

Zavádění strategického managementu v obchodní společnosti

Bc. Ondřej Kantor

Diplomová práce
2016

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav managementu a marketingu
akademický rok: 2015/2016

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Ondřej Kantor**
Osobní číslo: **M12943**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a marketing**
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Zavádění strategického managementu v obchodní společnosti**

Zásady pro vypracování:

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Proveďte průzkum literárních pramenů a vyhodnoťte teoretické poznatky o strategickém managementu.

II. Praktická část

- Proveďte analýzu výchozích podmínek organizace pro zavedení strategického managementu.
- Na základě výsledků analýzy zpracujte zavedení strategického managementu ve zvolené společnosti.
- Zhodnoťte projekt z hlediska jeho implementace do praxe včetně nákladů projektu.

Závěr

Rozsah diplomové práce: **cca 70 stran**
Rozsah příloh:
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:


BAMFORD, Charles E. a WEST, G. Page. Strategic Management: Value creation, Sustainability, and Performance. 2nd ed. Boston, Mass.: South-Western Cengage Learning, c2010, 409 s. ISBN 1439043345.
DEDOUCHOVÁ, Marcela. Strategie podniku. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2001, 256 s. ISBN 80-7179-603-4.
KERKOVSKÝ, Miloslav a VYKYPĚL, Oldřich. Strategické řízení – Teorie pro praxi. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2002, 172 s. ISBN 80-7179-578-X.
SADLER, Philip. Strategic management. 2nd ed. London, Mass.: Kogan Page, c2003, 272 s. ISBN 0-7494-3938-6.
SEDLÁČKOVÁ, Helena. Strategická analýza. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2000, 101 s. ISBN 80-7179-422-8.

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Josef Kubík, CSc.**
Ústav managementu a marketingu
Datum zadání diplomové práce: **15. února 2016**
Termín odevzdání diplomové práce: **18. dubna 2016**

Ve Zlíně dne 15. února 2016


doc. RNDr. PhDr. Oldřich Hájek, Ph.D.
děkan




doc. Ing. Vratislav Kozák, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

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

Prohlašuji,

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

Ve Zlíně 16.4.2016


.....
podpis diplomanta

ABSTRAKT

Ve své diplomové práci se věnuji analýze současné situace firmy Hubert Kutňák, s.r.o. a jejich klíčových konkurentů. Součástí práce je návrh firemní strategie, vytvoření projektů tvorby nových internetových stránek a rozšíření portfolia nabízených produktů.

Klíčová slova:

Strategie, strategická analýza, hodnototvorný řetězec, implementace strategie.

ABSTRACT

In my diploma thesis I am paying attention to the current situation of the company Hubert Kutnak, s.r.o. and its key competitors. This thesis contains proposal of strategy of company, preparing project of making new website and project of portfolio expansion.

Keywords:

Strategy, strategic analysis, value chain, implementation of strategy.

Na tomto místě bych rád poděkoval doc. Ing. Josefu Kubíkovi, CSc. za vedení mé diplomové práce a Ing. Hubertu Kutňákovi za poskytnutí informací a rad pro zpracování tohoto tématu.

Děkuji také své rodině a přátelům za velkou podporu a trpělivost.

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

OBSAH

ÚVOD.....	10
I TEORETICKÁ ČÁST.....	11
1 STRATEGICKÝ MANAGEMENT	12
1.1 VÝZNAM STRATEGICKÉHO MANAGEMENTU	12
1.2 DEFINICE STRATEGIE	13
1.3 STANOVENÍ STRATEGICKÝCH CÍLŮ.....	14
1.4 KONCEPCE STRATEGICKÉHO ŘÍZENÍ.....	15
1.4.1 POSLÁNÍ PODNIKU	15
1.4.2 CORPORATE STRATEGIE	17
1.4.3 BUSINESS STRATEGIE	18
1.4.4 HORIZONTÁLNÍ STRATEGIE.....	18
1.4.5 FUNKČNÍ STRATEGIE	19
1.4.6 STRATEGICKÉ OBCHODNÍ JEDNOTKY	19
1.5 VÝBĚR OPTIMÁLNÍ STRATEGIE	20
1.6 VHODNOST STRATEGIE.....	20
1.7 PŘIJATELNOST STRATEGIE	20
1.8 USKUTEČNITELNOST STRATEGIE.....	21
1.9 CYKLUS STRATEGICKÉHO PLÁNOVÁNÍ.....	21
2 STRATEGICKÉ ANALÝZY	23
2.1 PEST ANALÝZA	24
2.1.1 POLITICKÉ A LEGISLATIVNÍ FAKTORY	24
2.1.2 EKONOMICKÉ FAKTORY	25
2.1.3 SOCIÁLNÍ A DEMOGRAFICKÉ FAKTORY	25
2.1.4 TECHNICKÉ A TECHNOLOGICKÉ FAKTORY	25
2.2 PORTERŮV MODEL KONKURENČNÍHO PROSTŘEDÍ.....	26
2.3 ANALÝZA VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ FIRMY METODOU „7S“	26
2.4 SWOT ANALÝZA	27
2.5 HODNOTOTVORNÝ ŘETĚZEC.....	27
II PRAKTICKÁ ČÁST	29
3 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI HUBERT KUTŇÁK, S.R. O.	30
3.1 O FIRMĚ.....	30
4 ANALÝZA EXTERNÍHO OKOLÍ PODNIKU	32
4.1 PEST ANALÝZA	32

4.1.1	POLITICKÉ A LEGISLATIVNÍ FAKTORY	32
4.1.2	EKONOMICKÉ FAKTORY	33
4.1.3	SOCIÁLNÍ A DEMOGRAFICKÉ FAKTORY	35
4.1.4	TECHNOLOGICKÉ FAKTORY	35
4.1.5	EKOLOGICKÉ FAKTORY	36
4.2	EXTERNÍ OBOROVÉ OKOLÍ PODNIKU	36
4.2.1	ANALÝZA ODVĚTVÍ	37
4.3	PORTERŮV PĚTI-FAKTOROVÝ MODEL	41
4.3.1	VYJEDNÁVACÍ SÍLA KUPUJÍCÍCH	41
4.3.2	VYJEDNÁVACÍ SÍLA DODAVATELŮ	42
4.3.3	HROZBA VSTUPU POTENCIONÁLNÍCH KONKURENTŮ	43
4.3.4	HROZBA SUBSTITUČNÍCH VÝROBKŮ	44
4.3.5	RIVALITA MEZI KONKURENČNÍMI PODNIKY	44
5	INTERNÍ ANALÝZA	46
5.1	SORTIMENT FIRMY	46
5.1.1	PORTFOLIO NABÍZENÝCH PRODUKTŮ	46
5.1.2	AUTOSVĚTLA A PŘÍSLUŠENSTVÍ	46
5.1.3	OCHRANA PROTI KRÁDEŽI NAFTY	47
5.1.4	OPRAVNÉ SADY	47
5.1.5	PROPOJOVACÍ KABELY A PŘÍSLUŠENSTVÍ	48
5.1.6	REFLEXNÍ PRVKY A TABULE	48
5.1.7	STARTÉRY A ALTERNÁTORY	49
5.1.8	STÍRACÍ LIŠTY	50
5.1.9	ZPĚTNÁ ZRCADLA	50
5.2	ANALÝZA 7S	51
5.2.1	STRUKTURA SPOLEČNOSTI	51
5.2.2	STRATEGIE	52
5.2.3	SYSTÉMY ŘÍZENÍ	52
5.2.4	STYL MANAŽERSKÉ PRÁCE	53
5.2.5	SPOLUPRACOVNÍCI	53
5.2.6	SCHOPNOSTI	53
5.2.7	SDÍLENÉ HODNOTY	53
5.3	ANALÝZA SWOT	54
5.3.1	S – W ANALÝZA	54
5.3.2	O – T ANALÝZA	54
6	NÁVRH STRATEGIE FIRMY	56
6.1	CORPORATE STRATEGIE	56
6.2	DEFINOVÁNÍ CÍLŮ FIRMY	56
6.3	POSLÁNÍ FIRMY	57
6.4	BUSINESS STRATEGIE	57

6.4.1	PRODUCT.....	57
6.4.2	PRICE	59
6.4.3	PLACE	59
6.4.4	PROMOTION.....	60
6.5	FUNKČNÍ STRATEGIE	60
6.5.1	MARKETINGOVÁ STRATEGIE	61
6.6	STRATEGIE PERSONÁLNÍ	63
6.7	PLÁNOVÁNÍ.....	64
6.7.1	PLÁNOVÁNÍ VNĚ FIRMY	64
6.7.2	PLÁNOVÁNÍ UVNITŘ FIRMY	65
6.8	HODNOTOTVORNÝ ŘETĚZEC.....	65
6.8.1	PRIMÁRNÍ AKTIVITY	66
6.8.2	PODPŮRNÉ AKTIVITY	69
6.9	SHRNUTÍ NÁVRHŮ, DOPORUČENÍ A STANOVENÝCH CÍLŮ	71
6.10	ANALÝZA RIZIK	72
6.11	PŘÍNOSY NAVRHOVANÝCH OPATŘENÍ.....	73
7	PROJEKT TVORBY NOVÝCH INTERNETOVÝCH STRÁNEK.....	74
7.1	CÍLE PROJEKTU	75
7.2	ČASOVÁ ANALÝZA	75
7.3	NÁKLADOVÁ ANALÝZA	78
7.4	ANALÝZA RIZIK	79
8	PROJEKT ROZŠÍŘENÍ PORTFOLIA PRODUKTŮ	80
8.1	CÍLE PROJEKTU	81
8.2	ČASOVÁ ANALÝZA	81
8.3	NÁKLADOVÁ ANALÝZA	83
8.4	ANALÝZA RIZIK	84
	ZÁVĚR	85
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	86
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	87
	SEZNAM OBRÁZKŮ	88
	SEZNAM TABULEK.....	89
	SEZNAM GRAFŮ	90

ÚVOD

Všechny firmy se v současné době snaží zvýšit svoji konkurenceschopnost. Zvyšování konkurenceschopnosti je velmi úzce spjato s dobře provedenou analýzou okolí společnosti a volbou vhodné strategie. Dobře zvolená strategie pomáhá k dosažení vytyčených firemních cílů.

Ve své práci se budu věnovat hledání vhodných strategií pro firmu Hubert Kutňák, s.r.o. Sledovaná společnost si postupem času vybudovala dobré jméno v oboru. Velkou příležitostí pro ni je možnost zlepšovat své postavení na zahraničních trzích i na trhu tuzemském. K tomu ji významně pomáhají vybudované dobré vztahy s dodavateli.

Nejdříve budou definovány teoretické východiska, na základě kterých bude práce zpracována.

Na začátku praktické části bude představena společnost a její zaměření.

Na základě teoretických východisek budou postupně analyzovány prostředí, ve kterých firma působí. Na analýzy prostředí bude navazovat formulace vhodných strategií a definování jednotlivých návrhů a doporučení. Na závěr této kapitoly budou shrnuty jednotlivé návrhy a doporučení.

V závěru budou vypracovány dva projekty. Projekt tvorby nových internetových stránek a projekt rozšíření portfolia nabízených produktů.

Diplomová práce je rozčleněna do osmi sekcí, úvodu a závěru. Jednotlivé sekce jsou seřazeny tak, aby tvořily logickou posloupnost při řešení a dosahování vytyčených cílů.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 STRATEGICKÝ MANAGEMENT

Všeobecně je možno říci, že podnikatelský úspěch v tržním hospodářství závisí hlavně na včasné předvídání tržních příležitostí a řešení potencionálních problémů strategického charakteru. Ve strategickém řízení je třeba vyhodnocovat především faktory podnikového okolí, tzn. Potřeby zákazníků, chování konkurenčních firem a dodavatelů, vývoj makroekonomických podmínek (měnová a fiskální politika, legislativa, daňová soustava, možnosti investování v zahraničí, ekologické požadavky atd.). Nelze však zanedbávat ani faktory související s interním prostředím podniku. Dnešní strategicky uvažující manažeři musejí především nalézat správné odpovědi na následující otázky:

- Na které trhu a části trhů, na které výrobky a služby je třeba se soustředit?
- Jakými prostředky a postupy lze vytvořit takové výrobky a služby, které se ukážou být lepší než to, co na trhu nabízí konkurence?
- Jaký je potenciál úspěchu podniku a jak by měly být nejučinněji vynakládány podnikové zdroje (finanční, personální, technické, informační, znalostní atd.)?
- Podle jakých kritérií bude účelné měřit pokrok při realizaci přijaté strategie?
(Keřkovský, Vykpěl, 2002, s. 1)

Strategické řízení uskutečňované top managementem, případně i vlastníky firmy, zahrnuje aktivity zaměřené na udržování dlouhodobého souladu mezi posláním firmy, jejími dlouhodobými cíli a disponibilními zdroji a rovněž mezi firmou a prostředím, v němž firma existuje. (Keřkovský, Vykpěl, 2002, s. 4)

1.1 Význam strategického managementu

Řada podniků nevěnuje strategickému řízení dostatečnou pozornost. A přitom jeho význam by dnes mohl být stěžejší. Na celém světě čelí podniky rostoucím konkurenčním tlakům, a to nejen ze strany konkurentů domácích, ale především konkurentů globálních. Je zřejmé, že se mění sama podstata strategie. (Sedláčková, 2000, s. 3)

Kromě skutečnosti, že rozhodování uskutečňovaná ve strategickém řízení velkou měrou ovlivňují úspěšnost podnikání, existují i další důvody, pro něž by mělo být v každé organizaci, která chce úspěšně a dlouhodobě naplňovat svoje poslání, uplatňováno racionální strategické řízení:

- Strategické řízení, vycházející z dlouhodobých předpovědí vývoje, pomáhá firmě anticipovat budoucí problémy a příležitosti. Jeho uplatňováním se prodlužuje čas pro přípravu organizace na řešení zásadních problémů a překážek dalšího vývoje.
- Strategické řízení dává jasné cíle a směry pro budoucnost podniku, pocitu jistoty jeho pracovníkům. Je známo, že většina lidí lépe pracuje, když ví, co je od nich očekáváno a kam podnik směřuje.
- Strategické řízení pomáhá zvyšovat kvalitu managementu, vede řídicí pracovníky k tomu, aby zkvalitňovali rozhodování. Strategické řízení pomáhá zlepšovat komunikaci uvnitř podniku, koordinaci projektů, motivaci pracovníků a zlepšuje alokaci zdrojů. (Keřkovský, Vykypl, 2002, s. 1)

1.2 Definice strategie

Názor na definici strategie se v průběhu minulých let vyvíjel v závislosti na zkušenostech a poznacích získaných v oblasti zpracování a implementace strategie v podniku. Dokladem toho je řada zahraničních, ale i domácích publikací, které se zabývají jak teoretickým, tak i praktickým pojetím podnikové strategie. (Sedláčková, 2000, s. 1)

Tradiční definice chápe strategii podniku jako dokument, ve kterém jsou určeny dlouhodobé cíle podniku, stanoven průběh jednotlivých operací a rozmístění zdrojů nezbytných pro splnění daných cílů. Kritici tradiční definice strategie podniku však tvrdí, že tento tzv. plánovací přístup pouze předpokládá, že strategie je vždy jen výsledkem požadavku a přání podniku dosáhnout určitých cílů. (Sedláčková, 2000, s. 1)

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. (Sedláčková, 2000, s. 1)

Strategy may be one of the most overused and misused terms in society today. Everyone has a "strategy" for virtually every activity in their lives. These range from those that might truly contain legitimate elements of a strategic decision to those that are completely inaccurate uses of the term. (West, 2010, s. 8)

Z hlediska délky časového horizontu strategie neexistuje jednoznačná odpověď na otázku, pro jak dlouhé časové období má být strategie definována. Časový horizont strategie je relativní a je ovlivňován specifickými potřebami a podmínkami podniků. Jiný časový horizont budou mít např. strategie energetické nebo naftařské společnosti, jiný strategie podniku vyrábějícího oděvy, jiný strategie firmy vyrábějící počítače. Obecně je při určování strategie a strategického plánování vhodné brát v úvahu tyto skutečnosti:

- Jaký je charakter konkurenčního prostředí, v němž se firma nachází (v poklidnějším prostředí s nižší konkurenční rivalitou lze zřejmě plánovat na delší období).
- Jak velká nejistota je spojena s budoucností – v některých případech nelze budoucnost na delší období předvídat, v jiných ano.
- Jak dlouhý je životní cyklus výrobku (služby), ve které fázi svého životního cyklu se výrobek ve výchozím časovém okamžiku nachází.
- Jaký je potřebný čas přípravy výrobku, příp. služby, nezbytný k jeho zavedení do prodeje, k jeho uvedení na trh.
- Na jak dlouhé období má daný podnik uzavřeny pevné závazky (např. kontrakty, úvěry, smlouvy o pronájmech atd.). (Keřkovský, Vykypěl, 2002, s. 9)

1.3 Stanovení strategických cílů

Hlavní částí plánování na úrovni celé společnosti je stanovení jejich cílů. Cíle mohou být více druhů: ty, které vyjadřují všeobecný cíl nebo účel firmy, ty, které určují dlouhodobé, strategické cíle i krátkodobé operativní cíle. Cíle mají stejně tak i odlišné charakteristiky pro jednotlivé úrovně řízení.

Cíle pro celou organizaci jsou často vyjadřovány ve finančních termínech nebo ukazatelích, jako jsou plánovaný prodej, zisk, výška dividend a jiné. Stále častěji však začínají organizace využívat nefinanční cíle, jako jsou technologická úroveň, spokojenost zaměstnanců apod.

Aby cíle plnily svůj účel, měly by se vyznačovat určitými znaky. K jejich naplnění lze při stanovování cílů využít pravidla SMART:

- SPECIFIC = specifický (v množství, kvalitě a čase)
- MEASURABLE = měřitelný (má jednotku měření)
- AGREED = akceptovaný (je pracovníky přijímaný)

- REALISTIC = reálný (je dosažitelný)
- TRACKABLE = sledovatelný (je možno sledovat jeho postupné plnění). (Košťan, 2002, s. 84)

1.4 Koncepce strategického řízení

1.4.1 Poslání podniku

Každá strategie, pro kterou se podnik rozhodne, by měla vést ke zvýšení jeho výkonnosti. Řídit výkonnost podniku vyžaduje vytvořit takový systém, který umožní výkonnost podniku kvantifikovat. Doposud byly pro měření výkonnosti podniku využívány finanční ukazatele. Ty byly uznávány jak vlastníky podniku, tak i věřiteli. Finanční nástroje byly hlavním nástrojem podpory vnitřního řízení podniku a současně umožňovaly vzájemné srovnání uvnitř podniku i mezi podniky navzájem. Souběžně s využitím finančních ukazatelů byla prosazována jiná metodika měření výkonnosti podniku. Ta vycházela z požadavku zvyšování bohatství vlastníků podniku. Tento požadavek se považuje za základní podnikatelský cíl podniku v rámci tržní ekonomiky a měl by se stát východiskem pro rozhodování jak vlastníků podniku, tak i jeho managementu. V zásadě lze říci, že podniková strategie musí uspokojit zájmy především dvou hlavních skupin – vlastníků podniku a zaměstnanců. Vedení podniku by proto mělo odhalit a začlenit do strategických rozhodnutí požadavky obou skupin. Poslání podniku je pak prvním klíčovým indikátorem, jak podnik posuzuje požadavky těchto skupin. Poslání podniku vymezuje, na co se má podnik soustředit a jakým směrem má jít. Všechna strategická rozhodnutí vyplývají z poslání podniku. Autoři strategií zpravidla doporučují zahrnout do poslání podniku tři komponenty:

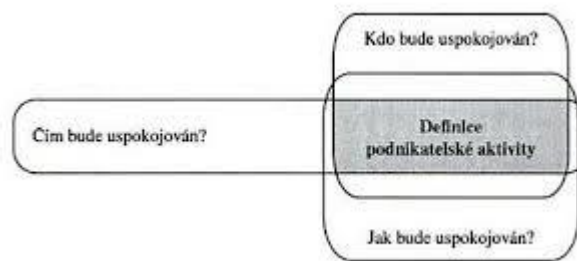
- definici podnikatelské aktivity podniku,
- stanovení základních cílů podniku,
- stanovení podnikové kultury. (Dedouchová, 2001, s. 10)

1.4.1.1 Definice podnikatelské aktivity podniku

První částí poslání je jasná definice podnikatelské aktivity podniku, která zahrnuje odpovědi na otázky: V čem podnikat a kam podnik směřovat? K zodpovězení otázky „Jaká je naše podnikatelská aktivita?“ *Derek F. Abell* předpokládal, že podnikatelská aktivita by měla být definována ve třech rovinách:

- Kdo bude uspokojován (jaká skupina zákazníků).
- Čím bude uspokojován (jaké jsou potřeby zákazníků).
- Jak budou uspokojovány potřeby zákazníků (jaké dovednosti nebo kvalifikaci k tomu bude podnik potřebovat). Abellův přístup dává přednost orientaci na zákazníka před orientací na výrobu. (Dedouchová, 2001, s. 11)

Obr. 1. Abelova síť pro definici podnikatelské aktivity (Dedouchová, 2001, s. 11)



1.4.1.2 Podnikové cíle

Podnikové cíle v zásadě charakterizují, čeho chce podnik dosáhnout. Dávají smysl stanovenému poslání a jsou pomocníkem při formulaci strategie. Například základní cíl General Electric být první nebo druhý na každém trhu, na který vstoupí. Ovšem nakonec všechny cíle by měly směřovat k jednomu – k maximalizaci bohatství vlastníků podniku. Vlastníci podniku poskytují podniku kapitál a očekávají odpovídající výnos ze své investice. Obecně cíl u většiny podniků je maximalizace bohatství vlastníků podniku. (Dedouchová, 2001, s. 12)

Cíle podniku jsou žádoucí stavy, kterých se podnik snaží dosáhnout prostřednictvím své existence a svých činností. Strategické cíle tvoří podstatu strategií, jsou hlavní součástí jejich obsahu. Stupeň dosažení cílů lze označit za nejdůležitější kritérium hodnocení činnosti podniku. Různé podniky mohou mít různé cíle, např. udržení určité úrovně zisku, hospodárnosti (nízké úrovně nákladů), výroby výrobků a poskytování služeb vysoké kvality, vedoucí postavení na trhu, co se týče objemu prodeje, maximalizace úrovně dividend apod. (Keřkovský, Vykypěl, 2002, s. 10)

1.4.1.3 Podniková kultura

Třetí součástí poslání podniku je podniková kultura. Ta zahrnuje základní míry, hodnoty, aspirace a filozofické priority. Podniková kultura tak ovlivňuje způsob myšlení a chování lidí v podniku a říká, jak podnik zamýšlí podnikat a často i jak odráží uznání sociální odpovědnosti.

