujícími konkurenty.

Společné působení těchto pěti dynamických konkurenčních faktorů rozhoduje o schopnosti firem v daném odvětví vytěžit z investic takové míry zisku, které převyšují cenu vloženého kapitálu. Síla působení těchto faktorů je v různých odvětvích různá a může se měnit podle toho, jak se odvětví vyvíjí. V odvětvích, kde těchto pět faktorů působí příznivě, dosahuje mnoho konkurentů přitažlivých zisků. [5], [6]



Obr. 3. Porterův model pěti konkurenčních sil. [6]

- *Konkurenti v odvětví* [5], [6], [7]

Rivalita nastává mezi firmami, které vyrábějí podobné produkty a prodávají je na tomtéž trhu. Objevuje se obvykle za těchto podmínek:

- počet konkurentů stoupá, stávají se rovnějšími ve velikosti a schopnostech,
- pomalu stoupá poptávka po nabízeném zboží a službách,
- konkurenti používají snížení cen nebo jiné konkurenční zbraně ke zvýšení počtu jednotek,
- výrobky a služby si jsou tak podobné, že zákazníkovi přijde levněji, když přejde z jedné značky na druhou,
- odejít z oboru vyjde dražší, než zůstat a soutěžit,
- silné firmy získávají slabé a vytváří z nich hlavního soutěžícího na trhu.

- *Potenciální noví konkurenti* [5], [6], [7]

Vypadají-li zisky odvětví atraktivně, přitáhne to další konkurenci. Jestliže však poptávka je slabá a nedokáže uspokojit zvětšenou kapacitu, kterou způsobil vstup nových firem, pak ceny a s nimi i zisky pravděpodobně spadnou. Nejobecnějšími variantami jsou:

- hospodárnost rozsahu (výhody pramenící z nákladů),
- existence značných výhod nákladů plynoucích ze zkušenosti,
- preference obchodní značky a zákaznická loajalita,
- kapitálové požadavky,
- nevýhody nákladů nezávislých na velikosti (přístup k levnější práci nebo surovinám),
- přístup k distribučním kanálům,
- činnost a politika státu.

- *Náhradní (nové) výrobky* [5], [6], [7]

Náhražka je něco, co vyhovuje stejným potřebám jako produkt vyráběný v oboru. Firmy této hrozbě mohou předcházet tak, že nebudou zvyšovat ceny a neopomenou vyvíjet a zdokonalovat své produkty nebo služby. Konkurence náhražek je ovlivněna snadností, s jakou kupující může přejít k náhražce (klíčovou úlohu sehrávají náklady).

- *Vyjednávací síla kupujících* [5], [6], [7]

Kupující mohou přimět firmy, aby podrazily jedna druhou, jen aby dostaly od kupujících zakázku, a mohou využít svou sílu, aby na firmách vymohly další výhody jako zdokonalení kvality, úvěr apod. Kupující jsou silní v následujících situacích:

- zákazníků je málo a nakupují velká množství,
- nákupy zákazníka představují velké procento z celkového odbytu prodávajícího oboru,
- prodávající obor se skládá z velkého počtu malých prodejců,
- nakupovaný předmět je dostatečně standardizován, takže zákazníci mohou snadno najít jiného dodavatele,
- nakupovaný předmět nepředstavuje důležitý vstup,
- pro zákazníky je ekonomicky vhodné nakupovat vstup od více dodavatelů, než od jednoho.

- *Vyjednávací síla dodavatelů* [5], [6], [7]

Dodavatelé nezbytných zdrojů (podobně jako kupující) pro obor vyžadují vysoké ceny, jež vedou ke snižování zisků. Dodavatelé jsou silní když:

- vstup je z nějakého hlediska pro kupujícího důležitý,
- dodavatelský obor je ovládán několika málo velkými výrobci,
- příslušné výrobky dodavatele jsou jedinečné do té míry, že je pro kupujícího nesnadné nebo nákladné přejít od jednoho dodavatele k druhému.

Firmy mohou těchto pět sil ovlivnit svoji strategií, kterou sledují. Rozhodující otázkou při určování výnosnosti pak je, zda firmy v oboru mohou získat a udržet význam, který mají pro kupující nebo zda ho při odrážení konkurence ztratí a získají ho druzí.

1.4.4 SWOT analýza

SWOT je zkratkou anglických slov Strengths (přednosti = silné stránky), Weaknesses (nedostatky = slabé stránky), Opportunities (příležitosti) a Threats (hrozby), přičemž se jedná o přednosti a nedostatky v organizačním vnitřním prostředí a o příležitosti a hrozby v organizačním vnějším prostředí. [8]

SWOT analýza je jednoduchým nástrojem, koncepčním nástrojem pro systematickou analýzu, zaměřeným na charakteristiku klíčových faktorů ovlivňujících strategické postavení podniku. [1]

Analýza SWOT vychází z předpokladu, že organizace dosáhne strategického úspěchu maximalizací předností a příležitostí a minimalizací nedostatků a hrozeb podniku.

Silné stránky jsou pozitivní vnitřní podmínky, které umožňují organizaci získat převahu nad konkurenty. Organizační předností je zdroj nebo schopnost, která umožňuje organizaci získat konkurenční výhodu na trhu. Přístup ke kvalitnějším materiálům, dobré finanční vztahy, silný image, vlastnictví patentů, rozsáhlé distribuční kanály nebo vysoce talentovaní manažeři jsou všechno přednosti, kterými může organizace předstihnout konkurenty.

Nejvítanějšími silnými stránkami jsou takové, které je těžko okopírovat, a kde je předpoklad, že budou dlouhou dobu přinášet zisk, čili znamenají konkurenční výhodu. [4]

Opakem silných stránek jsou slabé stránky, které znamenají určitá omezení nebo nedostatky a brání plnému efektivnímu výkonu. Patří sem např. absence nezbytných zdrojů nebo schopností nebo chyba v rozvoji nezbytných zdrojů nebo schopností. Manažeři s neodpovídajícími strategickými schopnostmi, překročené úvěry, špatný image výrobku, zastaralé stroje mohou být považovány za slabé stránky organizace. [4]

Příležitosti jsou současné nebo budoucí podmínky v prostředí, které jsou příznivé současným nebo potenciálním výstupům organizace. Příznivé podmínky mohou obsahovat změny v zákonech, které zvýší konkurenceschopnost organizace, rostoucí počet zákazníků, uvedení nových technologií, které může organizace snadněji využívat, zlepšené vztahy s dodavateli atd. Příležitosti by neměly být posuzovány pouze ve světle současných podmínek, ale spíše z hlediska dlouhodobých efektů organizačních aktivit.

Hrozby jsou současné nebo budoucí podmínky v prostředí, které jsou nepříznivé organizačním současným nebo budoucím výstupům. Nepříznivé podmínky mohou obsahovat vstup silného konkurenta na trh, pokles počtu zákazníků, uvedení nových technologií, které způsobí, že stávající výrobky zastarají, změna legislativních nařízení, které ztíží organizační schopnost konkurovat nebo problémy s nalezením spolehlivých dodavatelů.

Postup při realizaci SWOT analýzy: [1]

1. Identifikace a předpověď hlavních změn v okolí podniku, k čemuž poslouží závěry provedených analýz, např. analýza okolí.
2. S využitím závěrů jednotlivých částí analýzy vnitřních zdrojů a schopností podniku identifikovat silné a slabé stránky a specifické přednosti.
3. Posoudit vzájemné vztahy jednotlivých silných a slabých stránek a změn v okolním prostředí podniku.

Analýza SWOT pro tvůrce strategických plánů důležitá, neboť:

- Poskytuje manažerům logický rámec pro hodnocení současné a budoucí pozice jejich organizace.
- Z tohoto hodnocení se mohou manažeři zaměřit na strategické alternativy, které by mohly být v jejich situaci ty nejvhodnější.

- Může být prováděna periodicky, aby manažery informovala o tom, které interní nebo externí oblasti nebyly nebo naopak ztratily na významu vzhledem k podnikovým činnostem.
- Vede ke zlepšení výkonnosti organizace (pokud management pochopí, kterým vnější hrozbám a interním nedostatkům musí čelit, umožní mu to jasně si uvědomit svou situaci a úspěšně změnit osud firmy.)

1.5 Konkurence a konkurenceschopnost

Základním předpokladem přežití firmy na trhu je její konkurenceschopnost. Skutečnost, že daná firma je konkurenceschopná, že má potřebnou sílu prosadit své záměry na trhu, vychází z její tzv. konkurenční výhody, která způsobuje, že určitá činnost této firmy je v porovnání s ostatními konkurenty realizovaná buď levněji, nebo lépe ve prospěch splnění skutečných potřeb zákazníka. [9]

Ke zjištění směrů, kde má firma konkurenční výhodu je zapotřebí odpovídající a kompletní znalost okolního prostředí a interních možností organizace. Jednou z technik poznání organizačního prostředí a vnitřních možností podniku je analýza SWOT.

Analýza SWOT vychází z předpokladu, že organizace dosáhne strategického úspěchu maximalizací předností a příležitostí a minimalizací nedostatků a hrozeb podniku. [9]

Přednosti jsou tedy pozitivní vnitřní faktory, které umožňují organizaci získat převahu nad konkurenty a firma je, oproti vlivům vnějšího prostředí, může vždy nějakým způsobem ovlivnit.

Organizační předností je zdroj nebo schopnost, která umožňuje organizaci získat konkurenční výhodu na trhu a patří sem např. přístup ke kvalitnějším materiálům, dobré finanční vztahy, silný image, know-how zaměstnanců, vlastnictví patentů, rozsáhlé distribuční kanály nebo vysoce talentovaní manažeři. Toto všechno jsou přednosti, kterými může organizace předstihnout konkurenty. [9]

Konkurenční výhoda vzniká z hodnoty, kterou je podnik schopen vytvořit pro své kupující a která převyšuje náklady podniku na její vytvoření. Hodnota je to, co kupující jsou ochotni zaplatit, a vyšší hodnota pramení z toho, že podnik nabídne nižší ceny než konkurenti za rovnocennou užitnou hodnotu, a nebo že poskytne zvláštní výhody, které více než vynahradí vyšší cenu.

Rozlišujeme dva základní typy konkurenční výhody: vůdčí postavení v nízkých nákladech a diferenciaci. [6]

Vymezení konkurence

Konkurence zahrnuje veškeré skutečné nebo potenciální substituční nabídky, o kterých může zákazník při svém kupním rozhodování uvažovat. [10]

Podle stupně nahraditelnosti můžeme rozlišit 4 stupně konkurence:

- Konkurence značek – vzniká tehdy, jestliže firma za své konkurenty považuje společnosti, které nabízejí svým zákazníkům podobné výrobky a služby za podobné ceny.
- Odvětvová konkurence – vzniká tehdy, jestliže firma považuje za své konkurenty výrobce stejné třídy výrobků.
- Konkurence firmy – vzniká tehdy, jestliže firma považuje za své konkurenty všechny společnosti nabízející stejnou službu.
- Konkurence rodu – je charakteristická tím, že firma považuje za své konkurenty všechny firmy, které s ní soupeří o zákaznickovy peníze. [10]

Aby mohla firma vytvářet efektivní strategie, musí sledovat své zákazníky i konkurenty. Firmy potřebují vědět, jaké má konkurence strategie, cíle, silné a slabé stránky a jakým způsobem, bude pravděpodobně reagovat v případě ohrožení. Stejně důležité je, aby firma věděla, jak se vytváří efektivní zpravodajský systém, který poskytne spolehlivé informace, které konkurenty lze atakovat a kterým se vyhnout.

Mezi nejtěsnější konkurenty patří ti, kteří uspokojují stejné potřeby a přání zákazníků a vytvářejí pro ně stejné nabídky. Firma se musí mít rovněž na pozoru před latentními konkurenty, kteří mohou přijít s novou nabídkou pro uspokojování stejných potřeb. Firma musí usilovat o odhalení těchto latentních konkurentů pomocí analýzy odvětví a analýzy trhu.

Konkurenční zpravodajství vyžaduje shromažďování, analýzu, interpretaci a distribuci informací. Manažeři by měli mít trvale k dispozici spolehlivé zpravodajské údaje o konkurenci. Mnohem snadněji se pak mohou formulovat marketingové strategie.

Manažeři by měli využívat analýzu spotřebitelské hodnoty pro identifikaci silných a slabých stránek firmy a pro určení způsobu, jak nejlépe uspokojovat potřeby a přání zákazníků. [10]

Vymezení konkurenceschopnosti

Konkurenční schopnost podniku je určována úrovní jeho inovativnosti a výkonnosti, která musí být taková, že ve srovnání s jinými podniky, které operují na trhu, zajistí dosahování tří základních parametrů výstupů:

- vyšší kvalitu (ve vztahu k potřebám zákazníků)
- nižší náklady (cena pro zákazníka)
- lepší vztah k zákazníkovi (prodej a servis pro zákazníky)

Konkurenční schopnost je základní podmínkou existence podniku a v konečném důsledku se realizuje jako schopnost udržovat a rozšiřovat majetek vlastníka podniku. V tomto smyslu je konkurenceschopnost podniku otázkou strategického významu, a je proto zadáním a zodpovědností pro vrcholové řízení podniku. [13]

Podnik a jeho management musí úspěšně zvládnout ohrožení a efektivně využít příležitosti v současné i budoucí konkurenci. Vyžaduje to vysokou vnitřní dynamiku a pružnost v řízení podniku. Podnik musí dělat řadu změn v systému řízení a pro realizaci těchto změn musí provést výraznou restrukturalizaci svých zdrojů: věcných, finančních a lidských. [13]

Lidský potenciál podniku, tj. kvalifikace pracovníků a jejich motivace, se stává jednou z charakteristik podniku, která má pro konkurenceschopnost strategický význam. Prostředky

vynakládané na rozvoj znalostí a dovedností pracovníků a na jejich motivaci jsou chápány jako vysoce efektivní investice pro získání konkurenční výhody. [13]

Neméně důležitým prvkem zvyšování konkurenční schopnosti podniku je také zavádění nových ekologicky šetrnějších technologií, které by měly mít příznivější vliv na kvalitu životního prostředí. [14]

O konkurenční schopnosti výrobku rozhoduje trh, tedy spotřebitel. Je-li výrobek prodejný, je konkurenceschopný. Neprodaný výrobek vytváří podnikateli ztrátu a tedy škodí. Z toho vyplývá, že jediným měřítkem konkurenceschopnosti je v tržní společnosti možnost výrobek prodat.

