

Projekt strategie rozvoje dceřiné společnosti v Ruské federaci

Bc. Martina Fiamoli

Diplomová práce
2010

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta managementu a ekonomiky

Ústav managementu a marketingu

akademický rok: 2009/2010

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Martina FIAMOLI**
Studijní program: **N 6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a marketing**

Téma práce: **Projekt strategie rozvoje dceřiné společnosti
v Ruské federaci**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Zpracujte teoretická východiska pro realizaci strategie rozvoje společnosti.

II. Praktická část

- Charakterizujte společnost, analyzujte současnou obchodní a ekonomickou situaci.
- Navrhněte varianty řešení rozvoje této společnosti včetně nákladových analýz k jednotlivým variantám.
- Navrhněte komplexní portfólio činností pro tuto společnost na následující tříleté období.
- Projektovaný rozvoj společnosti podrobte posouzení rizikových faktorů.

Závěr

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

Seznam odborné literatury:

- [1] DRUCKER, P. F. *Výzvy managementu pro 21. století*. 1. vyd. Praha : Management Press, 2001. 187 s. ISBN 80-7261-021-X.
[2] JIRÁSEK, J. A. *Strategie, umění podnikatelských vítězství*. 1. vyd. Praha : Professional Publishing, 2002. 189 s. ISBN 80-86419-22-3.
[3] DRUCKER, P. F. *Řízení v turbulentní době*. 1. vyd. Praha : Management Press, 1994. 215 s. ISBN 80-85603-67-5.
[4] SEYMOUR, M.; MOORE, S. *Effective Crisis Management – World Principles and Practice*. 1. vyd. London : Cromwell Press, 2000. 220 s. ISBN 0-304-70328-1.
[5] KEEGAN, W. J. *Global Marketing Management*. 1. vyd. London : Hall International Ltd., 1998. 783 s. ISBN 0-13-357245-5.

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Josef Kubík, CSc.**
Ústav managementu a marketingu
Datum zadání diplomové práce: **29. března 2010**
Termín odevzdání diplomové práce: **3. května 2010**

Ve Zlíně dne 29. března 2010

doc. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka



Ing. Pavla Staňková, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

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 ¹⁾;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k nahlédnutí;
- 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 ²⁾;
- podle § 60 ³⁾ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 ³⁾ odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – diplomovou/bakalářskou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům.

Ve Zlíně 30.4.2010



1) zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

(1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.

(2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.

(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

2) 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, § 35 odst. 3:

(3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užitje-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

3) 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, § 60 Školní dílo:

(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst.

3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

(2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užit či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.

(3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jim dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlédne k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Diplomová práce se zabývá stanovením nejvhodnější strategie rozvoje společnosti, která by pomohla překlenout krizové období a upevnila postavení firmy na trhu. Teoretická část obsahuje poznatky o základních strategiích, benchmarkingu, outsourcingu a možnostech zvýšení konkurenční výhody. Dále se zabývá investičním rozhodováním a analýzou rizik.

V analytické části je představena společnost, její současná situace, včetně analýzy prostředí. Zabývá se rozbohem konkurentů, konkurenčního prostředí, analýzou zdrojů a rozpracováním variant rozvoje společnosti. V projektové části je představen návrh strategie rozvoje společnosti a je zde navrženo komplexní portfolio činností na období 3 let.

Klíčová slova:

strategie, konkurence, konkurenční výhoda, Porterova analýza pěti konkurenčních sil, benchmarking, outsourcing, investice a návratnost investice.

ABSTRACT

Graduation theses is focused on choosing the most suitable strategy of society development, which could help to arch over the crisis period and to consolidate status of a firm in the market. Theoretical part includes knowledge about basic strategies, benchmarking, outsourcing and possibility to increase competitive advantage. Further is focused on investment decisions and risk analysis.

The analytical part focuses on introducing the company and describing its position on the market, including environment analysis. It analyses competition, competitive environment, source analysis and elaboration of the best options for development of a company.

The project part is focused on introducing concept strategy of development of a company and is suggested the complex portfolio of activities for next 3 years.

Keywords:

Strategy, competition, competitive advantage, Porter's analysis of five competitive powers. Benchmarking, outsourcing, investment and returnable investment.

Zvláštní poděkování za odborné vedení mé diplomové práce patří doc. Ing. Josefu Kubíkovi, CSc. za cenné rady a připomínky, které mi pomáhaly při zpracování této práce.

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

OBSAH

ÚVOD	10
TEORETICKÁ ČÁST	11
1 STRATEGIE	12
1.1 DEFINICE STRATEGIE	12
1.1.1 Vymezení základních pojmů	13
1.1.2 Principy strategického myšlení.....	13
1.2 STRATEGIE FIRMY	13
1.2.1 Základní typy strategií firmy.....	17
1.2.2 Faktory úspěchu.....	18
1.2.3 Využití benchmarkingu.....	18
1.2.4 Outsourcing	21
1.2.5 Finanční rozhodování, zdroje.....	24
1.2.6 Náklady	26
2 INVESTIČNÍ ROZHODOVÁNÍ A RIZIKO	28
2.1 ZÁKLADNÍ POJMY	28
2.1.1 Investice	28
2.1.2 Riziko	29
2.1.3 Analýza rizik.....	30
2.2 METODY ANALÝZY RIZIK.....	31
2.3 NÁVRATNOST PROJEKTU.....	31
2.3.1 Výpočet cash flow projektu.....	31
2.3.2 Finanční způsob hodnocení návratnosti projektů.....	32
2.4 SHRUTÍ TEORETICKÝCH POZNATKŮ	35
PRAKTICKÁ ČÁST	36
3 PROFIL SPOLEČNOSTI STS S.R.O.	37
3.1 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI	37
3.1.1 Teritoriální umístění společnosti	38
3.1.2 Struktura společnosti	39
3.1.3 Produkty a služby.....	40
3.1.4 Obchodní a ekonomická situace	41
3.1.5 Vize a cíle společnosti.....	43
3.2 ANALÝZA PROSTŘEDÍ STS S.R.O.	44
3.2.1 Model pěti konkurenčních sil (Michaela E. Portera)	46
model analyzuje konkurenční síly a odhaluje příležitosti.....	46
3.2.2 Specifické přednosti.....	48
3.2.3 Aplikace benchmarkingu	48

3.3	ANALÝZA ZDROJŮ	50
3.4	VARIANTY ROZVOJE SPOLEČNOSTI.....	51
3.5	SHRNUTÍ ANALYTICKÉ ČÁSTI	58
4	PROJEKT STRATEGIE ROZVOJE DCEŘINÉ SPOLEČNOSTI.....	59
4.1	CÍLE PROJEKTU.....	59
4.2	NÁVRH STRATEGIE	60
4.2.1	Outsourcování závěsné dopravy	60
4.2.2	Další možné směry rozvoje.....	64
4.3	ROZBOR PŘEDPOKLADŮ PRO REALIZACI STRATEGIE	67
4.3.1	Plán projektu a způsob realizace.....	67
4.3.2	Finanční zabezpečení.....	68
4.3.3	Personální zabezpečení.....	70
4.4	NÁVRH KOMPLEXNÍHO PORTFOLIA ČINNOSTÍ NA OBDOBÍ TŘÍ LET	71
4.4.1	Stávající stav	71
4.4.2	Návrh portfolia činností na rok 2010	72
4.4.3	Návrh portfolia činností na rok 2011	73
4.4.4	Návrh portfolia činností na rok 2012	76
4.5	PROJEKT A JEHO RIZIKOVÉ FAKTORY	77
4.5.1	Rizikové faktory	77
4.5.2	Časový harmonogram	79
	ZÁVĚR	80
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	81
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	83
	SEZNAM OBRÁZKŮ	84
	SEZNAM TABULEK	85
	SEZNAM GRAFŮ.....	86
	SEZNAM PŘÍLOH	87

ÚVOD

Krizové období zasáhla téměř všechna odvětví národního hospodářství a jen Ti nejlepší „hráči“ mohou přežít. K tomu, aby se jim to podařilo je zapotřebí se především kolem sebe rozhlížet a hledat příležitosti i tam, kde by je za standardních podmínek nehledali. Pokud se jim toto podaří a je k tomu stanovena dobrá strategie, mají vítězství na dosah ruky.

Krizové období není jen noční můrou podnikání, ale může být i velmi dobrou příležitostí jak firmu očistit, oživit a také může výrazně přispět k její expanzi.

Firma STS s.r.o. je společností zabývající se důlní dopravou osob a materiálu. Působí na trhu Ruské federace. Poptávka po energiích neustále roste. Jedním ze zdrojů jak ji získat je uhlí. Přesto tato společnost byla postavena před skutečnost, že musí najít nové příležitosti ke svému podnikání, nebo ji bude čekat neradostná budoucnost.

Diplomová práce se zabývá zhodnocením dosavadního stavu působení společnosti, zjištěním konkurence, analýzou finančních možností společnosti. Rozpracovává možnosti outsourcingu služeb v rámci svého dosavadního působení. Tento postup vyžaduje nemalé investice, proto jsou součástí i výpočty jejich návratnosti.

Cílem diplomové práce je hledání variant řešení, aby společnost neztratila svou pozici na trhu. Dále projekt navrhuje nejefektivnější portfolio činností na období tří let společnosti tak, aby bylo dosaženo nejenom strategických cílů společnosti STS s.r.o., ale aby také bylo výrazně přispěno ke splnění cílů její mateřské společnosti, která má sídlo v České republice.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 STRATEGIE

„Strategie“ do odborné mluvy byla uvedena vojáky, kteří výraz převzali z antiky. Starořecké „stratégiá“ znamenala umění vojevůdcovské. Jednota záměru, vůle a činu se považovala za podmínku zdaru.

„Jak vedu vojska na bojiště, to může pozorovat každý. Jak je zavádím do bitvy, odborníci vám vysvětlí. Ale jak vítězím, to ví jen má hlava.“

[Sun C', 5. století před naším letopočtem]

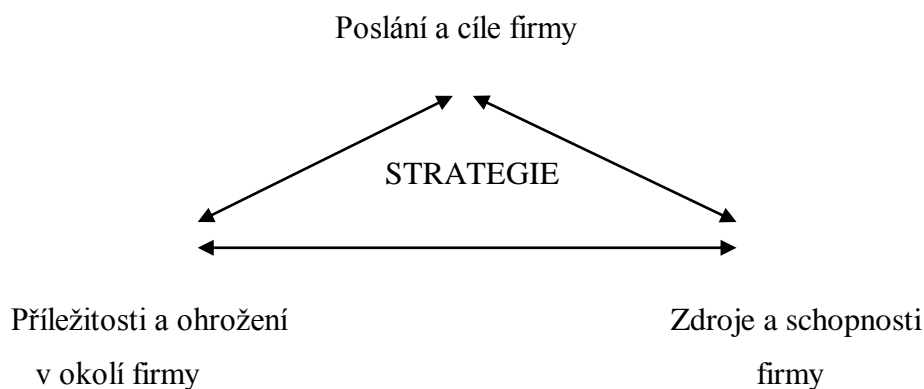
Sun C' byl čínský filozof války, jehož knihy se dosud čtou se zájmem a uznáním, popisují strategii jako **důvtipné umění**. [5]

1.1 Definice strategie

Strategie je nezbytnou podmínkou rozvoje úspěšné firmy. Názory na definici strategie se v průběhu let vyvíjí v závislosti na zkušenostech a získaných poznatcích.

Tradiční definice – „Strategie firmy je chápána jako dokument, ve kterém jsou určeny dlouhodobé cíle firmy, stanoven průběh jednotlivých operací a rozmístění zdrojů nezbytných pro splnění daných cílů.“ [1]

Moderní definice – „Strategie je chápána jako připravenost firmy na budoucnost. Ve strategii jsou stanoveny dlouhodobé cíle firmy, průběh jednotlivých strategických operací a rozmístění firemních zdrojů nezbytných pro splnění daných cílů tak, aby tato strategie vycházela z potřeb firmy, přihlížela ke změnám jejich zdrojů a schopností a současně odpovídajícím způsobem reagovala na změny v okolí firmy.“ [1]



Obr. 1 – Vztah mezi posláním firmy, firemními zdroji, schopnostmi a okolím firmy [1]

1.1.1 Vymezení základních pojmů

Každá strategie zahrnuje:

- ✓ *strategické cíle* - jsou to stavy, kterých má být v průběhu nebo na konci období dosaženo
- ✓ *strategické operace* - jsou to činnosti, jimiž má být dosaženo strategických cílů

Každá strategie vychází z:

- ✓ *poslání* - je soustředěné na současnost. Vymezuje prostor pro strategické úvahy. Poslání vyjadřuje představy jaký je současný, ale i budoucí smysl existence.
- ✓ *vize* - je cílová komplexní představa o budoucnosti [4]

1.1.2 Principy strategického myšlení

Za nejdůležitější principy strategického myšlení lze považovat:

- ✓ princip variantnosti
- ✓ princip permanentnosti
- ✓ princip celosvětového přístupu
- ✓ princip tvůrčího přístupu
- ✓ princip interdisciplinarity
- ✓ princip vědomí práce s rizikem
- ✓ princip koncentrace zdrojů
- ✓ princip vědomí práce s časem
- ✓ princip etiky myšlení

1.2 Strategie firmy

Strategie je východiskem pro tvorbu všech firemních plánů. Zahrnuje to, co firma hodlá v budoucnu udělat a současně to, co musí udělat, aby zajistila rozvoj svého majetku a byla likvidní.

Strategii firmy můžeme chápat ve třech směrech:

- ✓ stanovení základních rozvojových procesů firmy
- ✓ nástroj dlouhodobého vytváření potenciálu firmy
- ✓ základ běžného řízení všech operací

Cíle formulace strategie lze vymezit následovně:

- ✓ dlouhodobé využívání a získávání trhů
- ✓ vytváření a zajišťování likvidity [4]

Zpracování strategie začíná strategickou analýzou, která zahrnuje analýzu okolí (tzv. externí analýzu) a analýzu zdrojů a schopností podniku (tzv. interní analýzu).

Externí analýza

Cílem je najít v okolí firmy příležitosti a ohrožení. Zpravidla se při této analýze rozděluje okolí na mikrookolí a makrookolí. Mikrookolí je představované podnikatelským prostředím ve kterém firma podniká, tj. bezprostředně obklopuje podnik. Mikrookolí – zákazníci, dodavatelé, konkurenti, substituty, potenciální konkurenti. Makrookolí vytváří společné prostředí pro všechna mikrookolí, je to rámec s obecně platnými podmínkami pro všechny firmy podnikajícími v dané zemi. Makrookolí - technologie, demografie, politika, legislativa, svět, sociální politika, makroekonomika)

Analýzou mikrookolí se zabýval **Michael E. Porter** a vyvinul tzv. **model pěti konkurenčních sil**.