Management podniku často zapomíná na význam podnikové kultury. Výsledkem neexistence podnikové kultury mohou být nedostatečně využití lidské zdroje podniku, neschopnost komunikace zaměstnanců uvnitř podniku, špatné vztahy s dodavateli, ztráta zákazníků; to může vyústit až v u nás nechvalně známé „tunelování podniku“.

Význam kultury v podnikové sféře je nezastupitelný. Kultura se projevuje řadou skutečností, které lze rozdělit do tří úrovní:

- První úroveň zahrnuje nevědomé spontánní představy. Např. vztah ke světu, představy o člověku, příčiny jednání, mezilidské vztahy, přátelství, pojetí pravdy a její nositele – náboženství, vnímání času, způsob myšlení, určování, co je dobré a co špatné.
- Druhá úroveň představuje částečně vědomá a do jisté míry ovlivnitelná pravidla jednání. Zahrnuje zásady, pravidla, normy, standardy, zvyky, hodnoty, ideologie. Tato úroveň určuje způsob tvorby strategie a stanovení cílů.
- Třetí úroveň obsahuje vědomé a ovlivnitelné symboly osobní a veřejné:
 - a) verbální – jazyk, slovní hříčky, historky, mýty,
 - b) symbolická jednání (neverbální projevy) – rituály, obyčeje, ceremoniály, obřady, etika,
 - c) symbolické artefakty materiální povahy – logo, barvy, architektura, balení, obrazy, čísla, názvy, jména. (Dedouchová, 2001, s. 14)

1.4.2 Corporate strategie

Corporate strategie (firemní či podnikatelská) vymezuje strategický rámec pro navazující business strategie jednotlivých SBUs. SBUs by měly ve svých business strategiích „svoji“ corporate strategie rozpracovávat a realizovat ve své úrovni. Na corporate strategii je možno na jedné straně pohlížet jako na rozpracování mise společnosti, na druhé straně ji lze považovat za svým způsobem zadání (východisko) pro formulaci odpovídajících business strategií. Corporate strategie pojednává spíše o jednotlivých druzích podnikání,

jímž se společnost hodlá věnovat, než o jednotlivých výrobcích a službách, což je spíše záležitostí odpovídajících business strategií.

Obsahově by corporate strategie měla definovat zejména následující aspekty:

- vyčlenění strategických jednotek
- určení jejich základních strategických cílů
- vymezení směrů a cest naplnění vytyčených strategických cílů pro jednotlivé SBUs.

(Keřkovský, Vykypěl, 2002, s. 24)

1.4.3 Business strategie

Business strategie vyjadřuje základní strategické cíle a cesty vedoucí k jejich dosažení pro určitou strategickou obchodní jednotku. Business strategie vtiskuje určitému podnikání na konkrétním trhu jeho specifický charakter. Lze ji charakterizovat jako rozpracování strategických cílů vytyčených pro konkrétní SBU v nadřazené corporate strategii. Obsahově by business strategie měla specifikovat strategické cíle pro prvky rozšířeného marketingového mixu, tj.:

- product (soubor výrobků/služeb dané SBU)
- price (cenová politika)
- place (vymezení trhu)
- promotion (distribuční kanály)
- people (lidské zdroje, pracovníci)
- process (vývojové, zásobovací, distribuční, informační procesy)
- planning (plánování, řízení organizace a firemní kultura dané SBU) (Keřkovský, Vykypěl, 2002, s. 25)

1.4.4 Horizontální strategie

Na rozdíl od corporate (firemní strategie) jde v případě horizontální strategie o řešení vzájemných strategických vztahů obchodních jednotek, nikoliv o vytyčování strategických cílů společnosti jako celku.

Existují-li mezi strategickými obchodními jednotkami vzájemné vztahy (např. společné či sdílené činnosti, dodávky výrobků, poskytování služeb), měly by být tyto vztahy koordinovány formou tzv. horizontální strategie. (Keřkovský, Vykypěl, 2002, s. 27)

1.4.5 Funkční strategie

V návaznosti na obchodní strategii by měly hierarchicky o jeden stupeň nižší úrovní existovat dílčí strategie a strategická řízení jednotlivých specifických oblastí. Role těchto strategických řízení spočívá v zajišťování strategického rozvoje důležitých specifických oblastí v souladu s celkovým strategickým rozvojem firmy. Každá obchodní strategie by v tomto smyslu měla být dále rozpracována do podoby několika funkčních strategií.

Na rozdíl od úrovně business strategie, kde musí být strategie formulována pro každou SBU, mohou být funkční strategie v případě potřeby definovány i jako průřezové – společné pro více SBUs. (Keřkovský, Vykypěl, 2002, s. 28)

1.4.6 Strategické obchodní jednotky

Strategická obchodní jednotka (Strategic Business Unit – SBU) je definována určením skupiny zákazníků a jejich potřeb, jež hodla firma uspokojovat, a k tomu používanými technologiemi výroby.

V zásadě lze uplatnit tři (resp. čtyři) přístupy k vymezení SBU:

- Organizační, kdy je při vymezení SBUs do určité míry kopírováno existující organizační uspořádání a přitom je možno zajistit potřebnou konkurenceschopnost SBU na určitém trhu. Odpovídající business strategie je potom strategií určitého organizačního celku.
- Strategicko-marketingový, kdy při vymezení SBU z pohledu zajištění potřebné konkurenceschopnosti firmy na určitém trhu není možno, případně žádoucí, kopírovat při vyčleňování potřebných zdrojů/kapacit existující organizační uspořádání. Rozhodující je dosažení vytyčených strategických cílů. Vymezení SBU potom může jít napříč existujícími organizačními jednotkami a konkrétní business strategie je strategií několika spolupracujících organizačních jednotek firmy.
- Projektový, SBU v tomto případě může pokrývat aktivity, spojené s realizací určitého projektu. Na strategické úrovni budou tyto aktivity řízeny odpovídající business strategií, rozpracovanou do množiny funkčních strategií.
- Možná je i kombinace předchozích způsobů. (Keřkovský, Vykypěl, 2002, s. 20)

1.5 Výběr optimální strategie

Výběr strategie je složitým rozhodovacím procesem, při němž dochází postupnou selekcí možných strategických alternativ a variant k výběru strategie, dávající největší záruku, že bude dosaženo v ní vytyčených cílů. Účelem výběru vhodné strategie je dosažení v ní vytyčených strategických cílů. Strategie by tudíž měla být vybrána především s ohledem na zmenšení strategické mezery, přičemž výběr strategie je zejména určován situací a vývojem podmínek v okolí firmy a v interních faktorech podniku. Výběr strategie je dále určován intenzitou závislosti podniku na jeho vlastnících, konkurentech, zákaznících, dodavatelích, vládě apod. (Keřkovský, Vykpěl, 2002, s. 125)

1.6 Vhodnost strategie

Vhodnost strategie především znamená, že uvažovaný návrh strategie splňuje následující požadavky:

- Hodnocená strategie je konzistentní s misí společnosti a s nadřazenými, případně s navazujícími funkčními strategiemi.
- Návrh využívá klíčové schopnosti, jimiž firma disponuje.
- Návrh logicky vyplývá z uskutečněné strategické analýzy, je formulován tak, že k dosažení vytyčených cílů bude maximálně využito silných stránek firmy a příležitostí, které skýtá dané podnikatelské prostředí a budou eliminovány případné slabé stránky firmy a hrozby. (Keřkovský, Vykpěl, 2002, s. 127)

Posouzení vhodnosti strategie by v určitém smyslu mělo znamenat stručnou rekapitulaci strategické analýzy, poslední kontrolu východisek a předpokladů, na jejichž základě byl návrh strategie zformulován. (Keřkovský, Vykpěl, 2002, s. 128)

1.7 Přijatelnost strategie

Přijatelnost strategie znamená především skutečnost, že uvažovaná strategie v případě přijetí uspokojí všechny rozhodující zainteresované „stakeholders“.

- zákazníci,
- vlastníky,
- management a ostatní pracovníky firmy,

a zda bude přijatelná také

- pro stát,
- orgány místní správy,
- banky, resp. ostatní aktéry finančních trhů,
- obchodní partnery,
- a koneckonců i konkurenty firmy.

Uvažovaná strategie by v této fázi měla být hodnocena především z pohledu kritérií, která se výše uvedených „stakeholders“ bezprostředně týkají. (Keřkovský, Vykypěl, 2002, s. 128)

1.8 Uskutečnitelnost strategie

Uskutečnitelnost strategie je především míněna ve smyslu zajištění výrobních faktorů potřebných pro realizaci strategie: kapitálu, technologií, pracovní síly s požadovanou kvalifikací, energií, surovin a materiálů, know-how, licencí, informací atd. Nesmí se zapomenout ani na to, že k podnikání jsou nezbytná i nejrůznější povolení, atesty, licence. (Keřkovský, Vykypěl, 2002, s. 128)

Jde také o to, aby potřebné výrobní zdroje byly k dispozici v pravý čas. Strategie by také měla být v souladu s existující firemní kulturou a organizací, alespoň do té míry, že jejich předpokládané změny v průběhu realizace strategie, z hlediska dané strategie pozitivní, jsou reálné. (Keřkovský, Vykypěl, 2002, s. 128)

1.9 Cyklus strategického plánování

Strategické plánování musí být nepřetržitý cyklus. Tento cyklus začíná formulování poslání společnosti. Pokračuje analýzou vnějšího prostředí společnosti, konkurence, vnitřních zdrojů a schopností současného stavu/výkonu společnosti. Strategické plánování umožňuje vrcholovým manažerům pochopit vnější prostředí – identifikovat nejen příležitosti pro firmu, ale i jeho hrozby a komplexně se podívat i na svou společnost – na její silné a slabé stránky. (Košťan, 2002, s. 18)

Proces strategického plánování musí vést vrcholový management. Jen ten totiž může plně rozumět a znát vnější konkurenční prostředí, vnitřní stav firmy a mít celkový nadhled, který jeho členům umožňuje vidět všechny věci ve vzájemných souvislostech. Strategické plánování je příliš důležité na to, aby bylo delegované na nižší úroveň řízení. (Košťan, 2002, s. 19)

2 STRATEGICKÉ ANALÝZY

Analýza podnikatelského prostředí je rozhodujícím krokem, který musí strategický manažer zajistit. Konfrontace záměru s prostředím je také jedním z hlavních prvků, odlišujících práci strategického manažera od manažera podnikatelských projektů. (Fotr, 2012, s. 38)

Podnikatelské prostředí, v němž se firma nachází, zahrnuje faktory, jejichž působení obecně může na jedné straně vytvářet nové podnikatelské příležitosti, na druhé straně se může jednat o potencionální hrozby pro její existenci. Proto je nutno okolí firmy důkladně monitorovat a systematicky analyzovat. Důležitost těchto činností je dána především skutečností, že hlavní příčiny růstu, poklesu a jiných dlouhodobých změn fungování podniku jsou v převážné většině případů dány především vlivem faktorů okolí a teprve na druhém místě jeho vnitřním stavem, resp. Rozvojem. Výzkumy rovněž potvrzují, že podniky, jejichž strategie jsou více přizpůsobeny realitě jejich okolí, jsou úspěšnější. (Keřkovský, Vykypěl, 2002, s. 34)

Základní východiska pro formulaci strategie vyplývají z výsledků strategické analýzy. 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. Analýza je jednou z nejdůležitějších součástí vědecké metody, je jejím základem. Analýza představuje rozložení určitého komplexu na jednotlivé součásti. Postupuje od celku k částem, složkám, ze kterých se celek skládá. Jejím cílem je odhalit jednotu a zákony diferencovaného celku. 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 nutně z odhadu budoucích trendů a jevů, které mohou v průběhu strategického období nastat. Je proto nezbytné snažit se co nejkvalifikovaněji analyzovat existující trendy, získávat informace umožňující odhalit základy budoucího vývoje, oddělit krátkodobé jevy od procesů dlouhodobé povahy. To pak umožňuje na tomto základě určit faktory, které strategii podniku ovlivňují, a kvantifikovat jejich očekávaný vývoj a vliv na podnik. Zkvalitnění procesu tvorby strategie předpokládá včas identifikovat pozitivní i negativní důsledky dosavadního vývoje, na pozitivní navázat a negativní eliminovat, a především vyhledávat, vnímat a využívat nové příležitosti k vyšší tvorbě hodnoty.

Současně nepustit ze zřetele i možná ohrožení. Strategie musí komplexně přihlížet k podnětům a vlivům vnějšího okolí. (Sedláčková, 2000, s. 3-4)

2.1 PEST analýza

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. Stupeň nejistoty je zde značně vysoký. Často se nejedná ani o určitou předpověď, ale spíše jen o odhad. Současně je třeba odlišit, které změny ovlivní všechna odvětví rovnoměrně, se stejnou intenzitou na podnik i na konkurenty, a které změny ovlivní různé podniky různě, protože právě ty změny konkurenční pozici podniku. (Sedláčková, 2000, s. 13)

Schopnost pochopit změny v prostředí je velmi významná, protože vnímané změny vlivů prostředí signalizují potenciální potřebu změn strategie. Upozorňují na příležitosti a varují před riziky. Je dokázáno, že podniky, které jsou vnímavější vůči svému okolí, dosahují lepších výsledků než ty, které vnímají své okolí méně citlivě. Problém, jak se vypořádat s vlivy okolí působícími na podnik, je v podstatě dvojitý. První spočívá v pochopení rozsahu, v jakém mohou změny okolí ovlivnit strategii. Druhý problém se týká vztahu těchto změn ke schopnosti podniku se s nimi vypořádat. Rozsah, v jakém je podnik úspěšný při vnímání změny či přizpůsobování se změně, bude záviset do značné míry na jeho flexibilitě a vnímavosti, což je v těsné závislosti na kvalitě managementu podniku, na jeho kultuře, podnikové kultuře, organizační struktuře a celkovém klimatu podniku. (Sedláčková, 2000, s. 13)

Za klíčové součásti makrookolí lze označit faktory politické a legislativní, ekonomické, sociální a kulturní, technické a technologické. Analýza, dělící vlivy makrookolí do čtyř základních skupin, se proto označuje jako PEST analýza. Každá z těchto skupin v sobě zahrnuje řadu faktorů makrookolí, které různou měrou ovlivňují podnik. V odborné literatuře se můžeme setkat s označením tohoto přístupu jako strategický audit vlivů makrookolí. (Sedláčková, 2000, s. 10)

2.1.1 Politické a legislativní faktory

Analýza politických faktorů se ani tak nezabývá problematikou politických stran jako spíše problematikou stability politické scény (tj. jak často se mění vláda), která má přímý dopad i na stabilitu legislativního rámce (tj. omezení v podnikání, podmínky zaměstnávání

nejrůznějších skupin občanů, ekologická legislativa atd.). Kromě samotné stability je přirozeně důležitý také obsah, a to jak ten současný, tak ten budoucí. Sledují se tak všechny podstatné zákony a návrhy důležité pro oblast, kde firma působí, stejně jako chování regulačních orgánů (typicky v energetice, telekomunikacích a rozhlasovém a televizním vysílání). (Businessvize, 2016)

2.1.2 Ekonomické faktory

Ekonomické prostředí je důležité zejména pro odhad ceny pracovní síly i pro odhad cen produktů a služeb. V této části analýzy se sledují otázky daní (DPPO, DPH, spotřební daně, daně z převodu nemovitostí, atd.) a cel, stability měny a návaznosti jejího kurzu ke kurzu domovské měny firmy, výše úrokových sazeb, otázky hospodářských cyklů na daném trhu, makroekonomických ukazatelů (zejména HDP a HDP per capita), specifického zaměření trhu (např. na automobilový průmysl, na zemědělství, atd.), trendech v oblasti distribuce, atd. Spadají sem ale také nejruznější pobídky pro zahraniční investory, či pobídky a podpora exportu. (Businessvize, 2016)

2.1.3 Sociální a demografické faktory

Sociální a demografické 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 tužby a potřeby. Poznání trendů v této oblasti jednoznačně vede k získání předstihu před konkurenty v boji o zákazníka. (Sedláčková, 2000, s. 11)

2.1.4 Technické a technologické faktory

V otázkách technologického prostředí se analýza zabývá otázkami infrastruktury (doprava – včetně potrubní, suroviny, elektrická energie, telekomunikace), stavem rozvoje a zaměření průmyslu a odborně řečeno kvartérní sférou neboli stavem zejména aplikované vědy a výzkumu, podpory vědy a potažmo vysokého školství apod. Částečně sem z oblasti politického prostředí spadá i oblast práva souhrnně nazývaná jako duševní vlastnictví (anglicky Intellectual Property), z čehož je důležitá zejména oblast průmyslové ochrany (patenty, užitné a průmyslové vzory). Někdy sem může být oddělena také ta část

legislativy, která se zabývá regulací průmyslu, neboť tu mají často na starosti nižší právní normy jako prováděcí vyhlášky, cenová rozhodnutí regulátorů apod. (Businessvize, 2016)

2.2 Porterův model konkurenčního prostředí

An analysis of the industry is possible once the industry has been defined and we gain a better understanding of the forces in the general environment that can affect it. There are number of techniques available to perform this type of analysis, with five forces and competitive mapping being the most popular. (West, 2010, s. 103)

Model vychází z předpokladu, že strategická pozice firmy/SBU působící v určitém odvětví, resp. na určitém trhu, je především určována působením pěti základních činitelů (faktorů):

1. Vyjednávací silou zákazníků (bargaining power of buyers).
2. Vyjednávací silou dodavatelů (bargaining power of suppliers).
3. Hrozbou vstupu nových konkurentů (threat of entry).
4. Hrozbou substitutů (threat of substitutes).
5. Rivalitou firem působících na daném trhu (competitive rivalry within industry).