Výrobek však musí být prodán s přiměřeným ziskem. Přiměřený zisk by měl být tak vysoký, aby umožnil rozšířenou reprodukci v rozsahu umožňující dlouhodobě vytvářet předpoklady pro výrobu konkurenceschopných výrobků.

V tržní společnosti tedy chápeme konkurenceschopnost jako způsobilost prodat vytvořený produkt s přiměřeným ziskem. Prodejnost a ziskovost jsou základem konkurenční schopnosti. [15]

Výrobek je prodejný tehdy, když:

- je cenově srovnatelný s ostatními podobnými výrobky na trhu,
- má zákazníkem požadované užité a estetické vlastnosti,
- je prodáván v "přátelském", ohleduplném prostředí,
- má zabezpečený servis.

K tomu musíme znát:

- požadavky zákazníka,

- očekávaný směr poptávky,
- situaci konkurentů (nové výrobky, ceny atd.),
- očekávané vnitrostátní ekonomické trendy,
- očekávaný světový vývoj,

tedy mít zajištěn dokonalý marketing (= průzkum a aktivní ovlivňování trhu). [15]

Podle Kuby [16] je konkurenceschopnost pojem tržní rivality a znamená schopnost obstát v hospodářské soutěži s předními zeměmi a zajistit alespoň střednědobou prosperitu.

Cest a faktorů jako jednotlivých prvků konkurenceschopnosti je celá řada. Nejdůležitější z nich jsou efektivní prodej a marketing, které jak z jejich významu, představují rozhodující konkurenční zbraň podniku v tržní ekonomice v boji o trh, zákazníka a stabilitu firmy. Zajistit konkurenceschopnost firmy v této oblasti je v kompromisu mezi čtyřmi manažery: technikem, technologem, ekonomem a prodejcem. [16]

Jedná se tedy o úspěšnou spolupráci vývoje a prodeje, tedy obchodního a technického úseku s následnou minimalizací výrobních nákladů.

Marketing zjistí potřeby trhu, zákazníka, dává náměty pro vývoj a technickou přípravu výroby a zabraňuje tomu, aby se vyvíjel výrobek, o který není na trhu zájem. Technik vymyslí a odzkouší výrobek, technolog pak zajistí kvalitní a levnou výrobu a prodejce zajistí jeho realizaci. Pracovník marketingu pak všechny tyto úseky v tomto smyslu koordinuje a integruje směrem k trhu.

1.6 Projekt a jeho řízení

V současné době se v podnicích a jiných organizacích provádí velká část jednorázových prací formou projektů. Tyto projekty jsou často rozhodující součástí strategického řízení podniku. Ať už jsou nebo nejsou základem strategie, vyskytují se všude. Cílem může být rychlá komercializace nového produktu nebo služby, instalace nového investičního zařízení v podniku, vývoj nového softwaru apod. Organizace používají projekty k řešení svých vlastních potřeb nebo je provádí na základě smlouvy pro jinou organizaci. Současně do nich může být zapojeno i několik organizací. Může se jednat o malé nebo velké projekty krátkého nebo dlouhého trvání. [11]

Hlavním faktorem úspěchu firmy je schopnost získat a udržet si konkurenční výhodu. Jedním z nejvýznamnějších klíčových faktorů úspěchu a prosperity firmy v dnešním vysoce konkurenčním světě budou projekty řešící problematiku zvyšování konkurenční schopnosti firem.

Pojem projektové řízení vznikl z překladu anglického termínu „project management“, v češtině není tento pojem jednoznačně vymezen.

Hlavním pojmem projektového řízení je slovo projekt, který označuje proces plánování a řízení rozsáhlých operací. [12]

Projekt se odlišuje od rutinních, periodicky se opakujících činností. Je to aktivita, která nemá vzor v minulosti a která se ani v budoucnu nebude přesně opakovat. [12]

Rosenau [11] definuje projekt jako organizované plnění jednorázového úkolu využívající lidské a materiální zdroje k dosažení stanoveného cíle, který je obvykle definován „Trojimperativ“ (specifické provedení s časovým plánem a finančním rozpočtem). Projekt je charakterizován těmito typickými znaky: má trojrozměrný cíl, je jedinečný, zahrnuje zdroje a realizuje se v rámci organizace.

Počátek projektu je určen: [12]

- jasně stanovenými konkrétními cíli,
- definovanou strategií vedoucí k dosažení stanovených cílů
- stanovenými termíny zahájení a ukončení
- omezenými zdroji a náklady
- specifikací přínosů jeho realizace – konkurenční výhoda, zvýšení zisku, zavedení moderní technologie, ekologické aspekty apod.

Proces řízení projektu: [11]

- definování projektových cílů
- plánování - jak tým splní podmínky trojimperativu, tj. specifikace provedení, časový plán a finanční rozpočet
- vedení - uplatnění manažerského stylu řízení lidských zdrojů, který povede k tomu, že lidé budou práci vykonávat včas a efektivně
- monitorování - kontrola stavu a postupu projektových prací, aby se včas zjistili odchylky od plánu
- ukončení – ověření, že hotový úkol odpovídá aktuální definici toho, co se mělo udělat.

1.7 Shrnutí poznatků z teoretické části

V další části diplomové práce budou prakticky využity všechny nejdůležitější poznatky popsané v první části práce.

S ohledem na konečný cíl této diplomové práce budou důležité jak všechny části strategie podniku, ať už je to strategie a řízení podniku, nebo postupy při vytváření a zavedení strategie, rovněž tak interní a externí analýza, bez nichž je obtížné definovat cíle podniku. Analýza mikrookolí a makrookolí podniku je tedy dost podstatnou částí analytické části práce.

Uplatnění SWOT analýzy a Porterova modelu konkurenčních sil je rovněž nutné pro charakterizování klíčových faktorů, které poskytnou relevantní údaje a poznatky a budou východiskem pro posouzení konkurenceschopnosti podniku. Poslouží tedy jako základ pro stanovení další strategie a ve finále pro zvolení vhodného projektu na zvýšení konkurenceschopnosti podniku TOS Svitavy, a.s..

II. PRAKTICKÁ ČÁST

2 ANALYTICKÁ ČÁST

2.1 Metodika zpracování analytické části diplomové práce

Prvním krokem v této části diplomové práce bude představení společnosti TOS Svitavy, a.s. a bude zde popsána současná strategie firmy a tendence v oboru, kde firma působí. Dalším krokem bude provedení analýzy makrookolí podniku pomocí metody PEST. Následně provedu analýzu mikrookolí podniku, a to pomocí Porterova modelu pěti konkurenčních sil. Dalším krokem bude provedení SWOT analýzy, kde na základě silných a slabých stránek podniku definuji faktory vedoucí ke zvýšení konkurenční schopnosti podniku TOS Svitavy, a.s.

2.2 Představení společnosti TOS Svitavy a.s.

Akciová společnost TOS Svitavy má více jak 55-ti letou tradici ve strojírenské výrobě. Firma prošla několika obdobími rozvoje klasické strojírenské výroby, až se stabilizovaly dva základní výrobní programy, výroba dřevoobráběcích strojů a výroba samostředících univerzálních sklíčidel. Pro přehlednost uvádím retrospektivu rozvoje strojírenské výroby v TOS Svitavy.

Strojírenská výroba v TOSu Svitavy byla zahájena 1. 1. 1948. Hlavním výrobním programem až do roku 1971 byly stolové a sloupové vrtačky. V roce 1951 byla do podniku převedena výroba soustružnických sklíčidel. V roce 1955 byl pod n. p. TOS Svitavy přičleněn závod TOS Brno – Slatina a v podniku se začaly vyrábět dřevoobráběcí stroje.

V sedmdesátých letech byla v podniku ukončena výroba vrtaček a veškeré kapacity byly věnovány výrobě dřevoobráběcích strojů, včetně podstatného rozšíření vývojových kapacit.

V roce 1991 byla ustavena akciová společnost TOS Svitavy. Rok 1996, kromě restrukturalizace, přinesl i změnu majoritního vlastníka, kterým je nyní B.G.M. holding, a.s. Praha. Stabilizační přístup nového majitele podporuje rozvoj výroby produktivních

dřevoobráběcích strojů a soustružnických sklíčidel. TOS Svitavy, a.s. zavedl a využívá systém EN ISO 9001:2000, zaručující kvalitu v oboru. Cíleně a soustavně certifikuje veškeré výrobky dle CE (EN) a GOST.

Firma je členem několika svazů, a to Svazu výrobců a dodavatelů strojírenské techniky, Svazu výrobců náradí a měřidel a Svazu výrobců dřevozpracujících strojů a zařízení. Prostřednictvím tohoto členství rozvíjí spolupráci s těmi českými výrobci, kteří doplňují sortiment TOSu, v němž TOS ve své strategii neprovádí vývoj ani výrobu, ale používá jejich zdrojů pro plnění požadavků zákazníků.

Firma má vlastní vývojové oddělení, pro vývoj a modelování používá osvědčené konstrukční systémy řady CAD.

Řídící procesy organizační, technologické, výrobní, finanční a účetnictví jsou podporovány komplexním integrovaným informačním systémem.

Produkce samostředících univerzálních sklíčidel slouží k mechanickému upínání tyčových a přírubových součástí na soustruzích, bruskách, dělicích přístrojích, speciálních přípravcích. Výroba sklíčidel patří do oboru náradí, a tato produkce je tudíž svým charakterem určena pro výrobní spotřebu. Méně proto podléhá výkyvům klasických hospodářských cyklů.

Dřevoobráběcí stroje jsou na rozdíl od sklíčidel svým charakterem povahy investičního zboží, které podléhá výrazně konjunkturálním vlivům. Vývoj a výroba dřevoobráběcích strojů vychází a využívá bohatých zkušeností ze svých, dnes již tradičních realizací na domácím i zahraničních trzích. Dřevoobráběcí stroje TOSu jsou prioritně určeny na zpracování masivního dřeva. Nabízené stroje představují rozsáhlou nepřetržitě doplňovanou paletu strojů vlastní konstrukce rozšířenou o stroje a zařízení tuzemských a zahraničních výrobců, které doplňují výrobní program firmy, aby umožnil dodávky kompletních technologických celků a vyřešení speciálních požadavků zákazníků.

V oblasti výroby dřevoobráběcích a nábytkářských strojů TOS spolupracuje také s německými firmami, pro něž vyrábí sortiment strojů prioritně určený pro sektor nábytkářského průmyslu.

Okolo 70 – 80 % produkce je exportováno buď přímo, nebo prostřednictvím dalším tuzemských firem formou reexportu.

V posledních letech dochází v podniku k restrukturalizaci výrobních kapacit, snižování neproduktivních nákladů, k přehodnocení výrobního sortimentu s cílem zúžit současný výrobní sortiment na tři výrobní řady, na který bude zabezpečován další vývoj. V těchto výrobních řadách se pak cíleně věnuje doplňování typů, které umožňují proniknout do dalších oblastí zpracování dřeva a dřevní hmoty, jako je např. stavební sektor, nábytkářský průmysl apod..

2.2.1 Výrobní program

Stávající výrobní program akciové společnosti TOS Svitavy sestává ze dvou komodit, a to:

Dřevoobráběcí stroje

Pily

§ rozmítací – řada PWR

§ zkracovací – PWK

§ formátovací – řada PWF

Stroje pro čtyřstranné opracování dřeva - řada FWH, FWP

Stroje na výrobu Eurooken – řada FWE-U, FWO-U

Truhlářské stroje (stroje řady „Professional“)

§ srovnávací frézky - řada FWS

§ tloušťkovací frézky - řada FWJ

§ spodní frézky - řada FWV

Uvedený sortiment strojů je téměř výhradně určen k opracování masivního dřeva, okrajově pak pro zpracování jiných materiálů (jako např. dřevotřísky, lamino, MDF atd.). Není tudíž určen prioritně pro nábytkářský průmysl.

Kombinací shora uváděného sortimentu, a s doplněním strojů a zařízení od spolupracujících firem lze zpracovávat a dodávat kompletní projekty a linky na zpracování např. pilnice, výrobu lepeného hranolu, spárovky, výrobu oken, dveří, kompletní vybavení truhláren, výrobu stavebních prvků včetně dílů pro dřevěné domy atd.

Univerzální soustružnická sklíčidla

§ ručně ovládaná sklíčidla s litinovým tělesem; 2,3,4,6-ti čelistní od Ø 80 do Ø 500 mm ve dvou třídách přesnosti

§ silová sklíčidla (hydraulická) se 3 nebo 4 čelistmi, Ø 110, 160, 175, 200, 210, 250, 315 mm pro vysoké otáčky

§ ručně upínaná silová sklíčidla aretovaná klínovou tyčí Ø 160, 200, 250 mm, tří čelistní pro vysoké otáčky

Kompletní výrobní sortiment je uveden v příloze P I.

2.3 Směry a tendence v dřevozpracujícím průmyslu

Závěr minulého století přinesl do světového hospodářství pozoruhodný a současně vítaný jev – návrat dřeva. Příčinami tohoto jevu byla zejména čtyři jednoznačně doložitelná fakta. První z nich řadou statistických a prognostických údajů ukazuje, že při trvalém obhospodařování lesů se zásoby dřeva v 21. století udrží, druhá pak – na základě nejméně jednoznačných zjištění – potvrzuje, že trvalé využívání lesů je významným příspěvkem ke stabilizaci podnebí. Z ekonomického hlediska má největší význam fakt, že dřevo je důležitým materiálem s mnohostrannými možnostmi využití, a rovněž, že koloběh dřeva je názorným příkladem vysoce efektivního moderního materiálového koloběhu.

V současné době, kdy vážné problémy se zhoršujícím se životním prostředím obracejí pozornost k ekologickým materiálům, vystupují do popředí všechny výhodné vlastnosti dřeva. Dřevo se dá zpracovávat nejrůznějšími způsoby, jde o materiál s příznivými parametry jak mechanickými, tak estetickými. Navíc umožňuje šetřit energie a jiné materiály, a tím i finanční prostředky. Jeho největší předností však je, že ačkoliv provází lidstvo od začátku jeho existence, neustále se obnovuje, dorůstá. Dokonce tempem, které zejména ve vyspělých státech předstihuje objem těžby. Různost druhů dřeva pak otvírá i možnosti jeho použití ke stále dalším a dalším inovacím. V posledních letech sílí i snahy o co nejširší zhodnocení dřevního odpadu, ať už recyklací nebo ekologickými způsoby spalování, které šetří ostatní energetické zdroje. Na rozdíl od plastů či oceli se dá dřevo rychle zpracovat, šetří nástroje, má malou specifickou hmotnost, dobré smykové vlastnosti, je při vysoké pružnosti pevné v tlaku a má i dobré tepelně-izolační vlastnosti.