Model je zaměřen na analýzu:

- ✓ rizika vstupu potenciálních konkurentů
- ✓ rivality mezi stávajícími podniky
- ✓ smluvní síly kupujících
- ✓ smluvní síly dodavatelů
- ✓ hrozby substitučních výrobků

Analýza makrookolí – faktory makrookolí jsou externí ve vztahu k danému mikrookolí, ovlivňují poptávku a působí na firemní zisk. Tyto faktory podléhají neustálým změnám a pro

manažery je velmi důležité umět odhadnout účinek případných změn, které mohou mít dopad na jejich firmy. [1]

Mezi nejvýznamnější elementy makrookolí patří:

- ✓ makroekonomické okolí
- ✓ technologické okolí
- ✓ okolí sociální politiky
- ✓ demografické okolí, politické a legislativní okolí
- ✓ celosvětové okolí

Interní analýza

Jednou z nejdůležitějších podmínek pro zvolení správné strategie je pojmenování, nalezení toho, v čem se odlišuje firma od své konkurence. Především konkurenční výhoda napomáhá k dosažení nadprůměrných zisků. Jak již bylo zmíněno v mnoha publikacích, je velmi těžké najít konkurenční výhodu, ale mnohonásobně těžší je si tuto konkurenční výhodu udržet. Specifická přednost pojmenovává to, v čem se firma liší od ostatních, v čem vyniká. Každá firma je živý organismus, který se neustále vyvíjí, působí na ni vlivy mikrookolí i makrookolí a závisí jen na schopnostech té dané firmy, jak se s těmito neustálými změnami vyrovná. Samozřejmě je nutné analyzovat i zdroje, které má firma v daném období k dispozici, jelikož tvoří limitující rámec, ve kterém se firma pohybuje, protože má-li si firma vytvořit vůbec nějaké specifické přednosti, musí mít na to dostatek finančních zdrojů. [1]

Zdrojem specifických předností je majetek a podnikové schopnosti. Schopnosti firmy mají nehmotný charakter. Majetek může mít charakter hmotný i nehmotný. O hmotném majetku hovoříme v případě finančních prostředků, investičního či technologického majetku. O nehmotném majetku se mluví v souvislosti s lidským potenciálem, marketingovým či technologickým know-how, patenty atd.. [7]

Firma dosahuje zisku, pokud hodnota, kterou vytvoří, přesáhne celkové náklady. Aby tomu tak bylo, musí firma mít specifickou přednost alespoň v jedné hodnototvorné funkci.

Hlavní hodnototvorné funkce:

- ✓ výroba
- ✓ marketing
- ✓ prodej
- ✓ služby

Podpůrné hodnototvorné funkce:

- ✓ firemní infrastruktura
- ✓ informační systém
- ✓ personální funkce
- ✓ vědeckotechnický rozvoj a materiálové hospodářství.

Na základě výsledků strategické analýzy je definováno poslání a stanoveny cíle firmy, které určují výběr vhodné varianty strategie na jednotlivých úrovních řízení. Tato část procesu se nazývá **formulace strategie**. Zavedení vybrané strategie se nazývá **implementace strategie**. Každá strategie, pro kterou se firma rozhodne, by měla vést ke zvýšení její výkonnosti. [1]

Začínající firma se většinou orientuje na jednu podnikatelskou aktivitu a konkuruje na omezeném domácím trhu. Pro zlepšení své pozice musí firma získat vyšší podíl na trhu, což umožní firmě dosáhnout vyšší výnosnosti vložených investic a získané dodatečné zdroje může investovat do svého rozšíření. [7]

Firma s jednou podnikatelskou aktivitou může dále rozvíjet a upevňovat tuto aktivitu s využitím **vertikální integrace** (podnik vyrábí své vstupy nebo disponuje vlastními výstupy) a **globální expanze** (zahrnuje činnosti mimo domácí zemi firmy). Pokud podnik vytváří nadbytek finančních zdrojů, které účelně nevyužívá k podpoře dané podnikatelské aktivity, může diverzifikovat do dalších podnikatelských aktivit. [1]

1.2.1 Základní typy strategií firmy

Budeme vycházet z tradičního Porterova přístupu. Základem tohoto přístupu je myšlenka, že podstatou každé strategie je **konkurenční výhoda**.

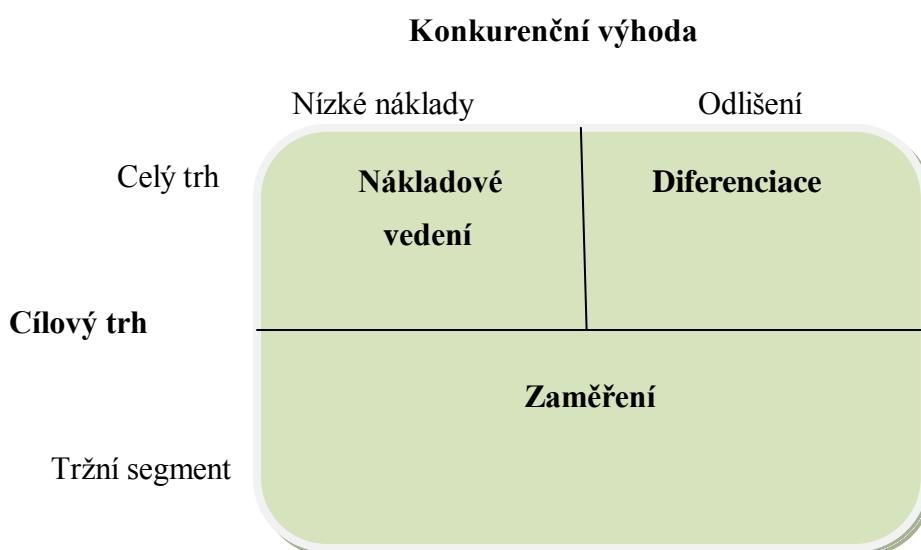
Podle Porterova pojetí existují obecně dvě základní konkurenční výhody:

- ✓ nízké náklady
- ✓ diferenciaci

Tyto dvě konkurenční výhody vedou k několika možným strategiím, s nimiž firma může dosáhnout nadprůměrné výkonnosti a to:

- ✓ strategie vůdčího postavení v nízkých nákladech (*cost leadership strategy*)
- ✓ strategie diferenciaci (*differentiation strategy*)
- ✓ strategie fokus (*focus strategy*)

První strategický přístup se soustřeďuje na nízké náklady, druhá strategie vychází z odlišnosti poskytovaných služeb či výrobků. Třetí strategie má dvě varianty, strategii soustředění pozornosti na náklady a strategii soustředění pozornosti na diferenciaci v některém úzkém segmentu daného odvětví. Strategie vůdčího postavení v nákladech nebo strategie odlišení se soustřeďuje na celé odvětví. [12]



Obr. 2 – Typologie strategií podle Portera [4]

1.2.2 Faktory úspěchu

Mezi hlavní faktory úspěchu patří:

- ✓ strategie firmy
- ✓ struktura firmy
- ✓ spolupracovníci firmy
- ✓ schopnosti (dovednosti) spolupracovníků
- ✓ styl řízení firmy
- ✓ systémy a postupy firmy
- ✓ sdílené hodnoty (kultura) [2]

Tyto faktory úspěchu definují rámec **7S faktorů** firmy **McKinsey**.

Úspěch spočívá v umění sladit výše uvedené faktory úspěchu a vyváženě je používat jak systém. Úspěch firmy závisí především na lidech, kteří jsou ochotní velmi tvrdě pracovat a dosahovat nadstandardních výkonů.

„Nemusíte se tak chovat. Koneckonců, vítězství není povinné.“

[dr.Edward Deming]

Pokud se firma drží těchto vzájemně provázaných faktorů, když se stále stupňuje, má před sebou dobrou budoucnost. [5]

Další současné přístupy k hodnocení úspěšnosti firmy rozpracovala Evropská nadace managementu kvality (EFQM) a vytvořila model excelence pro řízení firem. Hlavními nástroji modelu excelence jsou **sebehodnocení** a **benchmarking**. [12]

1.2.3 Využití benchmarkingu

Stručná definice benchmarkingu – konkurenční souměření s nejlepšími za účelem soupeření. Smyslem benchmarkingu není vyhledat strategii jak se stát prvním, jak se vyrovnat nejlepším, ale jak se od elity poučit a podle ní si zkracovat cestu. Největší význam má ovšem porovnání se z hlediska konkurenční schopnosti. Jedná se o rozpoznání konkurenční

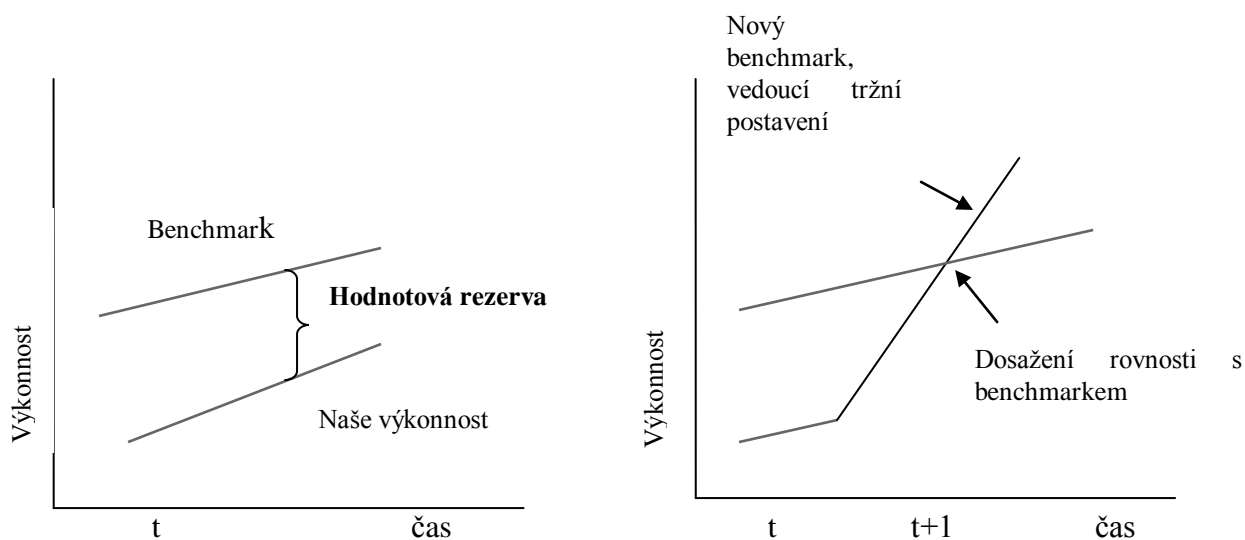
výhody tržního rivala, abychom dokázali překročit před něj. Zvláštní přednost má benchmarking z hlediska vystižení kriticky rozhodujících faktorů úspěchu. [5]

Jeho výhoda spočívá ve skutečnosti, že se jedná o metodu jednoduchou a použitelnou v široké míře ve firmě, v celé řadě jejich činností. Pomáhá ve stanovení konkrétních cílů a dílčích úkolů. Jestliže firma např. zjistí, že má o třetinu vyšší prodejní ceny u technologicky stejně náročných výrobků a za přibližně stejných logistických podmínek, je to pro ni signál, že právě na tuto oblast by se měla zaměřit a hledat rezervy např. v materiálových vstupech nebo v organizaci práce.

Můžeme konstatovat, že se jedná o nástroj, jehož cílem je zvyšování výkonnosti podniku. Ale samotný benchmarking nám nedosahuje výsledků, výsledků dosahují manažerská rozhodnutí, učiněná na základě, který benchmarking poskytl.

Pokud chceme jakékoliv veličiny srovnávat, musíme mít k dispozici měřítka, která nám toto srovnání umožní. Musí být využito stejných metod a postupů, aby srovnání bylo možné.

Konečným cílem je tedy stát se v dané oblasti novým benchmarkem. Při benchmarkingu hledáme především odpovědi na otázku Proč? Proč je právě tato firma nejlepší? Jak toho ta firma dosáhla?



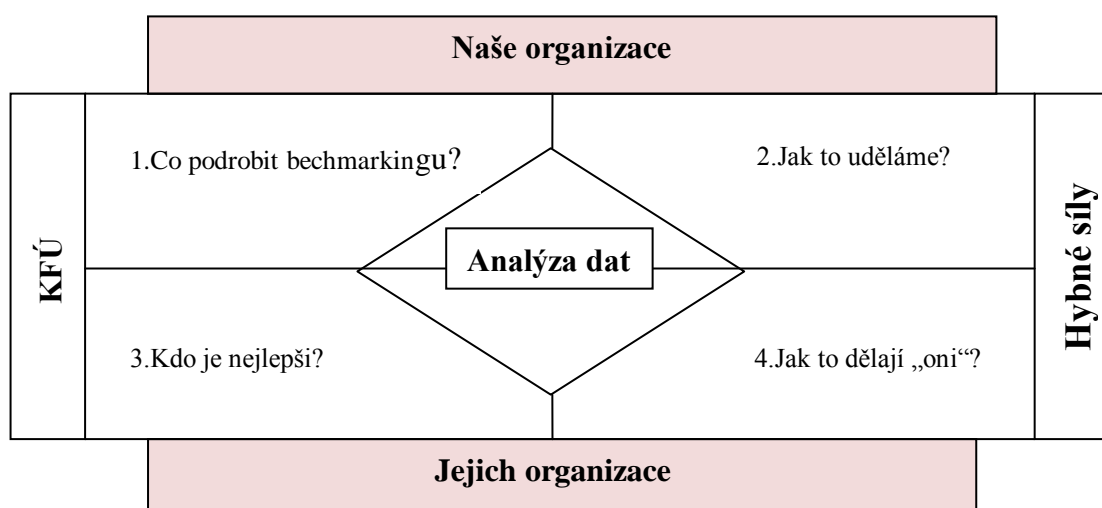
Obr. 3 - Porovnání s benchmarkem [9]

V odborných kruzích se dnes mluví o třech druzích benchmarkingu:

- ✓ **vnitřní (interní) benchmarking** – soustřeďuje se na porovnání uvnitř firmy
- ✓ **konkurenční (externí) benchmarking** – zahrnuje porovnání firmy vůči konkurenci
- ✓ **funkční (procedurální) benchmarking** - porovnání funkcí a postupů bez ohledu na obor podnikání. Ideálem jsou špičkové výkony. Nachází se zde velký prostor pro odhalení možností zlepšování tj. pro nejvyšší efektivnost v benchmarkingu. [9]

Zvláštní kategorií benchmarkingu je **nákladový benchmarking**. Jsou sledovány náklady napříč celého hodnotového řetězce. Cílem je odhalit potenciál související s režijními náklady. S využitím tohoto nákladového benchmarkingu je spojena řada výhod i nevýhod. Z hlediska výhod – dřívější identifikace konkurenční výhody, podpora týmové práce, důraz na přístupy k myšlení, které nejsou standardní atd. Z hlediska nevýhod – velmi složité zabezpečování dat, obzvláště co se týká konkurence, aplikace nákladového benchmarkingu je velmi náročná, změny k přístupu k myšlení vyžadují speciální školení pracovníků. [10]

Procesní model benchmarkingu nastiňuje kroky, které je třeba udělat v rámci benchmarkingového projektu, objasňuje, o čem benchmarking je. Tato "šablona" ustavuje obecné souvislosti pro tvorbu procesního modelu, který vyjadřuje specifickou posloupnost kroků a činností pro provedení benchmarkingu. [17]



Obr. 4 – Proces benchmarkingu [17]

Je velmi důležité zdůraznit, že **úspěšné využití benchmarkingu** závisí na informační provázanosti a rychlosti získání kvalitních informací tyto postupy jsou samozřejmě spojeny s využíváním nejmodernějších informačních technologií, se systematickým přístupem a výběrem vhodných benchmarkingových partnerů. [9]

Přestože je použití benchmarkingu v praxi velmi užitečným prostředkem, není dobré jej přeceňovat. Výsledky benchmarkingu se doporučuje brát jako inspirace pro vývoj činností ve firmě.