(Keřkovský, Vykypěl, 2002, s. 46)

2.3 Analýza vnitřního prostředí firmy metodou „7S“

Jedním z cílů strategické analýzy by mělo být odhalení rozhodujících faktorů, podmiňujících úspěch firmy při realizaci její strategie, tzv. klíčových faktorů úspěchu (key succes factors). Při jejich identifikaci může být užitečnou pomůckou „7 S model“, metodika strategické analýzy poradenské firmy McKinsey, dle níž je nutno strategické řízení, organizaci, firemní kulturu a další rozhodující faktory pojímat a analyzovat v celistvosti, ve vzájemných vztazích a působení, systémově. V tomto pojetí je nutno na každou organizaci pohlížet jako na množinu sedmi základních faktorů (aspektů), které se vzájemně podmiňují, ovlivňují a ve svém souhrnu rozhodují o tom, jak bude vytyčená firemní strategie naplněna. Především v harmonickém souladu mezi těmito faktory je nutno hledat klíčové faktory úspěchu každé firmy. (Keřkovský, Vykypěl, 2002, s. 90)

Model je nazýván „7 S“ podle toho, že je v něm zahrnuto sedm níže uvedených faktorů, jejichž názvy začínají v angličtině písmenem S:

- Strategy (strategie),
- Structure (struktura),
- Systems (systémy řízení),
- Style (styl manažerské práce),
- Staff (spolupracovníci),
- Skills (schopnosti),
- Shared values (sdílené hodnoty). (Keřkovský, Vykypěl, 2002, s. 91)

2.4 SWOT analýza

Při diagnóze se nejčastěji používá SWOT analýza. Její podstatou je to, že se při ní identifikují faktory a skutečnosti, které pro objekt analýzy představují silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby okolí. Zde je však nutno poznamenat, že SWOT nemusí být využívána pouze při analýzách na strategické úrovni řízení. Její využití je širší, používá se i při analýzách zaměřených na problémy taktického i operativního řízení, případně bývá zpracována i „osobní“ SWOT – zaměřená na identifikaci silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb jednotlivce. (Keřkovský, Vykypěl, 2002, s. 97)

An important part of the strategic process is the identification of opportunities in the market-place. These are then matched with the company's capabilities. The competitive environment is also scanned for potential threats to the competitiveness of the business. (Sadler, 2003, s. 11)

2.5 Hodnototvorný řetězec

Podnik transformuje vstupní faktory na výrobky nebo služby. K transformaci využívá svých tzv. hodnototvorných funkcí. Hodnota, kterou takto vytvoří, je měřena množstvím peněz, které jsou kupující ochotni za tyto výrobky platit. Podnik je ziskový, jestliže vytvořená hodnota přesahuje náklady. K tomu, aby podnik dosahoval vyšší zisk, musí mít nižší náklady než jeho konkurent, nebo musí vyrábět takovým způsobem, který vede k diferenciaci, a tím k získání cenové prémie. (Dedouchová, 2001, s. 31)

Hodnototvorný řetězec je rozdělen na hlavní funkce a podpůrné funkce. Každá funkce přidává výrobku část hodnoty. Hlavní funkce vytvářejí fyzickou podobu výrobku,

výrobek předávají zákazníkovi a zajišťují ho servisem. Podpůrné funkce zajišťují vstupy pro hlavní funkce. Materiálové hospodářství řídí přísun materiálu od pořízení přes skladování a jeho distribuci. Materiálové hospodářství významně ovlivňuje velikost nákladů a přispívá kvalitou vstupu ke zvýšení kvality na výstupu, a tím k dosažení cenové premie. (Dedouchová, 2001, s. 31)

Vědeckotechnický rozvoj (VTR) vyvíjí nové výrobky a technologie. Technický rozvoj může snížit výrobní náklady a vytvářet atraktivní výrobky, které přinášejí opět cenovou premii. Tak VTR může ovlivnit výrobní a marketingovou funkci a prostřednictvím nich vytvořenou hodnotu. Personální funkce zabezpečuje správnou strukturu pracovníků, která splňuje požadavky výroby a marketingu a odpovídá personálním požadavkům podpůrných funkcí. Informační systém vytváří jistotu, že management má informace potřebné k zajištění efektivního fungování hodnototvorného řetězce. (Dedouchová, 2001, s. 42)

Infrastruktura podniku zahrnuje řadu činností včetně organizování, řízení, plánování, finančního rozhodování, účetnictví, právních a vládních norem a nařízení. Infrastruktura tak zajišťuje spojení mezi jednotlivými funkcemi. Jestliže podnik získá specifické přednosti v hlavních nebo podpůrných funkcích, pak se příspěvek těchto funkcí k tvorbě zisku zvýší. Na druhé straně, když tyto funkce jsou slabé, pak lze očekávat, že hodnota, kterou podnik vytváří, je dosažena s vysokými náklady. A tak je příspěvek těchto funkcí k tvorbě zisku stlačen dolů. Podnik musí usilovat o získání specifických předností především v hlavních funkcích. Bez těchto předností by podnik nebyl schopen konkurovat. (Dedouchová, 2001, s. 49)

Jinými slovy – mít specifické přednosti v kterékoliv hodnototvorné funkci znamená, že tato funkce je zajištěna s nižšími náklady, než je toho schopen konkurent. Tak lze dosáhnout vyšší podíl na trhu a realizovat vyšší zisk. Úsporu nákladů ve všech hodnototvorných funkcích ovlivňují především dva základní faktory – míra hospodárnosti a zkušenostní efekt. Míra hospodárnosti je charakterizována jako vztah mezi nákladovými výhodami a velikostí podniku. Lze říci, že míra hospodárnosti, je vyšší u většího podniku, protože tento podnik je schopen vyrobit jednotku výroby s nižšími náklady. Zkušenostním efektem se míní snižování nákladů na jednotku výroby při kumulovaném nárůstu výroby. (Dedouchová, 2001, s. 31)

II. PRAKTICKÁ ČÁST

3 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI HUBERT KUTŇÁK, S.R. O.

V této kapitole se budu podrobněji věnovat historii a činnosti firmy Hubert Kutňák, s.r.o.

3.1 O firmě

Firma Hubert Kutňák, s.r.o. byla založena v roce 1993 panem Hubertem Kutňákem, starším. Již od začátku svého působení se začala orientovat na velkoobchodní prodej elektrických součástí pro nákladní automobily. Během prvních let svého působení se společnost zaměřila na rozšíření sortimentu nabízených produktů a zároveň také na zvyšování odborných znalostí svých zaměstnanců. Z toho důvodu začala navazovat spolupráci s novými partnery nejen v ČR, ale také v zahraničí (SR, Maďarsko, Alžír, Barm a Francie). V průběhu let se společnost vrhla do samostatného vývoje některých automobilových součástí z oblasti autoelektra.

Historie této společnosti ovšem sahá až do 30. let minulého století, kdy byla založena panem Hubertem Kutňákem, nejstarším. V té době se společnost zabývala servisem nákladních vozidel se specializací na karosářské práce.

Obr. 2. Nové sídlo společnosti (vlastní zpracování)



V roce 1998 došlo k prvnímu přestěhování společnosti do nových prostorů (cca 1000m²), a to v průmyslové zóně Zlín, Prštné-Rybníky. V roce 2005 se firma transformovala na obchodní společnost.

V následujícím roce došlo ke spuštění e-cat (elektronického katalogu) pro umožnění online prodeje svým zákazníkům. Pro elektronický katalog je využívána doména www.autosvetla.cz. Z důvodů zkvalitňování a zlepšování nabídky zboží ve zmiňovaném katalogu je tato webová stránka postupně inovována externí firmou, která zajišťuje programování internetových stránek a také doplňování nabízeného sortimentu zboží a nově zařazené produkty. V roce 2006 došlo také k rozšíření sortimentu o kabelové svazky a příslušenství, díky nově navázané spolupráci s originálními prvovýrobci návěsů, přívěsů a nástaveb.

Postupem času se společnost dostává do podvědomí zákazníků a dodavatelů nejen v Evropě, ale i severní Africe. V roce 2010 došlo k předání společnosti Ing. Hubertu Kutňákovi, mladšímu. V roce 2013 byl spuštěn zcela nový elektronický obchod, který klade důraz na individuální přístup ke každému zákazníkovi.

Počátkem roku 2014 začala stavba vlastního logistického centra v průmyslové zóně Lukov u Zlína. O rok později, v lednu 2015, došlo ke druhému přestěhování do tohoto nově vybudovaného logistického centra. Firma tak reagovala na potřebu vyšší kapacity skladovacích prostor, která byla způsobena kontinuálním nárůstem objemu prodeje zboží. Se zvětšením skladovacích prostor (cca 3000m²), může nyní společnost reagovat na případné výraznější změny v poptávce po nabízených produktech. Kapacita není v současnosti plně využívána, tudíž má firma dostatek skladovacích kapacit pro budoucí růst. Zároveň s výše zmíněnou novou skladovací kapacitou se firma stala největším dodavatelem elektrických komponent pro nákladní automobily ve střední Evropě.

4 ANALÝZA EXTERNÍHO OKOLÍ PODNIKU

4.1 PEST analýza

PEST analýza bývá uváděna jako prostředek pro analýzu změn okolí, které mohou mít výrazný vliv na firmy. Vnější prostředí není stabilní, ale neustále se mění. Proto je důležité věnovat se otázkám, jak se bude toto prostředí vyvíjet v budoucnu. PEST analýza je založena na zkoumání legislativních a politických, ekonomických, ekologických a technologických faktorů.

4.1.1 Politické a legislativní faktory

Česká republika se řadí mezi vyspělé státy světa. Politická kultura ale není vnímána tak dobře, jako například v sousedním Německu či Rakousku. Přesto se dá o české politické scéně hovořit jako o poměrně vyspělé, o čemž hovoří mimo jiné stoupající zájem zahraničních investorů o investice v České republice. Jedním z nejdůležitějších faktorů je nejistota budoucího daňového zatížení firem. Časté změny v daňové legislativě a nejednoznačnost zákonů jsou důvodem této nejistoty.

Vysokou daňovou nejistotu vnímá v Česku jako problém 61 procent firem, v celé Evropě je to v průměru 54 procent firem. Vyplývá to z průzkumu poradenské společnosti Deloitte mezi 800 respondenty z 21 zemí evropské unie. Loni ve stejném průzkumu vnímalo jako problém daňovou nejistotu 71 procenta firem v Česku. Firmy podle průzkumu nestojí tolik o nižší daně, jako spíše o stabilní daňový systém. Nejvyšší vnímání daňové nejistoty je ve Francii, Řecku, Švédsku a na Ukrajině. Naopak nejnižší daňovou nejistotu firmy vnímají v Nizozemsku, Švýcarsku či Lucembursku. (Lidovky, 2016)

Společnost zásadně ovlivňují následující právní normy:

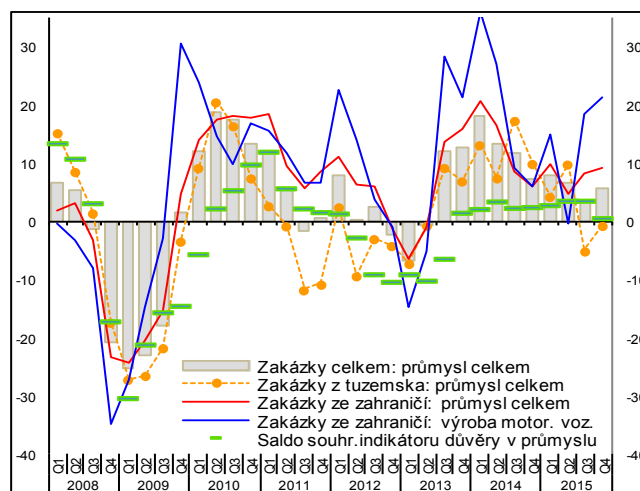
- občanský zákoník
- zákoník práce
- účetní a daňové předpisy
- zákon o provozu na pozemních komunikacích

4.1.2 Ekonomické faktory

Díky velmi nízké ceně ropy, a taky rychlejšímu čerpání dotací z fondů evropské unie, došlo v roce 2015 k mimořádnému růstu HDP. Růst hrubého domácího produktu České republiky se pohyboval nad úrovní 4%, což je významný nárůst oproti roku předchozímu, kdy byl růst HDP okolo 2%. České ekonomice se dařilo nejvíce za posledních osm let. Tento růst byl velmi výjimečný v porovnání se zbytkem Evropy. Oproti Evropské unii byl růst HDP více než dvojnásobný.

Ekonomika většiny vyspělých států, v nichž sídlí odběratelé, se kterými společnost Hubert Kutňák obchoduje, je velmi úzce spojena s výrobou, velkoobchodem a maloobchodem s automobily. Česká republika patří mezi špičku zemí Evropské unie nejen ve výrobě automobilů, ale také ve výrobě náhradních dílů pro osobní, nákladní i užitková vozidla. V roce 2015 byla domácí ekonomika ve velmi zdravé kondici. Hrubá přidaná hodnota pokračovala v mezičtvrtletním růstu, a to jedenáctkrát po sobě v řadě, což bylo delší období, než období oživení ekonomiky po hluboké recesi v roce 2009. Meziroční dynamika hrubé přidané hodnoty byla nejvyšší od roku 2007.

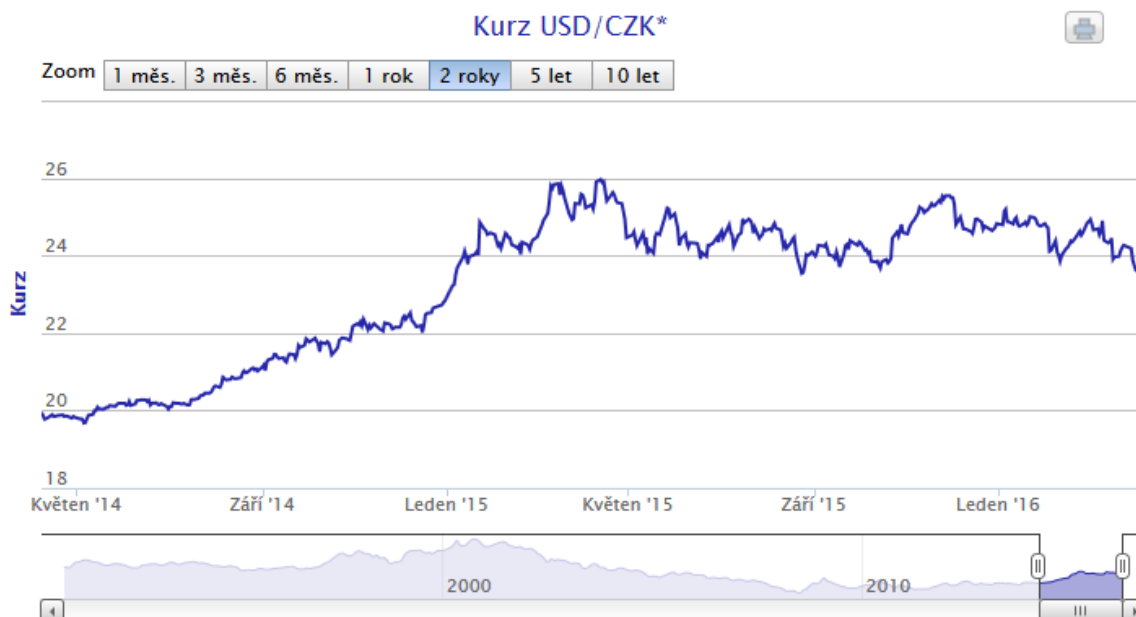
Graf 1. Nové zakázky v automobilovém průmyslu, v průmyslu **celkem** (b.c., y/y, v %) a saldo indikátoru důvěry v průmyslu (pravá osa) [CZSO, 2016]



Velká část produktů, které firma Hubert Kutňák prodává, je nakupována v zemích mimo Evropskou unii. Aby bylo možné takové zboží prodávat na území Evropské unie, musí se zboží nejdříve proclít. Zpravidla se jedná o dodávky zboží pocházejícího z asijských

zemí. Zpravidla všechny firmy v Číně a Thajsku prodávají zboží do Evropské unie v měně amerického dolaru. Vzhledem k tomu, že převážná část zboží je prodána na český a slovenský trh, tak kurz amerického dolaru k české koruně výrazně ovlivňuje cenu zásob. Slabší ekonomický růst eurozóny oproti USA spolu s politikou kvantitativního uvolňování peněz ECB vytvářel tlak na depreciaci eura k americkému dolaru. Díky tomu, že Česká národní banka se snaží svými intervencemi uměle udržovat kurz eura k české koruně mírně nad hranicí 27 EUR/CZK, čímž se snaží zvýšit cenové zvýhodnění českých exportních podniků, docházelo také k depreciaci české koruny vůči americkému dolaru. Díky tomu podstatná část zboží ze sortimentu firmy rostla na pořizovací ceně. Od května 2015 kurz USD/CZK osciloval kolem hodnoty 24 korun za dolar, ke konci roku 2015 kurz vzrostl až přes hranici 25 USD/CZK. Od konce roku 2015 do dubna 2016 ovšem klesal až na úroveň, na které se pohyboval před rokem. Vývoj kurzu USD/CZK za poslední dva roky je uveden v následujícím grafu.

Graf 2. Vývoj kurzu USD/CZK (CNB, 2016)



Protože má sledovaná společnost podstatné množství dodavatelů z Evropské unie, kurz eura k české koruně hraje také podstatnou roli. Díky intervencím České národní banky a poměrně stabilnímu kurzu EUR/CZK ovšem v posledních dvou letech nebylo potřeba tento vývoj příliš sledovat.

4.1.3 sociální a demografické faktory

Příznivým ukazatelem vývoje společnosti je růst průměrného středního stavu obyvatelstva v České republice. Ten od roku 2011 do roku 2014 stoupal. Data z roku 2015 nejsou prozatím k dispozici. Tento trend je ovšem částečně vyvažován postupným stárnutím obyvatelstva ČR. Díky zvyšujícímu se počtu obyvatel české republiky dochází ke zvyšování celkové poptávky po zboží, což s sebou nese nutnost zvýšení přepravy zboží a tudíž růst nákladní automobilové dopravy na území ČR. Pohyb obyvatelstva v Českých zemích je znázorněn v následující tabulce.

Tab. 1. Pohyb obyvatelstva v českých zemích (vlastní zpracování)

Rok	Střední stav obyvatelstva	Celkem narození	celkem zemřelí
2010	10 517 247	117 446	106 844
2011	10 496 672	108 990	106 848
2012	10 509 286	108 955	108 189
2013	10 510 719	107 117	109 160
2014	10 524 783	110 252	105 665

Důležité faktory:

- úroveň vzdělání a kvalifikovanost pracovní síly roste
- demografický vývoj – růst populace
- demografický vývoj – populace stárne, obyvatelé jsou delší dobu ekonomicky aktivní

4.1.4 Technologické faktory

Současná doba se vyznačuje neustále se zvyšujícími nároky na kvalitu, bezpečnost a ekologii vozidel v silničním provozu. Používané technologie při výrobě nákladních automobilů jdou tedy neustále dopředu a prodejci se jim musí přizpůsobovat. Za období posledních pěti let lze například zmínit vysoký nárůst prodaných LED osvětlení v automobilovém průmyslu. Tomuto trendu se museli přizpůsobit nejen prodejci, ale i výrobci náhradních dílů. Zejména u asijských výrobců je vidět jisté opoždění v používaných technologiích oproti evropským výrobcům. LED technologie ještě není zcela vyvinutá, přesto je ale v částečném ohrožení díky aktuálnímu vstupu technologie laserového osvětlení na trh.

Automobilová výroba má v České republice dlouhou tradici. Tato výroba má mimo jiné velký dopad na českou ekonomiku. Potřeba vývoje nových produktů je vyvažována vysokou koncentrací odborníků, zaměřených na automobilové odvětví.

4.1.5 Ekologické faktory

Ekologie se v posledním desetiletí stala významným společenským tématem, zejména pak téma trvale udržitelného rozvoje.

Společnost Hubert Kutňák reflektuje tyto tendence a snaží se o maximálně ekologický provoz svého podnikání. Z toho důvodu je veškerý produkováný odpad ve firmě tříděn a odvážen k dalšímu zpracování. Ve firmě jsou hodně využívány tisková zařízení, z toho důvodu dbá u dodavatele hardwaru a náplní do tiskáren o možnost ekologické recyklace ve specializovaných zařízeních.

Snaha o co nejmenší ekologickou zátěž při přepravě zboží spadá do ekologických i legislativních faktorů. V současné době nejsou vydána Evropskou komisí žádné omezení zaměřené na přesnou definici formy a druhu přepravy dle přepravované vzdálenosti a typu přepravovaného zboží. Přesto je nutné brát tento jev v potaz. Pokud by se Evropská komise inspirovala systémem, který již dlouhou dobu funguje ve Švýcarsku, znamenalo by to za současné situace velké omezení kamionové dopravy po Evropské unii. Ve Švýcarsku je dnes povinnost přepravovat náklady na větší vzdálenosti pomocí nákladních vlaků namísto kamionové dopravy tak, aby docházelo k co nejmenšímu znečištění ovzduší. Výjimku tvoří potraviny a zboží podléhající rychlé zkáze.

4.2 Externí oborové okolí podniku

Protože hlavní činností firmy je prodej náhradních dílů pro kamionovou dopravu, je tato část věnována zejména tomuto odvětví.

Nejdříve bude v této kapitole analyzováno celé odvětví nákladní automobilové dopravy na území ČR. Tato analýza vychází z dat Českého statistického úřadu.

Následně bude oborové okolí podniku hodnoceno podle Porterova modelu pěti konkurenčních sil. Tento model vychází z předpokladu, že strategická pozice firmy případně SBU působící na určitém trhu, resp. v určitém odvětví, je hlavně určována pěti základními faktory, které mají dopad na plány a formování strategie:

- Hrozba vstupu potenciálních konkurentů

- vyjednávací síla dodavatelů
- rivalita mezi konkurenčními podniky
- hrozba substitučních výrobků
- vyjednávací síla kupujících

4.2.1 Analýza odvětví

4.2.1.1 Klasifikace ekonomických činností

Pro analýzu podstatných faktorů sledovaného odvětví je nutné nejdříve klasifikovat druh ekonomických činností sledované firmy. Pro určení těchto činností je nejvhodnější použít klasifikaci CZ-NACE, dle které rozděluje ekonomické činnosti Český statistický úřad. Tento druh klasifikace prošel mnoha úpravami a v posledních letech došlo ke sjednocení této struktury s ostatními státy Evropské unie. Tato změna dává předpoklad pro zjednodušení a srovnávání statistik jednotlivých států EU. Zařazení sledované firmy do příslušné kategorie je uvedeno na následujícím obrázku.

Obr. 3. Zařazení dle klasifikace ekonomických činností (vlastní zpracování)

G Velkoobchod a maloobchod; opravy a údržba motorových vozidel
45 Velkoobchod, maloobchod a opravy motorových vozidel
45.3 Obchod s díly, příslušenst- vím pro motorová vozidla, kromě moto- cyklů

Zařazení firmy Hubert Kutňák, s.r.o. spadá do skupiny 45.3 a sekce G, tedy Velkoobchod a maloobchod; opravy a údržba motorových vozidel.

Tento oddíl zahrnuje všechny typy obchodu (kromě výroby a pronájmu) související s motorovými vozidly a motocykly, vč. nákladních automobilů a přívěsů, stejně jako obchod s novými a ojetými vozidly, opravy a údržbu vozidel a velkoobchod a maloobchod s díly a příslušenstvím pro motorová vozidla a motocykly. Zahrnuje také činnosti obchodních zástupců pro velkoobchod s vozidly.

Do tohoto oddílu nepatří maloobchod s pohonnými hmotami a mazivy, stejně jako s chladicími prostředky pro motorová vozidla a pronajímání motorových vozidel a motocyklů.