Díky všem těmto, a ještě mnoho dalším, příznivým atributům se dřevo pomalu, ale jistě dostává nejen tam, kde se už dříve osvědčilo. Je to návrat plný zadostiučinění, ale návrat plně oprávněný.

Základní vývoj v dřevozpracujícím průmyslu, tak jako i v jiných oborech, udává růst životní úrovně obyvatel a z toho plynoucí nároky na růst kvality a užitných vlastností výrobku, za něž je zákazník ochoten zaplatit.

Obor dřevozpracujícího průmyslu to zasahuje rovněž přes rostoucí požadavky na kvalitu výrobků směrem od syntetických a umělých materiálů k původním materiálům. Konkrétně zejména ve vyspělém světě Severní Ameriky, Západní Evropy, ale už i u nás, tedy v oblasti Střední a Východní Evropy je znatelný posun např. v nábytkářském průmyslu směrem od nábytku z dřevotřískových laminovaných či MDF desek k nábytku z masivního dřeva různých druhů. Totéž se projevuje i v řadě dalších produktů od oken z eurohranolů místo plastů, přes dveře, různé vybavení domácností nábytkem až po současné vysoce atraktivní dřevěné hračky.

Klíčovým trendem celosvětového vývoje dřevozpracujících strojů je snaha o co největší výtěž, o co nejefektivnější zpracování dřeva. Rozvoj zaznamenávají zejména technologie a programy minimalizující prořez, ale např. i programy umožňující slepování zbytků do podoby nekonečného vlysu s dalším pokračováním do lepeného hranolu, spárovky aj. Významným trendem jsou i snahy o co nejdokonalejší metody ovládání, integrace vyspělé techniky se snadnou obsluhou, snahy zlepšovat spojení člověka se strojem, které zatím vrcholí pokusy ovládat stroje hlasem a ruce a oči tak uvolnit pro soustředění na práci. Velká pozornost se soustřeďuje i na humanizaci práce – na snižování hlučnosti a prašnosti. Velký rozvoj zaznamenávají stroje a zařízení na výrobu velkoplošných materiálů. Hlavní zřetel je kladen na zdokonalení kvality povrchu, řez na míru, balení a přípravu na dopravu, mokré povrchové úpravy, laminaci, obrábění, na výrobu standartních MDF materiálů a pokračuje také vývoj dřevotřískových desek. [17]

Veškerý trend v poptávce zákazníka má zcela jasné znaky – přírodní materiály místo „umělých“, vysoká kvalita a špičkové užité vlastnosti, ovšem samozřejmě za přiměřenou cenou.

Aby odstup ceny, tedy i nákladů výroby ve zpracování původních materiálů a zejména masivního dřeva byl minimální od umělých a syntetických materiálů, jsou kladeny vysoké nároky na výrobní technologie zpracovávající dřevní hmotu od zalesňování, přes těžbu a zpracování dřevní hmoty až po finální výrobky.

V neposlední řadě je pak zcela samozřejmým doprovodným jevem nárok na maximální využití dřevní hmoty od zpracování původně úplného odpadu (dřevní prach, piliny, hoblovačky, kůra, ...) přes těžko zpracovatelný odpad hodnotné suroviny (krátké kusy, výřezy, II. a III. třída dřevní hmoty) na téměř plnohodnotnou bázi pro výrobky z hmotného dřeva. Takovými technologiemi jsou např. briketovací a peletovací lisy a linky na výrobu dřevěných briket z odpadu, které se zpětně využívají k vytápění a šetří ostatní náklady výrob, sušáren apod. nebo tzv. nekonečný vlys, kde se zpracovávají i velmi krátké kusy jinak těžko samostatně využitelné a následně se používají pro výrobu hranolů na výrobu oken či stavební prvky, nebo tzv. spárovku – tedy desky z masivního dřeva pro výrobu nábytku a dveří.

Je příznačné, že zejména ve vyspělých státech je tato surovina vysoce ceněna, počítá se s ní pro budoucnost, je surovinou tradiční i vhodnou pro objevování nových oblastí a užití. A stejně tak jsou solidně ceněny i profese, které se dřevem pracují.

Komplexní využití dřeva a dřevní hmoty ukazuje schéma v příloze P II. Směry a oblasti, kam TOS Svitavy, a.s. zasahuje svým oborem činnosti jsou vyznačeny barevně. U jednotlivých druhů výrob jsou uvedeny technologie TOSu, které se v daném oboru uplatní.

2.4 Zhodnocení současné strategie podniku TOS Svitavy, a.s.

Strategie podniku TOS Svitavy, a.s. je v oblasti výzkumu a vývoje dosud zaměřena na vývoj nových větších strojů, a to jak ve výrobní řadě rozmítacích pil (směr k větším rozmítaným šířkám a výškám materiálu), tak i u čtyřstranných strojů na opracování dřeva.

Pro podporu výzkumu a vývoje používá TOS Svitavy, a.s. buď bezúročné půjčky na technický rozvoj, dotační program EUREKA (r. 2000 – 2003) na výzkum a v současné době běžící program dotací (cca 45 %) na vývoj pod názvem TANDEM.

TOS Svitavy, a.s. nemá svůj vývoj strojů zaměřen již na malé a střední truhlářské stroje, i když jsou i nadále ve výrobním programu. Veškeré úsilí je věnováno strojům na zpracování masivního dřeva, nikoliv na plošné materiály jako je dřevotříska, lamino apod. určených pro nábytkářský průmysl.

Strategie v *oblasti prodeje* je s ohledem na vyráběný sortiment zaměřena na malé a střední podniky, je opomíjen sektor řemesel, tedy drobných, individuálně podnikajících živnostníků. Pro tyto podnik TOS již řadu let nevyvíjí nové truhlářské stroje, které byly v minulosti zákazníky velmi dobře ceněny pro svou robustnost, stabilitu a spolehlivost spolu s přijatelnou cenou.

Problematika *lidských zdrojů* je v TOSu řešena ve 2 rovinách. Z důvodu nedostatku dělnických profesí byl přijat program spolupráce se školami a SOU strojírenskými a žáci, kteří se přihlásí do vyučení a uzavřou dohodu o následném nástupu do TOSu a odpracování minimální doby, jsou v průběhu svého učení dotováni určitou formou bezúročných půjček, které se stanou nená vratnými po odpracování dohodnuté doby v TOSu. Tímto si TOS v posledních cca 5 – 6 letech zajistil vyučení a nástup až 30 mladých strojařů, ne všichni však po splnění programu zůstali. V dělnických profesích TOS dlouhodobě najímá přes agentury až několik desítek cizích dělníků, převážně Slováků, bez nichž by nebylo možno požadované objemy vyrobit. Na straně druhé je neustále snižován stav ostatních pracovníků

(THP a režijních dělníků), a to poměrně výrazným způsobem (za poslední 3 roky byl stav pracovníků snížen o 35 %).

Celkově lze konstatovat, že lidské zdroje již jsou a budou i nadále problémem, neboť nových strojařů, kteří se hlásí do vyučení neustále ubývá. Toto může být v budoucnu velkou brzdou rozvoje podniku.

V oblasti marketingu TOS není příliš silný. Podnik má sice samostatné marketingové oddělení, ale pro podporu prodeje používá pouze klasické nástroje – výstavy, veletrhy, základní propagaci v odborném tisku; málo je využíván Internet a některé další IT systémy. Rovněž analytické funkce pro průzkum trhu, konkurence a chování zákazníků nemají odpovídající výstupy. Analýzy se většinou omezují na posuzování technických parametrů adekvátních výrobků konkurence, popřípadě na cenové srovnání a jako částečný výstup je zde i zpětné ovlivňování směru technického rozvoje.

Nepracuje se zde systematicky s takovými nástroji, jako je SWOT analýza, aby se identifikovaly slabé stránky a ohrožení pro podnik nebo například odvětvové analýzy, a když ano, tak nesystematicky a s minimálními výstupy pro ovlivňování marketingové a celopodnikové strategie.

Výrobně - technologická základna pro výrobu jak sklíidel, tak i dřevoobráběcích strojů má klasickou podobu ze 70. a 80. let, tj. relativně zastaralá a na dnešní dobu málo výkonná. Převážně se pracuje v 1 strojové obsluze, směnnost je okolo 1,3.

V době, kdy se vedle všech ostatních atributů výrobku stává cena a úroveň výrobních nákladů jako jeden z rozhodujících faktorů, je problémem tyto výrobní náklady snižovat potřebným tempem. Výrazné snížení např. výrobních časů o 30 – 70 % na moderních technologiích je možné a dosažitelné, ale vyžadovalo by to obrovské investice (na poměry TOSu Svitavy až 150 mil. Kč), což je při malosériové výrobě (zadávaná po 5 až 10 kusech strojů) a nejistém prodeji (v minulých letech výkyvy v prodeji dřevoobráběcích strojů 20 – 25 %) výrazně nejistá a velmi dlouhodobá návratnost.

Jediným možným řešením by zde proto bylo přesunout výrobu do teritorií s nízkými výrobními náklady a dostatečně kvalifikovanou pracovní silou, jak to již dávno řeší západní vyspělé firmy.

2.5 Analýza podnikatelského prostředí

Podnikání se odehrává v prostředí vzájemného působení a ovlivňování podniku a jeho okolí. Okolí podniku vytváří složitý systém událostí, situací, stavů a podmínek, které mají značný vliv na jednak schopnost a také možnosti podnikat. Současná doba přináší díky globalizaci značně rychle se měnící situace a faktory, které všechny ani nelze v rychle se měnícím prostředí přesně odhadnout. Tento stav v podniku TOS Svitavy, a.s. navíc umocňuje fakt, že ČR nedávno vstoupila do Evropské unie a z tohoto důvodu se změnila řada podmínek, kterým se musí TOS přizpůsobovat, a někdy i opožděně.

Model, který používám k analýze vnějších faktorů, ovlivňujících budoucí hospodaření podniku se nazývá PEST analýza. Do tohoto modelu budou zařazeny ty externí faktory, které podnik mohou v budoucnu pozitivně nebo i negativně ovlivnit. Vytipované příležitosti a hrozby jsou členěny do čtyř klíčových skupin (politicko právní, ekonomické, sociálně kulturní a technické).

- *Politicko-právní faktory*

V této oblasti je celá řada faktorů, které buď již významně podnik ovlivňují nebo ovlivňovat mohou. Vstup ČR do EU a odbourání určitých bariér na hranicích zotřil konkurenční prostředí, neboť se do trhu dostávají i drobnější výrobci, kteří dříve z důvodu obchodních a celních problémů na trh nevstupovali. Opačně to však může působit kladně, neboť vstupem do EU je ČR (tedy i TOS) brána pomalu, ale jistě jako rovnocenný partner a možný dodavatel i pro některé zákazníky napřímo do zemí, kde se TOS před vstupem do EU vůbec neuplatňoval (např. Švýcarsko, Dánsko, SRN, apod.).

Problémy může přinést připravovaná změna zákona o úhradě nemocenských dávek zaměstnavatelem prvních 14 dnů, neboť v TOSu je nemocnost nad celostátním průměrem. Taktéž návrh novely Zákoníku práce se jeví jako budoucí problém, zejména v oblasti smluvního vztahu zaměstnavatele a zaměstnance a omezování možností přesčasové práce.

Dalším faktorem jsou i neustále se vyvíjející a zpřísnující normy a podmínky v oblasti ekologické, bezpečnosti práce apod. Jako člen EU musí ČR dodržovat veškeré tyto zpřísnující se normy, které zvyšují náklady a obvykle i prodražují produkci. Oproti tomu např. asijská konkurence celou řadu těchto norem a předpisů nedodržuje a má v tomto poměrně velkou výhodu.

Silné obchodní vazby ČR na EU, zejména pak SRN mají značné dopady i pro TOS, neboť konjunkturální výkyvy v těchto zemích silně ovlivňují koupěschopnost potenciálních zákazníků TOS z těchto zemí.

- *Ekonomické faktory*

Ekonomických faktorů, které nějakým způsobem ovlivňují podnik TOS Svitavy je několik:

Silný vliv výkyvů kursu – TOS má buď přímý nebo zprostředkovaný vývoz v rozsahu cca 70 – 80 % produkce, z čehož vyplývá, že dopady oběma směry jsou značné. Významným dopadem jsou např. takové faktory, jako např. v roce 2004 nárůst cen vstupních surovin (železa, hutních výrobků atd.) a ropy v rozpětí 25 – 70 %, který byl a je tažen růstem poptávky v Číně, a rovněž monopolistickým chováním nadnárodních hutních společností. Totéž se projevuje i v energetickém sektoru, neboť ceny jsou tlačeny směrem nahoru neadekvátně růstu nákladů, čehož důkazem jsou vysoké nárůsty zisků v uvedených odvětvích.

Pád amerického dolaru TOSu výrazně zúžil trh, neboť v tradičně dolarových zemích, kde ceny byly nastaveny v USD, nelze tyto měnit o desítky procent, přestala firma buď prodávat, prodej výrazně poklesl, a nebo je na hranic ztrátovosti.

Růst HDP v západní zóně EU (býv. 15) vede díky silným obchodním vazbám středoevropských zemí na ni k růstu prodeje.

Relativně nízká inflace drží nízké úrokové sazby ČNB, což v TOSu snižuje náklady, neboť používá značný rozsah cizího kapitálu. Inflace tedy prodražuje nebo snižuje náklady.

- *Sociálně – kulturní faktory*

TOS Svitavy je čistě strojírenskou firmou a pohybuje se proto jako celý sektor investičního strojírenství v konjunkturálních křivkách (nárůsty i propady). Společně s problémy privatizace a nutnosti radikálního snižování stavu pracovníků v 90. letech je významně poškozena důvěra lidí ve stabilitu a perspektivu tohoto odvětví.