1.2.4 Outsourcing

V době vypjaté konkurence a finanční krize je na denním pořádku otázka, zda budeme investovat velké finanční prostředky do hmotného investičního majetku, abychom zabezpečili podpůrné funkce hodnototvorného řetězce a nebo je koupíme jako službu a zaplatíme za ně jen tolik, kolik nám skutečně přináší.

Outsourcing je významný nástroj strategického řízení firmy, který nám právě výše uvedené umožňuje, tj. zaplatit jen tolik kolik spotřebováváme. Velmi neformálně lze konstatovat, že firmu „osekáme“ o činnosti, které nesouvisí s jejím hlavním předmětem podnikání. Tato formulace byla platná v době, když se s aplikací outsourcingu začínalo, ale dnes jsou outsourcovány stále častěji i hlavní činnosti firmy (např. výroba, distribuce). Pro překlad „outsourcing“ můžeme použít výraz „vnější zdroje“ tedy využívání vnějších zdrojů.

Outsourcing - nahrazení činností, které obvykle bývají součástí podniku, externím zajišťováním, přičemž způsob mezi příjemcem a poskytovatelem outsourcingu může probíhat v mnoha variantách. [12]

Outsourcing můžeme také definovat jako přesun části firemních činností a odpovědností na externí subjekt, který je bude zajišťovat smluvně. Outsourcing je chápán jako proces, který velmi úzce souvisí s budováním či udržením konkurenční výhody, ale také může způsobit ztrátu kontroly nad klíčovými procesy firmy, což může být pro firmu velkým rizikem, proto je třeba přistupovat k rozhodnutí o outsourcingu velmi obezřetně. [10]

Lze outsourcovat autopark, úklid, správu nemovitostí, účetnictví a cokoli dalšího. Používání outsourcingu skrývá spoustu manažerských problémů, ale i řadu problémů právních.

Důvody pro outsourcing

- ✓ Konkurenční důvody
- ✓ Věcné důvody
- ✓ Finanční důvody
- ✓ Organizační hledisko

Konkurenční důvody – jedná se o zaměření na získání konkurenční výhody, mluvíme tedy o náskoku před konkurencí.

Věcné důvody – záměrem je zdokonalení se v oblasti hlavní činnosti. Outsourcing zabezpečí přístup ke zdrojům potřebným pro rozvoj. Může se však jednat i o důvod pouhého přežití firmy.

Finanční důvody – znamenají snížení nákladů nebo zvýšení výnosů. Tady se odborná veřejnost rozchází v názorech.

Organizační hledisko – jedná se o významné zjednodušení manažerské práce a zploštění organizační struktury firmy. To má přímou souvislost s rostoucí specializací firmy i jejich pracovníků.

Pro mnoho firem jsou hlavními důvody, které je nutí k outsourcingu, problémy ze sekundárních oblastí. Jsou to problémy, které odvádějí pozornost managementu od hlavní činnosti firmy a současně vážou finanční i lidské zdroje, které by mohly být využity pro získání konkurenční výhody na trhu v hlavním oboru.

Cíle outsourcingu jsou tedy velmi široké, jednoduše řečeno, jedná se jak o snižování nákladů, tak i o vyšší výkonnost, snižování komplexnosti procesů, orientaci na klíčovou oblast podnikání a uvolnění kapacit managementu.

S aplikací outsourcingu jsou spojeny následující výhody – zjednodušení firemních procesů, významným způsobem zprůhledňuje informace o nákladech na činnostech, které byly dříve skryty v režijních nákladech, zvýšení flexibility, zlepšení orientace na zákazníka, snižování investic, přenášení rizik na subjekt poskytující službu. K nevýhodám patří – snížení vytižitosti, nedostatečná ochrana dat, příliš vysoké náklady na zavedení, při dlouhodobých

smlouvách hrozí vysoké riziko závislosti na outsourcingovém partnerovi, riziko demotivace zaměstnanců, nedostatečná kvalita outsourcovaných procesů. [10]

Používání outsourcingu má i právní stránku. Vzhledem k rizikům spojeným s outsourcováním, je nutné věnovat smluvnímu zabezpečení outsourcingu velkou pozornost. Postup rozdělíme do dvou kroků:

- ✓ Výběr poskytovatele outsourcingu
- ✓ Uzavření smlouvy realizující vlastní outsourcing

Poskytovatel může vzniknout z iniciativy příjemce outsourcingu. Může se jednat o dceřinou společnost, zde se jednotlivé možnosti liší především majetkovou účastí jiných partnerů (od 100 % majetkové účasti mateřské společnosti až po minimální blokační účast).

Druhou možností je výběr cizího poskytovatele outsourcingu. A zde se nabízí mnoho způsobů jeho výběru - od vyhlášení veřejné soutěže přes tendry, výběrová řízení až po oslovení konkrétně vybraného (doporučeného) poskytovatele této služby.

Klíčem pro úspěšné outsourcování je velmi dobře ošetřený smluvní vztah. Smluvní vztah by měl být dlouhodobý, oboustraně vyvážený a neměl by brzdit úspěšný rozvoj žádné z firem.

„Poskytovatelé outsourcingu nejsou partneři, protože nesdílejí stejné motivy zisku“. [12]

Základním typem smlouvy, která bude upravovat smluvní vztahy mezi poskytovatelem a příjemcem bude smlouva o dílo, ve které by nemělo být opomenuto:

- ✓ Přesné definování předmětu smlouvy
- ✓ Vyřešení vlastnických vztahů k hmotným předmětům
- ✓ Cena a způsob zaplacení
- ✓ Termín provedení
- ✓ Doba trvání smlouvy
- ✓ Záruka a odstranění vad
- ✓ Možnosti odstoupení od smlouvy
- ✓ Prohlášení stran [15]

1.2.5 Finanční rozhodování, zdroje

Pro realizaci jakéhokoliv projektu jsou nezbytné finanční prostředky. V této souvislosti musíme zmínit finanční řízení. Těžiště finančního řízení je v získávání peněz a kapitálu, v investování kapitálu a v rozdělování zisku. Úkolem finančního managementu je především získat finanční zdroje pro firmu kromě rozhodování o jejich struktuře (poměr vlastního a cizího kapitálu), rozhodování o jeho alokaci (do dlouhodobých a krátkodobých investic, do hmotného nebo oběžného majetku, tak i pro operativní financování), rozhodování o rozdělení výsledku hospodaření. Zdroje financování rozdělujeme do dvou kategorií:

Externí zdroje financování:

- ✓ vklad majitele a jeho další zvyšování
- ✓ emitované akcie, podílové listy, obligace
- ✓ dlouhodobé a střednědobé úvěry
- ✓ krátkodobé úvěry
- ✓ zvláštní formy financování (leasing, faktoring, forfaiting)
- ✓ dotace

Jsou to tedy všechny zdroje, které přichází do firmy zvenčí, od jiných subjektů.

Interní zdroje financování:

- ✓ zisk
- ✓ odpisy
- ✓ ostatní interní zdroje

Každá firma by se měla snažit, aby její finanční řízení, co nejvíce přispívalo k dosažení podnikatelského cíle. Podnikatelským cílem nemusí být vždy jen maximalizace zisku. [4]

Firma by si měla odpovědět na níže uvedené otázky:

- ✓ Co je jejím důvodem podnikání, kromě snahy dosáhnout maximálního zisku?
- ✓ Jak rychle chce dosáhnout zisku, co nejrychleji?
- ✓ Jak velká rizika je ochotna podstoupit?
- ✓ Co je prioritní, maximální zisk spojený s rizikem, nebo nižší zisk spojený se stabilitou?
- ✓ Bude dosahovat zisku úsporami z rozsahu nebo se bude soustředit na vybraný okruh zákazníků či speciální výrobek?

Pokud je definována firemní strategie, je nutné definovat i dílčí firemní činnosti. Pro oblast finančního řízení jsou rozhodující cíle – solventnost, likvidita, rentabilita.

Solventnost - schopnost firmy uhradit v daném okamžiku splatné závazky

Likvidita - vyjadřuje schopnost firmy přeměnit jednotlivé složky majetku na peníze. Doba přeměny není vždy stejně dlouhá. Pohledávky se promění na peníze až po zaplacení závazku odběratelem. Zboží či službu je nutné nejprve prodat, aby se proměnily na pohledávku a následně na peníze atd.

Rentabilita – vyjadřuje ziskovost. Zisk je pozitivní rozdíl mezi výnosy a náklady. [11]

Nejdůležitější pro správné rozhodnutí jsou včasné a kvalitní informace. Finanční rozhodnutí mohou být taktická a strategická.

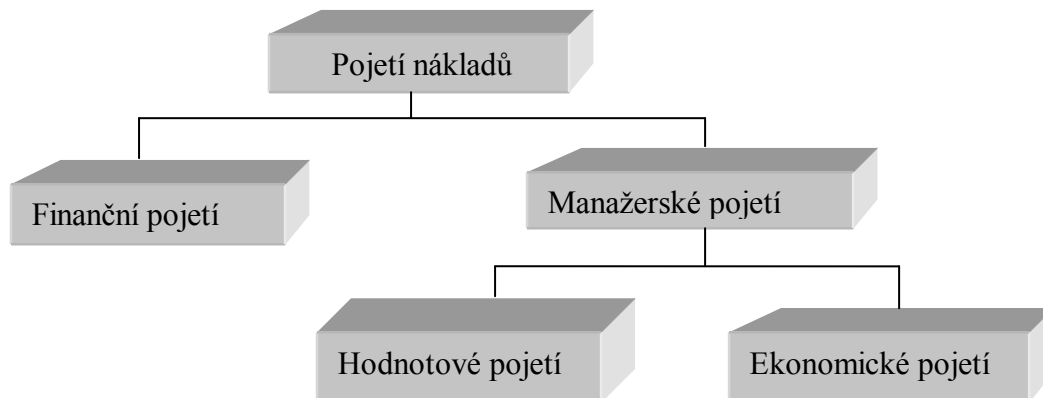
Taktická rozhodnutí nevyžadují velké peněžní prostředky a nemají vliv na činnost podniku (např. nákup stroje, zvětšení zásob aj.). Při chybném taktickém rozhodnutí, není následkem přímé ohrožení, ale mluvíme o ztrátě.

Naopak u strategického rozhodnutí se jedná o velké peněžní prostředky (např. velké investiční celky, nákup cenných papírů aj.), což může přinést velké ztráty a může dojít i k bankrotu. [4]

1.2.6 Náklady

Náklady vnímáme zcela odlišně jako účetní a jako manažerské. Účetní pojetí nákladů je pro řadu manažerských rozhodnutí nevyhovující, proto vzniklo i manažerské pojetí nákladů.

Manažerské pojetí je dále členěno na hodnotové a ekonomické.



Obr. 5 - Vztah jednotlivý přístupů k pojetí nákladů [10]

Finanční pojetí – vnímá náklady jako úbytek ekonomického prospěchu. Snižují se aktiva nebo přibývá dluhů. Náklady jsou vyjadřovány v tomto pojetí v účetních cenách. V praxi mohou vzniknout situace, kdy tento přístup není zcela dostačující.

Manažerské pojetí – náklady jsou účelně vynaložené ekonomické zdroje, které účelově souvisí s činností firmy.

Hodnotové pojetí – slouží k poskytování informací pro běžné řízení a kontrolu. Toto pojetí zahrnuje náklady z finančního účetnictví i kalkulační náklady (náklady, které jsou v manažerském účetnictví uváděny v jiné výši než ve finančním účetnictví).

Ekonomické pojetí – v tomto pojetí považujeme vynaložené náklady jako ušlý efekt, který vznikl použitím omezených zdrojů pro danou alternativu. Oproti nákladům uváděným v účetnictví zahrnují i alternativní náklady.

Nejdůležitější otázkou, která v souvislosti s pojetím nákladů vzniká:

„Jakých cílů bylo s těmito náklady dosaženo?“ [10]

Nejběžnějším přístupem ke klasifikaci nákladů patří členění druhové. Mezi nákladové druhy patří:

- ✓ spotřeba materiálu, surovin, paliv a energie
- ✓ odpisy hmotného a nehmotného investičního majetku
- ✓ mzdové a ostatní osobní náklady
- ✓ finanční náklady
- ✓ náklady na externí služby a práce

Tyto náklady můžeme označit za náklady prvotní. [10]

Výsledek hospodaření podniku (firmy)

$$\text{Výsledek hospodaření (zisk, ztrátu)} = \text{Výnosy} - \text{Náklady}$$

Co podniknout pro dosažení zisku? Jsou dvě varianty. Buď se zvýší tržby anebo se sníží náklady.