4.2.1.2 Trh práce

Svižný růst ekonomiky se promítal do silících temp celkové zaměstnanosti. Ta se v roce 2015 nacházela o 1,2 % nad úrovní předchozího roku. Vysoké meziroční přírůstky zaměstnanosti se udržely ve všech čtvrtletích. V pozici zaměstnaných bylo na konci roku 5,2 mil. osob, což bylo společně s rokem 2008 nejvíce v historii samostatné ČR (vedle efektu ekonomického cyklu působí v dlouhodobějším horizontu na zaměstnanost i demografické vlivy, především zvyšující se věk odchodu do důchodu a větší participace – zejména žen – na terciárním vzdělávání).

<https://www.czso.cz/csu/czso/vyvoj-ekonomiky-ceske-republiky-4-ctvrtleti-2015>

Tab. 2. Průměrná hrubá mzda sekce G (vlastní zpracování)

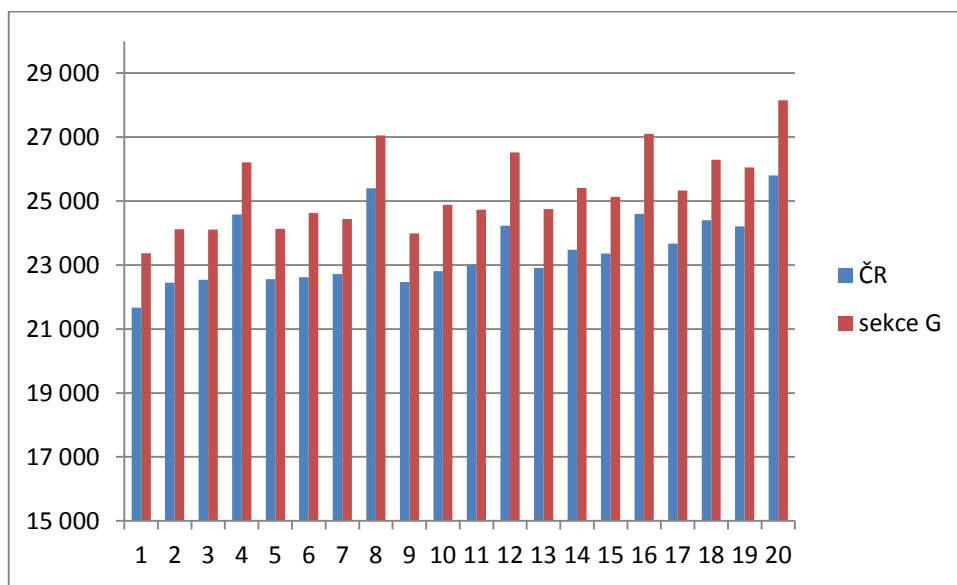
Čtvrtletí	Jednotka	2011	2012	2013	2014	2015
Q1	Kč	21 670	22 554	22 472	22 905	23 669
Q2	Kč	22 452	22 619	22 807	23 480	24 405
Q3	Kč	22 536	22 717	23 011	23 358	24 211
Q4	Kč	24 581	25 405	24 229	24 596	25 797
Q1-Q2	Kč	22 063	22 587	22 640	23 193	24 038
Q1-Q3	Kč	22 221	22 630	22 764	23 248	24 096
Q1-Q4	Kč	22 814	23 329	23 133	23 590	24 527

V oblasti Velkoobchodu a maloobchodu; opravy a údržba motorových vozidel, docházelo v posledních pěti letech k pravidelnému růstu průměrné hrubé měsíční mzdy. Tento trend je z velké části udáván postupným snižováním celkové nezaměstnanosti, s čímž je také spojeno snižování počtu možných uchazečů o nové zaměstnání v tomto oboru při zvyšování jeho celkového výkonu. Jediným rokem, kdy došlo k nepatrnému snížení průměrné hrubé mzdy oproti roku předcházejícímu, byl rok 2013. V roce 2013 došlo ke snížení o 0,13 % oproti roku předcházejícímu. Ve všech dalších meziročních srovnáních za posledních pět let jinak dosahoval růst průměrné hrubé mzdy rozmezí 2,3 - 3,5 procenta.

Průměrná hrubá měsíční mzda v oblasti Velkoobchodu a maloobchodu; opravy a údržba motorových vozidel, dosahovala ve všech čtvrtletích v posledních pěti letech vyšších hodnot, než je celorepublikový průměr. Rozdíl mezi celorepublikovým průměrem

a sledovaným odvětvím byl v rozmezí od 6,6 do 10,2 procenta. Jednotlivé rozdíly v peněžních jednotkách jsou uvedeny v následujícím grafu. Na ose X jsou číslovány jednotlivé čtvrtletí postupně se začátkem (číslo 1) v prvním čtvrtletí v roce 2010.

Graf 3. Rozdíl průměrné mzdy mezi celorepublikovým průměrem a sekci G (vlastní zpracování)



V roce 2015 díky nízké míře inflace a růstu průměrné mzdy došlo k vývoji kupní síly zaměstnanců. Zatímco v prvním čtvrtletí roku 2015 se zvýšila průměrná mzda meziročně o 2,2 %, v posledním čtvrtletí dosáhl meziroční růst úrovně 3,8 %. Tento meziroční růst byl nejvyšší od posledního čtvrtletí v roce 2009.

Podíl nezaměstnaných osob na celkové pracovní síle se postupně snižuje. Česká republika patří společně s Německem mezi země s nejnižší mírou nezaměstnanosti v celé Evropské unii. Průměrný počet zaměstnanců mezi lety 2010 - 2014 v oblasti Velkoobchodu a maloobchodu; opravy a údržba motorových vozidel, osciloval kolem hodnoty 486,96 tis. V letech 2010, 2012 a 2014 docházelo k meziročnímu růstu průměrného počtu zaměstnanců v sekci G (CZ-NACE) a naopak v letech 2011 a 2013 došlo k poklesu v meziročním srovnání. Kraje s největším počtem zaměstnanců v této oblasti jsou Hlavní město Praha, na druhém místě kraj Jihomoravský a na třetím místě kraj Středočeský. Mezi kraje s nejmenším počtem zaměstnanců v sekci G (CZ-NACE) patří kraj Vysočina, kraj Liberecký a s nejmenším počtem kraj Karlovarský. Průměrný počet zaměstnanců sekce G (CZ-NACE) v celé České republice a ve vybraných krajích je znázorněn v následující tabulce.

Tab. 3. Průměrný počet zaměstnanců v sekci G a ve vybraných krajích v tisících osob (vlastní zpracování)

rok	ČR celkem	Hl. m. Praha	Středo-český	Karlovarský	Liberecký	Vysočina	Jihomoravský	Zlínský
2010	489,9	123,6	52,3	10,8	16,9	17,2	57,9	24,6
2011	485,8	123,2	53,1	10,5	15,8	16,6	56,4	23,9
2012	488,6	125,3	54,8	10,1	15,3	16,5	57,5	24,2
2013	484,8	128,0	53,0	9,6	14,8	16,1	59,7	23,7
2014	485,7	130,2	53,0	9,9	15,0	16,2	58,7	24,0

4.2.1.3 Silniční nákladní doprava a stěhovací služby

Dominantní roli růstu ekonomiky v roce 2015 se hrála (podobně jako v letech nejsilnější konjunktury) výroba dopravních prostředků, když v roce 2015 přispěla k meziročnímu růstu v celém průmyslu téměř z poloviny (čtvrtinu dále v úhrnu přidaly hlavní subdodavatelské obory – výroba elektrických zařízení a výroba pryžových a plastových výrobků). Produkce výrobců motorových vozidel rostla ze všech zpracovatelských oborů nejdynamičtěji (+11,5 %). Byl překonán dosavadní rekord v počtu vyrobených osobních automobilů, dařilo se ale i výrobcům autobusů a nákladních vozů. (CZSO, 2016)

Celkově je trh s náhradními díly pro kamiony a užitková vozidla velmi úzce spjatý s celkovým objemem silniční nákladní dopravy a se stěhovacími službami. Čím více je provozována silniční nákladní doprava, tím více vzniká možností pro prodej náhradních dílů na kamiony a užitková vozidla, díky jejich opotřebování. Od roku 2009, kdy došlo k nejvýraznějšímu meziročnímu poklesu objemu silniční nákladní dopravy v ČR za posledních 10 let (celkové meziroční pokles 14,3 %), docházelo k postupnému poklesu celkového objemu silniční nákladní dopravy v ČR až do roku 2012. Od roku 2012 došlo ke změně trendu a objem silniční nákladní dopravy začal stoupat v meziročním srovnání.

Tab. 4. Silniční nákladní doprava - přeprava zboží v tisících tun (CZSO, 2016)

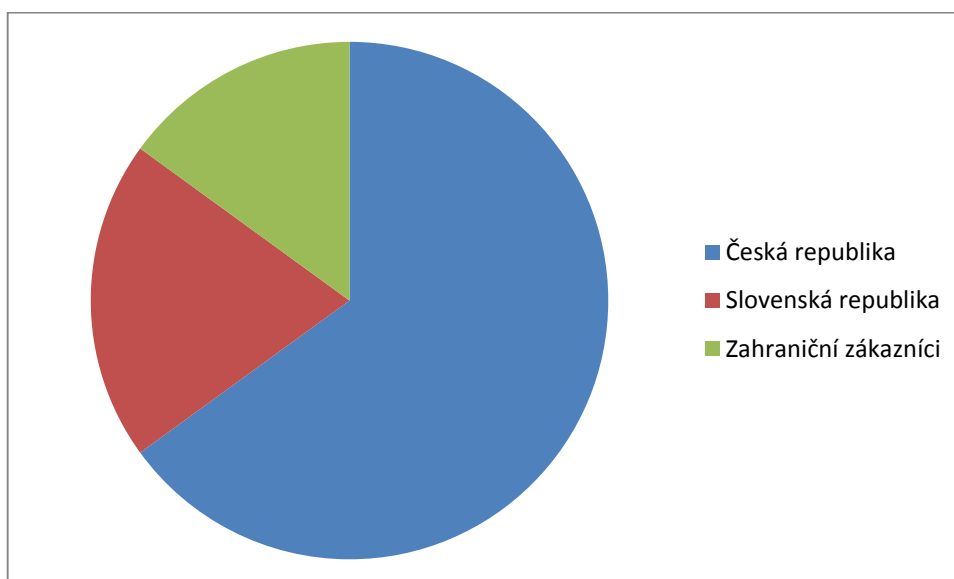
Rok	Celkem					
	Celkem	Vnitrostátní	Mezinárodní			
			Celkem	Dovoz	Vývoz	Přeprava ve třetích zemích, kabotáž a tranzit přes ČR
2008	431 855	382 420	49 434	17 888	19 669	11 878
2009	370 115	325 052	45 062	14 873	18 582	11 607
2010	355 911	301 453	54 458	18 705	21 019	14 734
2011	349 278	288 581	60 697	19 802	23 083	17 813
2012	339 314	281 398	57 916	18 436	22 116	17 364
2013	351 517	289 146	62 372	20 028	25 030	17 313
2014	386 243	324 129	62 114	19 923	26 132	16 060

4.3 Porterův pěti-faktorový model

4.3.1 Vyjednávací síla kupujících

Zákazníky firmy Hubert Kutňák jsou zejména prodejci náhradních dílů pro nákladní a užitkové automobily. Málo početnou skupinou zákazníků jsou prodejci zemědělské techniky. Společnost se soustřeďuje nejen na prodej v České republice a na Slovensku, ale také na další státy Evropské unie. Teritoriální rozdělení odběratelů podle dosaženého kumulovaného obrátu za rok 2015 je znázorněno v následujícím grafu.

Graf 4. Teritoriální rozdělení zákazníků (vlastní zpracování)



Zákazníci analyzované společnosti poptávají většinou velmi kvalitní výrobky za přijatelné ceny. U odběratelů hrají rozhodující roli při nákupu následující faktory:

- cena
- kvalita
- dostupnost zboží
- šíře sortimentu

Koncovými spotřebiteli jsou dopravci a provozovatelé vozových parků, kteří jsou zpravidla zaměřeni na potřebu co nejlevnějšího provozu, servisu a nákupu náhradních dílů. Díky tomuto zaměření jsou obchodníci vystaveni velkému tlaku na co nejnižší cenovou hladinu. Jakákoliv změna cenové hladiny může mít výrazný vliv na spotřební chování zákazníků, a proto nedošlo k výrazným úpravám cenotvorby při poklesu kurzu české koruny vůči dolaru. Společnost se rozhodla neměnit svou cenovou strategii ani v období, kdy došlo k významnému poklesu ceny pohonných hmot, což podstatně snížilo náklady na provoz vozového parku koncových spotřebitelů. Mezi společnostmi, které mají velkou vyjednávací pozici u společnosti Hubert Kutňák patří:

- ADIP, spol. s r.o.
- EMT-CZECH, spol. s r.o.
- J plus Z, s.r.o.
- MONTEX, s.r.o.

4.3.2 Vyjednávací síla dodavatelů

Firma nakupuje převážnou část zboží u svých stálých dodavatelů, se kterými spolupracuje dlouhodobě. Až na výjimečné případy nakupuje zboží ze zahraničí. Zahraniční dodavatele lze rozdělit do dvou skupin: dodavatelé z Evropské unie a dodavatele z asijských zemí.

U evropských dodavatelů převládají tendence nutit firmu k pravidelným meziročním růstům obrátů. V opačném případě hrozí zdražením nabízeného sortimentu. Dodavatelé firmy Hubert Kutňák pocházejí z různých částí Evropské unie. Státy, ve kterých sídlí dodavatelé jsou:

- Itálie
- Španělsko
- Řecko

- Německo
- Polsko
- Velká Británie
- Nizozemí

Dodavatelé z Asie nevyvíjí tak velký tlak na růst obrátů jako evropští dodavatelé. Většina dodavatelů nabízí cenotvorbu závislou na celkové velikosti jednotlivých objednávek. Zpravidla také mají limit minimálně možného množství zboží nutného pro objednávku. Všichni aktuální asijské dodavatelé ovšem vyžadují platbu předem. Po objednání zboží se teprve začíná vyrábět. Výroba spolu s přepravou a proclením zboží do České republiky trvá zpravidla 6 – 10 týdnů. Díky této prodlevě a nutnosti hradit zboží předem je ze strany asijských firem patrný tlak na dobré hospodaření s CASH-FLOW.

4.3.3 Hrozba vstupu potencionálních konkurentů

Vstup nového konkurenta na CZ/SK trh by mohl firmu ohrozit, pokud by se tak rozhodla společnost s velkým kapitálovým zázemím a vysoce kvalifikovanou pracovní silou. Díky tomu, že firma Hubert Kutňák vstoupila na trh již v roce 1992, stihla si vybudovat dobré jméno, velmi širokou síť zákazníků, a hlavně si stihla vybudovat velmi dobré vztahy s dodavateli nejen z České republiky a Slovenska, ale hlavně také s velkými zahraničními distributory a výrobci.

Zaměstnanci jsou motivováni k tomu, aby rozvíjeli vztahy se zákazníky a motivovali je tak k větší spokojenosti a loajalitě. Vedení se snaží rozvíjet služby a postupně rozšiřovat nabídku portfolia produktů tak, aby nedocházelo k přeměrování zákazníků ke konkurenci.

Největší riziko vstupu významného hráče na český trh hrozí ze strany polských dodavatelů. Na polském trhu je velká konkurence, díky tomu jsou firmy nuceny prodávat s nižší marží, než je obvyklé pro český trh. Společnost se dlouhodobě zaměřuje na monitoring aktivit polských distribučních firem na českém území. V současné době působí polské společnosti pouze v pohraničí, a to v minimálním rozsahu. Pokud by se jejich aktivita na českém trhu začala zvyšovat, bylo by nutné zaměřit se ještě více na komunikaci se zákazníky a rozvíjení svých služeb.

4.3.4 Hrozba substitučních výrobků

Na trhu s náhradními díly a příslušenstvím pro nákladní automobily je velká konkurence. Existuje velké množství značek, které nabízí konkurenční výrobky. Značky se odlišují od sebe různou úrovní jakosti výrobků a cenovou hladinou. Vedení firmy Hubert Kutňák má rozsáhlé znalosti o jednotlivých značkách, díky svému dlouholetému působení na trhu. To pomohlo k rozvinutí sortimentu do takové podoby, která vyhovuje nárokům trhů, na které dodává produkty.

Společnost je zaměřena na prodej originálních i neoriginálních náhradních dílů. Díky tomu může nabídnout potřebné produkty za cenovou úroveň, která odpovídá přání koncového spotřebitele. Na trhu existují značky, které mají nižší cenovou úroveň. Ta je ale zpravidla kompenzována nízkou kvalitou a vysokou poruchovostí, což zákazníkům odrazuje od přechodu ke konkurenčnímu dodavateli.

4.3.5 Rivalita mezi konkurenčními podniky

Na trhu s náhradními díly a příslušenstvím působí velké množství firem. Převážnou část z nich ale tvoří malé společnosti. Velkoobchodní zaměření analyzované společnosti spadá do skupiny 45.3. V této skupině figurují na trhu přímí i nepřímí konkurenti. Mezi největší konkurenty patří:

ELIT CZ, spol. s.r.o.

Tento konkurent má v ČR a na Slovensku dominantní postavení na trhu s prodeji náhradních dílů na osobní a dodávková vozidla. Postupem času si vybudoval hustou síť poboček na celém území České republiky a Slovenska. Firma ELIT CZ má velké kapitálové zázemí, a díky své velikosti také velký vyjednávací vliv u dodavatelů. Nabízený sortiment je rozdílný od firmy Hubert Kutňák, nejedná se tedy o přímou konkurenci. Z toho důvodu by ale měla být její nabídka průběžně monitorována, aby byl co nejdříve zachycen moment zařazení konkurenčních výrobků do portfolia, které by byly konkurenční.

INTER CARS s.r.o.

Tato společnost se zaměřuje na prodej náhradních dílů pro osobní i nákladní automobily, motocykly a dílenské vybavení. Se svou sítí 24 poboček v České republice je jednou z největších na trhu. V posledních letech tato společnost vykazuje velmi dobré výsledky při pronikání na zahraniční trhy. V současné době má pobočky v devíti zemích střední, východní a jihovýchodní Evropy. Jedná se o přímého konkurenta, protože prodává díly

i na nákladní automobily. Na rozdíl od firmy Hubert Kutňák ale prodává zboží i koncovým spotřebitelům. To odrazuje velké množství prodejců od vzájemné spolupráce.

OPOLTRANS ČESKO s.r.o.

Tento konkurent se stejně jako firma INTER CARS zaměřuje na prodej náhradních dílů pro všechny druhy automobilů a motocyklů. Jedná se tedy také o přímou konkurenci. Její výhodou je zázemí mateřské společnosti z Polska, která je leader na tamním trhu. Díky silnému finančnímu zázemí a velkému vyjednávacímu vlivu u dodavatelů je potřeba tuto firmu velmi intenzivně sledovat.

PROPLAST CZ, s.r.o.

PROPLAST CZ je dceřinou společností firmy PROPLAST Fahrzeugbeleuchtung GMBH, která působí na německém trhu. Její sortiment je zaměřený pouze na autosvětla a příslušenství pro nákladní automobily a autobusy. To z firmy PROPLAST CZ činí nejvýznamnějšího konkurenta na českém trhu. Podobně jako v případě firmy OPOLTRANS ČESKO je nezbytné její působení průběžně monitorovat a vyhodnocovat.

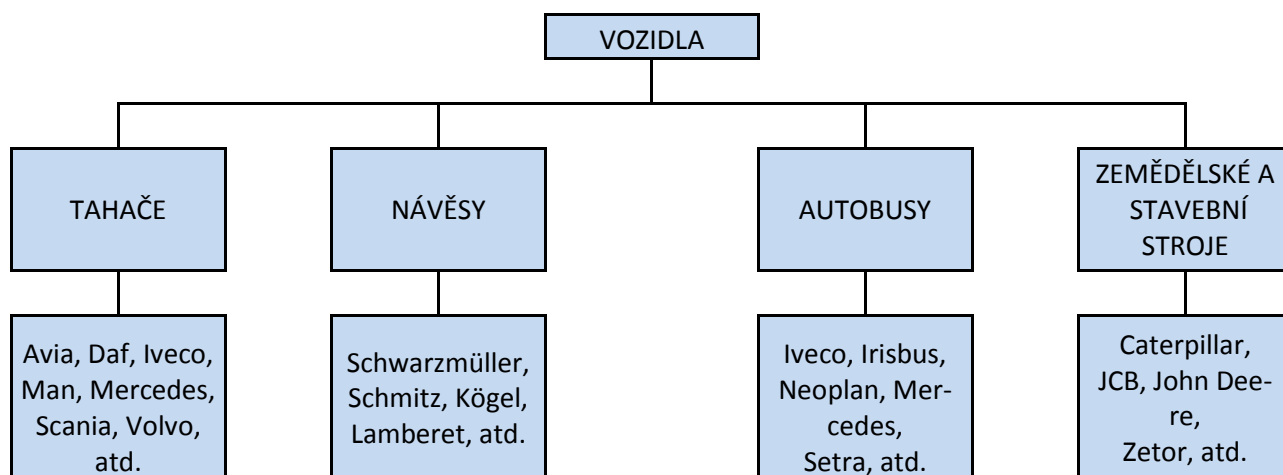
5 INTERNÍ ANALÝZA

5.1 Sortiment firmy

5.1.1 Portfolio nabízených produktů

Společnost se zabývá velkoobchodním prodejem elektronického příslušenství na nákladní vozidla, autobusy, přívěsy a návěsy, zemědělské a pracovní stroje. Na obrázku níže je graficky znázorněno rozdělení jednotlivých kategorií včetně přiřazení nejdůležitějších značek.