Je velmi nízký zájem o práci ve strojírenství, naproti tomu existuje odklon do oblasti služeb a finančnictví. Nedostatek vlastních kvalifikovaných pracovníků vede k poměrně silné závislosti na cizí pracovní síle, což může i významně ohrožovat schopnost produkce.

- *Technologické faktory*

Ve sféře, kde TOS pracuje, tj. v produkci dřevozpracujících a nábytkářských technologií a upínacích nářadí se neočekávají žádné převratné technicko-technologické objevy nebo vynálezy. Dá se říci, že tato oblast je celkem v tomto smyslu stabilizovaná a změny se odehrávají v charakteru pozvolných inovací, na které většina firem reaguje s minimálním časovým zpožděním.

Co se však vyvíjí poměrně rychle a z hlediska celosvětového nerovnoměrně, jsou technické předpisy, normy a vyhlášky platné v EU, které firmě prodražují náklady na výrobu oproti zemím, kde je již sama pracovní síla levnější (Taiwan, Čína, Rusko, Bulharsko atd.). Plnění veškerých technických předpisů včetně bezpečnostních norem znamená prodražení výrobků, tj. růst výrobních nákladů o 5 % a více proti výrobcům, kteří tyto předpisy neuplatňují.

Sledování vývoje nových výrobních technologií ukazuje, že zde je prostor pro získávání konkurenční výhody. Neustále dochází ke zvyšování produktivity, výrobní časy na nových technologiích se pohybují na polovině, nezdědka až desetině proti

„klasickým“ obráběcím strojům. Dostupné jsou všem výrobcům a limitem jsou proto pouze možnosti financování.

Z těchto důvodů je nutné neustále inovovat a vyrábět nové výrobky, aby podnik zůstal konkurenceschopný.

2.6 SWOT analýza

Ke zjištění směrů, kde má firma konkurenční výhodu je zapotřebí odpovídající a kompletní znalost okolního prostředí a interních možností organizace. Jednou z technik poznání organizačního prostředí a vnitřních možností podniku je analýza SWOT.

Analýza SWOT vychází z předpokladu, že organizace dosáhne strategického úspěchu maximalizací předností a příležitostí a minimalizací nedostatků a hrozeb podniku.

Silné stránky

- Obchodní značka TOS

Velmi dobrá, celosvětově uznávaná obchodní značka TOS (profituje na známosti kvality československých kovoobráběcích strojů – díky výrobě soustružnických sklíčidel, což v očích zákazníků osvědčuje i kvalitu dřevoobráběcích strojů; tradice 55 let.

- Vlastní výzkum a vývoj

Vlastní výzkum a vývoj všech výrobních řad základních výrobků dřevoobráběcích strojů, využívání CAD systému.

- Certifikace

Kompletní výrobní certifikace dle norem EU – značka CE/ES, rovněž tak kompletní výrobní certifikace dle norem GOST.

Zavedená certifikace komplexního managementu jakosti dle norem ISO 9001:2000/EN ISO 9001:2000; firma je certifikovaná.

- Kvalitní servis

Velmi dobrý a rychlý servis pro dřevoobráběcí stroje, a to jak po stránce personální (zkušený servisní technici), tak i po stránce materiální (poměrně rozsáhlý sklad náhradních dílů) – cca 95 % požadavků je možné vykrývat do 24 hodin, resp. závisle na rychlosti přepravy na místo určení.

Rychlost a ceny servisu i náhradních dílů jsou výrazně nižší oproti ostatní, zejména evropské (SRN, Itálie) konkurenci.

- Komplexní informační systém

Komplexní informační systém zavedený v celé akciové společnosti (sít' cca 80 PC včetně vlastního Internetového serveru).

- Technologická příprava výroby

Propracovaná technologická příprava výroby, která umožňuje i na poměrně zastaralé výrobní technologii (strojích) dosahovat v malosériové výrobě dřevoobráběcích strojů relativně nízké výrobní časy.

- Systém kontroly kvality

Propracovaný systém kontroly kvality výrobků, kde je každý stroj podroben provozním zkouškám s kontrolou všech parametrů, které garantujeme, resp. zákazník potřebuje od stroje splňovat.

- Dodací lhůty

Pružné reakce na požadavky zákazníků – sklícidla převážně ihned ze skladu, dřevoobráběcí stroje – menší stroje do hodnoty cca 0,5 mil. Kč převážně dodání v řádu dnů, max. 2 – 3 týdnů; větší stroj dle konkrétního požadavku zákazníka převážně 4 – 6 týdnů.

- Spolehlivá dodavatelská síť

Stabilizovaná, spolehlivá síť subdodavatelů; u důležitých komponentů jsou to firmy v Evropě uznávané v oboru.

- Kvalifikovaní lidé

Zkušený a kvalifikovaný zaměstnanci, jak v kategorii dělníků, tak i THP.

Slabé stránky

- relativně vysoké zadlužení z let privatizace
- nedostatek investičního kapitálu, který brzdí technologický vývoj a neumožňuje investovat do nových produktivních technologií
- zatím nedostatečně zvládnutý systém logistiky
- poměrně vysoký věkový průměr zaměstnanců se slabší adaptabilitou na tvrdší tržní podmínky
- omezené výrobní kapacity (lidské) s nutností využívat cizí pracovní sílu (především Slováci)
- u dřevoobráběcích strojů nedostatečně široký trh; problém prosadit se na tradiční odbytiště konkurence v Západní Evropě
- zastaralý strojní (výrobní) park
- nízká marketingová síla podniku
- málo pružná organizační struktura
- relativně vysoké výrobní náklady, s nízkou schopností je snižovat

Příležitosti

- vklínění se do trhu Západní Evropy ve strojích pro pilařský sektor po technických inovacích a rozšíření sortimentu pil
- zvýšenou intenzitu zpracování domácího trhu včetně Slovenska (dceřinná společnost), zvýšit obrat a podíl na domácím trhu
- rozšířením spolupráce s dalšími výrobci dřevozpracujících strojů a zařízení v rámci sdružení převzít část trhu pomocí levnějších alternativ menších a středních investičních celků
- snížit náklady ve výrobě čtyřstranných a profilovacích strojů převodem do teritorií s nízkými výrobními náklady – čelit tím asijské levnější konkurenci

- rozšíření trhu směrem na Balkán (Bulharsko, Rumunsko, Jugoslávie, Bosna a Hercegovina) současně s výrobou přímo v těchto teritoriích

Hrozby

- při 70 – 80 % exportu (event. reexportu přes tuzemské odběratele) silná závislost na vývoji kursu Kč
- levnější asijská konkurence v dřevoobráběcích strojích
- rostoucí a velmi rychlé posilování Kč vůči základním světovým měnám
- malá schopnost nabízet zákazníkům ucelené technologie včetně polo nebo plně automatizovaného pohybu materiálu mezi jednotlivými technologiemi (operacemi)
- prohlubující se nedostatek kvalifikované pracovní síly při růstu poptávky
- stagnující, resp. minimální hospodářský růst v zemích Evropské unie, kam dodává značná část našich potenciálních zákazníků
- rozšíření gigantických velkokapacitních pilařských provozů, které výrazně omezí menší a střední firmy v investicích a postupně je vytlačí jakožto naše současné zákazníky z trhu; současně se objeví na trhu řada strojů z uvolněných kapacit jako second-hand

Tab. 1. Shrnutí SWOT analýzy současného stavu TOS Svitavy, a.s.

Silné stránky Obchodní značka TOS Vlastní výzkum a vývoj Certifikace Servis Komplexní informační systém Technologická příprava výroby Systém kontroly kvality Dodací lhůty Spolehlivá dodavatelská síť Zkušenosti a kvalifikovaní pracovníci	Slabé stránky Vysoké zadlužení Nedostatek investičního kapitálu Systém logistiky Vysoký věkový průměr zaměstnanců Nedostatečné lidské zdroje Zastaralý strojní park Nízká marketingová síla Málo pružná organizační struktura Nedostatečně široký trh zákazníků Vysoké výrobní náklady
Hrozby Vývoj kurzu Kč Asijská konkurence Nedostatek kvalifikované pracovní síly Minimální hospodářský růst v zemích EU	Příležitosti Vstup na nové trhy Rozšíření stávajících trhů Přesun výroby do jiných teritorií s levnější pracovní silou

2.7 Porterova analýza

Konkurenční síly bezprostředně ovlivňují konkurenční pozici a úspěšnost podniku. Patří mezi ně konkurenční pozice podniku, struktura zákazníků, pověst mezi věřiteli a dodavateli a schopnost přilákat kvalifikované pracovníky a hrozba substitutů. Konkurenční prostředí je dáno specifickými podmínkami a konkurenční situací daného oboru.

Analýza konkurenčních sil je orientována na rozbor konkurenční situace, na zdroje konkurenčních tlaků, na jejich intenzitu, na eventuelní hrozbu substitutů, na akce a reakce konkurenčních rivalů a na současnou budoucí konkurenční situaci.

Porterův model pěti konkurenčních sil je nástrojem zkoumání konkurenčního prostředí. Cílem je umožnit pochopit síly, které v tomto prostředí působí a identifikovat, které z nich mají pro podnik z hlediska jeho budoucího vývoje největší význam, a které mohou být strategickými rozhodnutími managementu ovlivněny.

- *Konkurenční rivalita v odvětví*

V oboru sklíčidel je konkurence v evropském i světovém měřítku poměrně vyprofilovaná a relativně malá, neboť i když se technicky jedná o relativně jednoduché výrobky a konstrukčně snadno napodobitelné, nákladné je strojní zařízení potřebné na výrobu těchto výrobků. Dalším důvodem, proč je v tomto oboru konkurence malá je ten, že i když výrobci z Číny a Indie mají nízké náklady na pracovní sílu, nedosahují požadované kvality.

V oblasti dřevoobráběcích strojů je velké konkurenční pole, a to jak v Evropě (zejména v Německu a Itálii), tak i v Asii (Čína, Taiwan). Odhadem lze říci, že v tomto oboru působí na 300 až 400 firem, které vyrábí alespoň některý obdobný stroj z portfolia TOSu. Tón v kvalitě a parametrech udávají evropští výrobci. Bližším zkoumáním parametrů, kvality a cen pak lze TOS Svitavy řadit v oblasti rozmítacích pil do první pětky nejlepších, u strojů na čtyřstranné opracování dřeva nabízí obdobnou kvalitu a cenu jako TOS 15 až 20 firem ve světě. Potom rozhoduje o prodeji tradice, značka,

servis, reference, ale v konečném rozhodování zákazníka zejména ve Střední a Východní Evropě cena.

Prostor na vyspělých trzích je minimální, sektor zákazníků je dlouhodobě rozvrstvený a diferencovaný podle zákaznických zkušeností. Vklínit se výrazněji na takové trhy, jako je např. Německo, Francie, USA apod. znamená nabízet stejnou kvalitu za výrazně nižší cenu. Poněkud větší prostor je ve Východní Evropě, zejména pak v Bělorusku, na Ukrajině a zejména v Rusku. To jsou země, kde zpracování masivního dřeva má obrovskou tradici, ale působí zde určitý fenomén, který byl znatelný i v ČR po roce 1989 – objevila se zde se svou nabídkou celá řada firem, jejichž stroje mají perfektní design, nalepenou značku CE, ale jsou nekvalitní, nespolehlivé a nesplňují téměř žádnou podstatnou bezpečnostní normu. Než toto vše zákazníci zjistí, takovéto firmy obsadí na tři až čtyři roky značnou část takového trhu. Až následně se pak i malé a střední firmy obracejí ke kvalitě a spolehlivosti, byť za vyšší cenu.

V tomto oboru je proto v současné době velký tlak na snižování výrobních nákladů, které nejvíce ovlivňují cenu.

Globalizace v tomto oboru působí zatím v tom smyslu, že dochází k částečnému přesunu výrob do levnějších (zejména asijských) zemí a zákazníkům soudobé informační možnosti (Internet) umožňují vybírat z výrazně širšího spektra nabídek, což se promítá do zostřování konkurence.

- *Potenciální noví konkurenti*

Výroba sklíčidel vyžaduje vysoce nákladné produktivní strojní zařízení postavené na celé řadě jednoúčelových strojů a linek, aby bylo dosaženo vysoké produktivity a nízkých výrobních nákladů. Z tohoto důvodu je eventuální výskyt další konkurence málo pravděpodobný. Konkurencí a hrozbou i v relativně krátké budoucnosti jsou zde výrobci z Číny a Indie, kteří mají nízké náklady na pracovní sílu, ale prozatím nedosahují požadované kvality. Výhodou na jejich straně je také stabilita kursů, které jejich Národní banky udržují dlouhodobě na stejném směnném kursu.

V oblasti dřevoobráběcích strojů jsou velkou hrozbou noví konkurenti z Číny, Indie a Taiwanu, kterých už je nyní na trhu spousta a neustále se objevují další. Tito neinvestují

do výzkumu a vývoje, stroje i celé technologie bezostyšně kopírují a vyrábí. Jejich největší výhodou jsou pak nízké výrobní náklady, zejména náklady na pracovní sílu.

- *Hrozba substitutů*

Problém substituce v oblasti zpracování dřeva příliš nehrozí, neboť užití dřeva, formy jeho zpracování a požadavky zákazníků na ně jsou desítky let téměř ustáleny. S určitými výkyvy sice do této komodity zasáhnou jiné materiály než dřevo (např. nábytek z kovu a plastů, plastová okna, plastové hračky, apod.), ale naopak dřevo zasahuje i v našich zeměpisných podmínkách do oborů tradičně obsazovaných jinými druhy materiálů (např. rozmach staveb ze dřeva, jako jsou rodinné domky, sportovní a průmyslové haly apod.).

- *Vyjednávací síla dodavatelů*

V oblasti sklíčidel je na veškeré materiály dostatečný počet potenciálních dodavatelů, které lze poměrně rychle měnit. Pouze u jedné části sklíčidel, konkrétně těles, které jsou převážně z odlitků, nároky na kvalitu a materiál a potřeba produktivního způsobu výroby omezuje výrazně počet dodavatelů, neboť ne všechny slévárny v České republice jsou schopny nárokované požadavky splnit v požadovaných termínech, což firmě přináší problémy při výrobě sklíčidel. Přestože mají tito dodavatelé vysokou vyjednávací sílu, chovají se solidně, neboť se jedná o obor s vysokou stabilitou a zajišťuje jim poměrně vysoký každoroční obrát. TOS Svitavy nutně musí hledat další dodavatele těchto druhů subdodávek.