Pokud budou zvyšovány tržby, budou zvyšovány prostřednictvím prodeje výrobků či služeb, popř. budou navýšeny ceny, což je v silném konkurenčním prostředí velmi těžké obhájit. Cena má přímý vliv na tržní výkonnost podniku.

Řízení nákladů je velmi významným prvkem, při dosahování zisku. Náklady se pro účinné řízení rozdělují na náklady fixní a variabilní.

Fixní náklady – jsou vynakládány jednorázově, se změnou výkonu nerostou (do určitého objemu)

Variabilní náklady – rostou s výkonem

Pokud podnik vyrábí tolik výrobků, aby tržby stačily pokrývat všechny fixní a variabilní náklady, je dosahováno nulového zisku. V této souvislosti mluvíme o *bodu zvratu*. Struktura nákladů ovlivňuje provozní zisk při různých objemech tržeb. Pokud má firma nízké fixní náklady a vysoké variabilní náklady mluvíme o *slabé operační páce* a výsledkem je nízký bod zvratu. Jedná se většinou o firmy s nízkou technikou náročností. Naopak pokud má firma vysoké fixní náklady a nízké variabilní náklady jedná se o *silnou provozní páku* a bod zvratu je vysoký. Tyto firmy podstupují vyšší provozní riziko, jejich tržby musí být výrazně vyšší.

2 INVESTIČNÍ ROZHODOVÁNÍ A RIZIKO

Při rozhodování o investicích či celých investičních celcích je důležité určit míru rizika a popsat rizikové faktory. Závisí zcela na investorovi, jakou míru rizika je ochoten nést.

2.1 Základní pojmy

K základním pojmům spojeným s investicemi patří – investice, riziko, likvidita, analýza rizik, návratnost investic.

2.1.1 Investice

Investiční činnost je zaměřena na obnovu a rozšíření hmotného a nehmotného investičního majetku. Můžeme to také chápat jako pořízení takového aktiva, které v budoucnosti přinese svému vlastníkovvi určitý ekonomický prospěch. Jedná se o projekty, jejichž vnitřní výnosová míra je větší než úroková sazba.

Při rozhodování o investicích je nezbytné brát v úvahu – faktor času a riziko změn po dobu přípravy a realizace projektu, ale zvažuje se také dnešní a budoucí hodnota investice.

Investice dělíme do dvou základních skupin:

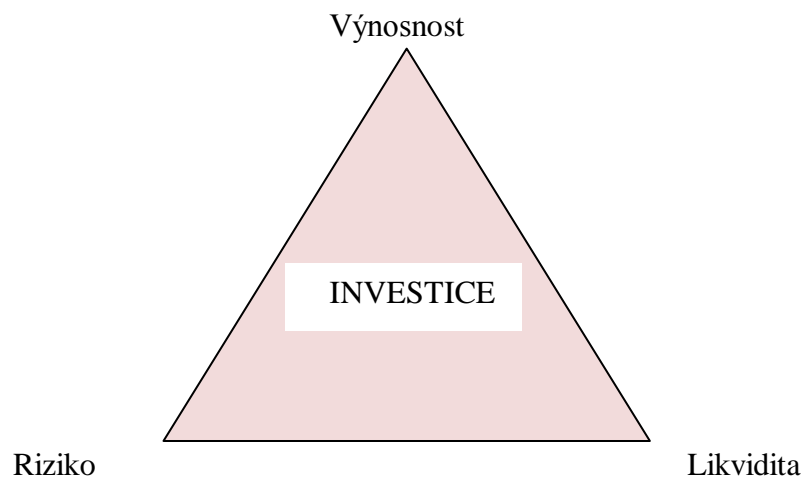
- ✓ Reálné (přímé podnikání, nemovitosti, movitosti)
- ✓ Finanční (peněžní vklady, depozitní certifikáty, akcie, dluhopisy, pojistky, renty a jiné)

V rámci investičního rozhodování se posuzují tři základní kritéria, které působí protichůdně. tj. Zlepšení jednoho parametru způsobuje zhoršení druhého parametru.

Jedná se o tyto parametry:

- ✓ Výnosnost – bývá nejčastěji vyjádřena úrokovou mírou, mírou zisku, dobou návratnosti
- ✓ Riziko – stupeň nejistoty očekávaných výnosů z investice
- ✓ Likvidita – rychlost zpětné přeměny investice zpět v hotové (likvidní) finanční prostředky. Charakterizuje schopnost investora splácet svoje závazky

Zlaté pravidlo investování - musíme souhrnně hodnotit všechny tři parametry. Neexistuje investice, která by dosáhla maxima při výnosech, likviditě a s minimálním rizikem. Existuje jenom možnost nalezení optimálního poměru výnosů, rizika a likvidity. [12]



Obr. 6 - Magický trojúhelník investora [12]

2.1.2 Riziko

Rizikem se obecně rozumí nebezpečí, které může zapříčinit škody, poškození, ztrátu či zničení popř. můžeme mít na mysli nezdár při podnikání. Pojem riziko je definován různě.

Neexistuje samozřejmě jen riziko ekonomické - makroekonomické a mikroekonomické např. tržní, inflační, kurzovní, investiční, úvěrové, obchodní, platební atd., ale jsou tu i jiné druhy rizik – politické, teritoriální, bezpečnostní, právní, předvídatelné, nepředvídatelné, specifické.

V ekonomii je pojem „riziko“ chápán v souvislosti s nejednoznačností průběhu určitých skutečných ekonomických procesů a nejednoznačností jejich výsledků.

V podstatě známe tři přístupy z pohledu manažera k riziku:

- ✓ Averze
- ✓ Sklon k riziku
- ✓ Neutrální postoj [12]

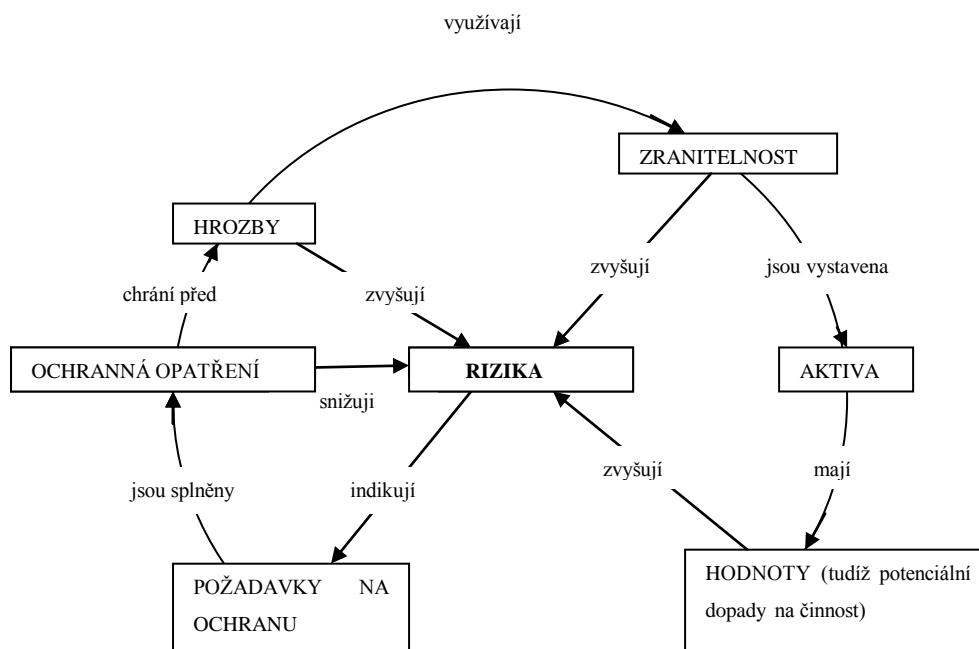
2.1.3 Analýza rizik

Prostředkem ke snižování rizik je jejich analýza. Analýza rizik zpravidla zahrnuje - identifikaci aktiv, stanovení hodnoty aktiv, identifikaci hrozeb a slabin a stanovení závažnosti hrozeb a míry zranitelnosti. Kvalitní výběr varianty řešení jakéhokoliv problému je závislý na kvalitní analýze rizik.

Základní pojmy analýzy rizik – **aktivum** (vše co má pro subjekt hodnotu), **hrozba** (síla, událost, aktivita nebo osoba, která má nežádoucí vliv), **zranitelnost** (nedostatek analyzovaného aktiva, tj. jak citlivé je aktivum na působení dané hrozby), **protiopatření** (cokoli co bylo speciálně navrženo po zmírnění působení hrozby), **riziko** (vzniká působením hrozby a aktiva).

Pro praktické přístupy k řízení rizik, existují tři základní pravidla:

- ✓ Uvažuj o pravděpodobnostech
- ✓ Neriskuj mnoho pro málo
- ✓ Neriskuj víc, než si můžeš dovolit ztratit



Obr. 7 - Vztahy při řízení rizik [12]

Vždy je důležité zaměřit se na rizika, která mohou způsobit největší potenciální ztrátu. Ztráty mohou mít i katastrofické důsledky vedoucí až k bankrotu společnosti.

2.2 Metody analýzy rizik

Existují dva základní přístupy kvalitativní a kvantitativní metody analýzy rizik, ale je také možná kombinace obou metod.

Kvalitativní metody – základem je popis závažnosti potenciálního dopadu a pravděpodobnosti, že tato skutečnost nastane. Jsou jednodušší a rychlejší, ale subjektivní. Rizika jsou vyjádřena v určitém rozsahu, úroveň je obvykle určována kvalifikovaným odhadem. Chybí jednoznačné finanční vyjádření.

Kvantitativní metody – jsou založeny na kvantitativním výpočtu rizika. Vyjadřují dopad obvykle ve finančních termínech. Nejčastěji je předpokládané riziko vyjádřeno ve formě roční předpokládané ztráty, která je vyjádřena finanční částkou. Nevýhodou kvantitativních metod je vysoce formalizovaný přístup, což často vede k tomu, že nejsou postihnuta specifika posuzovaného objektu. (Dalo by se vyjádřit rčením „*kvůli stromům nejde vidět les*“).

Kombinované metody – vychází z číselných údajů, ale hodnotí se kvalitativně. [12]

Z hlediska neformálního přístupu je nejužívanější metodou analýzy rizik **metoda účelových interview** (metoda Delphi). Metoda používá pro rizikovou analýzu soubory otázek pevných a variabilních. Spočívá v řízeném kontaktu mezi experty hodnotící skupiny a příslušnými představiteli hodnoceného subjektu, respondenty, kteří nepřichází při zpracování odpovědí do styku, tudíž se vzájemně neovlivňují. [12]

2.3 Návratnost projektu

2.3.1 Výpočet cash flow projektu

Celý výpočet návratnosti stojí na řadě předpokladů, například hmotný investiční majetek, do něhož je investováno, má jen určitou životnost, jeho vytíženost nemusí být 100 %, další vstupy během projektu mohou měnit svou cenu atd. Je tedy pravdou, že každý výpočet návratnosti je do jisté míry spekulací, avšak nezbytnou pro manažerovo rozhodnutí. Mluvíme o kvalifikovaném odhadu, který nám pomáhá určit míru rizika dané investice.

Je důležité si uvědomit, že výpočet návratnosti projektu je velmi významný, ale není jediným kritériem pro rozhodování, zda jít do projektu či nikoli.

Další důležitá kritéria mohou být následující:

- ✓ Podporuje strategické cíle
- ✓ Je významný pro zajištění konkurenční výhody
- ✓ Je zaměřen na zajištění legislativních požadavků
- ✓ Je zaměřen na splnění norem kvality

Mohou existovat i další důvody. [13]

Výpočet cash flow projektu - výpočet návratnosti na základě kalkulace efektů a nákladů.

Doba návratnosti – doba, za kterou se investice splatí z peněžních příjmů, které investice zajistí. Tedy ze svých zisků po zdanění a z odpisů.

Modelové vyjádření

$$I = \sum_{i=1}^a (Z_i + O_i)$$

I - pořizovací cena projektu

Z - roční zisk z investic po zdanění v jednotlivých letech předpokládané životnosti

O - roční odpisy z investice v jednotlivých letech předpokládané životnosti

i - jednotlivá léta životnosti

a - doba návratnosti

Tento ukazatel nebere v úvahu faktor času a také nebere v úvahu peněžní příjmy z investičního projektu, které vznikají po době návratnosti až do konce **životnosti**. [13]

2.3.2 Finanční způsob hodnocení návratnosti projektů

Nejvhodnějším přístupem pro finanční způsob hodnocení návratnosti projektu pro tento konkrétní příklad je metoda zaměřená na peněžní tok z investice. Kritéria tohoto typu patří mezi dynamické ukazatele vyhodnocování efektivnosti investic, jelikož zohledňují faktor

času. Předností je, že ukazuje bezprostřední přínos investice k primárnímu cíli firmy – k tržní hodnotě firmy.

Čistá současná hodnota

- ✓ je definována jako rozdíl mezi diskontovanými peněžními příjmy u investice a kapitálovým výdejem, pokud je investice dlouhodobého charakteru.

$$CSH = \sum P_n \frac{1}{(1+i)^n} - K$$

CSH čistá současná hodnota

P peněžní příjem investice v jednotlivých letech životnosti (úročíme jako zisk po zdanění + odpisy)

i úrokový koeficient (úrok v % / 100)

n jednotlivá léta životnosti

K kapitálový výdaj (cena projektu)

N doba životnosti projektu

Pokud je $CSH > 0$, investiční projekt je přijatelný a zaručuje požadovanou míru výnosu, zvyšuje tržní hodnotu firmy.

Pokud je $CSH < 0$, investiční projekt je nepřijatelný, nezajišťuje požadovanou míru výnosu, jeho realizace by snížila tržní hodnotu firmy

Pokud je $CSH = 0$, investiční projekt je indiferentní a záleží na ostatních kritériích a na jeho strategickému významu. [13]

Metoda vnitřního výnosového procenta

- ✓ ukazuje přímo výnosnost investice. Představuje takovou diskontní míru (výnosnost investice), při které je čistá současná hodnota rovna nule. Ve většině případů se její výsledky shodují s výsledky dosaženými pomocí čisté současné hodnoty.

$$\sum_{n=1}^N P_n \frac{1}{(1+i)^n} = K$$

Každá z metod je založena na jiných předpokladech. Čistá současná hodnota vychází z toho, že peněžní toky jsou znovu investovány (tj. je investován uvolněný roční příjem) za úrokovou sazbu, použitou pro jejich odúročení. Metoda vnitřního výnosového procenta předpokládá, že roční peněžní toky z investičního projektu se reinvestují za úrokovou sazbu ve výši vnitřního výnosového procenta projektu.