Obr. 4. Rozdělení sortimentu (vlastní zpracování)



5.1.2 Autosvětla a příslušenství

Společnost Hubert Kutňák, s.r.o. má v nabídce příslušenství pro naprostou většinu značek nákladních vozidel, které jezdí po evropských silnicích. V segmentu autosvětél a příslušenství má firma dominantní postavení na českém a slovenském trhu. Velkou část prodeje z tohoto sortimentu tvoří náhradní díly neoriginálních evropských i asijských výrobců. Zákazníkům dokáže dodat ovšem také originální výrobky od originálních prvovýrobců náhradních dílů.

Do tohoto sortimentu spadají hlavní světlomety, mlhové a dálkové světlomety, zadní svítlny, poziční světla, přední a boční směrové světla, osvětlení SPZ. Dále také výstražné majáky, pracovní světlomety, interiérová světla, žárovky a příslušenství pro jednotlivé nabízené produkty.

Obr. 5 Autosvětla (interní zdroj)



5.1.3 Ochrana proti krádeži nafty

Nákladní automobily, užitkové automobily a zemědělské stroje mají zpravidla velké palivové nádrže. Palivo v nádržích se stává často terčem zlodějů. Vzhledem k tomu, že většina výrobců automobilů a pracovních strojů nenabízí při prodeji možnost připlatit si za nadstandardní zabezpečení proti krádeži paliva, nakupují provozovatelé vozových parků tyto bezpečnostní prvky zpravidla od prodejců náhradních dílů.

Na trhu se prodávají ochranné koše s plovákem a ochranné koše bez plováku. Sledovaná společnost má v nabídce levnější typy - tedy varianty ochrany bez plováku. Přestože existuje možnost levného dovozu těchto produktů z Asie, nabízí firma ochranné koše od originálního rakouského výrobce Magna Steyer Austria. U produktů z Asie hrozí nedostatečná kvalita, způsobená použitím méně kvalitních slitin kovu, příp. špatným technickým zpracováním. Ochranné koše se prodávají v průměrech 65mm – 80mm, v závislosti na velikosti hrdla palivové nádrže.

5.1.4 Opravné sady

Tento druh výrobků slouží pro opravy a výměnu vadných konektorů a spojů u všech druhů autosvětel, startérů, alternátorů, apod. V nabídce jsou nejen opravné sady od originálních výrobců, ale z větší části také sady, které firma sama vyvíjí a vyrábí. Komponenty pro tyto sady nakupuje od velkých světových výrobců Deatsch, Tyco, Schlemmer, apod. Vývoj těchto sad probíhá v závislosti na výrobcích s tím, jak inovují své elektrické komponenty, jaké typy konektorů používají pro připojení elektrosoučástí, apod.

Pro tento sortiment má firma významné zahraniční odběratele, které jsou často lídry na trhu velkoobchodu s náhradními díly pro nákladní a užitkové automobily.

5.1.5 Propojovací kabely a příslušenství

Pro přivedení zdroje elektřiny z kamionu do návěsu slouží propojovací kabely. Protože tyto kabely dodávají elektrický proud celé návěsné soustavě, je nutné, aby tyto kabely dosahovali co nejvyšší kvality a jakosti. Na evropském trhu musí také splňovat přísné bezpečnostní normy ADR pro provoz na pozemních komunikacích. Tato norma se mimo jiné zabývá žíravostí materiálu, výbušností a nehořlavostí jednotlivých částí.

Nabídku propojovacích kabelů lze rozdělit do skupin:

- ABS kabely
- EBS kabely
- 6-ti pólové kabely
- 7-mi pólové kabely
- 15-ti pólové kabely

Kabely jsou nabízeny v délce od 3m až do délky 6,5m. Vhodná délka kabelu závisí na typu návěsu.

Firma má také v nabídce jednotlivé součásti těchto produktů, protože koncoví spotřebitelé při opravách často mění pouze poškozené části. Propojovací kabely jsou zkompletovány ze zásuvek, zástrček a elektrických drátů v ochranném obalu.

Obr. č – propojovací kabel

5.1.6 Reflexní prvky a tabule

Postupný růst tohoto segmentu zboží je určován zejména měnicí se evropskou legislativou a jejími vzrůstajícími nároky na viditelnost jednotlivých prvků. Protože dochází poměrně pravidelně k měnícím se normám, týkajících se těchto produktů, musí majitelé a provozovatelé poměrně často doplňovat či měnit reflexní prvky na svých nákladních vozech.

Dříve firma prodávala reflexní prvky od nových výrobců. Z důvodu zvyšující se poptávky po těchto výrobcích došlo ke vzniku vlastní značky ReflexType. Zboží pod touto značkou si nechává společnost vyrábět v několika renomovaných evropských firmách, které mají s produkcí těchto materiálů dlouhodobé zkušenosti. Odrazové plochy těchto produktů musí splňovat přísné evropské normy na kvalitu odrazových ploch. Konkrétně odrazové plochy prvků ReflexType splňují nejnovější evropskou normu ECE-70.01.

Sortiment reflexních prvků je rozdělen do kategorií:

- odrazky
- označení emisí
- označení rychlosti
- reflexní tabule
- reflexní pásy
- reflexní vesty
- tabule ADR
- tabule pro nadrozměrný náklad
- tabule potraviny
- výstražné trojúhelníky

5.1.7 Startéry a alternátory

Tento typ produktů má firma Hubert Kutňák ve svém portfoliu již od svého vzniku. V její nabídce je přes 90 % druhů startérů a alternátorů určených pro nákladní vozidla, které jsou na evropském trhu k dispozici. Většina těchto produktů je určena pro napětí 24V. V nabídce společnosti lze také najít menší počet startérů a alternátorů s požadovaným napětím 12V. Tyto produkty jsou určeny pro dodávková vozidla a zemědělské stroje.

Tyto typy výrobků se v Evropě vyrábí zejména v Německu a Anglii. Největší výrobci jsou firmy BOSCH a Mitsubishi, kteří jsou zároveň prvovýrobci a dodávají zboží přímo výrobcům nákladních automobilů.

Firma Hubert Kutňák má v nabídce startéry a alternátory výše zmíněných originálních výrobců. Se společností Mitsubishi se snaží sledovaná společnost rozeběhnout užší spolupráci. Prozatím tuto značku přeprodává od jiných evropských distributorů. Díky cenovému znevýhodnění ale není schopná konkurovat na zahraničních trzích, proto se snaží získat oficiální zastoupení pro střední Evropu.

Na českém trhu je poptávka zejména po levnějších startérech variantách vyrobených v Asii. Z toho důvodu nesmí neoriginální zboží v nabídce společnosti chybět. Dříve nabízela produkty značky Prestolite. Protože u této značky docházelo k vysokému počtu reklamací a stížností zákazníků, rozhodlo se vedení hledat jiné možné dodavatele. Nakonec se rozhodla na začátku roku 2015 zařadit do nabídky výrobky značky Neumann, které mají vyšší kvalitu zpracování a podobnou cenovou hladinu.

Záruka se poskytuje standardně na dobu 24 měsíců.

5.1.8 Stírací lišty

Stírací lišty lze označit z běžné spotřební zboží, na rozdíl od většiny nabízeného sortimentu. Protože jsou stírací lišty velmi namáhány při provozu, klade se vysoký důraz na jakost a kvalitu materiálů, ze kterých jsou vyrobeny.

I u tohoto druhu výrobků nabízí firma originální i neoriginální značky. Nejdéle prodávanou značkou je SWF/VALEO Germany. Protože je na českém trhu významná poptávka i po stěračích značky HELLA, začlenila společnost do nabídky i produkty této značky.

Importéři asijských značek jsou zvyklí na vyšší marže, než jaké jsou běžné u originálních značek. Z toho důvodu společnost oslovila přímo osvědčeného asijského výrobce s dlouholetou zkušeností se záměrem odběru zboží pod vlastní značkou TRL. Tento výrobce má certifikát kvality: ISO/TS 16949: 2009. Na rozdíl od velké části asijských značek stěračů na evropském trhu jsou stírací lišty TRL celokovové a s antikorozním povrchem. Lišty a ramínka jsou nabízeny ve standardních délkách 500mm – 1000mm.

5.1.9 Zpětná zrcadla

Tato část portfolia je jednou z nejdůležitějších oblastí náhradních dílů, kterou se společnost zabývá. Zpětná zrcadla jsou spolu s autosvětlou a příslušenstvím nejvíce opotřebovávanými a nejčastěji měněnými náhradními díly karoserie. V nabídce společnosti jsou pouze zpětná zrcadla na nákladní automobily.

Svým zákazníkům společnost nabízí pestrou škálu značek zpětných zrcadel. V nabídce nesmí chybět produkty originálních výrobců. V tomto případě německé značky MEKRA-LANG, italské značky Magneti Marelli a značky FICO Mirrors vyráběné ve Španělsku.

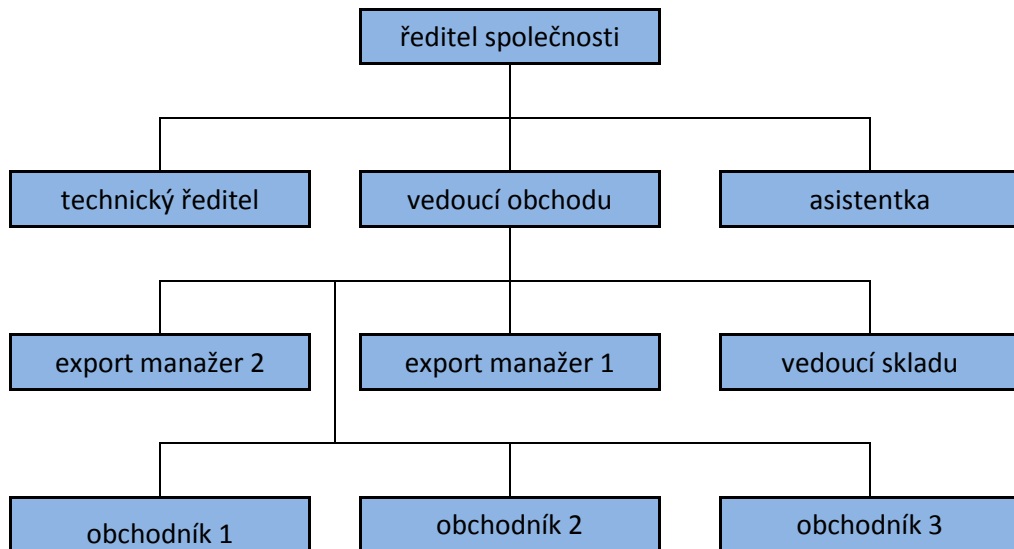
Prodej originálních zrcadel pro kamiony na českém a slovenském trhu zaznamenal za poslední roky významný propad. Tento propad byl způsoben příchodem neoriginálních asijských značek na zmiňované trhy. V roce 2011 firma Hubert Kutňák zařadila do svého portfolia zpětná zrcadla asijského výrobce LADEN po dlouhodobé analýze jednotlivých výrobců. Nejdříve tyto produkty nakupovala od velkého evropského importéra. Protože poptávka po této značce velmi rychle rostla, začala firma sama importovat tyto produkty přímo od asijského výrobce.

5.2 Analýza 7S

5.2.1 Struktura společnosti

Firma Hubert Kutňák je malá firma, v současnosti zaměstnává 10 zaměstnanců na plný pracovní úvazek.

Obr. 6. Struktura společnosti (vlastní zpracování)



Ředitel společnost řídí a monitoruje jednotlivé zaměstnance, vyhodnocuje jejich práci a kontroluje. Zastupuje firmu spolu s vedoucím obchodu při jednáních s dodavateli a také se účastní jednání s klíčovými zákazníky. Zaměřuje se na chod společnosti a způsob práce zaměstnanců, hledá nedostatky v jednotlivých vnitropodnikových procesech a snaží se firmu neustále rozvíjet. Ředitel má také na starosti objednávání zboží u významných dodavatelů a výrobců a řízení skladových zásob.

Technický ředitel je zaměstnanec s nejrozsáhlejšími znalostmi z oboru, ve kterém se firma realizuje. Má na starosti hlavně sortiment opravných sad. Objednává jednotlivé komponenty u zahraničních i domácích výrobců, vyvíjí nové produkty v závislosti na nově používaných technologiích a řídí kompletaci opravných sad. Jeho vedlejší činností je údržba firemního areálu a vozového parku.

Asistentka má na starosti práci s informačním systémem, vyřizování reklamací ve směru k dodavateli i ve směru k zákazníkovi, poptává a objednává přepravu zboží k zákazníkům u různých přepravních společností.

Vedoucí obchodu má na starosti chod obchodního oddělení. Zastupuje firmu při jednáních s českými a slovenskými zákazníky, a objednává zboží na sklad u vybraných dodavatelů.

Obchodníci mají na starost nejen prodej, ale také skladové operace. Obchodníci komunikují se zákazníky telefonicky a emailem. Zodpovídají za vyřizování objednávek, vystavování faktur, informování zákazníků o dostupnosti zboží, případně jsou pro odběratele k dispozici jako technická podpora. Mají také na starost vychystávání přijatých objednávek a jejich balení pro potřeby přepravy. Zároveň přebírají a třídí nově přijaté zboží od dodavatelů.

Vedoucí skladu je primárně zodpovědný za řízení skladových operací. Dohlíží na přebírání zboží od dodavatelů a přípravu objednávek pro expedici. Dohlíží také na doplňování zboží do regálů tak, aby bylo co nejlépe dohledatelné a k dispozici v co nejkratším čase. Mimo skladové operace se ale také věnuje obchodní činnosti a vyřizování objednávek.

Exportní manažer 1 má na starosti zákazníky ze zemí Evropské unie. Komunikuje se stávajícími zákazníky a hledá příležitosti k oslovení potenciálních nových zákazníků. Vyřizuje také dotazy obchodníků směřované směrem k zahraničním dodavatelům.

Exportní manažer 2 má na starosti zákazníky z Ruska a ruský mluvících zemí. Zároveň je tento zaměstnanec zaměřený na kompletaci opravných sad.

5.2.2 Strategie

Společnost Hubert Kutňák nemá v současné době přesně definovanou žádnou strategii. Ředitel společnosti se ovšem zaměřuje na udržení stabilního postavení na trzích, ve kterých působí. Hledá také nové možnosti zvýšení konkurenceschopnosti firmy.

5.2.3 Systémy řízení

Firma má jednoduchou organizační strukturu. Používá tzv. horizontální diferenciaci, kdy se rozdělují jednotlivé úkoly, a určuje se, kdo je bude plnit. Majitel společnosti klade velký důraz na výběr svých zaměstnanců. Zastává názor, že „firma je sama o sobě neživý celek, ten z něj tvoří pouze zaměstnanci“. Snaží se proto o týmově orientované řízení, které je založeno na systému stanovení norem chování a preferenci sdílených hodnot.

5.2.4 Styl manažerské práce

Pro každého zaměstnance jsou určeny pravomoci a také odpovědnosti s nimi související. Pracovníci jsou vedeni k samostatnosti. Případné nejasnosti zaměstnanců jsou řešeny individuálně, nebo na poradách, které se konají zpravidla pouze pokud je potřeba vyřešit nějakou komplikovanější situaci či problém. Vzhledem k tomu, že se jedná o malou firmu, jsou zvyklí zaměstnanci komunikovat osobně s nadřízenými, což má za následek podporu individuálních myšlenek a rozvoj znalostí. Zároveň se tím eliminují možné nedorozumění, které by mohly vzniknout při jiném druhu komunikace.

5.2.5 Spolupracovníci

Mezilidské vztahy mezi zaměstnanci, ale také vztahy zaměstnanců a zaměstnavatele jsou na velmi dobré úrovni. Díky poměrně malému počtu zaměstnanců se snaží ředitel udržovat přátelské prostředí na pracovišti. Osm z deseti stálých zaměstnanců jsou mladí lidé ve věku do 36 let, což vytváří mladý kolektiv, který má podobné názorové postoje a sdílí podobné hodnoty. V takovém kolektivu je pro většinu zaměstnanců silná motivace k práci.

5.2.6 Schopnosti

Schopnosti a znalosti zaměstnanců jsou průběžně zvyšovány. Účastní se pravidelně veletrhů a výstav zaměřených na obor, ve kterém firma působí. Jejich znalosti nabízeného sortimentu stoupají automaticky s delší dobou trvání pracovního poměru. Pro zaměstnance řídicí firemní vozy jsou pravidelně prováděna školení řidičů. Všichni zaměstnanci se ze zákona účastní školení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Zaměstnavatel také nabízí svým zaměstnancům možnost zvyšování svých jazykových dovedností v různých kurzech.

5.2.7 Sdílené hodnoty

Zaměstnancům je vštěpován pocit, že jsou nedílnou součástí společnosti. Díky tomu cítí, že se podílejí na vytváření dobrých vztahů se zákazníky, budování dobrého jména společnosti, vytváření zisku a udržování podílu na trhu.

5.3 Analýza SWOT

5.3.1 S – W analýza

S – W analýza je zaměřena na silné a slabé stránky pocházející z vnitřního prostředí firmy. Na základě této analýzy je možné identifikovat důležité faktory, které mají vliv na chod společnosti a ovlivňují její hospodaření.

5.3.1.1 *Silné stránky*

Níže uvedené silné stránky jsou zaměřeny na přednosti firmy, kterých může firma využít při svém budoucím směřování. Všeobecně nelze konstatovat, že by všechny silné stránky představovaly pro firmu konkurenční výhodu. Často lze silné stránky ještě zdokonalovat.

Silné stránky firmy Hubert Kutňák jsou:

- dlouhodobé působení firmy na trhu
- dobré vztahy s dodavateli i zákazníky
- odborné znalosti zaměstnanců
- pozvolné rozvíjení sortimentu prodávaných výrobků
- flexibilita malého rodinného podniku
- vybudované dobré jméno firmy v oboru
- dobré cash-flow

5.3.1.2 *Slabé stránky*

Slabé stránky zpravidla představují konkurenční nevýhodu a je potřeba tyto nevýhody co nejvíce eliminovat. Mezi slabé stránky analyzované společnosti patří:

- pomalá odezva internetových stránek
- dlouhá dodací doba při objednávání zboží z Asie
- základní informační systém bez modulu Business Intelligence
- omezená nabídka sortimentu oproti konkurentům, kteří nejsou tak specializovaní
- nízké povědomí o vlastních firemních značkách na zahraničních trzích

5.3.2 O – T analýza

Analýza O – T se zabývá příležitostmi a hrozbami, které pocházejí z vnějšího okolí firmy.

5.3.2.1 *Příležitosti*

Příležitosti představují pro firmu šanci k růstu a získání konkurenční výhody. Z pohledu vedení podniku je potřeba příležitosti z externího okolí průběžně sledovat a přizpůsobovat jim své firemní plány. Mezi příležitosti patří:

- celkový nárůst nákladní dopravy na území České republiky
- průběžná modernizace dopravní infrastruktury
- možnost spolupráce s výrobci z Asie
- bezcelní přesun zboží v rámci Schengenského prostoru
- nové trendy v IT technologiích

5.3.2.2 *Hrozby*

Hrozby představují pro firmu určitý druh nebezpečí, protože mohou představovat konkurenční výhodu pro konkurenty. To může vést k oslabení pozice firmy Hubert Kutňák na trhu a zároveň mohou hrozby negativně ovlivnit další směřování podniku. Mezi hrozby lze zařadit:

- uvolnění intervencí ČNB
- hrozba vstupu polských dodavatelů na český trh
- nestabilní situace v Evropské unii (Řecko, Anglie atd.)
- nemožnost získání exkluzivity u velkých evropských dodavatelů
- zodpovědnost za platné certifikace Asijských výrobců
- předpoklad rostoucí ceny ropy v dohledné budoucnosti

6 NÁVRH STRATEGIE FIRMY

Tato část práce je zaměřena na formulaci konkrétních návrhů a doporučení, které jsou spjaty s formulací strategie firmy Hubert Kutňák. Jednotlivé návrhy a doporučení vycházejí z provedených analýz vnějšího okolí firmy, vnitřního okolí a analýzy odvětví nákladní automobilové dopravy.

Na základě poznatků z provedených analýz jsou vyzdvíženy silné stránky, které jsou pro společnost důležité v rámci konkurenčního boje na trhu, a také určeny slabé stránky, které představují konkurenční nevýhodu.

Předpokládám, že trh s náhradními díly pro nákladní a užitková vozidla se bude v budoucnu postupně rozrůstat, proto by sledovaná společnost měla být na tento růst připravena.

6.1 Corporate strategie

V rámci corporate strategie se zaměřím na jeden z nejvíce používaných typů, a to na strategii nákladovou, pro níž je typickou konkurenční výhodou nízká cenová hladina. Tato strategie je pro společnost vhodná díky vybudovaným dobrým vztahům s dodavateli a také díky její specializaci, což vede zpravidla k nižším cenovým vstupům, než jaké má konkurence.

Společnost Hubert Kutňák bude i nadále prodávat stejné výrobky jako doposud, tedy elektronické náhradní díly pro nákladní a užitková vozidla. Vedení bude také hledat nové výrobky, které by mohla zařadit do svého sortimentu produktů. Tyto nové výrobky by ovšem měly být v souladu s již nabízeným sortimentem.