V oblasti dřevoobráběcích strojů nemají výrobci a tedy ani TOS Svitavy žádného dominantního dodavatele. Problém, který je však obecný, je značný stupeň monopolizace hutní výroby, kde dochází k velkému plošnému nárůstu cen, který však postihuje různou měrou téměř všechny firmy, včetně konkurenčních.

Existuje zde značný potenciál pro snižování nákladů nákupem různých adekvátních komponentů z tradičně dolarových zemí.

- *Vyjednávací síla kupujících*

Sektor potenciálních zákazníků se v poslední době výrazně diferencuje. Trh se dřevem a dřevní hmotou a cenová politika zde jednoznačně buď zvyšuje nebo snižuje koupěschopnost zákazníků. Rovněž skutečnost, že tento trh se dřevem v každé zemi ovládá několik silných firem (v ČR je to pět firem, kde největší ovládá cca 30 % trhu s touto surovinou), získávají tyto firmy velkou vyjednávací sílu. Tito kupující navíc silně ovlivňují ceny vstupních surovin a limitují tím možnosti rozšíření potenciální řady zákazníků TOSu, neboť ti mohou investovat do strojního zařízení pouze při dosažení určité nákupní ceny dřeva a rovněž musí mít alespoň základní jistotu v dodávkách této suroviny.

Firmy, tedy zákazníci, kteří zpracovávají až milion m³ dřeva ročně potřebují jiné typy technologií na tuto kapacitu a tedy nejsou pro TOS Svitavy zákazníkem, neboť TOS tyto technologie ve svém výrobním programu nenabízí.

Obor dřevozpracujících firem jako potenciálního zákazníku TOS Svitavy se tedy skládá z mnoha malých a středních investorů a podniků, jejichž vyjednávací síla není příliš velká. Spočívá zejména ve výběrovém způsobu potenciálního dodavatele s tlakem na cenovou výhodu.

Velkou výhodou při nákupu strojů TOS je u skutečných zákazníků solidní a rychlý servis, cenově dostupný a rovněž tak dosažitelnost náhradních dílů, kde jsou ceny oproti konkurenčním firmám až poloviční.

2.8 Závěry vyplývající z analytické činnosti

Z provedených analýz vyplývá, že obor zpracování dřeva se stává neustále atraktivnějším. Dřevo se postupně prosazuje do celé řady výrobků, je uživatelsky příjemné a ekologické. Z pohledu dlouhodobé perspektivy je pak nutné vzít v úvahu, že dřevo je trvalá obnovitelná surovina, a takovou trvalou perspektivu pak mají i dřevozpracující technologie. Výrobky z portfolia TOS Svitavy, a.s. jsou prodejné, zákazníci žádané a mají na trhu tradici.

Jedním z největších problémů je bohužel ale skutečnost, že TOS Svitavy se pomalu dostává do pozice, že má poměrně vysoké výrobní náklady a z toho plynoucí vysoké ceny svých výrobků. Vysoké výrobní náklady jsou zapříčiněny jednak relativně rychle rostoucími osobními náklady, ale i vlivem zastaralého výrobního zařízení. U osobních nákladů je nutné počítat s tím, že v souvislosti se vstupem do EU bude jejich růst v ČR rychlejší než byl dosud. Se snižováním osobních nákladů, které jsou po materiálových vstupech druhou největší složkou celkových nákladů TOSu Svitavy tedy nebude možné příliš počítat. Na nákup nových technologií nemá firma dostatek vlastního kapitálu, úvěry nepřicházejí v úvahu, neboť firma má už nyní vysokou zadluženost a pro návratnost eventuálních technologických investic by musela firma zvednout využití na více než dvojnásobek a obrát asi 2,5 krát.

Jediným možným způsobem, jak snížit výrobní náklady, při zachování výroby v TOSu Svitavy, je převedení části výroby jinam, tedy do zemí s nižší cenou pracovní síly.

Z tohoto důvodu budu projektovou část diplomové práce směřovat tímto směrem, tedy přesun výroby do teritorií s levnější pracovní silou, aby se tak zvýšila konkurenceschopnost firmy.

3 PROJEKTOVÁ ČÁST

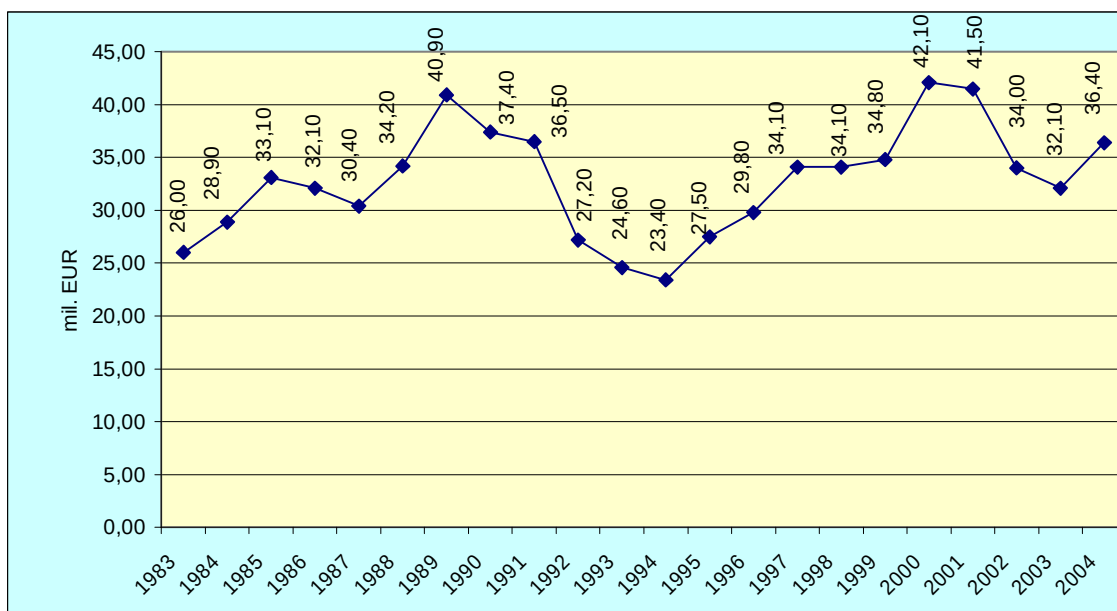
3.1 Úvod k navrhovanému projektu

Jak jsem psala již v dřívějších pasážích této diplomové práce, podnik TOS Svitavy, a.s. má ve svém výrobním programu dvě základní komodity. Obě tyto komodity patří do strojírenské výroby, která se pohybuje celosvětově mnoho desítek let po křivkách konjunktury a propadu v určitých hospodářských cyklech, jak ukazuje graf 1.

Zatímco obor výroby sklíčidel, patřící do oblasti výrobní spotřeby, za posledních 15 let nevykazuje větší výkyvy, a nechová se podle konjunkturálních cyklů, dřevoobráběcí stroje, jako typ investičního zboží, těmto cyklům podléhají téměř plně.

V obdobích hospodářského poklesu proto může prodej dřevoobráběcích strojů poklesnout velmi rychle, a tím i celkové tržby, zatímco náklady, a to zejména osobní buď zůstávají vysoké a nebo jejich snížení je velmi pomalé a podnik inkasuje ztráty. Při radikálnějším zásahu a snížení stavu pracovníků pak nelze už s ohledem na popisovaný nedostatek kvalifikovaných strojírenských profesí zpětně tyto pracovníky získat a v TOSu Svitavy proto již v této době pracuje 25 až 30 cizích dělníků, jejichž setrvání není možné také dlouhodobě garantovat a podnik by se mohl dostat do pozice, kdy sice poptávka roste, má zakázky, ale nebude schopen vyrobit a uspokojit tyto potřeby zákazníků.

Projekt změny proto zaměřím na snížení těchto rizik.



Graf 1. Světový vývoj produkce obráběcích a tvářecích strojů v letech 1983 – 2004. [18]

3.2 Metodika zpracování projektové části diplomové práce

Prvním krokem v projektové části diplomové práce bude specifikován cíl a předmět projektu, bude stanoven předpokládaný postup přípravy a realizace navrhovaného projektu, dále bude následovat navržení časové osy projektu, včetně vyčíslení nákladů na projekt.

V další části se budu věnovat vyhodnocení efektivnosti a přínosům, které navrhovaný projekt přinese, budou zde popsány také možná rizika, které mohou s navrhovanými změnami nastat. Na závěr bude provedeno stručné zhodnocení projektu.

3.3 Cíl a předmět navrhovaného projektu

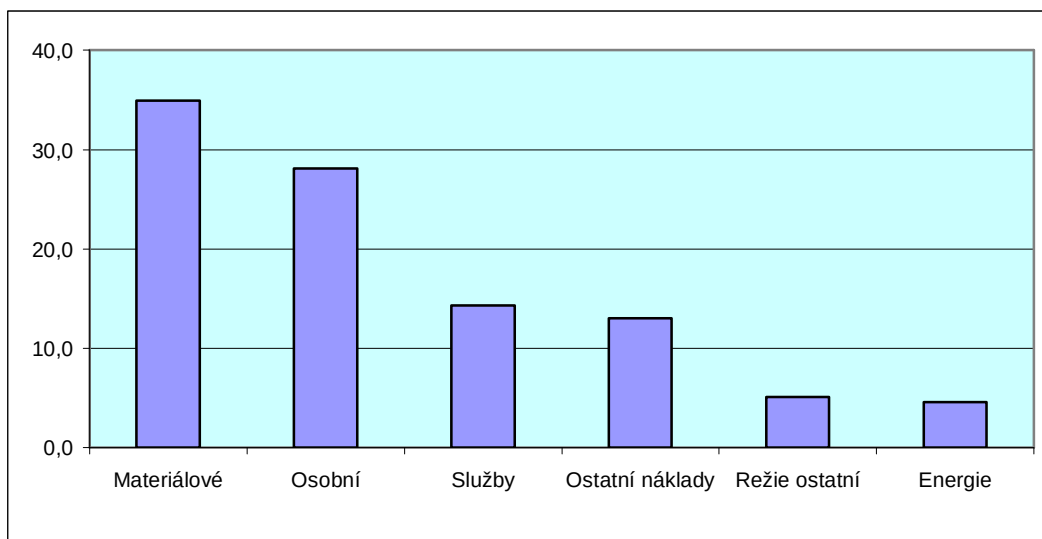
Cílem navrhovaného projektu je řešit dlouhodobě ty negativní faktory, na které musí podnik TOS Svitavy, a.s. reagovat změnou svého chování, pokud by měl být dlouhodobě schopen čelit hrozbám, které mohou chod a hospodaření podniku významně ovlivňovat, resp. ho ovlivňují již v současné době.

Jak je ukázáno v úvodu k navrhovanému projektu, zaznamenávají strojírenské obory, zabývající se produkcí investičního zboží, defacto pravidelné výkyvy v dosahovaném obratu, které dosahují v průměru 25 až 40 %, a to jak v evropském, tak i celosvětovém měřítku. Není ale výjimkou, že tyto výkyvy mohou být i 50 % a větší. Totéž se promítá v TOSu i do oboru dřevoobráběcích strojů.

Nutné je reagovat zejména na:

- ▼ dlouhodobý nedostatek kvalifikované pracovní síly a z toho hrozící nedostatek výrobních kapacit
- ▼ konjunkturální změny a eventuelní prudké poklesy obratu promítat a pružně měnit v nákladové oblasti směrem dolů (neprodávám = nekupuji a riziko přenáším na dodavatele)
- ▼ cenový tlak konkurence

Na všechny tyto aspekty může reagovat a v podstatě všechny souhrnně řešit projekt převedení části výroby TOSu Svitavy do jiných teritorií, konkrétně do země, kde má strojírenská výroba svoji tradici, existuje dosud nevyužitá pracovní síla a náklady na ni jsou (a předpokládaně dlouhodobě budou) výrazně nižší než v ČR, resp. v TOSu. Protože materiálové náklady se v globalizovaném světě příliš neliší a ceny energií se postupně také vyrovnávají, musí být řešena druhá největší složka nákladů, a to náklady osobní.



Graf 2. Podíl jednotlivých složek nákladů (v %) na celkových nákladech v TOSu Svitavy (r. 2004).

Zde je významná šance na to, že při správné volbě země a úspěšném přenosu výroby budou tyto osobní náklady významně sníženy, a to tak, že při zavedení části výroby do outsourcingu lze stav kmenových zaměstnanců snížit o 50 – 60, dostat se pod 250 zaměstnanců a zařadit se do kategorie středních firem. Pro tuto kategorii je vyhlášeno cca až 80 % podpůrných programů EU, které v současné době TOS nemůže využívat. To bude další doprovodný sledovaný cíl.

Jako schůdná a prakticky realizovatelná se pak jeví možnost převodu výroby do kooperací, tj. outsourcing, včetně všech doprovodných činností, které tato výroba pro svou funkci potřebuje, tj. finálně s tím i část činností jako jsou výrobní konstrukce, technická příprava výroby včetně výroby a zajišťování přípravků a speciálního nářadí, nákupu materiálu, částečně logistiky ostatní, přímou výrobu s plánováním, manipulací, s montáží a zkoušením funkce skupin, event. celého stroje.

V TOSu by měly být zachovány bez omezení vývoj, marketing a prodej, výroba části náročných dílců a montáž.

3.4 Postup přípravy a realizace navrhovaného projektu

Postup přípravy a realizace navrhované projektu předpokládám v následujících krocích:

1. Výběr sortimentu

Budou vybrány dílce, které nejlépe odpovídají zvoleným kritériím, tj. materiál na ně je všeobecně dostupný i v cílové zemi (nejde o speciální materiály). Dále nejsou pro prvotní opracování třeba náročné technologické přípravky nebo modely. Díly budou vybrány z možných skupin, které jsou následně relativně rychle rozšiřitelné na výrobu a montáž celých skupin, posloupnost těchto dílců a skupin bude řazena (zadávana) dodavateli dle postupu montáže finálního stroje, aby byl v TOSu postupně celý smontovatelný stroj z dodaných dílců a sestav montážních skupin.

Další kritérium je, že budou vybrány ty díly, které mají v TOSu vysokou pracnost, tedy maximální výrobní časy, a bude tedy převáděný velký objem práce. Jedná se zároveň o sortiment, který příliš nepodléhá častým technickým změnám a lze shromažďovat výrobu na delší dobu spotřeby (např. na čtvrtletí nebo pololetí) z důvodu omezení vícenákladů na úpravy a dopravních nákladů.