Metoda čisté současné metody je preferovanou metodou v hodnocení efektivnosti investičních projektů.

Kromě výše uvedených metod, lze výhodnost investic hodnotit:

- ✓ metodou průměrných ročních nákladů
- ✓ metodou diskontovaných nákladů
- ✓ dobou návratnosti
- ✓ metodou průměrné výnosnosti

Všechny tyto metody neberou v úvahu faktor času. Nejpoužívanější metodou z těchto je již dříve zmíněná doba návratnosti. [9]

Rozhodnutí o investicích má velký vliv na výkonnost firmy. Přijímány by měly být jen ty investiční projekty, které mají kladnou čistou současnou hodnotu. Rozhodnutí o investicích mají většinou dlouhodobý dopad na činnost firmy. Jedná se o strategická rozhodnutí, která většinou přijímají vlastníci.

Neměly by se hodnotit jenom kvantitativní dopady investice, ale je třeba brát v úvahu i kvalitativní kritéria.

Firma, která se rozhodne investovat do odepisovaného hmotného a nehmotného majetku, zvyšuje své odpisy, které snižují výsledek hospodaření, ale maximalizace zisku není vždy strategickým cílem firmy.

2.4 Shrnutí teoretických poznatků

Pro realizaci projektů je nejdůležitější především dobrý podnikatelský záměr (nápad), ale ten musí být důkladně rozpracován, abychom dosáhli svých cílů v co nejkratší době, při co nejnižších nákladech a přitom bychom chtěli ještě maximalizovat zisk. Z teorie víme, že všech tří kritérií je nemožné dosáhnout současně, proto bude našim cílem najít optimální kombinaci. Bez teoretických znalostí a teoretických východisek pro konkrétní situace, by bylo velmi obtížné najít toto optimum. Teorie je návodem jak provádět analýzy, stanovovat strategie, volit nástroje, zhodnotit finanční možnosti, aby mohlo být dosaženo vytyčených cílů.

Dobrý teoretický základ je tím nejlepším odrazovým můstkem pro realizaci projektů. V případě zpracování analytické a projektové části „Projektů strategie rozvoje dceřiné společnosti v Ruské federaci“ bude využita výše uvedená teoretická část ve všech aspektech.

V analytické části bude představena dceřiná společnost, pro kterou bude zpracována analýza prostředí, dále bude využito analýzy konkurenčních sil, pro odhalení jejich příležitostí. Definujeme specifické přednosti a provedeme analýzu zdrojů. Nezbytnou součástí bude i analýza nákladů spojených s navrhovanými variantami rozvoje společnosti, konkrétně v souvislosti rozšíření jejího portfolia služeb.

V projektové části bude kladen důraz na výběr vhodné strategie, která bude určena na základě analytické části a teoretické části. Bude zhodnocena návratnost investice. Navržený projekt bude podroben rizikovým faktorům.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

3 PROFIL SPOLEČNOSTI STS S.R.O.

3.1 Představení společnosti

Společnost STS s r.o., má sídlo v Leninsk-Kuznckij. Byla založena v roce 2000 na území Ruské federace českou společností zabývající se výrobou důlních strojů a zařízení se zaměřením na důlní transport. Konkrétně se jedná o závěsné lokomotivy, pozemní kolejové lokomotivy a pozemní ozubené lokomotivy včetně příslušenství. Vše v nevybušném provedení pro potřeby důlních provozů s ohledem na velkou koncentraci metanu. Toto zařízení umožňuje efektivní přepravu osob a materiálů v hlubinných šachtách. V důsledku využívání těchto technologií dochází k výraznému zvýšení bezpečnosti práce a zkrácení pracovních časů při přepravě. Tato technologie umožňuje v rekordně krátkých časech provádět překlizy zařízení (mechanizované výztuže, části dopravníků, dobývací kombajny a jiné materiály) z porubu do porubu a tím pádem se velmi zvyšuje efektivita při těžbě uhlí. Při přepravě osob tato technologie hraje také významnou roli, jelikož není nic neobvyklého, že do místa práce musí havíř urazit i několik kilometrů, pak zde samozřejmě hraje roli únava (snižuje se bezpečnost) a snižuje se výkonnost pracovníků. Při využití této technologie se pracovník dopraví k místu práce během několika minut.

Mateřská společnost před deseti lety dospěla k závěru, že dalším logickým krokem v jejím rozvoji je expanze na zahraniční trhy. Z hlediska zásob uhlí, rozvoje těžebního průmyslu a také po důsledném průzkumu trhu z hlediska potenciálních zákazníků, byla zvolena Ruská federace. Jelikož mateřská společnost vyrábí složitá zařízení, co se týká provozování i údržby, musela řešit i způsob, jak zabezpečit při tak velkých vzdálenostech záruční i po záruční servis. Na základě výše uvedeného byla založena STS s r.o., aby zabezpečovala přímo u zákazníků školení obsluhy a již zmiňovanou servisní obsluhu, včetně dodávek náhradních dílů.



Obr. 8 – Logo společnosti [14]

3.1.1 Teritoriální umístění společnosti

Společnost STS s r.o. sídlí v Leninsk-Kuzneckij, v Kemerovské oblasti tzv. KUZBAS. Velikostí je tato oblast o něco málo větší než Česká republika (cca 95 500 km²). Důvodů pro založení dceřiné společnosti právě v této části Ruské federace bylo hned několik. Prvním a nejdůležitějším důvodem je obrovské množství zásob nerostných surovin, konkrétně uhlí. Druhým vážným důvodem byla velká koncentrace potenciálních zákazníků a v neposlední řadě i politická a finanční situace v této gubernii, která dávala i nyní dává „zelenou“ rozvoji tomuto průmyslovému odvětví.

Je historicky dáno, že v Kuzbasu je 60 % mužů v produktivním věku zaměstnáno v dolech, ať už se jedná o hlubinnou či povrchovou těžbu. Celkový počet obyvatel je cca 2,9 mil. Celá města jsou závislá na dobývání tohoto „černého zlata“. Oblast hraničí s Tomskou oblastí na severu, s Krasnojarským krajem a Chakaskem na východě, s Altajským krajem na jihu a s Altajskou republikou a Novosibirskou oblastí na západě.

Kemerovská oblast má v celém ruském průmyslu svůj význam právě díky těžbě uhlí.



Obr. 9 – Kemerovská oblast v rámci mapy Ruské federace [19]

3.1.2 Struktura společnosti

Společnost STS s r.o. je dceřinou společností a je řízena z České republiky. Jedná se o společnost se 100% českým kapitálem. Společnost má ruskou právní subjektivitu. Společnost zaměstnává k dnešnímu dni 180 pracovníků. Obsluhuje 45 šachet v Kuzbasu, 4 šachty ve Vorkutě, 1 šachtu v Chakasii a 1 šachtu v Chabarovsku. Struktura společnosti je uvedena v Příloze č. 1.

Obchodní oddělení – je rozděleno do několika úseků.

Úsek obchodníků – každý obchodník má na starost konkrétní šachty, konkrétní zákazníky, kterým poskytuje 100 % zázemí. Zajišťuje organizaci servisních výjezdů, prodej náhradních dílů, poradenství, včetně neustálého zjišťování potřeb vzniklých při provozování zařízení (např. v průběhu překlizů tj. během doby, kdy v dolech probíhá přemísťování zařízení z porubu do porubu a zařízení pracuje ve velmi těžkém pracovním režimu). Samozřejmě nabídková řízení, prodej nových technologií, nového zařízení patří k náplni práce obchodníka. Vzhledem k tomu, že je obchodník v denním kontaktu se zákazníkem, který zařízení provozuje, je snadnější identifikovat jeho potřeby a přenášet jejich požadavky na technické, servisní či jiná oddělení popř. na mateřskou společnost, která se zabývá neustálým vývojem nových technologií. Mezi základní úkoly obchodníků nepatří jen péče o stávající zákazníky, ale i vyhledávání nových potenciálních zákazníků v rámci svěřených územních oblastí.

Úsek zásobování – ten se dále dělí na nákup v tuzemsku (tj. v Ruské federaci) a na nákup v zahraničí (tj. z 95 % z České republiky). S nákupem ze zahraničí je spojená velmi složitá administrativní agenda s proclíváním zboží, kterou zabezpečuje tento úsek samostatně. Společnost má zřízen svůj celní sklad na svém teritoriu, tj. má možnost využívat několik celních režimů, včetně skladování zboží v celním skladě třetím subjektům.

Úsek skladového hospodářství – společnost má čtyři sklady. Sklad materiálu, sklad hotových výrobků, sklad náhradních dílů a celní sklad. Cílem je optimalizovat stav skladových zásob.

Servisní oddělení - je rozděleno na dva úseky – jeden úsek zabezpečuje plánované servisní výjezdy (údržba strojů a zařízení) na šachtách, popř. opravy a generální opravy ve firmě. Druhý úsek je „havarijní“, tedy zasahuje v případě poruch.

Výrobní oddělení – zabezpečuje výrobu komponentů závěsné dráhy MPD 24F a ozubené dráhy. Dále vytváří zázemí pro servisní oddělení z hlediska oprav.

Technické oddělení – vytváří zázemí pro obchodní, servisní i výrobní oddělení. Jeho součástí je i montážní úsek - který v organizační struktuře nestojí samostatně, ale je řízen technickým ředitelem. Tento úsek zabezpečuje montáž závěsných drah, která jsou základní podmínkou pro provozování závěsných důlních lokomotiv.

Ekonomické oddělení – zabezpečuje účetní agendu včetně finančního plánování.

Administrativně správní oddělení – zabezpečuje organizačně chod společnosti

Dceřiná společnost má své vlastní logo i své webové stránky s odkazy na mateřskou společnost.

3.1.3 Produkty a služby

Společnost byla založena za účelem zabezpečení záručního a pozáručního servisu na území Ruské federace. Velmi brzy se však ukázalo, že toto portfolio je nedostatečné. Již v roce 2004 zde byla zahájena výroba komponentů závěsných drah, včetně samotné dráhy MPD 24F. Tato dráha je nezbytnou podmínkou pro provozování závěsných lokomotiv a z hlediska logistiky, bylo nevýhodné tuto dráhu včetně dalších komponentů přivážet z České republiky. Osvojení výroby základních komponentů dráhy trvalo do roku 2006. Pak se postupně zaměřoval nákup (dovoz z ČR) s vlastní výrobou. Přesto zůstalo několik elementů, které jsou tak technologicky náročné, že se i nadále dováží.

Závěsná dráha je montována na šachtách montážní skupinou STS s r.o. Je to vysoce specifická činnost, závislá na mnoha geologických podmínkách. Je to služba, kterou společnost nabízí od roku 2006. Výrazně zlepšila podmínky pro provozování důlních lokomotiv, jelikož je kladen velký důraz na všechny předpisy a na návod pro montáž (nejsou obcházena žádná technická doporučení). V důsledku kvalitní montáže drah se několikanásobně zvýšila provozuschopnost závěsných lokomotiv (minimalizace opotřebení závislých elementů).

Od založení společnosti se aktivně rozvíjí servisní činnost, kterou se rozumí uvedení zařízení do provozu, zaučení personálu (obsluhy) u zákazníka, záruční servis, ale i pozáruční servis. Cílem v této oblasti bylo, aby společnost měla pod kontrolou všechna zařízení dodána mateřskou společností na tomto území po celou dobu jejich provozování. V návaznosti na

tuto činnost se během tří let výrazně rozšířil obchod s náhradními díly a začaly se provádět pod supervizí specialistů z České republiky opravy a generální opravy na území Ruska. (pozn. Zařízení má životnost do první generální opravy základních uzlů 12 000 moto/h. Což v praxi na některých šachtách znamená necelé dva roky do generální opravy od nasazení zařízení do provozu.

Lze tedy konstatovat, že společnost STS s r.o. k dnešnímu dni má níže uvedené portfolio produktů a služeb:

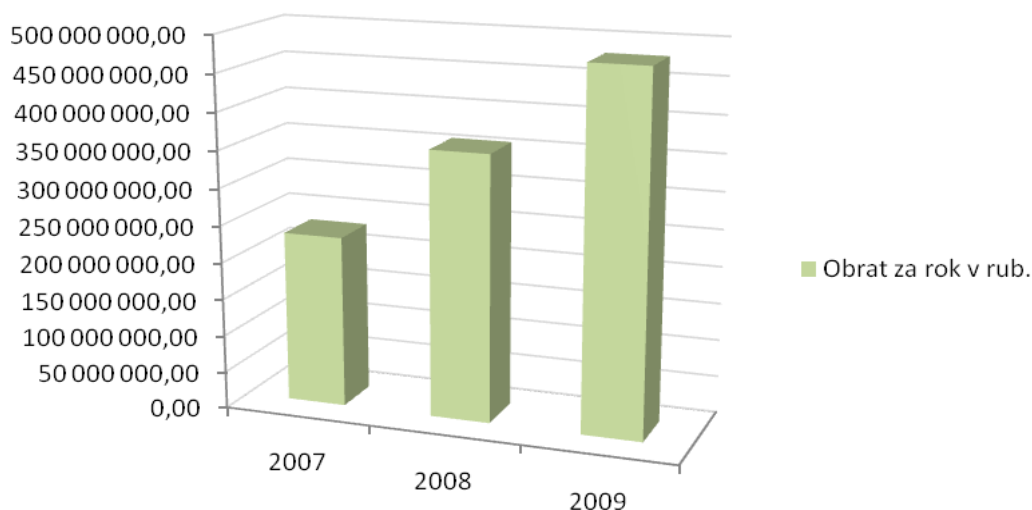
- ✓ Prodej strojů a zařízení mateřské společnosti
- ✓ Prodej náhradních dílů
- ✓ Prodej závěsných drah, pozemních ozubených drah a jejich komponentů
- ✓ Záruční servis
- ✓ Pozáruční servis
- ✓ Opravy, generální opravy strojů a zařízení
- ✓ Montáž závěsných drah a pozemních ozubených drah