Firma se bude snažit o udržení, případně zvětšení svého podílu na trzích, na které se zaměřuje. Okolí firmy je poměrně stálé.

6.2 Definování cílů firmy

Jak již bylo zmíněno v teoretické části této diplomové práce, tak cíle by měly být SMART, tedy: specifické, měřitelné, akceptovatelné, reálné a časově určené.

Hlavním cílem firmy Hubert Kutňák je rozvíjení své pozice na evropských trzích, zvyšování počtu prodaných výrobků, zejména výrobků vlastní značky, získávání nových zákazníků nejen v České republice a na Slovensku, ale hlavně také v dalších zemích Evropské unie.

Specifikace jednotlivých cílů pro rok 2016:

- udržet nebo zvýšit objem prodeje V ČR a na Slovensku oproti roku 2015
- zvýšit objem exportu do zahraničí o více než 10 % oproti roku 2015
- získat 5 nových stabilních zahraničních zákazníků
- do konce roku 2016 zařadit do nabídky nový typ produktu
- do konce roku 2016 vytvořit nový rychlejší eshop, který bude lépe splňovat potřeby zákazníků

6.3 Poslání firmy

Firma Hubert Kutňák byla založena v roce 1992 jako malý rodinný podnik. Díky velmi dobrým vztahům s dodavateli a specializaci, je její velkou výhodou nízká cenová hladina nakupovaných produktů určených pro další prodej.

Majitelé firmy postavili svou strategii na profesionálním přístupu k zákazníkům, technických znalostech a odbornosti zaměstnanců, jejich ochotě, spolehlivosti a vstřícnosti. Do roku 2016 se propracovala na pozici lídra Českého trhu s náhradními díly pro kamionovou dopravu. Počet jejich stálých zaměstnanců se postupně zvyšoval, až do dnešního stavu deseti stálých zaměstnanců.

Konkurenční výhoda ve formě velmi nízkých vstupních cen zásob umožňuje firmě nadále expandovat na zahraniční trhy.

Na základě výše zmíněných skutečností lze poslání firmy definovat jako: **Malá rodinná firma se zahraničním přesahem.**

6.4 Business strategie

6.4.1 Product

Firma Hubert Kutňák se zaměřuje na prodej elektrických náhradních dílů pro zemědělské stroje, nákladní a užitková vozidla. Její působnost se nezaměřuje pouze na Českou republiku a Slovensko, ale také na různé státy Evropské unie. Firemními zákazníky jsou

prodejci náhradních dílů, prodejci zemědělské techniky, výrobci originálních dílů pro automobilový průmysl a velké zahraniční distribuční společnosti.

Rozčlenění výrobků je následující:

- autosvětla a příslušenství
- ochrany proti krádeži nafty
- opravné sady
- propojovací kabely a příslušenství
- reflexní značení
- startéry a alternátory
- stírací lišty
- výstražné majáky a pracovní světla
- zpětná zrcadla

Společnost má v nabídce u většiny typů zboží dražší varianty výrobků pocházející původem od velkých evropských dodavatelů, a levnější provedení výrobků, které nakupuje od asijských výrobců. Takovéto rozdělení velké části produktů svého portfolia je velmi výhodné, a společnost by od něho neměla postupem času ustupovat. Naopak by měla hledat možnosti i u zbylých typů produktů, jak vytvořit nabídku originálního i neoriginálního zboží, protože odběratelům takové možnosti nákupu vyhovují, a vždy mají možnost nabídnout koncovému zákazníkovi několik cenově rozdílných variant produktu.

Protože se jedná o malou rodinnou firmu, měla by být sledována a definována pouze jedna organizační strategická obchodní jednotka. Práce všech zaměstnanců, kteří se věnují kontaktu se zákazníky, je silně provázána. Tento organizační celek zajišťuje potřebnou konkurenceschopnost firmy na trzích, kde působí.

Doporučení:

- společnost by se měla zaměřit na rozvoj svého produktového portfolia
- obchodníci by se měli snažit o preferenci vlastních značek zboží, protože na nich firma tvoří větší marži než na jiných značkách
- společnost by měla také rozvíjet služby pro své zákazníky
- nákupčí by měli více kontrolovat platnosti certifikací asijských výrobců

6.4.2 Price

Cenová hladina je definována pro většinu zákazníků individuálně. Rozhodujícím faktorem pro nastavení cenové hladiny zákazníkům, a tedy i obchodní marže firmy Hubert Kutňák, je velikost dosažených obrátů za minulé období.

Každý zákazník je specifický tím, jaké zboží nejvíce prodává, a od jakých dodavatelů nakupuje. Díky tomu zpravidla nelze nastavit plošně jednotnou cenovou hladinu, ale je potřebné se zákazníkem komunikovat, zjistit jaké vstupy má u konkurence, a na základě těchto informací individuálně přizpůsobovat cenotvorbu u jednotlivých skupin produktů.

U českých odběratelů hrají také významnou roli změny měnových kurzů, protože převážná část zásob se nakupuje v měnách EUR nebo USD. Podstatnější změny těchto kurzů je potřeba sledovat a případně upravovat cenovou hladinu v závislosti na velikosti potřebné marže. Případná změna cenové hladiny musí být přesně plánována tak, aby nedocházelo k odchodu zákazníků ke konkurenci.

Doporučení:

- zákazníci by měli být motivováni k většímu odběru produktů

6.4.3 Place

Společnost zásadně nevyužívá možnosti přímé distribuce přímo od výrobce či velkoobchodního dodavatele ke svému zákazníkovi.

Zboží, které společnost nakupuje u asijských výrobců, je přepravováno na lodi z Asie do přístavu v Německu. Zde je následně náklad přeložen na nákladní automobil. Ten jej doveze do České republiky na příslušný celní úřad, a po proclení je zboží dopraveno na firemní sklad. Doba transportu v tomto případě trvá zpravidla 4 – 6 týdnů.

Zboží od evropských dodavatelů je přepravováno výhradně auto-dopravou, a to buď ve formě paletové přepravy v kamionech, nebo ve formě balíkové přepravy v dodávkových vozech. Doba dodání zboží od evropských dodavatelů je výrazně kratší, než od výrobců z Asie.

Přeprava zboží z firmy Hubert Kutňák k jejím odběratelům je, stejně jako přeprava zboží od evropských dodavatelů, realizována výhradně auto-dopravou, a to buď ve formě paletové přepravy v kamionech nebo ve formě balíkové přepravy v dodávkových vozech. Společnost pro přepravu zboží ke svým zákazníkům využívá následující dopravní společnosti:

- GEFCO
- PPL
- ČESKÁ POŠTA
- DHL
- GLS

Doporučení:

- zákazníci by měli být motivováni k preferenci vlastních značek firmy Hubert Kutňák

6.4.4 Promotion

Za mnoho let fungování společnosti na trhu si vybuodovala firma dobré jméno mezi zákazníky i dodavateli. Je důležité v tomto trendu pokračovat, aby nedocházelo k fluktuaci odběratelů, případně zhoršení vztahů s dodavateli.

Hlavním nástrojem propagace jsou internetové stránky společnosti. Prostřednictvím internetových stránek mohou zákazníci nejen vytvářet objednávky, ale zároveň jsou informováni o novinkách v sortimentu, aktuálních informacích atd.

Vedení firmy spolupracuje s vybranými výrobci na tvorbě marketingových akcí, které mají za úkol podpořit prodej vybraných značek.

Klasické druhy reklamy zaměřené na koncového zákazníka nejsou pro společnost příliš zajímavé, protože se věnuje B2B prodeji a neprodává zboží koncovým zákazníkům.

Doporučení:

- management by měl vytvářet vlastní promoakce za účelem zvýšení prodeje vlastních značek

6.5 Funkční strategie

Funkční strategie by měla navazovat na strategii obchodní a dále by ji měla strategicky rozvíjet ve specifických oblastech. S ohledem na charakter firmy se jedná o obchodní společnost malého rozsahu, bez dalších skladů či poboček. Funkční strategie se dělí na několik dílčích strategií: strategie marketingová, strategie personální – tyto strategie budou dále definovány, a strategie výrobní, strategie výzkumu a vývoje, strategie IS/IT, které vynechám, protože vzhledem k velikosti firmy se pro ni nehodí.

6.5.1 Marketingová strategie

6.5.1.1 *Product*

K zajištění větší konkurenceschopnosti poslouží společnosti Hubert Kutňák rozšíření produktového portfolia. Portfolio musí být rozšířeno s cílem o produkt, který bude doplňovat současnou nabídku a zároveň nebude v rozporu s aktuálním produktovým zaměřením firmy.

Také rozvoj služeb pro zákazníky je pro firmu Hubert Kutňák důležitý. V dnešním světě moderního internetu jsou informace na firemních internetových stránkách nedostačující. U konkurenčních dodavatelů jsou na internetu k dispozici informace o výši aktuálních závazků, splatnosti jednotlivých faktur, informace o nedodaném zboží z předchozích objednávek atd. Tyto informace jsou automaticky čerpány z firemního IT systému. Takovéto informace jsou v současnosti průběžně vyhodnocovány zaměstnanci firmy, a v případě jakékoliv změny zaměstnanci automaticky informují zákazníky o těchto změnách. To na ně přenáší zbytečnou administrativní zátěž, protože většinu těchto informací by mohli zákazníci sledovat na firemním webu.

Aby se firma vyvarovala možným komplikacím, vztahujícím se k právům, patentům a certifikacím zboží, je nutné vyžadovat od neoriginálních výrobců všechny důležité a platné certifikace. V případě jakýchkoliv pochybností by měli být jednotlivé certifikáty a patenty průběžně sledovány a vyhodnocovány.

6.5.1.2 *Price*

V rámci motivace zákazníků k větším odběrům lze kalkulovat se dvěma metodami.

První možností je poskytnutí slevy na jednorázové větší objednávky. Tímto způsobem by se dali motivovat zákazníci, kteří nakupují pouze část ze sortimentu výrobků u firmy Hubert Kutňák, a zbytek produktů nakupují u konkurenční firmy, přestože je můžou koupit i u analyzované společnosti.

Druhou metodou je dosažení na zpětný rabatový bonus, který by se odvíjel od stanoveného obratu za určité období. Tento obratový cíl by vycházel z historie nákupu dané firmy v předchozím období, a byl by navýšen o několik procent tak, aby to bylo pro zákazníka i firmu samotnou zajímavé.

U zahraničních odběratelů jsou zpravidla nastaveny delší splatnosti faktur, než je tomu u českých zákazníků. Jedním z důvodů je delší doba přepravy zboží k zákazníkovi. U větších zahraničních odběratelů doporučuji projednání možnosti nastavení skonta na faktuře. Tímto způsobem by měly být zákazníci motivováni k předčasnému placení, což by mělo za následek zlepšení firemního cash-flow.

6.5.1.3 Place

Za účelem zvýšení podílu prodávaných výrobků pod vlastní značkou, na úkor ostatních značek v nabídce, doporučuji zorganizovat poradu s obchodníky. Na této poradě by měli být instruováni k tomu, aby aktivně nabízeli produkty firemní značky. V případech, kdy zákazníci odebírají určité produkty cizí značky, přestože v nabídce jsou i produkty vlastní značky, měli by obchodníci aktivně nabízet alternativy ze sortimentu vlastních značek.

Zákazníci by mohli být motivováni k větším odběrům také na základě možnosti konsignačního skladu. V současnosti tuto možnost využívá jeden velký odběratel. Tento způsob motivace s sebou nese ale velkou administrativní zátěž, proto by tento nástroj měl být nabízen pouze největším zákazníkům po konzultaci s vedením firmy.

Fakturace přepravného také motivuje zákazníky k větším odběrům. V současnosti společnost nabízí českým zákazníkům zasílání zboží zdarma v hodnotě objednávky nad 7000,- Kč bez DPH. Většina českých odběratelů tedy zpravidla vytváří objednávky nad tuto hodnotu, pokud nepotřebují nějaké zboží poslat akutně.

6.5.1.4 Promotion

V současné době nevytváří společnost promoakce na podporu prodeje vlastních značek. Z toho důvodu doporučuji, aby se management zaměřil na tvorbu vlastních promoakcí. Nabízí se několik druhů, které by motivovaly zákazníky k většímu odběru požadovaného zboží. První možností jsou obrátové promoakce, kdy by zákazníci mohli být obdarováni dárky nebo slevou na další nákup, pokud by dosáhly předem stanovených obrátů. Další možností je vytvořit výherní promoakce, kdy by nejlepší odběratelé určitého zboží za dané období byli odměněni dárky. Hodnota těchto dáreků by byla závislá na pořadí firem, ve kterém se umístili.

Možností je i tvorba vlastního partnerského programu. V rámci programu by byly také určeni zákazníci, kteří by byli oficiálními certifikovanými prodejci jednotlivých značek.

Motivací pro odběratele by byla možnost nastavení větší obchodní marže, než s jakou běžně prodávají ostatní odběratelé.

Společnosti Hubert Kutňák také doporučuji pořádat partnerské setkání s významnými odběrateli. Takovéto setkání jsou zpravidla velmi ceněny ze strany zákazníků a zároveň zvyšují jejich loajalitu vůči dodavatelské firmě.

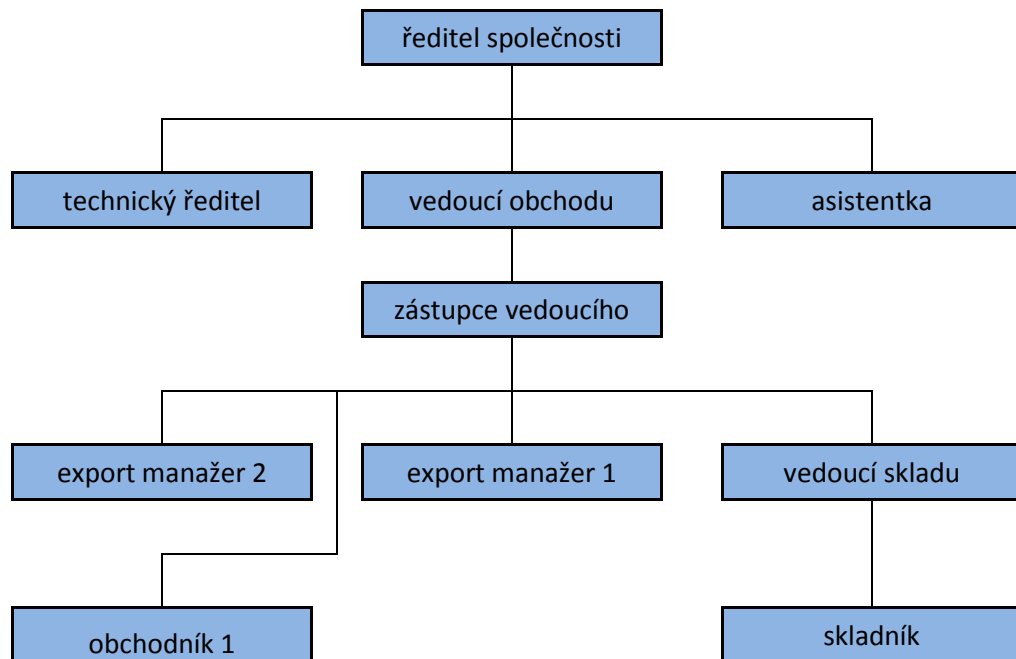
6.6 Strategie personální

Organizační struktura byla již dříve popsána v Analýze 7S. Současnou organizační strukturu nevnímám jako optimální.

Jedním ze dvou důvodů je fakt, že zejména vedoucí obchodu zastupuje firmu na jednáních s odběrateli z České republiky a ze Slovenska. Protože pravidelně jezdí na služební cesty, není v podstatě několik dní v měsíci přítomen na pracovišti. V takových případech není ve firemní struktuře jasně určena osoba, která by jej v jeho nepřítomnosti zastupovala. Tento fakt může přinášet komplikace, pokud by byla potřeba vedoucího zastoupit v akutních případech. Na pozici zástupce vedoucího doporučuji zaměstnance MK (v původní struktuře figuroval na pozici: obchodník 1), který má dlouholeté zkušenosti s prodejem výrobků ze sortimentu firmy Hubert Kutňák. Zároveň je tento zaměstnanec velmi produktivní, a ostatní pracovníky motivuje k lepším výsledkům.

Druhým důvodem je pracovní náplň zaměstnanců na pozicích obchodníků. Tito zaměstnanci zodpovídají nejen za kontakt se zákazníky, vyřizování objednávek, vytváření faktur atd., ale zodpovídají i za skladové operace. Vzhledem k rozdílnosti těchto činností dochází k celkovému prodlužování firemních procesů. Navrhuji proto jednoho obchodníka přeorientovat výhradně na práci se skladovými zásobami. Tímto obchodníkem by měl být zaměstnanec DP, který v současné struktuře figuruje na pozici obchodníka 3. Tento zaměstnanec ze všech obchodníků vykazuje nejmenší motivaci k pracovnímu sebevzdělávání. Z jeho jednání je patrné, že preferuje manuální činnost před kontaktem se zákazníky. Na obrázku níže je zobrazena nová navrhovaná organizační struktura.

Obr. 7. Navrhovaná struktura společnosti (vlastní zpracování)



6.7 Plánování

Firemní plánování je orientováno dvěma směry. Plánování vně firmy a plánování uvnitř firmy.

6.7.1 Plánování vně firmy

Plánování vně firmy obsahuje plánování prodeje výrobků a sledování vývoje legislativy a nových trendů v oblasti nákladního automobilového průmyslu.

Plánování prodeje výrobků a sledování vývoje legislativy je plně v kompetenci ředitele firmy. Prodej výrobků je plánován ve třech dimenzích. První dimenzí je plán prodeje českým a slovenským odběratelům, kteří se zabývají distribucí zboží. Druhou dimenzí je plánování prodeje výrobcům součástek do automobilového průmyslu. Třetí a poslední dimenzí je plánování celkového prodeje všem ostatním zahraničním zákazníkům. Při tvorbě plánů je bráno v potaz:

- chování a potřeby zákazníků
- politický a legislativní vývoj
- technologický vývoj odvětví
- ekonomický vývoj navazujících odvětví (zejména automobilová přeprava)

Plánování je velmi ovlivněno konkurenčním prostředím. Proto doporučuji zaměřit se na získávání a vyhodnocování poznatků, týkajících se současných odběratelů: jaké mají povědomí o nabídce konkurence a o konkurenčních produktech. O těchto informacích jsou od svých zákazníků průběžně informováni obchodníci, proto je velmi důležité, aby fungoval tok sdělování informací ze spodu nahoru.

6.7.2 Plánování uvnitř firmy

Plánování zahrnuje nákup produktů na sklad, plánování mezd, inovace vozového parku, nákup komponent pro výrobu opravných sad, a nákup zásob zboží pro běžnou firemní spotřebu.

Mzdy zaměstnanců jsou postupně navyšovány s ohledem na dobu praxe v oboru, výsledky ekonomického hospodaření firmy a předpokladech jejího budoucího vývoje. Zaměstnanci každoročně dostávají vánoční prémie, které se odvíjí od jejich pracovního výkonu v uplynulém kalendářním roce. Plánování mezd je plně v kompetenci ředitele firmy.

Plánování nákupu produktů na sklad je v kompetenci ředitele a vedoucího obchodu. Rozdělení tohoto plánování je uskutečněno na základě toho, kdo objednává zboží u daného dodavatele. Vedoucí obchodu konzultuje s ředitelem plány skladových zásob na zboží, které objednává.

Za nákup komponent pro výrobu opravných sad zodpovídá technický ředitel. Vzhledem k jeho zkušenostem s tímto sortimentem je ideální osobou zodpovědnou za nákup komponent.

Nákup vozidel je realizován ředitelem s přihlédnutím k aktuálním finančním možnostem firmy. Nákup nebývá realizován formou operativního leasingu, ale přímým nákupem.

Nákup zásob zboží pro běžnou firemní spotřebu je také v gesci ředitele. Vzhledem k jeho pracovnímu vytížení doporučuji, aby za nákup těchto produktů byla v budoucnu zodpovědná asistentka.

6.8 Hodnototvorný řetězec

Definice hodnototvorného řetězce je důležitou částí tvorby strategie. Hodnototvorný řetězec je složen ze dvou částí. První část tvoří primární aktivity, týkající se výroby, prodeje a dopravy výrobků. Podpůrné aktivity jsou zaměřeny na podporu primárních aktivit.

6.8.1 Primární aktivity

Primární aktivity hodnototvorného řetězce jsou zaměřeny na vstupní logistiku, výrobní operace, výstupní logistiku, marketing a prodej, služby.

Protože je firma Hubert Kutňák obchodní společností, nelze na ni aplikovat klasickou analýzu hodnototvorného řetězce, ale analýzu upravenou dle potřeb zkoumané firmy.

6.8.1.1 Vstupní logistika

Doba, která uplyne od objednání zboží po jeho přijetí na sklad, se liší v závislosti na tom, z jaké oblasti dodavatel pochází a také na tom, jestli zboží musí nejprve vyrobit, nebo má zhotovené zásoby již na skladě pro běžné potřeby svých zákazníků.

Část dodavatelů jsou velkoobchodní překupníci, u kterých odpadá kalkulace s časem, který by firma potřebovala pro výrobu poptávaného množství produktů. U takového dodavatel stačí zjistit jaké produkty a v jakém množství má na skladě, případně v jakém termínu je schopný poptávané produkty naskladnit a připravit pro expedici.