Těmto podmínkám vyhovuje řada rozmítacích pil PWR, které tvoří v současnosti asi 40 % výroby a prodeje dřevoobráběcích strojů v TOSu Svitavy a mají v jednotlivých typech až 70 % dědičných dílců.



Obr. 4. Rozmítací pila PWR 421.



Obr. 5. Rozmítání dřeva.

Druhou etapou může být řada truhlářských strojů, tvořících cca 6 % prodeje, a to jako stroje kompletní.

Třetí etapa může být výběr některých kompletních skupin z řady čtyřstranných profilovacích strojů, a to vřeteníků, přítlaků apod. až na uvažovaných 50 %.



Obr. 6. Čtyřstranná frézka FWP 22.



Obr. 7. Čtyřstranné opracování dřeva.

2. Výběr teritoria

Při výběru teritoria vycházím ze základních definovaných nároků na toto teritorium, a to je politická a hospodářská stabilita, znalost prostředí a kvalitní strojírenské výroby, dopravní dostupnost. Z těchto hledisek jsem se neorientovala na asijské země, neboť pro tento druh spolupráce nevyhovuje vzdálenost a přepravní náklady, teritorium je pro nás poměrně neznámé a při zavádění takové kooperace zde navíc hrozí, že v krátké době by byly tyto výrobky okopírovány.

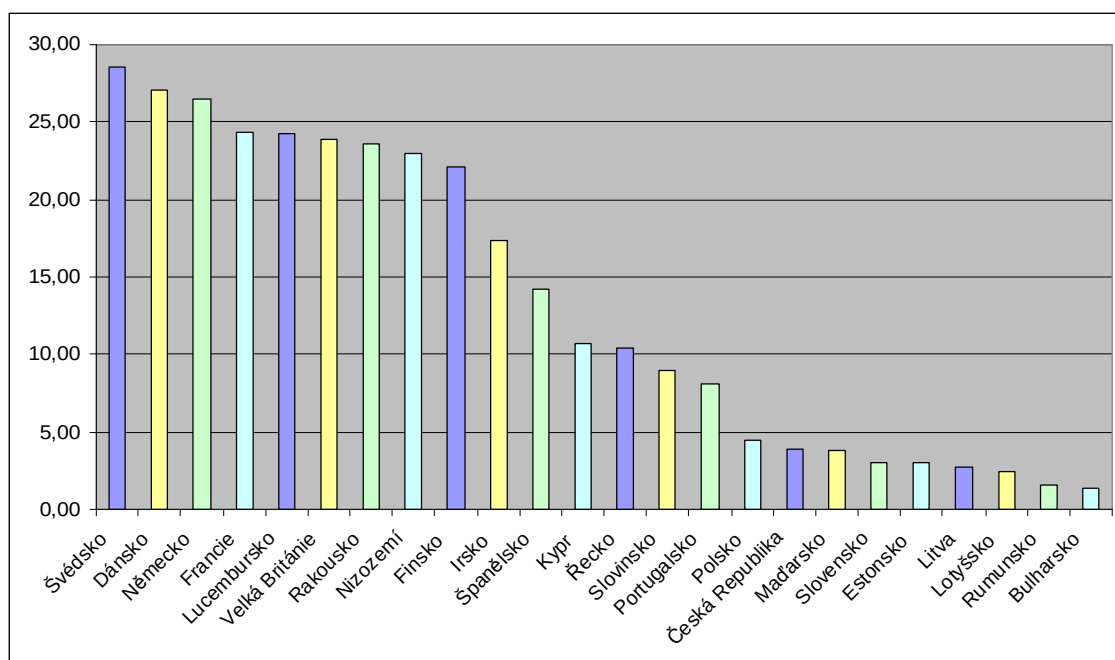
Volba proto padá na Evropu, a to země EU (25), eventuálně ty, které již samy chtějí do EU vstoupit a budou sjednocovat všechny normy, včetně technických a bezpečnostních již v předstihu.

Následující graf a hodnoty v tabulce ukazují a srovnávají pracovní náklady ve vybraných zemích.

Tab. 2. Porovnání ceny pracovní síly v Evropě.

<i>Země</i>	<i>Náklady na hodinu pracovní síly (EUR)</i>
<i>Členské státy EU</i>	
Švédsko	28,56
Dánsko	27,10
Německo	26,54
Francie	24,39
Lucembursko	24,23
Velká Británie	23,85
Rakousko	23,60
Nizozemí	22,99
Finsko	22,13
Irsko	17,34
Španělsko	14,22
Kypr	10,74
Řecko	10,10
Slovinsko	8,98
Portugalsko	8,13
Polsko	4,48
Česká republika	3,90
Maďarsko	3,83
Slovensko	3,06
Estonsko	3,03
Litva	2,71
Lotyšsko	2,42

<i>Kandidátské země</i>	
Rumunsko	1,51
Bulharsko	1,35



Graf 3. Porovnání nákladů na hodinu pracovní síly v EU.

Z výše uvedeného porovnání je zřejmé, že cena pracovní síly je mnohem nižší v zemích, které vstoupily do EU v roce 2004 a v kandidátských zemích, než v těch, které byly členy EU již před rozšířením. Průměrné náklady na hodinu pracovní síly se v EU před rozšířením pohybovaly ve výši 22,70 EUR, v zemích, které přistoupily v květnu 2004 a v kandidátských zemích se tyto náklady pohybovaly pouze ve výši 4,21 EUR.

Z přehledu jednoznačně vyplývá, že nejnižší náklady na pracovní hodinu má Bulharsko a Rumunsko. Volba země tedy padá na Bulharsko, a to i proto, že podnik TOS Svitavy, a.s. má v této zemi určité zázemí, které tvoří 2 firmy úspěšně zde prodávající sklíčidla z výrobního programu TOS a Bulharsko má z doby RVHP podobné zvyklosti a strojařské návyky jako v České republice. Rovněž zde je i dlouholetá tradice výroby dřevoobráběcích strojů, které však nejsou konkurenčními výrobky TOSu.

3. *Výběr potenciálních dodavatelů*

Výběr dodavatelů bude prováděn několika dostupnými způsoby současně, a to:

- hledáním a přímým oslovením přes Internet,
- vyžádáním si informací od Ambasády ČR v Bulharsku,
- přes organizaci Czech Trade v Bulharsku,
- vyžádání od smluvních partnerů, kteří prodávají produkci TOS Svitavy na bulharském trhu.

Typově bude potenciální partner specifikován jako strojírenská firma s určitými disponibilními technologiemi pro předpokládanou výrobu, která není ve vlastnictví cizího kapitálu (vyjma českého), je v kategorii malý či střední podnik (50 až 200 zaměstnanců) a může a má zájem zavést novou výrobu postupně do rozsahu kapacit 60 až 80 tisíc normohodin (Nh) ročně.

Partneři budou požádáni o veškeré možné známé vstupní informace, eventuelně i reference a zkušenosti těchto firem s jinou kooperací již dříve realizovanou.

Další postup se jeví jako nejvýhodnější získat přímo v Bulharsku koordinátora, který je znalý prostředí, a to nejlépe z dosavadních spolupracovníků, který by byl ochoten TOSu dělat asistenci v tomto procesu výběru dodavatelů a podporoval by zájmy TOSu na místě.

4. *Příprava dokumentace*

Dokumentace pro nabídky bude sestavena tak, aby bylo možné vyžadovat kalkulace na jednotlivé vyráběné díly, kompletní soubor vyráběných dílců určené montážní skupiny bez normovaných dílců (jako např. ložisek, motorů, spojovacího materiálu apod.) a v další fázi pak kompletní strukturovanou skupinu, ale bez nákladů na normované díly (ty dodá prvotně TOS), a teprve v posledním kroku poptávek kompletní cenovou nabídku na skupinu (eventuelně stroj) včetně normovaných dílů a odzkoušení na parametry přejímky.

Přejímací dokumentace bude obsahovat všechny parametry požadované od dílce nebo smontované skupiny nebo finálního stroje odzkoušeného dodavatelem.

5. Poptávkové řízení

Po zvážení všech možností na spolupráci (bude např. 10 až 12 firem) požádat koordinátora o „předvýběr“ a zúžení počtu možných dodavatelů dle kritérií nejvíce vyhovujících TOSu Svitavy. Poté zaslat všem z nich strukturovanou poptávku s dokumentací. Následně provádět eventuelní vyjasňování technických detailů a vyžádat nabídky.

Po obdržení nabídek připravit akviziční cestu pracovníku TOSu Svitavy s účastí koordinátora s cílem pokročit ve výběru vhodných firem a zahájit cenová jednání.

6. Akviziční cesta

Čas akviziční cesty, délka a obsazení odborníky bude stanovena dle počtu nabídek, které mohou být vůbec zvažovány. Poté bude stanoven harmonogram cesty (předpoklad jedna firma = jeden den). Opětovně budou vyjasněny eventuální sporné věci a na nabídky, blížícím se představám TOSu, budou předány cenové limity.

Po odsouhlasení, třeba i podmíněném, objednat vzorové kusy dle limitních cen, vyjasnění dokumentace a odsouhlaseného způsobu přejímky.

Dále budou následovat tyto činnosti:

- o objednání a výroba vzorků u dodavatele
- o přejímka u dodavatele
- o přeprava do TOSu Svitavy
- o opakovaná přejímka v TOSu Svitavy a následná montáž a zkoušky
- o na základě výsledků zkoušek budou provedena konečná cenová jednání
- o dle výsledků cenových jednání výběr finálního dodavatele
- o uzavření rámcové smlouvy
- o objednání 1. série výrobků u dodavatele
- o dále se budou opakovat všechny kroky jako u „vzorkového“ řízení

Harmonogram převodu výroby z podniku TOS Svitavy, a.s. je uveden v příloze P III.

3.5 Časová osa projektu

Tab. 3. Časová osa navrhovaného projektu.

Činnost	Doba (týdny)	Náklady (v tis. Kč)
Výběr sortimentu (dílů)	4	-
Výběr teritoria	2	10
Analýza, výběr dodavatelů	6	6
Příprava a kopírování dokumentace	1	12
Zaslání poptávek a vyžádání nabídek	2	20
Komunikace a vyjasňování nabídek	4	20
Návštěva dodavatele, akviziční cesta (oboustranně)	1	80
Prvotní cenové jednání	2	6
Výběr dodavatelů (zúžení na 2 až 3 firmy)	2	-
Opakování akviziční cesty	1	80
Zaslání objednávky na vzorkové kusy	1	1
Výroba vzorků	4 – 6	-
Přejímka u dodavatele	1	32
Expedice, transport	2	45
Přejímka v TOSu	1	4
Montáž a odzkoušení	2	7
Konečná cenová jednání	2	25
Výběr jednoho (více) dodavatelů po odzkoušení	2	-
Uzavření rámcové smlouvy o spolupráci	2	2
Zadání série vybranému dodavateli	1	- *
Celkem	43 - 45	350

* bude již běžný kalkulovaný náklad

3.6 Vyhodnocení efektivnosti a přínosů projektu

Celkové vyhodnocení efektivnosti (včetně návratnosti vložených prostředků) vychází z aktuálních a skutečných hodnot dle plánu podniku TOS Svitavy, a.s. na rok 2005 a ekonomických relevantních údajů z marketingových informací z Bulharska o osobních nákladech práce a celkové nabízené (fakturované) ceně za 1 hodinu práce dle druhu a složitosti strojírenské výroby.

S ohledem na to, že ceny materiálu se postupně celosvětově sblíží a vyrovnávají, budu pro účely tohoto hodnocení efektivnosti pracovat s předpokladem, že cena materiálu bude stejná i v Bulharsku. Předmětem posuzování a ekonomického hodnocení proto budou osobní náklady, resp. celkové náklady na 1 hodinu (normohodinu TOSu), které v hodnotě výrobků „prodává“ výroba TOSu na sklad prodeje dle následujícího kalkulačního vzorce:

Předací cena (PC):

$$PC = M + (JM \times R)$$

M celkové materiálové náklady

JM jednicová (tarifní) mzda, kalkulovaná dle norem TOSu

R dílenská výrobní uznaná režie, která zahrnuje přímé dílenské náklady

související s výrobou (montáží) dílců bez odpisů (odpisy jsou zahrnuty ve
správné režii)

Průměrná tarifní mzda ve výrobě dílců v TOSu je 42,50 Kč/1 Nh.

Uznané a plánované režie výroby dřevoobráběcích strojů na rok 2005 jsou 461% jako přírůstek k hodnotě jednicové kalkulované mzdy.

Jednu normohodinu práce tedy výroba v TOSu vykonanou kmenovým zaměstnancem prodává za $42,50 \times 5,61 = 238,425$ Kč/1 Nh.

Dále TOS Svitavy zaměstnává prostřednictvím agentury práce cizí pracovníky. Náklady na tuto hodinu práce jsou 268,50 Kč/1 Nh.

V současné době TOS již nakupuje část dílců a sestav z kooperace v České republice, kde dociluje průměrné hodnoty 323,- Kč/1 Nh.

Plán roku 2005 počítá s výrobou a prodejem v celkové hodnotě 140,0 mil. Kč. Na výrobu tohoto objemu je kalkulováno celkem 153 000 Nh.

1 kmenový zaměstnanec odpracuje průměrně 1 760 Nh za celý rok, stejný předpoklad je zaveden (a také dosahován) u cizích pracovníků pracujících přímo v TOSu.

Počet vlastních dělníků TOS	65
Počet cizích dělníků (Slováci)	10
Celkem	75 jednicových dělníků

Tito pracovníci odvedou za rok celkem $75 \times 1\,760 = 132\,000$ Nh.

Nepokryto zůstává na danou potřebu celkem 21 000 Nh, které jsou zajišťovány (kooperovány) v podnicích v ČR.