3.1.4 Obchodní a ekonomická situace

Společnost STS s r.o. se stala během deseti let lídrem ruského trhu v oblasti prodeje závěsných drah a také v oblasti servisního zabezpečení závěsných důlních lokomotiv. Zároveň lze konstatovat, že česká mateřská společnost během tohoto období dodala více než 250 strojů různých modifikací na toto území, včetně příslušenství (brzdné vozíky, nosné vozíky, závěsná zvedací zařízení v různých provedeních od 3,6 t – 44 t, kabiny pro dopravu lidí, kontejnery atd.). Je tedy také jednoznačně největším a nejvýznamnějším dodavatelem důlních závěsných lokomotiv na ruský trh. Vzhledem k tomu, že v posledních pěti letech je dostupné financování za podpory státu (proexportní politika, státní záruky - pro banku snížení úvěrového rizika) i pro malé a střední firmy, je možné nabízet zákazníkům (Ruská federace) úvěrování až na dobu tří let s odložením plateb do jednoho roku za velmi výhodných úrokových podmínek. Dnes na úrovni cca 6,5 % p.a. v závislosti na ratingu společnosti (zákazníka). Je vždy na volbě zákazníka, zda dá přednost této formě financování či zvolí jiný způsob. V případě výše uváděného financování je smlouva uzavírána na přímo tj. dodavatel zařízení (mateřská společnost) versus zákazník. Celní formality jsou na straně kupujícího. Samotný

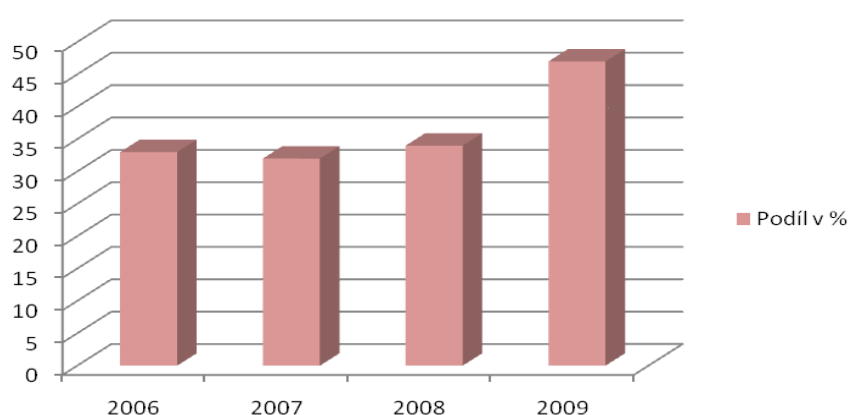
obchod je tedy realizován bez účasti dceřiné společnosti. Servisní povinnosti vyplývající z takto uzavřené smlouvy ze strany dodavatele jsou smluvně přenášeny až následně na dceřinou společnost. Dceřiná společnost si zákazníka komplexně přebírá a poskytuje mu veškeré zázemí pro bezporuchové provozování zakoupeného zařízení. Není ovšem žádnou zvláštností, že je obchod realizován přes dceřinou společnost, v tomto případě je zákazníkovi dodáno zboží již vycelené a v tuzemské měně, tedy v rublech. Mezi významné zákazníky patří následující společnosti: Suek, Južkuzbasugol, Kuzbasrazrezugol, Koks, SDS, Severnyj Kuzbas, Vorkutaugol, Promuglesbyt. Každá z těchto společností vlastní několik dolů. V každém roce přibývají nové šachty a těžba uhlí neustále roste, zrychluje se tempo dobývání. V této souvislosti je neustále vyvíjen tlak na co nejefektivnější dopravu, která může výrazně ovlivnit celkový výsledek.

Krise se však nevyhnula ani tomuto odvětví, požadavky na těžbu uhlí sice neustále rostou, ale investice klesají. Což je vzájemně neslučitelné. Není možné zrychlovat dopravu, když trasy závěsné dráhy i samotné závěsné lokomotivy mají svou kapacitu zcela vyčerpanou. Proto se v poslední době začíná více opravovat a repasovat zařízení, která by v době „žní“ byla odepisována a rozebírána na náhradní díly. Každá dopravní jednotka v dopravním systému dolu hraje významnou roli.



Graf č. 1 - Vývoj obratu společnosti 2007-2009

Celkový obrat společnosti se v tomto roce po dlouhodobém období růstu zastavil a výrazně se změnil poměr zdrojů příjmů - nákup nových technologií, nákup drah, nákup ND, servisní obsluha, opravy a montáže - zisky se snižují. Konkurenční prostředí se zostřuje i přes významné bariéry vstupu do tohoto odvětví (tj. technická a finanční náročnost strojů a zařízení, získání certifikátů pro provoz zařízení na šachtách s výskytem metanu na území Ruské federace). Provozovatelé zařízení investice do nových technologií neplánují nebo je snižují v tomto roce na minimum. Je proto nutné hledat nové směry, najít a prosadit novou konkurenční výhodu v rámci tohoto segmentu trhu, která pomůže oživit ekonomiku společnosti.



Graf č. 2 - Podíl oprav včetně prodeje ND na celkovém obratu společnosti v letech 2006-2009

3.1.5 Vize a cíle společnosti

Vize mateřské společnosti – být světovou jedničkou v technologiích dopravních systémů na šachtách – závěsná důlní doprava, pozemní důlní doprava. Od toho se jednoznačně odvíjí vize dceřiné společnosti – být lídrem ruského trhu v daném odvětví. Jinými slovy řečeno, být nejdynamičtější a nejproduktivnější společností v rámci svého odvětví a teritoria.

Cíle STS s r.o. pro rok 2010

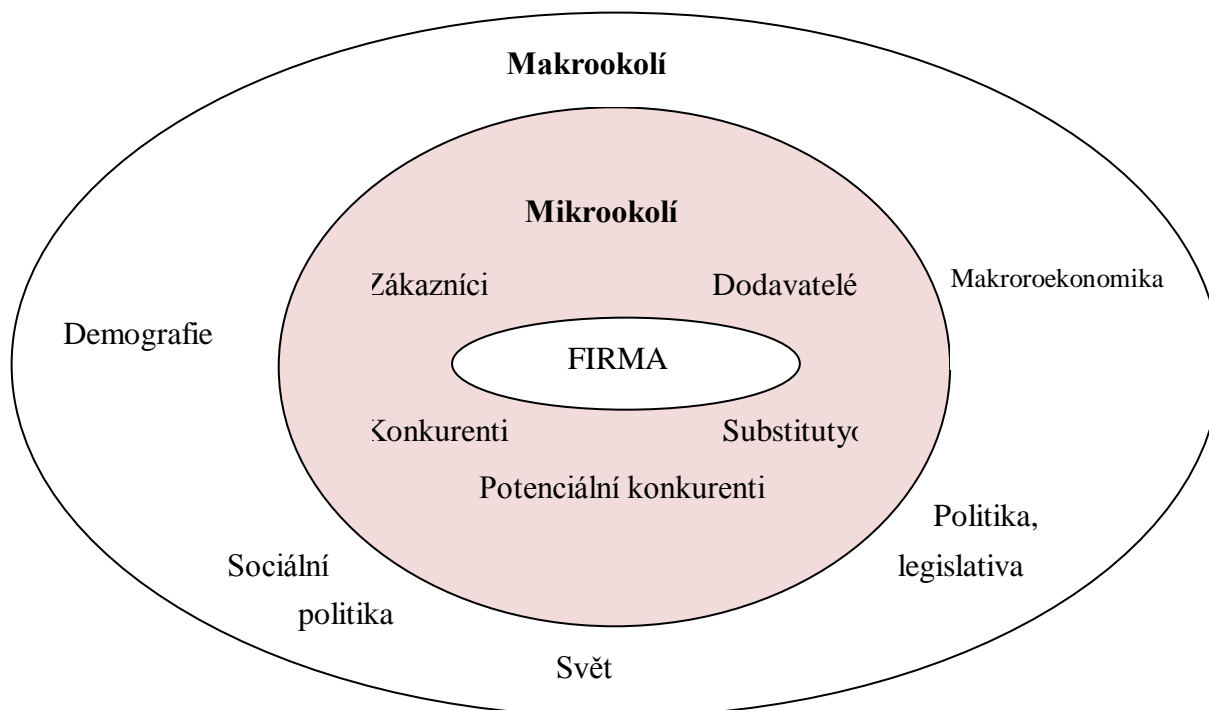
- ✓ přes stávající krizové období udržet svůj podíl na trhu
- ✓ udržet obrat společnosti ve výši předchozího roku
- ✓ osvojit si výrobu nových komponentů závěsných drah a závěsného zařízení (směr kontejnerizace na šachtách)
- ✓ rozšířit portfolio nabízených služeb zákazníkům

- ✓ najít nové potenciální zákazníky z oblasti dobývání rud, kde je možné uplatnit stávající technologie využívané v uhelných dolech
- ✓ obhájit certifikát ISO 9000 (TUV NORD)

3.2 Analýza prostředí STS s.r.o.

Vzhledem k tomu, že STS s.r.o. je dlouhodobým obchodním partnerem téměř všech těžebních společností v Kuzbase (i v celé Ruské federaci), zná velmi detailně potřeby trhu, zákazníků, nové trendy související s rozvojem svého odvětví. STS s.r.o. či mateřská společnost dodávají technologie, které jsou rozšířené a všeobecně známé, pro 90 % šachet je nepředstavitelné využívat jiný způsob dopravy než dopravu závěsnou, protože jak bylo již uvedeno, jedná se o velmi efektivní a bezpečný způsob přepravy materiálu a osob. Tato technologie se začala aktivně zavádět na tomto teritoriu v roce 2003. Samozřejmě vývoj směřuje vpřed a také se mění hornicko-geologické podmínky na šachtách a tudíž před společností STS s.r.o., stojí neustále nové a nové úkoly, které musí řešit. Ještě pět let zpět se těžilo většinou v porubech do výšky 3,5 m, denní těžby se pohybovaly okolo 5 tis. tun, dopravoval se materiál vrátky, personál chodil pěšky, při překlizech se hmotnost porubových sekcí pohybovala kolem 16t, transport v úklonech do 25°. Dnes po odtěžení menších plastů se dostávají až do výšek 6m porubů, překonávají se vzdálenosti několika km, denní těžby se pohybují kolem 14 tis. tun. Při překlizech stojí doprava před úkolem převážet sekce o hmotnosti až 35 t a není výjimkou dobývací kombajn o hmotnosti 45 t. Z výše uvedeného vyplývá, že je vyvíjen neustálý tlak na vývoj nových strojů s lepšími parametry a s větší odolností do náročnějších podmínek a tudíž i dráhy musí být konstruovány a vyráběny s vyšší únosností a s vyšším koeficientem bezpečnosti. Zde platí jednoznačně rčení „*Kdo chvíli stál, stojí o podál*“. V souvislosti s makroekonomickým okolím je třeba uvést, že dochází celkově v této gubernii k ekonomickému poklesu, což vede ke snížení celkové potřeby, ke snižování investic. Úrokové míry jsou v Ruské federaci v současnosti pro nás Evropany neúměrně vysoké, pohybují se okolo 20% roční p.a. Proto je velký „hlad“ ze strany odběratelů po zahraničních úvěrech, protože jejich tuzemské podmínky jsou zatím nepřijatelné, i když nutno říci, že i zde se posledních 6 měsíců začínají objevovat nabídky úvěrování, které se již blíží evropskému standardu, ale jedná se spíše o výjimku. Převedení do souvislosti s firmou je realizován minimální prodej nových technologií (důlních lokomotiv) a k nelibosti mateřské společnosti jako exportéra, rubl v loňském roce výrazně oslabil vůči

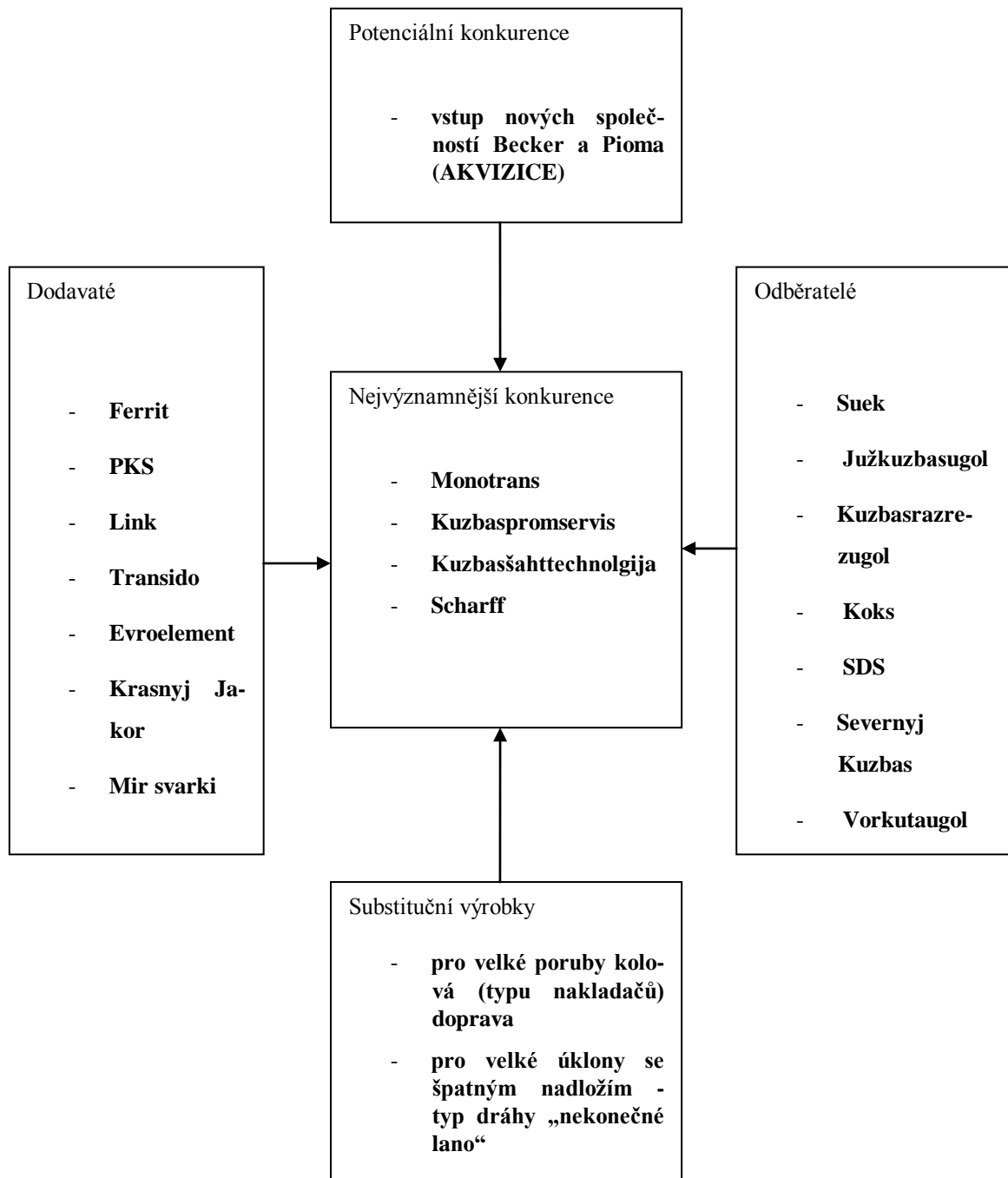
Euru, tudíž se technologie pro zákazníky výrazně zdražila. Přestože poslední tři roky (dříve nebylo možné, banky neakceptovaly) bylo finančně výhodnější obchodovat v rublech, rubl byl velmi stabilní vůči koruně, české banky tuto měnu začaly akceptovat, umožňovaly směnu, eliminovalo se riziko kurzové ztráty na obou stranách, ale loňský rok přinesl velkou nestabilitu vůči koruně a byl nutný návrat k Euru. Společnost STS s.r.o. se neustále musí přizpůsobovat novým technologickým požadavkům zákazníků a jejich podmínkám a to ve velmi rychlém tempu, což úzce souvisí i s kvalitativní úrovní zaměstnanců. V této oblasti je dost problematické najít skutečného odborníka ve svém oboru, je to téměř pro manažera nadlidský výkon. Mnoho mladých, vzdělaných, perspektivních kádrů odchází do velkých měst Kemerovo, Novosibirsk, Omsk, Moskva. Setkáváme se zde celkově s velkou migrací pracovníků. V Kemerovské oblasti jsou velké teplotní výkyvy, dlouhá zima (až -50°C), krátké horké léto (až 40°C), což také výrazně zvyšuje požadavky na techniku o lidském faktoru nemluvě. Vzhledem k tomu, že je to územní oblast zaměřená především na těžbu uhlí, životní prostředí je velmi znečištěno a úměrně tomu i průměrný věk obyvatel se výrazně snižuje. Zatím zde nefunguje taková legislativa, aby donutila firmy myslet ekologicky. Je zde velmi silně rozvinutá sociální politika.