U největších dodavatelů, kteří jsou zároveň výrobci, je tedy nutné počítat s jistou prodlevou mezi objednávkou a následnou expedicí zboží, pokud nemá vyrobené dostatečné množství skladových zásob. Díky dlouholeté spolupráci se stabilními dodavateli lze ovšem poměrně dobře kalkulovat s průměrnou dobou, která je obvykle potřebná pro výrobu poptávaných produktů.

V případě dodavatelů z Evropské unie trvá dodání zboží od jeho expedice zpravidla několik dní. Nejkratší dodání samozřejmě bývá od českých a slovenských firem. Dodání zboží ze společností, které mají své sklady v okolních státech České republiky, probíhá v řádu dní. S nejdělsí dobou dodání lze počítat u evropských dodavatelů, kteří působí na jihu Evropy nebo v Anglii. Přeprava zboží od evropských dodavatelů se uskutečňuje výhradně kamionovou dopravou, zpravidla paletovým převozem.

Dodání zboží od asijských dodavatelů trvá podstatně déle. Průměrně zboží dorazí za šest až deset týdnů od potvrzení objednávky. Žádný výrobce z Asie, se kterým společnost Hubert Kutňák obchoduje, nevyrábí zboží na sklad. Vždy tak vyrábí pouze zboží, které mají od nich zákazníci objednané. Zároveň je nutné zmínit, že na rozdíl od evropských firem, všichni asijsí výrobci požadují platbu předem. To nese zvýšené nároky na cash flow společnosti. Přeprava se z velké části cesty uskutečňuje po moři. Zboží pluje na lodi

do Hamburku, kde se překládá, a až na závěr své cesty putuje v nákladním automobilu do České republiky. Po proclení dodávky se může zboží naskladnit na sklad.

6.8.1.2 Výrobní operace

Firma Hubert Kutňák je obchodní společností a výroba tvoří minimální část jejího fungování. Na trhu velkoobchodu s náhradními díly v České republice je analyzovaná společnost unikátní v tom, že si vyrábí opravné sady. V portfoliu najdeme více než 100 druhů opravných sad. Každá sada je složena z jiných druhů a odlišného množství komponentů. Jak již bylo zmíněno, objednávání komponentů od výrobců se věnuje hlavně technický ředitel. Kompletaci má na starosti zaměstnanec na pozici exportní manažer 2. V případě potřeby tomuto pracovníkovi pomáhají s kompletací obchodníci.

6.8.1.3 Marketing a prodej

Marketing

Obchodníci jsou vedeni k tomu, aby poskytovali co nejkvalitnější servis svým zákazníkům. Také z toho důvodu je kladen velký důraz na jejich technické znalosti z oboru. Díky těmto znalostem mohou pomoci zákazníkům s jakýmkoliv technickým dotazem.

Firma provozuje pro své zákazníky internetový obchod. Tyto internetové stránky jsou aktualizovány několikrát denně tak, aby zákazníci měli přesné informace o množství a druhu produktů, které jsou ihned k dispozici pro jejich potřeby. Na eshopu je zboží přehledně roztríděno do kategorií. To zaručuje odběratelům snadné vyhledávání a jednoduchou orientaci v nabídce. Zboží je roztríděno nejen podle druhů výrobků, ale také podle jednotlivých typů nákladních automobilů, což vyhovuje většině zákazníků. Na stránkách se objevují novinky a aktuální informace, díky čemuž jsou odběratelé dostatečně informováni o změnách v nabídce a novinkách v sortimentu. Protože společnost má své zákazníky nejen v České republice a na Slovensku, ale také v celé Evropě, jsou stránky k dispozici i v anglickém a německém jazyce. Jak již bylo zmíněno dříve, velkým nedostatkem firemních stránek je dlouhá časová odezva a absence důležitých informací, které by mohli být pro zákazníky k dispozici online.

Společnost se také účastní veletrhů, na kterých prezentuje svoje výrobky a hledá nové možnosti spolupráce.

Pro své odběratele vytváří ve spolupráci s výrobcí marketingové promoakce, které mají za cíl zvýšit poptávku po určitých produktech. Zpravidla se jedná o věrnostní promoakce, kdy za určitý dosažený obrat ve stanoveném termínu mají nárok na odměnu. Odměna bývá ve formě dárku, nebo ve formě slevy na další nákup. Hodnota dárku, případně velikost slevy, je závislá na výši dosaženého obratu.

Komunikace se zákazníky

Ke komunikaci s partnery jsou nejvíce využívány telefonní hovory, uskutečňované z pevné linky nebo mobilního telefonu. Druhý nejvyužívanější způsob komunikace je prostřednictvím emailových zpráv. Zaměstnanci firmy využívají ke komunikaci i program Skype s některými zákazníky a dodavateli.

Prodej

Samotný prodej se skládá z několika částí. Nejdříve jde o přijetí objednávky. Zákazníci posílají objednávky emailem, prostřednictvím firemního eshopu, nebo objednávají zboží přímo telefonicky u jednoho z obchodníků. V případě objednávky přes eshop je nutné přijetí této objednávky nejdříve potvrdit, načež dojde zákazníkovi informační email, že se na objednávce již pracuje.

Na základě aktuálního pracovního vytížení dojde k přidělení objednávky jednomu z obchodníků. Ten se nejdříve musí ujistit, jestli není evidováno nedodané zboží z předchozích objednávek, které by bylo k dispozici skladem. Pokud ano, přidává jej k aktuální objednávce. Naopak pokud není z aktuální objednávky některé zboží skladem, zpravidla kontaktuje odběratele a zjistí, jestli bude chtít tuto položku evidovat jako nedodanou s pozdějším dodáním. Na zboží, které odběratelé budou chtít dodat později, vytvoří v informačním systému přijatou objednávku. Na zboží skladem poté vystaví ostrou fakturu, na základě které bude zboží přichystáno pro expedici.

Služby

Obchodníci a exportní manažeři, kteří jsou v pravidelném kontaktu se zákazníky, mají v náplni své práce mj. poskytovat následující služby zákazníkům:

- informování o dostupnosti zboží
- informování o nedodaném zboží z předchozích objednávek, které je již skladem
- informování o blížící se splatnosti faktur
- technická podpora a poskytování poradenství o prodávaném sortimentu

Vyřizování reklamací zboží má na starosti asistentka. Ta komunikuje nejen se zákazníky, ale řeší tuto problematiku i s dodavateli. Nejdříve musí zákazník vyplnit reklamační formulář. Ten najde buď na internetových stránkách, nebo je mu zaslán emailem. Dle zákona je povinností firmy vyřídit reklamace do 30 kalendářních dní od přijetí zboží. Díky dobrému vztahu s dodavateli trvá vyřízení běžné reklamace většinou dva až tři týdny. Uznané reklamace jsou poté vyřešeny výměnou za nové zboží nebo vystavením dobropisu.

Výstupní logistika

Poté, co je zboží vyfakturováno, má na starosti obchodník přichystání zboží z regálů, ve kterých je uskladněno. Zboží následně přichystá pro přepravu. Produkty jako autosvětla, zrcadla apod. je hodně křehké a náchylné k mechanickému poškození při přepravě. Pokud jde zboží balíkovou přepravou, je nutné balíky pečlivě probalit, aby byla co nejvíce eliminována možnost poškození během přepravy. Probalování zboží je zbytečné, pokud bude expedováno paletovou přepravou. U palet je naopak potřeba zásilku důkladně zafóliovat ze všech stran, aby nehrozilo nebezpečí navlhnutí nákladu. Pro přepravu zboží k zákazníkovi je využíváno následujících přepravních společností:

6.8.2 Podpůrné aktivity

6.8.2.1 Firemní infrastruktura

Struktura

Firemní struktura byla popsána již dříve, proto ji v této kapitole pouze shrnu. Společnost byla založena v roce 1992 panem Hubertem Kutňákem, starším, který dnes působí ve firmě na pozici technického ředitele. V roce 2010 došlo k jejímu předání Hubertu Kutňákovi mladšímu, který v ní dnes působí na pozici ředitele a současně jednatele. Postupem času se společnost rozrostla do dnešní podoby, kdy má 10 stálých zaměstnanců. Vedoucí obchodu má na starosti chod obchodního oddělení a zastupuje firmu při jednáních se zákazníky a některými dodavateli. Obchodníci a exportní manažeři zodpovídají za komunikaci se zákazníky, vyřizování objednávek a poptávek, přichystání a expedici zboží. Asistentka zodpovídá za vyřizování reklamací, chod a aktualizaci informačního systému a internetových stránek, objednávání a zařizování přepravy. Vedoucí skladu primárně zodpovídá za chod skladu.

Účetnictví a webové stránky

Účetnictví i webové stránky firmy jsou spravovány externí společností. V případě potřeby jsou svolávány porady a školení, zaměřené na tuto tematiku.

6.8.2.1.1 Technologický rozvoj

Zaměstnanci společnosti disponují specifickým Know-how, které je potřeba nadále rozvíjet.

V oblasti technologického vývoje u produktů, které si firma vyrábí, sleduje technický ředitel nové trendy a technologie. Pravidelně tedy dochází k inovaci výroby.

Z oblasti technologického rozvoje je nejvíce nevyhovujícím prvkem informační systém společnosti. Aktuálně používaný systém POHODA obsahuje pouze základní moduly, se kterými pracují zaměstnanci. Navíc neobsahuje návazné Business Intelligence, která by podstatně usnadnila orientaci manažerů v oblasti řízení podniku. Modernější systém by pomohl zjednodušit spoustu procesů, které ve firmě probíhají. Zavádění sofistikovanějšího informačního systému je ovšem velice náročné nejen finančně, ale i časově, protože dlouhou dobu trvá, než si zaměstnanci zvyknou pracovat v jiném programu a plně se s ním ztotožní.

6.8.2.1.2 Lidské zdroje

Zaměstnanci společnosti tvoří kolektiv lidí, z nich většina je v podobném věku, sdílejí podobné hodnoty a mají kladný vztah k práci. Mezilidské vztahy jsou na velmi dobré úrovni. Majitel se snaží o navození přátelské atmosféry, snaží se maximálně vycházet vstříc svým zaměstnancům, což zvyšuje jejich loajalitu. Ke konci roku pořádá každoročně vánoční večírek, který je vítanou událostí pro každého zaměstnance.

6.8.2.1.3 Zajišťování zdrojů

Nakupování zboží

Jak již bylo dříve zmíněno, nakupování zboží přímo pro prodej má hlavně v režii ředitel společnosti. U několika dodavatelů pak má nákup zboží a řízení zásob na starosti vedoucí obchodu. Za nakupování komponentů potřebných pro výrobu opravných sad zodpovídá technický ředitel.

Nábor nových zaměstnanců

Nábor nových zaměstnanců je plně v kompetenci ředitele. Pro hledání nových zaměstnanců se využívají inzeráty a taky spolupráce s Úřadem práce ve Zlíně. Společnost nevyužívá agentur při přijímání nových zaměstnanců. U pracovního poměru zpravidla asistuje řediteli vedoucí obchodu, který se následně podílí na výběru nového zaměstnance.

Vybavení technického zázemí

Nákup vybavení pro technické zázemí má na starosti technický ředitel. V zázemí firmy jsou nářadí a pomůcky pro běžný provoz areálu. Zároveň do této kategorie spadá také nákup nářadí a vybavení pro kompletaci opravných sad.

Vybavení kanceláří

Každý zaměstnanec disponuje svým přiřazeným stolem, židlí, skříní, počítačem, pevnou linkou a běžnými kancelářskými potřebami. Zaměstnanci, kteří jsou v kontaktu se zákazníky, disponují navíc i služebním telefonem. V kancelářích je nábytek, který se používá pro uskladnění marketingových materiálů, šanonů s účetnictvím apod. Ve firmě jsou dva multifunkční kopírovací stroje. Nákup výše zmíněného vybavení je plně v gesci ředitele firmy.

6.9 Shrnutí návrhů, doporučení a stanovených cílů

Společnost se v současnosti svým řízením, plánování a přístupem blíží ke strategii nákladové. Z toho důvodu si myslím, že by pokračování v tomto přístupu mělo pro firmu Hubert Kutňák pozitivní dopad. Tato strategie se jeví jako nejvíce vyhovující, což je plus.

Nejdůležitější a nejvíc aktuální návrhy a doporučení se týkají tvorby nových internetových stránek a rozšíření stávajícího portfolia prodávaných produktů. Proto jsou pro tyto návrhy v další kapitole vypracovány projekty.

Další zmíněné návrhy a doporučení jsou:

- připravit se na růst trhu s náhradními díly pro nákladní a užitková vozidla
- společnost by se měla zaměřit na rozvoj svého produktového portfolia
- obchodníci by se měli snažit o preferenci vlastních značek zboží, protože na nich firma má větší marži než na jiných značkách
- společnost by měla rozvíjet služby pro své zákazníky
- nákupčí by měli více kontrolovat platnosti certifikací asijských výrobců
- zákazníci by měli být motivováni k většímu odběru produktů

- zákazníci by měli být motivováni k preferenci vlastních značek
- management by měl vytvářet vlastní promoakce za účelem zvýšení prodeje vlastních značek
- změna organizační struktury firmy
- zaměření se na získávání a vyhodnocování informací týkajících se současných odběratelů, jaké mají povědomí o nabídce konkurence a o konkurenčních produktech.
- převedení zodpovědnosti za nákup zásob zboží pro běžnou firemní spotřebu z ředitele na asistentku
- pořádání partnerských setkání s významnými odběrateli
- kontrola certifikací neoriginálních výrobců všechny důležité a platné certifikace

Stanovené cíle:

- udržet nebo zvýšit objem prodeje V ČR a na Slovensku oproti roku 2015
- zvýšit objem exportu do zahraničí o více než 10 % oproti roku 2015
- získat 5 nových stabilních zákazníků ze zahraničí
- do konce roku 2016 zařadit do nabídky nový typ produktu
- do konce roku 2016 vytvořit nový rychlejší eshop, který bude lépe splňovat potřeby zákazníků

6.10 Analýza rizik

Rizika můžeme rozdělit na ty, které se dají ovlivnit nebo částečně ovlivnit, a na rizika neovlivnitelná.

Ovlivnitelná rizika

- ochota zaměstnanců spolupracovat na implementaci strategie
- neshody mezi zaměstnanci
- ochota majitele přijmout navrhované změny

Tato rizika je možné částečně nebo zcela eliminovat volbou vhodné komunikace se zaměstnanci a majitelem společnosti. Zejména je potřeba se zaměřit na vysvětlení a zdůraznění nezbytnosti uskutečnění doporučených změn.

Neovlivnitelná rizika

- legislativní a politická rizika (změny zákonů, norem atd.)
- riziko ukončení intervencí ČNB
- ekonomická rizika (negativní vývoj ekonomiky ČR, příp. EU)
- teroristické útoky
- přírodní katastrofy

Tato rizika není možné ovlivnit, ale lze je částečně eliminovat tím, že je vedení firmy vezme v potaz a bude počítat s tím, že v blízké budoucnosti můžou nastat.

6.11 Přínosy navrhovaných opatření

Přínosy nákladové strategie nebude možné vyčíslit, pokud tato strategie nebude přijata. Pokud však dojde k akceptaci a dosažení vytyčených cílů, posílila by firma svou pozici na zahraničních trzích. Na českém trhu by společnost minimálně neztratila svou aktuální pozici lídra trhu v oblasti prodeje náhradních dílů. Vytvoření nových stránek bude mít pozitivní dopad na odběratele. Rozšíření produktového portfolia by mělo mít za následek růst ekonomických výsledků hospodaření.

Doporučení a návrhy, které jsou v této části práce popisovány, nebudou mít na firmu žádný dopad v případě, že nebudou akceptované majitelem. V případě jejich částečného nebo plného přijetí mohou společnosti přinést konkurenční výhody.

7 PROJEKT TVORBY NOVÝCH INTERNETOVÝCH STRÁNEK

Provozování internetových stránek je v současné nezbytností pro každou obchodní a výrobní společnost. Současné stránky firmy Hubert Kutňák mají spoustu kladných aspektů. Mezi tyto aspekty se řadí:

- pravidelné aktualizace stavu zásob na eshopu
- přehledné třídění zboží podle jednotlivých kategorií výrobků
- přehledné třídění zboží podle typu nákladního automobilu, pro který jsou určeny
- snadné vyhledávání produktů podle originálních i neoriginálních čísel výrobců
- informace o novinkách v sortimentu a aktuálním dění ve firmě
- jazykové mutace v českém, anglickém a německém jazyce

Stávající internetové stránky ovšem velmi zaostávají za internetovými stránkami konkurenčních dodavatelů. Při tvorbě nového eshopu je mimo jiné nutné požadovat rozšíření informací minimálně o následující sekce:

- přístup zákazníků k informacím o nedodaných produktech z předchozích objednávek
- automatické rozesílání emailů zákazníkům v momentě, kdy se zboží z předchozích objednávek naskladní
- informace o předpokládaném datu naskladnění nedodaných produktů
- možnost monitorování aktuálního stavu běžících reklamací
- informace o výši aktuálních závazků zákazníků vůči analyzované společnosti
- informace o termínech splatnosti jednotlivých faktur
- automatické zasílání informačního emailu na zákazníky, pokud informační systém eviduje fakturu nezaplacenou více než 2 pracovní dny po její splatnosti

Tyto typy informací zprostředkovávají odběratelům obchodníci a exportní manažeři. Pokud budou mít odběratelé výše zmíněné informace k dispozici online, přinese to snížení administrativní zátěže obchodníků a exportních manažerů. Ti budou moci následně využívat čas strávený v práci k jiným činnostem, které budou pro společnost více perspektivní.

Firma Hubert Kutňák používá informační systém POHODA. Protože je velká část požadovaných informací na internetu čerpána právě z tohoto informačního systému,

je nezbytné pro tvorbu nových internetových stránek oslovit společnosti, které mají dostatek zkušeností s tvorbou webu propojeného s výše zmíněným informačním systémem.

7.1 Cíle projektu

Tvorba nových internetových stránek by měla vést ke splnění následujících cílů:

- výrazné zrychlení odezvy internetových stránek
- snížení administrativní zátěže obchodníků a exportních manažerů
- snadnou dostupnost informací o nedodaném zboží zákazníkům
- snadnou dostupnost informací o nesplacených fakturách zákazníkům
- větší spokojenost zákazníků s poskytovanými službami

7.2 Časová analýza

Vytvoření časového harmonogramu je nezbytnou částí vypracování projektu. Pro vytvoření časového harmonogramu byl využit počítačový program QM (Quantitative Methods). Cílem této analýzy je zjištění nejkratší možné doby trvání projektu. K tomu byla použita metoda CPM (Critical Path Method) ve výše zmíněném programu QM.

V následující tabulce jsou definovány dílčí činnosti, které je potřeba vykonat pro úspěšné zvládnutí projektu. Činností je celkem 22 a jsou označeny písmeny 1 - 22. U jednotlivých činností je uvedena předpokládaná doba jejich trvání v pracovních dnech. Tyto informace byly vloženy do programu QM.

Tab. 5. Popis činností a jejich trvání – internetové stránky (vlastní zpracování)

Činnost	Popis činnosti	Doba trvání	Předchozí činnost
1	Tvorba návrhu projektu	10	-
2	Schválení projektu vedením	2	1
3	Určení odpovědných osob	1	2
4	Porada zaměstnanců na téma požadovaných změn	2	2
5	Vyhledání vhodných dodavatelů	2	3
6	Oslovení vhodných dodavatelů	3	5
7	Tvorba návrhů realizace dodavatelů	5	6
8	Tvorba rozpočtů dodavatelů	3	6
9	Výběr vhodného dodavatele	2	7, 8
10	Sjednocení návrhů dodavatele s požadavky na projekt	3	9, 4
11	Vytvoření přístupu dodavatele do informačního systému	1	10
12	Tvorba nových internetových stránek	20	11, 10
13	Propojení webu s firemním informačním systémem	3	12
14	Spuštění testovací verze internetových stránek	2	13
15	Testování internetových stránek	10	14
16	Analýza potřebných finálních úprav	5	15
17	Tvorba finální podoby dodavatelem	5	16
18	Spuštění ostré verze	3	17
19	Kontrola funkčnosti nových stránek	1	18
20	Informování odběratelů o nových stránkách	2	19
21	Vypnutí starých internetových stránek	1	19
22	Ukončení projektu	1	19, 20, 21

Obr. 7. Výsledná tabulka činností z programu QM – projekt internetové stránky (vlastní zpracování pomocí programu QM)

Activity	Activity time	Early Start	Early Finish	Late Start	Late Finish	Slack
Project	80					
1	10	0	10	0	10	0
2	2	10	12	10	12	0
3	1	12	13	12	13	0
4	2	12	14	23	25	11
5	2	13	15	13	15	0
6	3	15	18	15	18	0
7	5	18	23	18	23	0
8	3	18	21	20	23	2
9	2	23	25	23	25	0
10	3	25	28	25	28	0
11	1	28	29	28	29	0
12	20	29	49	29	49	0
13	3	49	52	49	52	0
14	2	52	54	52	54	0
15	10	54	64	54	64	0
16	5	64	69	64	69	0
17	5	69	74	69	74	0
18	3	74	77	74	77	0
19	1	77	78	77	78	0
20	2	77	79	77	79	0
21	1	78	79	78	79	0
22	1	79	80	79	80	0

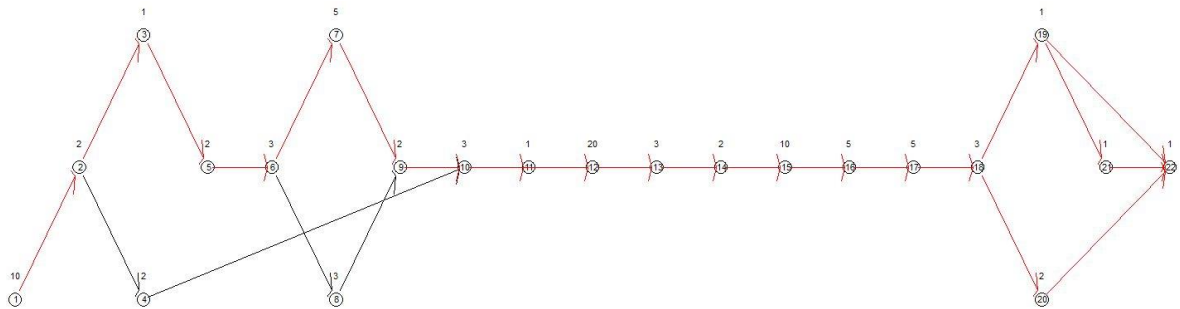
Z předchozího obrázku je patrné, že nejkratší možná doba trvání projektu je 80 dní. Za pomoci programu QM byly nalezeny následující kritické cesty:

1-2-3-5-6-7-9-10-11-12-13-14-15-16-17-18-19-21-22

1-2-3-5-6-7-9-10-11-12-13-14-15-16-17-18-20-22

Činnosti 4 a 8 neleží na žádné kritické cestě. U činností, které leží na kritické cestě, je potřeba důsledně vyžadovat dodržení časového harmonogramu síťového grafu z programu QM je zobrazeno v následujícím grafu.