Celkový kalkulovaný objem práce za rok, tedy obchod od výroby „nakoupí“ za cenu práce:

$$65 \times 1\,760 \times 238,425$$

$$+ 10 \times 1\,760 \times 268,50$$

$$+ 21\,000 \times 323$$

Celkem 38 784 420,- Kč

Náklady na 1 hodinu (Nh) v Bulharsku se liší v základní kategorizaci následovně:

- | | | |
|----|------------------------------------|--------------|
| 1) | těžká strojírenská výroba | 9 – 14 € /Nh |
| 2) | stření a lehká strojírenská výroba | 7 – 9 € /Nh |
| 3) | montážní práce | 6 € /Nh |

Skladba práce, roztríděná tímto hlediskem v TOSu na předpokládaném sortimentu je:

- | | | |
|----|------------------------------------|-----|
| 1) | těžká strojírenská výroba | 40% |
| 2) | stření a lehká strojírenská výroba | 28% |
| 3) | montážní práce | 32% |

Za použití této procentuelní sklady práce vychází z propočtu průměrná nakupovaná Nh z Bulharska:

- | | |
|---|--------|
| ad 1) podíl těžké strojírenské výroby | 4,60 € |
| ad b) podíl střední a lehké strojírenské výroby | 2,24 € |
| ad 3) podíl montážní práce | 1,92 € |

Průměrná cena 1 Nh 8,76 €

Při dosažení cílového předpokladu cca 50 % výroby nákupem z Bulharska a 50 % vlastní výrobou v TOSu pouze kmenovými zaměstnanci bude celkový náklad na nákup ročního objemu výroby při kursu 30,- Kč/€ :

TOS 76 500 x 238,425 = 18 239 502,- Kč

BUL 76 500 x 8,76 x 30 = 20 140 200,- Kč

Celkem náklady práce 38 379 712,- Kč

Rozdíl mezi stávajícím způsobem výroby a předpokládaným (50 % z Bulharska) je:

$$38\,784\,420 - 38\,379\,712 = 404\,708,- \text{ Kč}$$

Pouhým srovnáním je tedy zřejmé, že náklady vynaložené na zavedení výroby v Bulharsku se tímto vrátí. To je však velmi zjednodušený pohled. V realitě je nutné započítat další náklady (např. přeprava) na straně jedné a úspory v TOSu Svitavy na straně druhé.

Při plánu prodeje 140 mil. Kč je plánován zisk cca 7.764,- tis. Kč.

Pro konečné shrnutí ekonomického výsledku dojde k následujícím řádoým změnám:

Tab. 4. Snížení nákladů vyplývající z navrhovaného projektu.

Propuštění cca 50 zaměstnanců	12.478,- tis. Kč
Vyřazení Slováků (10 pracovníků)	2.640,- tis. Kč

Tab. 5. Zvýšení nákladů vyplývající z navrhovaného projektu.

Náklady na snížení stavu zaměstnanců (odstupné Ø 4,5 měs./prac.)	3.466,- tis. Kč
Náklady na přepravu (kamion 2x měs., 11,5 měs., 65 tis./kamion)	1.495,- tis. Kč
Náklady na přejímku u dodavatele (1 pracovník před každou expedicí kamionu v prvním roce)	690,- tis. Kč

Celková rekapitulace tedy vychází následovně:

Tab. 6. Vyhodnocení projektu v 1. roce realizace projektu (včetně zavádění výroby).

Úspory v ceně nákupu	404,- tis. Kč
Úspory osobních nákladů	12.478,- tis. Kč
Náklady na snížení počtu zaměstnanců	3.466,- tis. Kč
Náklady na zavádění	350,- tis. Kč
Náklady na přepravu	1.495,- tis. Kč
Náklady na přejímku	690,- tis. Kč
<i>Celkem úspora</i>	<i>6.891,- tis. Kč</i>

Tab. 7. Vyhodnocení projektu od 2. roku a dále.

Úspory v ceně nákupu	404,- tis. Kč
Úspory osobních nákladů	12.478,- tis. Kč
Náklady na přepravu	1.495,- tis. Kč
<i>Celkem úspora</i>	<i>11.387,- tis. Kč</i>

V praxi lze předpokládat, že náklady na nákup práce v Bulharsku reálně porostou např. tempem inflace (v současnosti je to 3,7 % ročně v Bulharsku), ale tento předpoklad platí obdobně a přiměřeně i pro náklady v ČR, takže relativní poměry by se výrazně nezměnily anebo by se měnily pozvolna. Rovněž lze předpokládat, že propočtené úspory se nepromítnou do zisku plně, neboť musí firma kalkulovat s určitou, i když relativně malou, rezervou na pokrytí event. rizik (např. náklady na skladování a financování zvýšených zásob minimálně v začátcích spolupráce atd.).

Dodatečné efekty plynoucí z navrhovaného projektu jsou:

- Ø Snížení stavu pracovníků na 250 povede k zařazení podniku do kategorie středních podniků a tím možnosti čerpání příspěvků a dotací z podpůrných a dotačních programů.
- Ø Dotace o 50 % vyšší na výstavní plochu (výstava 6x ročně = 300 tis. Kč).
- Ø Možnost zapojení do Aliancí – další proexportní dotace až 1,2 mil. Kč ročně.
- Ø Možnosti využití podpůrných programů EU (odhad až 4 –10 mil. rok). V současné době firma dosahuje průměrně 4 mil. pouze na výzkum a vývoj.

3.7 Rizika navrhovaného projektu

Mezi rizika plynoucí z navrhovaného projektu patří:

- Nedostatečná kvalita – lze eliminovat resp. minimalizovat důkladným výběrem partnera a úzkou součinností zejména přejímkami, kdy TOS zaplatí a odebere pouze dobré zboží.
- Problémy u zákazníků (reklamace) - platí stejný předpoklad jako v bodě 1; na skryté vady musí být na počátku spolupráce vytvořena rezerva.
- Požadavky na růst cen (nákladů) – lze smluvně ošetřit, např. klauzulí s vazbou růstu cen k poměru inflace v Bulharsku a v dalších krocích pracovat s tímto předpokladem.
- Eventuelní pozdní termíny dodání – ze začátku bude nutné mít rezervu v určitém množství z vlastní výroby a počítat s určitými náklady na financování a skladování, které se buď budou průběžně obnovovat nebo při snížení rizika omezovat.
- Problémy s přepravou – zde lze konstatovat, že kamionová přeprava je značně spolehlivá, minimální riziko je pro případ opožděné dodávky; riziko spojené s havárií - věcně je nutné uvažovat v rámci pokrytí dle bodu 4 a finančně je nutné ho eliminovat pojištěním přepravy.
- Zastavení dodávek ze strany dodavatele, v případě, že se dostane do problémů – s tímto předpokladem je nutné rovněž pracovat a pro tento případ ponechat v TOSu veškerou technologii a přechodně eventuelně obnovit výrobu či její část; hlavním faktorem pro eliminaci tohoto rizika je však dobrá znalost partnera a práce ne s jedním, ale s více eventuelními dodavateli.

3.8 Stručné shrnutí projektu

Projekt zvýšení konkurenční schopnosti podniku TOS Svitavy, a.s. měl za cíl řešit negativní faktory, které již v současné době působí na podnik a jejichž vliv se bude pravděpodobně zesilovat i v budoucnu. V konkrétním případě podniku TOS Svitavy, a.s. je zaměřen na řešení komodity dřevoobráběcích strojů, neboť ta je pro podnik mnohem rizikovější, než obor sklíčidel.

Ekonomické vyhodnocení ukazuje, že z pohledu efektivnosti navržený způsob řešení vyhovuje. Rovněž tak plní další cíle, jimiž je dlouhodobé řešení personálních problémů. Řeší i problematiku cenových konkurenčních tlaků, neboť podnik se může rozhodnout, že část nebo celý objem ušetřených nákladů věnuje na snížení cen výrobků a rozšíření prostoru na trhu a následně i další růst obratu. Při konjunkturálních změnách je pak podstatná část rizik přenášena na dodavatele a podnik tak eliminuje potenciální ztráty při velkém propadu obratu. V neposlední řadě pak může přinést další dodatečné efekty plynoucí ze změny kategorizace podniku.

Z pohledu praktické možnosti realizace je nutno konstatovat, že je sice náročné převést takový rozsah výroby do jiného výrobního podniku, nicméně je to možné a prakticky realizovatelné, což je potvrzováno na příkladech zejména západoevropských firem, které provádí podobné přesuny celých výrobních závodů do levnějších teritorií. Záleží tedy na strategickém rozhodnutí firmy, zda se pro podobné řešení rozhodne a s jakým úsilím ho vedení podniku bude schopno krok za krokem realizovat.

ZÁVĚR

Obor zpracování dřeva a dřevní hmoty je velmi atraktivní, neboť dřevo je plně obnovitelná surovina, má budoucnost, splňuje veškeré ekologické nároky a výrobky z ní jsou i uživatelsky velmi příjemné. Z toho také vyplývá, že tento obor je zajímavý i pro výrobce, kteří se zabývají produkcí strojů a technologií na zpracování dřeva a dřevní hmoty. Mezi tyto výrobce patří i podnik TOS Svitavy, a.s.. I přes atraktivnost a budoucnost tohoto oboru má avšak podnik určité problémy, které je nutné řešit. Pro nalezení určitého řešení je nutné analyzovat komplexně situaci a postavení podniku TOS Svitavy, a.s.. Pro tento účel mi posloužila analýza, v níž jsem se zaměřila jak na zkoumání interních problémů podniku, tak i na externí faktory, které ovlivňují podnik. SWOT analýza mi spolu s Porterovou analýzou umožnily shrnout hlavní problémy, které je nutné řešit pro alespoň střednědobou stabilitu a prosperitu podniku.

Ze všech analyzovaných faktorů vyplývá, že TOS má dobré výrobky, které mají své uplatnění u zákazníků, má potenciál jejich dalšího vývoje, ale s ohledem na zastaralé výrobní technologie a nízkou kapitálovou vybavenost není již v současné době možné výrazněji zvyšovat efektivitu a snižovat náklady pro zachování konkurenceschopnosti. V relativně krátké době by podnik nedovedl čelit cenám asijské konkurence, u níž je v současné době zaznamenán nástup v této komoditě. Proto jsem v závěru analytické části dospěla k návrhu řešení, které v podstatě vyhovuje téměř všem potřebám, které TOS Svitavy, a.s. musí řešit. Jedná se o převod podstatné části výrobních a s výrobou souvisejících činností ve výrobě dřevoobráběcích strojů, což je dále předmětem projektu. Jak je pak ukázáno i v ekonomickém hodnocení projektu za použití reálných podnikových údajů, je i z hlediska efektivity zajímavý. Zároveň zbavuje podnik značné části personálních problémů s nedostatkem kvalifikovaných pracovníků, odlehčuje cash-flow, neboť není nutné investovat a eliminuje riziko ztrát při propadu obrátu v obdobích recese a stagnace.

V projektu rovněž navrhuji způsob a postup při převodu vytipované výroby k vybranému dodavateli, uvádím zde časový rozvrh i odhadované náklady na aplikaci navrhovaného postupu. V projektu jsou také zmíněny eventuální rizika a způsoby jejich eliminace či úplného odstranění.

Domnívám se, že cíl diplomové práce byl splněn, neboť byl zpracován projekt zahrnující problematiku konkurenční schopnosti podniku TOS Svitavy, a.s., který zaměřil svou pozornost především na oblasti, ve kterých je možno zvyšovat konkurenceschopnost podniku. Záleží pouze na strategickém rozhodnutí firmy, resp. jejího managementu, zda se pro podobné řešení rozhodne a jakým úsilím ho vedení podniku bude krok za krokem prosazovat a realizovat.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] SEDLÁČKOVÁ, Helena. *Strategická analýza*. Praha: C. H. Beck, 2000. 101 s. ISBN 80-7179-422-8.
- [2] JIRÁSEK, Jaroslav A. *Strategie. Umění podnikatelských vítězství*. Praha: Professional Publishing, 189 s. ISBN 80-86419-22-3.
- [3] DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*. Praha: C. H. Beck, 2001. 256 s. ISBN 80-7179-603-4.
- [4] HORÁKOVÁ, Helena. *Strategický marketing*. Praha: Grada, 2003. 2. rozšířené vydání. 200 s. ISBN 80-247-0447-1.
- [5] PORTER, Michael E. *Konkurenční strategie – metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha: Victoria Publishing, a.s., 1994. 403 s. ISBN 80-85605-11-2.
- [6] PORTER, Michael E. *Konkurenční výhoda – jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon*. Praha: Victoria Publishing, a.s. 626 s. ISBN 80-85605-12-0.
- [7] BOWMAN, Cliff. *Strategický management*. Praha: Grada, 1996. 152 s. ISBN 80-7169-230-1.
- [8] VYAKARNAM, Shailendra. *Plánování podnikatelských strategií*. Praha: Grada Publishing, 1998. 202 s. ISBN 80-7169-533-5.
- [9] BARTES, František. *Konkurenční strategie firmy*. Praha: Management Press, 1997. 1. vydání. 124 s. ISBN 80-85943-41-7.
- [10] KOTLER, Philip. *Marketing. Management*. Praha: Grada Publishing, 2001. 10. rozšířené vydání. 719 s. ISBN 80-247-0016-6.
- [11] ROSENAU, Milton D. *Řízení projektů*. Praha: Computer Press, 2003. 2. vydání. 344 s. ISBN 80-7226-218-1.
- [12] DOLANSKÝ, Václav. *Projektový management*. Praha, Grada 1996. 372 s. ISBN 80-7169-287-5.
- [13] GREGAR, Alois. Strategický přístup k řízení lidských zdrojů a rozvoj konkurenční schopnosti podniku. In *Podnik pro třetí tisíciletí - Cesty zvyšování*

konkurenceschopnosti českých průmyslových výrobců na přelomu třetího tisíciletí.

Zlín: FaME VUT, 1999, s. V 1-6, ISBN 80-214-1467-7.