Obr. 10 - Okolí podniku [1]

3.2.1 Model pěti konkurenčních sil (Michaela E. Portera)

✓ model analyzuje konkurenční síly a odhaluje příležitosti



Obr.11 - Aplikovaný Porterův model [1]

Pokud respektujeme, že slabá konkurence znamená dle Portera příležitost, protože dovoluje podniku dosáhnout vyššího zisku a silná konkurence je hrozbou, protože snižuje zisk, můžeme konstatovat následující:

- ✓ **z hlediska potenciálních konkurentů je síla slabá**, protože bariéra vstupu na trh je velmi silná. Vybudování zázemí pro fungování v tomto odvětví je dostatečně finančně náročné. Oddanost zákazníků je vysoká, nákladové výhody stávajících firem velké, ale nejvýznamnější roli hraje míra hospodárnosti, jelikož není možné mít na šachtách velký park různých strojů (tj. mnoho servisních organizací, velké množství rozličných náhradních dílů atd.)
- ✓ **z hlediska stávající konkurence je síla velmi silná**. Dochází zde k cenovým válkám, cenová konkurence snižuje zisky. Pro odlišení se do popředí dostávají necenové faktory a to především odlišnost v oblasti nabízených doprovodných služeb.
- ✓ **z hlediska kupujících je síla taktéž velmi silná**. Jedná se o silné společnosti, které ovládají umění vyjednávat. Požadují vysokou kvalitu, 24h. servis včetně zřizování konsignačních skladů. Kupujících je omezený počet, proto velmi výrazně využívají své kupní síly.
- ✓ **z hlediska dodavatelů je síla středně silná**. Jelikož co se týká základních strojů tedy lokomotiv, tam nákup náhradních dílů ve formě substitutů je velmi omezen u některých zcela vyloučen. Dodavatelé (výrobci) daného stroje jsou velmi silní, nákup náhradních dílů jak již bylo řečeno, je zcela na nich závislý. U spotřebního materiálu – těsnění, filtry, oleje tam je naopak substitutů dostatek. Jelikož se pohybujeme na ruském trhu, je zde také velké riziko „nechtěné“ vertikální integrace u některých výrobců, které dotváří celou technologii (sekce, závěsy, kotvení atd.)
- ✓ **z hlediska substitutů je síla slabá**. Změna technologie dopravy na šachtách je velmi nákladnou záležitostí a kromě toho je substitutů omezené množství.

3.2.2 Specifické přednosti

Firma STS s.r.o. má specifických předností oproti konkurenci hned několik a to jak z pohledu hlavních hodnototvorných funkcí, tak i z pohledu podpůrných hodnototvorných funkcí.

Společnost STS s.r.o. byla první, která vstoupila na tento trh s technologií závěsného transportu v dolech. Jako první si osvojila **výrobu** závěsných tratí přímo v Ruské federaci včetně některých komponentů a vzhledem k tomu, že se neustále pracuje na vylepšování konstrukce těchto drah a jejich prvků a zvyšuje se úroveň strojového parku, svou pozici ani za deset let neztratila.

Výraznou přednost má také v oblasti **poskytování služeb**. Nabízí svým zákazníkům široké portfolio služeb – projektování drah a důlního transportu, montáž drah, 24h. servis, generální opravy ve svých prostorech, zkoušení brzdných systémů, které jsou nezbytnou podmínkou provozování důlních lokomotiv. Má k dispozici celní sklad, který umožňuje mít zásobu i velmi drahých náhradních dílů v dostatečném množství. (tj. velmi dobrá dostupnost k ND, tudíž velmi efektivní servis).

Další výraznou specifickou předností je **personální funkce**. Zaměstnanci firmy jsou na velmi vysoké kvalitativní úrovni. Ve firmě je velmi nízká migrace pracovníků, přestože v dané oblasti platí opak. Servisní pracovníci jsou pravidelně zaškolováni na mateřské společnosti v ČR, jsou neustále podrobováni přezkušování, jsou vlastníky různých certifikátů, ale samozřejmě zásahy v terénu (jak bylo zmíněno již dříve, obsluhují více než 250 strojů) jsou tou nejlepší školou, proto jsou také na velmi vysoké technické úrovni. Řízení lidských zdrojů je ve firmě udělována zvláštní pozornost, tak jako ve spoustě jiných společností se zde drží hesla „ *Naši lidé jsou našim největším kapitálem*“.

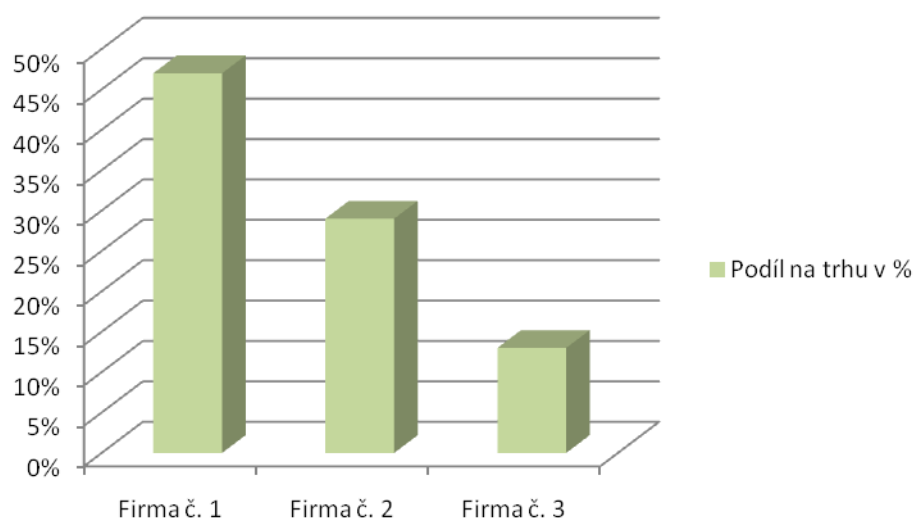
3.2.3 Aplikace benchmarkingu

Označíme firmu „STS“ jako firmu č. 1 a jejího nejvýznamnějšího konkurenta firmu „Montrans“ jako firmu č. 2. Firmě „Kuzbaspromservis“ přiřadíme č. 3. U ostatní konkurence bohužel nejsou informace k dispozici, tudíž nemohou být zahrnuty do analýzy. Cílem bude identifikovat možnosti zlepšení, či identifikace příležitostí, které stávající trh nabízí a na kterém se společně s konkurencí pohybujeme.

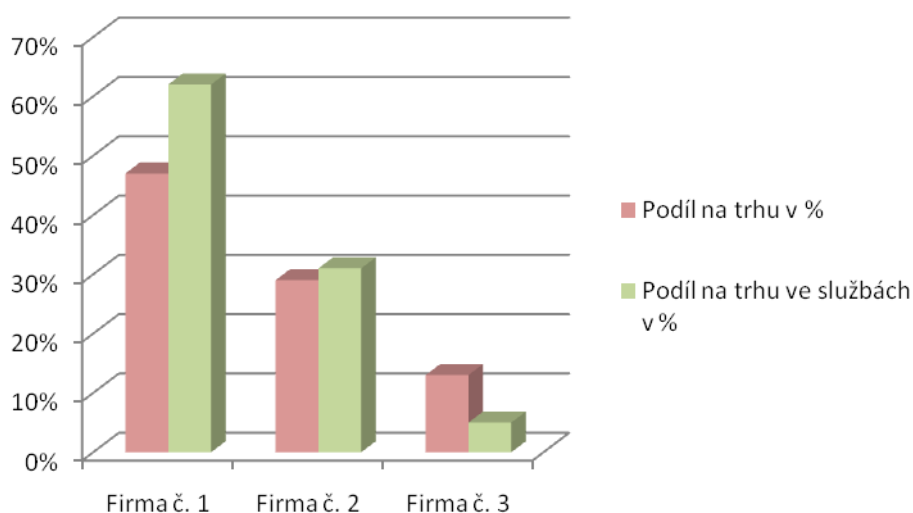
Tabulka č. 1 - Srovnání konkurenčních firem v rámci benchmarkingu

BM veličina	Firma č. 1	Firma č. 2	Firma č. 3
Podíl na trhu v %	47,0 %	29,0 %	13,0 %
Podíl na trhu ve službách v %	62,0 %	31,0 %	5,0 %
Počet zaměstnanců	185	472	213
Fluktuace zaměstnanců v %	4,5 %	24,7 %	9,8 %
Procento zákazníků tvořících 90 % tržeb	18,3 %	21,7 %	23,3 %
Procento zákazníků tvořících 90 % tržeb ze služeb	8,0 %	12,0 %	5,0 %
Procento dodavatelů tvořících 90 % hodnoty dodávek	22,2 %	29,7 %	10,5 %
Procento marketingových nákladů ve vztahu k tržbám	0,3 %	0,7 %	0,5 %
Procento pohledávek po splatnosti	15,0 %	32,0 %	4,0 %

Hodnocení z pohledu STS s.r.o. Z tabulky vyplývá, že společnost STS s.r.o. co se týká podílu na trhu, je jeho lídrem. V oblasti poskytování služeb platí totéž. Počet zaměstnanců je nižší oproti konkurenci, ale tento údaj nevyjadřuje efektivnost práce. Teoreticky však, má konkurence větší lidský potenciál, tudíž může nabídnout zákazníkům větší portfolio služeb. Fluktuace zaměstnanců oproti konkurenci je nízká, což je velkou konkurenční výhodou. Z hlediska zákazníků, by mělo být cílem zvýšit procento zákazníků, kteří tvoří 90 % tržeb, aby se zvýšila stabilita peněžních příjmů z pohledávek. Totéž platí, ale ještě ve větší míře pro procento zákazníků tvořících 90 % tržeb ze služeb. Promítá se zde nebezpečná závislost na zákazníkovi. Co se týká dodavatelů, tady je stav optimální, diverzifikace rizika je dostatečná. K marketingovým nákladům je nutné podotknout, že zaostáváme za konkurencí. Nutná větší aktivita především v oblasti marketingové komunikace. Zajištění pohledávek máme průměrné vůči konkurenci, ale pokud budeme vycházet z toho, že se chceme přiblížit benchmarku, výrazně zaostáváme. Tato firma má tvrdé platební podmínky, nejčastěji pracuje s platbou předem, proto má nízké procento pohledávek po splatnosti. Což ale z pohledu zákazníka je v mnoha případech nepřijatelné. Proto také podíl na trhu u této společnosti je mnohem nižší než u STS s.r.o, přestože mají také kvalitní produkt a dostatek možností.



Graf č. 3 – Celkový podíl na trhu



Graf č. 4 – Srovnání celkového podílu na trhu s podílem na trhu ve službách

3.3 Analýza zdrojů

Základní vklad majitelů do společnosti STS s.r.o. byl minimální. Předepsáno zákonem 10 000,0 rub. Během deseti let došlo k navýšení na 1 000 000,0 rub. (ze zisku). Společnost nevlastní žádné cenné papíry. V lednu 2010 zaplatila střednědobý finanční úvěr ve výši 10 000 000,0 rub. V současné době není zatížena žádným úvěrem. Vzhledem k tomu, že v Ruské federaci, konkrétně v Kemerovské oblasti, jsou rozvinuty jen ve velmi malé míře leasingy (jsou velmi drahé) o faktoringu či forfajtingu nemluvě, nemůže se zde hovořit o

žádných zvláštních formách financování. Dotace jsou sice dnes v Evropě hodně oblíbená forma financování, ale pro tento trh je dotace něco nepředstavitelného a nedosažitelného.

Co se týká interních zdrojů, zisk se pohybuje po dobu posledních 3 let na úrovni 20 % z obrátu před zdaněním. Vzhledem k tomu, že se ve velkém rozsahu nakupují základní prostředky (ročně cca 30 000 000,0 rub.) příjem z amortizace také není zanedbatelný.

Tabulka č. 2 - Přehled finančních zdrojů k 1. 1. 2010

K 1.1.2010		Měna (rub.)			Měna (rub.)
	Externí zdroje			Interní zdroje	
	Základní jmění	1 000 000,00		Zisk	61 000 000,00
	Úvěry dlouhodobé	0,00		Odpisy	12 000 000,00
	Úvěry střednědobé	0,00		Ostatní zdroje	1 330 000,00
	Úvěry krátkodobé (závazky vůči zaměstnancům a státu)	18 140 000,00			
	Zvláštní formy financování	0,00			
	Dotace	0,00			
		19 140 000,00			74 330 000,00
Celkové zdroje		93 470 000,00			
Poměr zdrojů		20,48	%	79,52	%

Z analýzy zdrojů vyplývá, že vzhledem k finančně úspěšnému minulému období je možné část volných finančních zdrojů alokovat do investic a to konkrétně do nákupu závěsných důlních lokomotiv včetně zvedacích hydraulických zařízení a brzdících vozíků. Bude se tedy jednat o investici do základních prostředků STS s.r.o. za účelem pronájmu tohoto zařízení a tím pádem o rozšíření portfolia služeb. Zároveň dojde k výraznému posílení konkurenční výhody proti konkurenci.