Graf 5. Síťový graf CPM internetové stránky (vlastní zpracování pomocí programu QM)



7.3 Nákladová analýza

Mezi odhadované náklady na nové internetové stránky je potřeba započítat níže zmíněné atributy.

Základní dodávka eshopu by měla obsahovat grafické šablony vhodné pro osobní počítače i mobilní telefony, správu struktury portfolia výrobků, možnost vkládání textů a obrázků.

Do funkcí pro prezentaci nabídky lze zařadit zejména jednotlivé druhy filtrování výrobků, nastavení souvisejících produktů, a celkové řazení nabízených produktů.

Uživatelské funkce eshopu obsahují objednávkový košík, hlídacího psa, fulltextové vyhledávání a srovnání produktů.

Mezi obchodní funkce patří: správa objednávek a faktur, skladové funkce a zákaznické účty.

Marketingové funkce: tvorba newsletterů, bannery a výpis doporučených produktů.

Analytické nástroje slouží ke sledování návštěvností.

Podpora více jazyků a měn: eshop by měl mít tři jazykové mutace (CZ, EN, DE) a měl by zobrazovat ceny ve dvou měnách (CZK, EUR).

Semináře a školení by měli být určeny pro výuku zaměstnanců, jak pracovat s novým systémem.

Tab. 6. Odhadované náklady nových internetových stránek (vlastní zpracování)

Atributy	Cena
Základní dodávka eshopu	50 000
Funkce pro prezentaci nabídky	20 000
Uživatelské funkce eshopu	15 000
Obchodní funkce eshopu	15 000
Marketingové funkce eshopu	15 000
Analytické nástroje	9 000
Propojení na informační systém	15 000
Podpora více jazyků a měn	30 000
Semináře a školení	2 000
Zabezpečení webu	5 000
Grafické úpravy na míru	20 000
Celkové náklady	196 000

Celkové odhadované náklady na tvorbu internetových stránek činí 196 000,- Kč bez DPH.

V těchto nákladech není zahrnuto následné zabezpečování chodu internetových stránek. Standardní zabezpečení chodu se zpravidla pohybuje v hodnotě do 1000,- Kč za měsíc.

7.4 Analýza rizik

Rizika můžeme rozdělit na ty, které se dají ovlivnit nebo částečně ovlivnit, a na rizika neovlivnitelná.

Ovlivnitelná rizika

- špatná orientace zákazníků na nových stránkách
- špatná orientace zaměstnanců na nových stránkách
- neochota majitele přijmout navrhované změny

Tato rizika je možné částečně nebo zcela eliminovat volbou vhodné komunikace se zaměstnanci, zákazníky a majitelem společnosti.

Neovlivnitelná rizika

- útok hackerů
- prodloužení doby trvání projektu

8 PROJEKT ROZŠÍŘENÍ PORTFOLIA PRODUKTŮ

Jako vhodný typ produktů pro rozšíření stávajícího portfolia se nabízí prodej kamerových systémů pro nákladní automobily.

Distribuční společnosti ze západních zemí se zpravidla zaměřují na prodej kamerových systémů značky Orlaco. Orlaco je originální výrobce, který pochází z Nizozemí. Firma Orlaco má v Evropě síť 7 poboček, které mají na starosti jednotlivé regiony. Pobočka, která má na starosti zákazníky z České republiky, se nachází v Mnichově. Cenová hladina těchto produktů je ale velmi vysoká, a poptávka po kamerových systémech v této cenové hladině je v ČR a na Slovensku minimální.

Nabízí se tedy možnost navázat spolupráci s asijskými výrobci. U takovéto formy spolupráce je zpravidla možné nechat si vyrábět produkty pod vlastní značkou. Rozdíl tržních cen asijských produktů ve srovnání se značkou Orlaco je téměř dvojnásobný.

Před začátkem konverzace s asijskými dodavateli je nejprve nutné provést analýzu současné nabídky kamerových systémů na internetu. Nejvhodnější pro takovou analýzu je využití srovnávačů cen, jako je www.heureka.cz nebo www.zbozi.cz, a využití internetových vyhledávačů, jako je www.google.cz, www.seznam.cz atd.

Na základě analýzy současné nabídky na internetu a kalkulaci potřebné marže lze definovat vhodné typy produktů pro zařazení do nabídky. Na základě těchto informací je následně potřeba vytvořit návrh projektu.

Po předložení a odsouhlasení návrhu vedením se určí odpovědná osoba za zpracování projektu.

Dalším krokem je vyhledání a oslovení potenciálních dodavatelů. K vyhledání lze využít internetové vyhledávače, případně informace o účastnících veletrhů zaměřených na kamerové systémy. Asijské firmy jsou zpravidla vysoce aktivní, při komunikaci týkající se možné spolupráce. Nejdříve je potřeba rozčlenit možné dodavatele na výrobce, a na firmy, které pouze přeprodávají zboží od jiných výrobců. Snahou je vždy preferovat firmy, které jsou prvotními výrobci poptávaného zboží.

U vhodných firem lze hodnotit úroveň komunikace, zprostředkovávání informací a potvrzení o potřebných certifikátech, které jsou nutné pro prodej daného produktu na území Evropské unie. Důležitým ukazatelem je také minimálně možné objednatelné množství produktů.

Po výběru vhodných dodavatelů a potřebných produktů je potřeba nechat si poslat vzorky zboží. Z časových důvodů je ideální využít leteckou přepravu. Po vyhodnocení funkčnosti a estetického vzhledu produktů dojde k určení vhodného dodavatele.

Po výběru vhodného dodavatele je potřeba se ještě ubezpečit, že opravdu disponuje potřebnými certifikacemi pro prodej jeho zboží na území Evropské unie. Následně lze využít společnosti, které se zaměřují na provádění inspekce v továrnách asijských výrobců.

Po zajištění bezproblémovosti konkrétně zvoleného výrobce dojde k první objednávce kamerových systémů. Po výrobě a dopravení zboží na území EU se musí zboží proclít, a pak již nic nebrání tomu začít nové produkty prodávat.

8.1 Cíle projektu

Rozšíření nabídky o kamerové systémy by mělo vést ke splnění následujících cílů:

- zvýšení celkového obratu firmy
- zvýšení konkurenceschopnosti firmy
- rozšíření portfolia vlastních značek o nové produkty

8.2 Časová analýza

Vytvoření časového harmonogramu je nezbytnou částí vypracování projektu. Pro vytvoření časového harmonogramu byl využit počítačový program QM (Quantitative Methods). Cílem této analýzy je zjištění nejkratší možné doby trvání projektu. K tomu byla použita metoda CPM (Critical Path Method) ve výše zmíněném programu QM.

V následující tabulce jsou definovány dílčí činnosti, které je potřeba vykonat pro úspěšné zvládnutí projektu. Činností je celkem 18 a jsou označeny písmeny 1 - 18. U jednotlivých činností je uvedena předpokládaná doba jejich trvání v pracovních dnech. Tyto informace byly vloženy do programu QM.

Tab. 7. Popis činností a jejich trvání – rozšíření portfolia (vlastní zpracování)

Činnost	Popis činnosti	Doba trvání	Předchozí činnost
1	analýza současné nabídky na internetu	5	-
2	kalkulace potřebné nákupní ceny	2	1
3	definování vhodného produktu	3	1, 2
4	Tvorba návrhu projektu	3	3
5	Schválení projektu vedením	2	4
6	Určení odpovědných osob	1	5
7	Oslovení vhodných dodavatelů	10	6
8	Výběr vhodných dodavatelů a produktů	30	7
9	Poslání vzorků produktů	21	8
10	Vyhodnocení funkčnosti poslaných produktů	30	9
11	Ověření platnosti certifikátů	5	8
12	Určení vhodného dodavatele a výrobku	2	10
13	Provedení inspekce v továrně dodavatele	5	12
14	Příprava marketingových materiálů	10	12
15	Vytvoření objednávky	3	13
16	Výroba a přeprava zboží	60	15
17	Proclení zboží	1	16
18	uvedení zboží do prodeje	1	14, 17

Obr. 8. Výsledná tabulka činností z programu QM – projekt internetové stránky (vlastní zpracování pomocí programu QM)

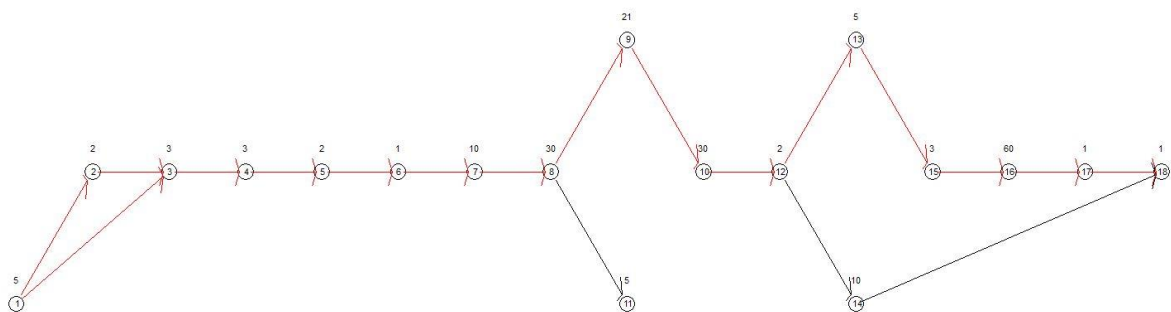
Activity	Activity time	Early Start	Early Finish	Late Start	Late Finish	Slack
Project	179					
1	5	0	5	0	5	0
2	2	5	7	5	7	0
3	3	7	10	7	10	0
4	3	10	13	10	13	0
5	2	13	15	13	15	0
6	1	15	16	15	16	0
7	10	16	26	16	26	0
8	30	26	56	26	56	0
9	21	56	77	56	77	0
10	30	77	107	77	107	0
11	5	56	61	174	179	118
12	2	107	109	107	109	0
13	5	109	114	109	114	0
14	10	109	119	168	178	59
15	3	114	117	114	117	0
16	60	117	177	117	177	0
17	1	177	178	177	178	0
18	1	178	179	178	179	0

Z předchozího obrázku je patrné, že nejkratší možná doba trvání projektu je 179 dní. Za pomoci programu QM byly nalezena následující kritická cesta:

1-2-3-5-6-7-8-9-10-12-13-15-16-17-18

Činnosti 11 a 14 neleží na žádné kritické cestě. U činnostech, které leží na kritické cestě, je potřeba důsledně dodržovat časový harmonogram. Pokud by došlo k časovému prodloužení některé z těchto činností, došlo by k časovému prodloužení celého projektu. Grafické znázornění síťového grafu z programu QM je zobrazeno v následujícím grafu.

Graf 6. síťový graf CPM – rozšíření portfolia (vlastní zpracování pomocí programu QM)



8.3 Nákladová analýza

Mezi odhadované náklady na nové internetové stránky je potřeba započítat níže zmíněné atributy.

Hodnota poslaných vzorků. Předpokladem je stanovení a oslovení pěti vhodných výrobců za účelem zaslání vzorku.

Přeprava vzorků kvůli časovým důvodům by měla být letecká.

Pro provedení inspekce v továrně lze využít firem, které působí v Asii a přímo se na tuto problematiku zaměřují.

Protože nemá firma vlastního grafika, je potřeba oslovit externí firmu za účelem vytvoření propagačních materiálů, jako jsou letáky pro prodejce, tvorba banneru na internet, tvorba newsletteru apod.

Po určení vhodného dodavatele a otestování produktu by mělo dojít k první objednávce. Předpokládána první objednávka bude na 100 kusů kamerových systémů. Tato objednávka bude přepravena po moři z důvodu úspory nákladů.

Posledním nákladem je proclení zboží, které je nutné vykonat před uvedením produktu do prodeje.

Tab. 8. Odhadované náklady pro zavedení nového produktu (vlastní zpracování)

Atributy	Cena
hodnota poslaných vzorků	18 000
cena přepravy	7 000
provedení inspekce v továrně	15 000
příprava marketingových materiálů	20 000
první objednávka	350 000
přeprava první objednávky	18 000
proclení zboží	15 000
Celkové náklady	443 000

Celkové odhadované náklady na tvorbu internetových stránek činí 443 000,- Kč bez DPH. Předpokladem je, že náklady spojené s prvním objednáním kamer by měly být kompenzovány výnosy z prodeje 150 kusů kamer.

8.4 Analýza rizik

Ovlivnitelná rizika

- špatná jakost zboží
- absence důležitého certifikátu výrobce
- příliš dlouhá doba prodeje prvních zásob produktů

Riziko špatné jakosti zboží lze eliminovat provedením inspekce v továrně výrobce. Riziku absence důležitého certifikátu výrobce lze předejít ověřením certifikace. Riziko příliš dlouhé doby prodání prvních zásob lze eliminovat zvýšením podpory prodeje kamerových systémů.

Neovlivnitelná rizika

- poškození zboží během přepravy
- prodloužení doby přepravy zboží po moři z důvodu mimořádných přírodních událostí (bouře, tajfun, uzavření Suezského průplavu apod.)
- prodloužení doby trvání celého projektu

ZÁVĚR

Cílem této diplomové práce bylo navržení vhodné strategie pro firmu Hubert Kutňák, s.r.o. Strategii lze stručně definovat jako prostředek, který slouží k dosažení firemních cílů. Způsob zpracování této práce vycházel ze základních strategických analýz. Základní bylo vytvoření objektivního popisu současného stavu sledované společnosti, vytvoření návrhů a doporučení. Na jejich základě jsem navrhl možné strategie a vypracoval projekt tvorby nových internetových stránek a projekt rozšíření stávajícího portfolia o nové produkty.

Diplomová práce je rozdělena do několika sekcí. První část se zabývá teoretickými poznatky o strategickém managementu. Druhá část se věnuje teoretickým východiskům strategických analýz. Ve třetí části je představena historie a činnost firmy Hubert Kutňák.

Čtvrtá část je věnována analýze externího okolí podniku. V této části byly provedena analýza PEST, Porterova analýza pěti konkurenčních sil a analýza oborového okolí podniku na základě dat z Českého statistického úřadu.

Další část byla věnována interní analýze podniku. Na začátku byl představen sortiment společnosti, následně byla provedena analýza 7S a v závěru analýza SWOT. Z klíčové analýzy SWOT vyplynulo, že jednou z nejdůležitějších silných stránek je postupné rozvíjení sortimentu nabízených produktů a naopak slabou stránkou firmy je pomalá odezva internetových stránek společnosti.

V šesté části jsem se snažil vyzdvihnout možné strategie, které by bylo vhodné implementovat do firmy. Daným požadavkům nejlépe vyhovovala nákladová strategie, která se vyznačuje zejména pokračováním a rozšiřováním současného sortimentu nabízených výrobků a služeb tak, aby se zvyšovala konkurenceschopnost firmy.

V posledních dvou sekcích byly vypracovány projekty tvorby nových internetových stránek a rozšiřování portfolia, včetně stanovení cílů, časové analýzy, nákladové analýzy a analýzy rizik. Pro definování časových analýz byl využit počítačový program QM.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

BUSINESSVIZE, 2010. *Kde se vzala a k čemu je PEST analýza* [online]. [cit. 2016-03-07]. Dostupné také z: <https://www.businessvize.cz/planovani/kde-se-vzala-a-k-cemu-je-pest-analyza>

ČESKÁ NÁRODNÍ BANKA, 2016. *Vybrané devizové kurzy – grafy* [online]. [cit. 2016-04-01]. Dostupné také z: www.cnb.cz/cs/financni_trhy/devizovy_trh/kurzy_devizoveho_trhu/grafy_form.jsp?c=USD

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2016. *Časové řady* [online]. [cit. 2016-03-29]. Dostupné také z: <https://www.czso.cz/csu/czso/vyvoj-ekonomiky-ceske-republiky-4-ctvrtleti-2015>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2016. *Vývoj ekonomiky České republiky ve 4. čtvrtletí 2015* [online]. [cit. 2016-04-02]. Dostupné také z: <https://www.czso.cz/csu/czso/vyvoj-ekonomiky-ceske-republiky-4-ctvrtleti-2015>

DEDOUCHOVÁ, Marcela, 2001. *Strategie podniku*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, s. 256, ISBN 80-7179-603-4.

FOTR, Jiří, 2012. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. 1. vyd. Praha: Grada, s. 381, ISBN 978-80-247-3985-4.

KEŘKOVSKÝ, Miloslav a VYKYPĚL, Oldřich, 2002. *Strategické řízení – Teorie pro praxi*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, s. 172, ISBN 80-7179-578-X.

KOŠŤAN, Pavol, 2002. *Firemní strategie: plánování a realizace*. 1. vyd. Praha: Computer Press, s. 124, ISBN 80-7226-657-8.

LIDOVKY, 2016. *Většina firem v Česku cítí daňovou nejistotu* [online]. [cit. 2016-03-28]. Dostupné také z: http://byznys.lidovky.cz/vetsina-firem-v-cesku-citi-danovou-nejistotu-hur-je-v-recku-ci-na-ukrajine-1lx-/firmy-trhy.aspx?c=A160405_102259_firmy-trhy_pave

SADLER, Philip, 2003, *Strategic management*. 2nd ed. London, Mass: Kogan Page, p. 272, ISBN 0-7494-3938-6.

SEDLÁČKOVÁ, Helena, 2000. *Strategická analýza*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, s. 101, ISBN 80-7179-422-8.

WEST, G. & BAMFORD, C.E., 2010. *Strategy: sustainable advantage and performance*. Int. ed. Boston, Mass: South.Western Cengage Learning, p. 409, ISBN 1-4390-4130-X.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

Apod.	A podobně
Atd.	A tak dále
ČR	Česká republika
CZK	Koruna česká
CZSO	Český statistický úřad
EU	Evropská unie
EUR	Eura
HDP	Hrubý domácí produkt
Kč.	Koruna česká
Mil.	Milion
NACE	Klasifikace ekonomických činností
Např.	Například
Obr.	Obrázek
Tab.	Tabulka
Tzn.	To znamená
Tzv.	Takzvaný

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1. Abellova síť pro definici podnikatelské aktivity.....	16
Obr. 2. Nové sídlo společnosti (vlastní zpracování).....	30
Obr. 3. Zařazení dle klasifikace ekonomických činností.....	37
Obr. 4. Rozdělení sortimentu.....	46
Obr. 5. Autosvětla.....	47
Obr. 6. Struktura společnosti.....	51
Obr. 7. Navrhovaná struktura společnosti.....	64
Obr. 7. Výsledná tabulka činností z programu QM – projekt internetové stránky.....	77
Obr. 8. Výsledná tabulka činností z programu QM – projekt internetové stránky.....	82

SEZNAM TABULEK

Tab. 1. Pohyb obyvatelstva v českých zemích.....	35
Tab. 2. Průměrná hrubá mzda sekce G.....	38
Tab. 3. Průměrný počet zaměstnanců v sekci G a ve vybraných krajích v tisících osob.....	40
Tab. 4. Silniční nákladní doprava - přeprava zboží v tisících tun.....	41
Tab. 5. Popis činností a jejich trvání - internetové stránky.....	76
Tab. 6. Odhadované náklady nových internetových stránek.....	79
Tab. 7. Popis činností a jejich trvání – rozšíření portfolia.....	82
Tab. 8. Odhadované náklady pro zavedení nového produktu.....	84

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1. Nové zakázky v automobilovém průmyslu, v průmyslu celkem (b.c., y/y, v %) a saldo indikátoru důvěry v průmyslu (pravá osa).....	33
Graf 2. Vývoj kurzu USD/CZK.....	34
Graf 3. Rozdíl průměrné mzdy mezi celorepublikovým průměrem a sekci G.....	39
Graf 4. Teritoriální rozdělení zákazníků.....	41
Graf 5. Síťový graf CPM internetové stránky.....	78
Graf 6. síťový graf CPM – rozšíření portfolia.....	83