- [14] KUBÍK, Josef. Zavádění nových technologií s ohledem na zvýšení konkurenční schopnosti našich podniků. In *Podnik pro třetí tisíciletí - Cesty zvyšování konkurenceschopnosti českých průmyslových výrobců na přelomu třetího tisíciletí.* Zlín : FaME VUT, 1999, s. I 36-39. ISBN 80-214-1467-7.
- [15] TRNKA, František. Konkurenční schopnost českých průmyslových výrobců. In *Podnik pro třetí tisíciletí - Cesty zvyšování konkurenceschopnosti českých průmyslových výrobců na přelomu třetího tisíciletí.* Zlín: FaME VUT, 1999, s. 13-18, ISBN 80-214-1467-7.
- [16] KUBA, Vlastislav. Zvyšování objemu prodeje jako rozhodující faktor konkurenceschopnosti podniku. In *Podnik pro třetí tisíciletí - Cesty zvyšování konkurenceschopnosti českých průmyslových výrobců na přelomu třetího tisíciletí.* Zlín: FaME VUT, 1999, s. VII 20-22, ISBN 80-214-1467-7.
- [17] REDAKCE MM. Návrat dřeva – výzva 21. století. *MM Průmyslové spektrum.* 2001. č. 10, s. 12 - 13. ISSN 1212-2572.
- [18] *Svaz výrobců a dodavatelů strojírenské techniky Praha: Statistika - statistické údaje svět.* [on line]. [cit. 2005-04-20]. Dostupný z WWW:
<http://www.sst.cz/new/index.php?name=stats_det&ln=cz&sid=107300&id=26>

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

MDF Dřevovláknitá deska se střední hustotou

Nh Normohodina

EU Evropská unie

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1. Formulace a implementace strategie. [3]	12
Obr. 2. Strategická analýza. [1]	14
Obr. 3. Porterův model pěti konkurenčních sil. [6]	18
Obr. 4. Rozmítací pila PWR 421	59
Obr. 5. Rozmítání dřeva	59
Obr. 6. Čtyřstranná frézka FWP 22	60
Obr. 7. Čtyřstranné opracování dřeva.	60

SEZNAM TABULEK

Tab. 1. Shrnutí SWOT analýzy současného stavu TOS Svitavy, a.s.....	49
Tab. 2. Porovnání ceny pracovní síly v Evropě.....	61
Tab. 3. Časová osa navrhovaného projektu.....	65
Tab. 4. Snížení nákladů vyplývajících z navrhovaného projektu.	69
Tab. 5. Zvýšení nákladů vyplývajících z navrhovaného projektu.....	69
Tab. 6. Vyhodnocení projektu v 1. roce realizace projektu (včetně zavádění výroby).	70
Tab. 7. Vyhodnocení projektu od 2. roku a dále.....	70

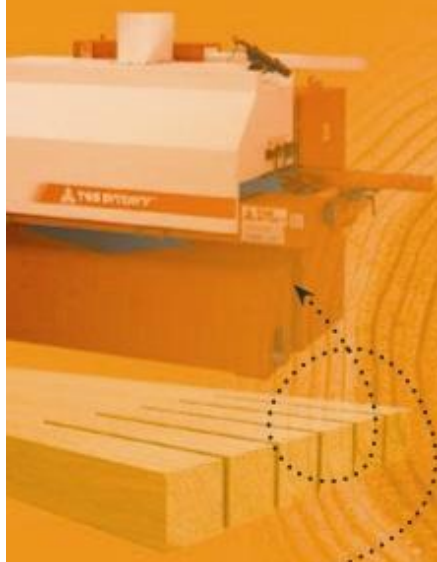
SEZNAM GRAFŮ

Graf 1. Světový vývoj produkce obráběcích a tvářecích strojů v letech 1983 – 2004.	56
Graf 2. Podíl jednotlivých složek nákladů (v %) na celkových nákladech v TOSu Svitavy (r. 2004).	58
Graf 3. Porovnání nákladů na hodinu pracovní síly v EU.	62

SEZNAM PŘÍLOH

- P I Kompletní výrobní sortiment podniku TOS Svitavy, a.s.
- P II Komplexní technologický systém zpracování dřeva.
- P III Harmonogram převodu výroby z podniku TOS Svitavy, a.s.

**PŘÍLOHA P I: KOMPLETNÍ VÝROBNÍ SORTIMENT PODNIKU
TOS SVITAVY, A.S.**



Firma byla založena v roce 1948

Více než padesátiletá tradice ve strojírenské výrobě
Vlastní kapacity pro výzkum a vývoj
Vlastní servisní služby a dodávky náhradních dílů
Export do více než 50 zemí světa

Фирма была основана в 1948 году

Более чем 50 лет традиции в машиностроительном производстве
Собственные мощности для исследования и развития
Собственные сервисные услуги и поставка запасных частей
Экспорт в более чем 50 стран мира

DŘEVOOBRÁBĚCÍ STROJE

TOS Svitavy provádí zpracování
a realizaci technologických projektů pro:

- pilnice a truhlárny
- výrobu spárovky, lepeného hranolu
- výrobu oken, dveří, nábytku
- peletovací linky

ДЕРЕVOОБРАБАТЫВАЮЩИЕ СТАНКИ

АО «TOS Svitavy» разрабатывает
и осуществляет технологические проекты для:

- лесопильных и столярных цехов
- производства мебельного щита, клеёных брусков
- производства окон, дверей, мебели
- линий для производства пеллет

UNIVERZÁLNÍ SKLÍČIDLA



ТОКАРНЫЕ ПАТРОНЫ



Rozmítací pily

Многопильные станки



PWR 421



PWR 402



Typ	Výška řezu	Šířka řezu	Výkon elektromotoru
Модель	Высота пропила	Ширина пропила	Мощность электродвигателя
PWR 201	120 mm	200 mm	18,5 / 22 kW
PWR 301	140 mm	300 mm	45 / 55 / 75 kW
PWR 401	160 mm	400 mm	45 / 55 / 75 kW
PWR 421	160 mm	400 mm	45 / 55 / 75 kW
PWR 421-V	160 mm	400 mm	45 / 55 / 75 kW
PWR 402	200 mm	400 mm	2x45, 2x55, 2x75 kW
PWR 422-V	250 mm	400 mm	2x90 kW

Zkracovací pily

Поперечные пилы / Торцовки/



PWK



Typ	Průměr kotouče	Max. průřez
Модель	Диаметр пил. диска	Макс. сечение материала
PWK 40	400 mm	325x20, 120x120 mm
PWK 60/70	600 mm	530x20, 285x180 mm
PWK 60/70	700 mm	625x20, 345x220 mm

Formátovací pily

Станки форматного раскроя



PWF 320

Typ	Délka řezu	Předřez	Výkon motoru
Модель	Длина распила	Черновой агрегат	Мощность электродвигателя
PWF 320	3200 mm	ANO/DA	5,5 / 7,5 kW

Obráběcí centra na výrobu oken

Обрабатывающие центры на производство окон



FWO - U



	Serovací jednotka	Profilovací jednotka	
	Шипорезный узел	Профилирующий узел	
Typ	Počet hlídel/počet nástrojů x výška nástrojů	Počet hlídel/počet nástrojů x výška nástrojů	Okenních jednotek za 8 hod.
Модель	Состав шпиделей/состав инструментов x высота инструментов	Состав шпиделей/состав инструментов x высота инструментов	Оконных блоков/смена (8 часов)
FWE - U	1/4 x 80	1/4 x 80	10-15 ks (шт)
FWO - U	1 / 7 x 80	4/4 x 80	50-55 ks (шт)

Čtyřstranné profilovací frézky

Четырехсторонние строгально-калеводные станки



FWP 23



P 23



Typ	Počet vřeten	Šířka dílce	Výška dílce
Модель	Число шпинделей	Ширина детали	Высота детали
FWH 18P	4	15–220 mm	6–120 mm
FWP 22	4–6	15–220 mm	6–120 (160) mm
FWP 23	7–8	15–230 mm	6–120 (200) mm
P 23	5–10	15–240 mm	6–120 (200) mm

Čtyřstranné hoblovací frézky

Четырехсторонние строгальные станки



FWH 22



Typ	Počet vřeten	Šířka dílce	Výška dílce
Модель	Число шпинделей	Ширина детали	Высота детали
H 18 Q	4	15–180 mm	6–120 mm
FWH 18	4	15–220 mm	6–120 mm
FWH 22	4–5	15–220 mm	6–120 (160) mm

Truhlářské stroje

Столярные станки



FWJ



FWS



MW 102

Line
Bohemia

TOS
SVITAVY

Univerzální samostředící soustružnická sklíčidla

Токарные патроны

TOS Svitavy, a. s. je tradičním výrobcem samostředících univerzálních sklíčidel s mechanickým ovládáním. Sklíčidla se dodávají v provedení 2, 3, 4 a 6 čelistí, ve dvou třídách přesnosti (Superior a Standard), o průměru 80–500 mm. Svou konstrukcí, vybaveností a různým typem upínání na vřetena strojů dle norem ISO a DIN mohou uspokojit veškeré požadavky zákazníků.

АО «ТОС Свитавы» является традиционным производителем самоцентрирующих патронов с механическим управлением. Токарные патроны поставляются в 2, 3, 4 и 6 кулачковом исполнении, в двух классах точности (Superior a Standard), по размеру с 80 до 500 мм. По своей конструкции, оснащённости и разным типом зажимов на шпиндели станков для норм ISO и DIN, могут удовлетворить запросы любого заказчика.



IUS



IUR

IUS – typ 243801.0

s tvrdými vnějšími SCV a vnitřními SCN čelistmi
s tvrdými přímými celými kučáky (SCV) a tvrdými
obratnými celými kučáky (SCN)

IUR – typ 243802.0

se základními čelistmi ZC a tvrdými reverzními nástavci NT
s rejkami (ZC) a tvrdými nákladními kučáky (NT)



IUG

IUG – typ 243809.0 DIN 6350

s tvrdými vnějšími SCV a vnitřními SCN čelistmi
s tvrdými přímými celými kučáky (SCV) a tvrdými
obratnými celými kučáky (SCN)



IUGO

IUH – typ 243810.0 DIN 6350

se základními čelistmi ZC a tvrdými reverzními nástavci NT
s rejkami (ZC) a tvrdými nákladními kučáky (NT)

IUGO – typ 243829.0 DIN 6350

s tvrdými vnějšími SCV a vnitřními SCN čelistmi
s tvrdými přímými celými kučáky (SCV) a tvrdými
obratnými celými kučáky (SCN)

IUHO – typ 243827.0 DIN 6350

se základními čelistmi ZC a tvrdými reverzními nástavci NT
s rejkami (ZC) a tvrdými nákladními kučáky (NT)



LUD



IUX

LUD – typ 243807.0

s tvrdými reverzními čelistmi LC
s tvrdými nákladními obratnými kučáky (LC)

IUX – typ 243889.0

s tvrdými vnějšími SCV a vnitřními SCN čelistmi
s tvrdými přímými kučáky (SCV) a tvrdými obratnými
kučáky (SCN)

SSA – typ 243891.0

silové sklíčidlo průchozí
sílový patron průchozí

SSC – typ 243892.0

silové sklíčidlo průchozí s větším průchodem
sílový patron průchozí



SSC



RSS

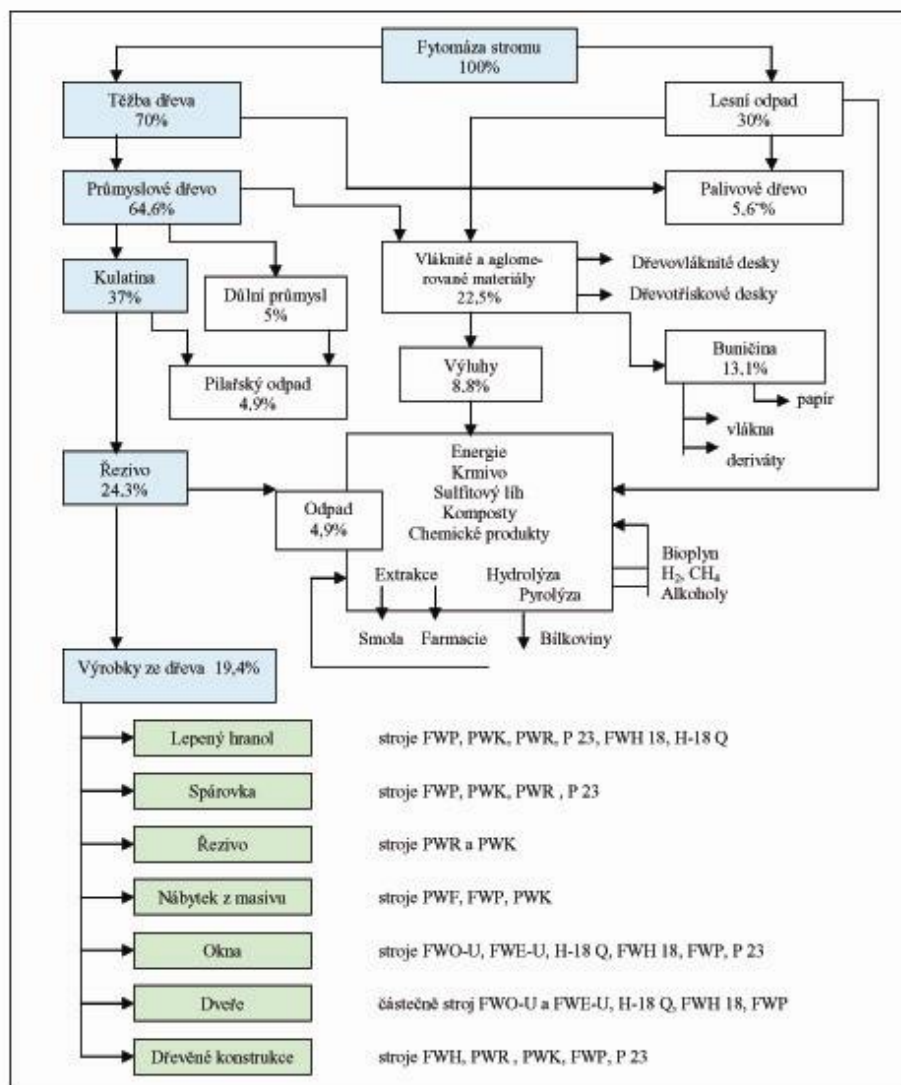
RSS – typ

ručně ovládané silové sklíčidlo
sílový patron s ručním určením

TOS Svitavy, a. s.
Říční 1
CZ-568 17 Svitavy
tel.: +420 461 563 111
fax: +420 461 533 224
e-mail: tos@tos.cz
<http://www.tos.cz>



PŘÍLOHA P II: KOMPLEXNÍ TECHNOLOGICKÝ SYSTÉM ZPRACOVÁNÍ DŘEVA.



Pozn.: V barevně vyznačené linii působí TOS Svitavy, a.s. U jednotlivých druhů výrob jsou uvedeny technologie TOSu, které se v daném oboru uplatní.

**PŘÍLOHA P III: HARMONOGRAM PŘEVODU VÝROBY Z PODNIKU
TOS SVITAVY, A.S.**