3.4 Varianty rozvoje společnosti

Již několikrát bylo zmíněno, že společnost působí v krizové době. Dochází k výraznému poklesu prodejů - nových zařízení (z pohledu zákazníka snižování investic) a je zvyšován tlak na rozvoj služeb (z pohledu společnosti zvyšování investic do základních prostředků).

Během předchozích let byla vytvořena dostatečná finanční rezerva. Nyní je možné ji využít k investování. Společnost vzhledem k cílům mateřské společnosti plánuje zvyšovat podíl na trhu a to především v oblasti poskytování služeb. Za tohoto předpokladu je reálná šance, že společnost udrží tržby na stejné úrovni jak v předchozím roce.

Společnost má několik možností jak rozvíjet služby nabízené zákazníkům. Máme na mysli stávající varianty:

- ✓ **poskytovat kvalifikovaný personál v době překlizů** (překliz - nejnáročnější období pro provozování lokomotiv. Stroje pracují ve velmi tvrdém režimu 20h. denně téměř bez údržby, jsou vystavovány extrémním podmínkám, velkému zatížení. Proto je nutným předpokladem pro rychlý překliz kvalifikovaná pracovní síla, která zabezpečí bezporuchový provoz. Na šachtách tato pracovní síla chybí. Pro firmu jako poskytovatele kvalifikovaného personálu to znamená především zvyšování počtu zaměstnanců, tudíž zvyšování nákladů v oblasti mezd a větší riziko. Kromě mezd do toho vstupují náklady na veškerá školení pracovníků, nutno podotknout, že mluvíme o důlním provozu, kde platí velmi přísné předpisy, pro práci v dole. Dále je nutno počítat s náklady na vybavení pracovníků – oděv, nářadí atd. Jelikož obvyklá splatnost poskytovaných služeb se pohybuje kolem 30 dnů po vystavení faktur a ta je vystavena po podepsání Aktu vyplněných činností, tj. do pěti pracovních dnů po skončení daného měsíce. Dochází zde k časovému posunu, mzda musí být vyplacena následující měsíc v termínu (velmi tvrdá opatření ze strany státu, vrcholový manažer může být odvolán s okamžitou platností, jestliže mzda není vyplacena včas a bude mu zakázána činnost v této oblasti až na pět let) včetně všech daní s ní souvisejících, proto je nutné vytvoření finanční rezervy. Je nutné brát i v úvahu, že pohledávka nebude uhrazena v daném termínu. Kromě výše uvedeného je třeba zvážit i samotnou skutečnost zřizování volných míst, pracovních příležitostí, protože sociální politika státu je velmi svazující. V případě, že již dojde k uzavření pracovní poměru, je velmi obtížné tento pracovní poměr rozvázat. Kdyby to byl nekvalitní pracovník a neplnil si své povinnosti, přesto společnost budeme mít problém pracovní poměr ukončit. Tato varianta je přijatelná za podmínky, že zákazník je ochoten zaplatit za kvalifikovaný personál výrazně více, než by tomu bylo, kdyby využíval svých pracovníků.

Kvalifikovaných sil je nedostatek, jejich tržní hodnota je vysoká. Cena, kterou by za ni zákazník zaplatil, by musela vyrovnávat všechna ostatní rizika, která do tohoto procesu vstupují. K provozování jednoho kusu důlní lokomotivy v 4 směnném provozu je zapotřebí 6 řidičů a 2 servisní pracovníci (zámečníci) tj. 8 pracovníků celkem – 1 skupina. Budeme vycházet z nákladů na jednu skupinu.

Tabulka č. 3 – Předpokládaný zisk z nájmu 1 skupiny pracovníků

Položka	v rub.
Mzdové náklady včetně odvodů na 8 pracovníků	205 650,00
Režijní náklady spojené s zřízením nových pracovních míst 15 %	30 848,00
Rizikový koeficient 0,7	143 955,00
Celkové předpokládané měsíční náklady varianty č.1	380 453,00
Akceptovatelná cena na měsíc pro zákazníka na 1 skupinu	460 800,00
Zisk (před zdaněním) za 1 měsíc	80 347,00

Zisk je v tomto případě tak malý a rizika tak vysoká, že se dá o této variantě uvažovat jen v případě, že zákazník bude ochoten navýšit cenu.

- ✓ **poskytovat zařízení zákazníkům na určitou dobu** (tj. najímat zařízení - důlní závěsnou lokomotivu, zvedací zařízení, brzdné zařízení. Toto je minimální kompletace. Dále je možno rozšířit o kabiny na přepravu lidí, zvětšit počet různých modifikací zvedacího zařízení atd.) bez účasti kvalifikovaného personálu. Tato varianta se může zdát na první pohled finančně zajímavější, ale je třeba si uvědomit, že pořizovací cena minimálního kompletu (důlní závěsná lokomotiva, zvedací zařízení, brzdné zařízení) se pohybuje okolo 12 000 000,0 rub. Poskytovatel zařízení určeného k pronájmu musí toto zařízení nakoupit a tudíž investovat nemalé finanční prostředky. Toto zařízení patří dle ruských účetních předpisů do amortizační skupiny č. 5. Zařízení se bude tedy ze základních prostředků odepisovat 5 let, přestože je ze zkušeností dokázáno, že jestliže toto zařízení pracuje ve velmi těžkých důlních podmínkách a v tvrdém pracovním režimu, nevydrží v provozu déle než 3 roky. Zde se

nabízí pouze jedna varianta řešení. V nabídkovém řízení bude uvedena amortizační skupinu č. 3, následně pak záleží jen na dohodě se zákazníkem, jestli na tuto podmínku přistoupí. V opačném případě by tato varianta byla i bez analyzování dalších nákladů s tímto spojených nevýhodná. Bude také záležet na tom, jak bude smlouva o pronájmu zařízení podepsána, na jaký časový úsek. V případě celoročního nájmu výrazně ovlivní konečnou cenu i náhradní díly, rychleopotřebující se materiály a spotřební materiály (filtry, nafta, oleje aj.). Jelikož zařízení není ve vlastnictví zákazníka, poskytovatel bude muset tyto materiály zabezpečovat sám. Z hlediska poskytovatele je toto výhodné, bude mít plnou kontrolu nad těmito materiály a jejich nákupem a spotřebou. Na této variantě je velmi rizikové, že stroje budou provozovat cizí zaměstnanci a hrozí reálné nebezpečí, že zařízení nebude provozováno podle předpisů, bude daleko více zatěžováno, než dovolují podmínky pro provozování, nebude prováděna včasná údržba, nebudou používány originální náhradní díly ani doporučené spotřební materiály. Pokud bude zvolena tato varianta, je nutné tuto skutečnost velmi dobře smluvně ošetřit a to tak, že při předávání zařízení se sestaví oboustranný akt o stavu předávaného zařízení, které obě strany podepíší. Ve smlouvě se uvede, že zákazník v okamžiku předávání zařízení zpět, předá toto zařízení v původním stavu, jak jej převzal. Bude sestaven opět oboustranný akt, tentokrát o předání zařízení a všechny nedostatky či poruchy budou odstraněny na účet zákazníka, který toto zařízení provozoval.

Varianta, že zákazník si bude najímat zařízení jen na dobu překlizu, je z pohledu poskytovatele ještě náročnější. Předem ví, v jakých podmínkách bude zařízení pracovat, v jakém pracovním režimu, je mu naprosto jasné, že právě jeho zařízení bude pracovat v těch nejhorších podmínkách, protože zákazník si bude „šetřit“ své stroje a bude využívat toho, že si najímá zařízení. Tuto skutečnost je nutné zohlednit při kalkulaci ceny a použít koeficient rizikovosti. V tomto případě je také nutné smluvně ošetřit všechna rizika a odpovědnosti, která mohou vzniknout při provozování zařízení. Provozovatelem bude sice šachta, ale vlastníkem zařízení je poskytovatel a v případě jakéhokoliv nehody je zodpovědnou osobou vůči báňskému úřadu vlastník a ne provozovatel!

Tabulka č. 4 - Předpokládaný zisk z nájmu 1 kompletu zařízení

Položka	v rub.
Cena kompletu zařízení (důlní závěsná lokomotiva + zvedací zařízení + brzdné zařízení)	12 000 000,00
Amortizace (vycházíme z 3 let) 1 měsíc	333 333,00
Náklady spojené s provozováním lokomotivy (Spotřební materiály)	56 000,00
Náklady spojené s provozováním lokomotivy (Náhradní díly) Vychází se z technologické karty	223 000,00
Režijní náklady spojené s nájmem 15%	91 850,00
Rizikový koeficient 0,3	211 255,00
Celkové předpokládané měsíční náklady varianty č.2	915 438,00
Akceptovatelná cena na měsíc pro zákazníka na 1 komplet	1 350 000,00
Zisk (před zdaněním)	434 562,00

Tato varianta se jeví jako mnohem přijatelnější, ale je nutné ještě spočítat návratnost investice, kterou musela společnost udělat, aby mohla nájem nabízet. Z výše uvedeného je zřejmé, že se zvýší i obrát v dodávkách náhradních dílů, tj. kdyby se nájem nerealizoval, nedocházelo by ani ke spotřebě materiálů a náhradních dílů. Mateřská společnost má velký zájem na tom, aby nákup náhradních dílů byl maximální, protože to tvoří ne malou část z jejich příjmů.

- ✓ **poskytovat zařízení zákazníkům na určitou dobu včetně kvalifikovaného personálu.** Tato poslední varianta v sobě skrývá kombinaci obou již zmíněných možností. Bez analýzy, jen z kvalifikovaného odhadu bychom očekávali, že zisk dosažený z těchto poskytovaných služeb by měl být vyšší, než při nabízení jen jedné varianty. Samozřejmě s tím budou spojeny i vyšší náklady a větší rizika. Také je třeba vzít v úvahu, že takovou službu nikdo z konkurentů nenabízí, tudíž nejsou předem známi skutečnosti, které mohou nastat. Není dostatek zkušeností s touto službou. Kladným bodem je, že zákazníci v tuto dobu nemají dostatek financí na investice tohoto druhu, musí především zabezpečit těžbu a podpůrné funkce jako je doprava, musí jít stranou, přestože je velmi důležitá.

Tabulka č. 5 - Předpokládaný zisk z nájmu 1 kompletu zařízení + 1 skupina

Položka	V rub.
Celkové předpokládané měsíční náklady varianty č.1	380 453,00
Celkové předpokládané měsíční náklady varianty č.2	915 438,00
Celkové předpokládané měsíční náklady varianty č.3	1 295 891,00
Akceptovatelná cena na měsíc pro zákazníka na 1 skupinu	460 800,00
Akceptovatelná cena na měsíc pro zákazníka na 1 komplet	1 350 000,00
Akceptovatelná cena na měsíc pro zákazníka na 1 komplet + 1 skupina	1 810 800,00
Zisk (před zdaněním)	514 909,00

Z výsledků průzkumu trhu vyplynulo, že v případě nabídnutí těchto služeb bude zájem obrovský. Především nabídka poskytování zařízení na dobu určitou včetně kvalifikovaného personálu se setkala s velkým ohlasem. Zákazníci mají zájem i o dvě zbývající služby, tedy o nájem zařízení bez personálu a i o samotný personál. U těchto dvou variant je velmi důležité zvážit všechna rizika a také vzít v úvahu o kterou společnost či konkrétní šachtu se jedná. Především variantu nájmu zařízení bez personálu je třeba posoudit na základě zkušeností, které byly načerpány z dřívější spolupráce, tj. jaký mají přístup ke strojovému parku, do jaké míry je jejich personál kvalifikovaný a zda jsou schopni dodržet všechna smluvní ujednání.

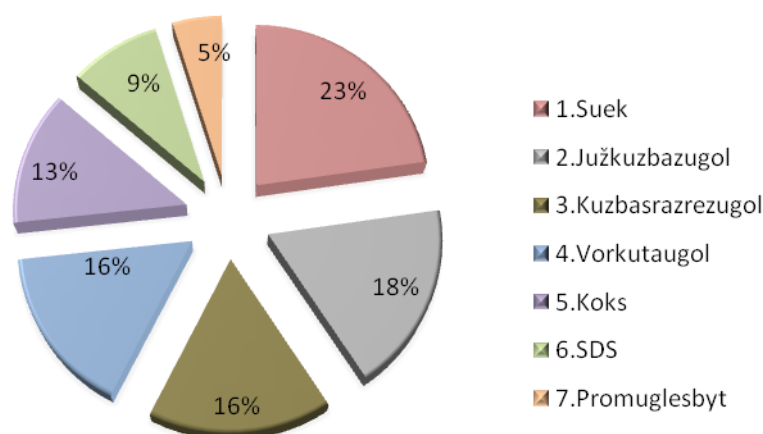
O poslední variantu, jak již bylo uvedeno, byl zájem největší. Převáděno do konkrétních čísel je reálný zájem o 15 ks kompletů (15 ks důlních závěsných lokomotiv, 25 ks zvedacích zařízeních, 15 ks brzděného zařízení). Z toho u 80 % strojů (12 ks) by se jednalo o roční nájem a u 20 % strojů o krátkodobé nájmy (na období překlizu cca 2 měsíce). U strojů s krátkodobým nájmem je poptávka velmi dobře diferencována a na období 16 měsíců. Zařízení bude z 16 měsíců využito 14,5 měsíce. Na delší období nejsou k dispozici údaje o překlizech na šachtách. Dá se však předpokládat, že i v dalším období bude toto zařízení využito na 90 %. Pokud ještě vezme v úvahu nutnou údržbu, kterou zařízení musí projít při přemísťování ze šachty na šachtu, je to optimální stav.

Z výše uvedeného vyplývá, že pokud budeme chtít uspokojit všechny požadavky zákazníků, bylo by nutné investovat min. ve výši 180 000 000,0 rub. Takovou finanční rezervu společ-

nost nemá k dispozici. Je proto nutné určit výši finančních prostředků, která bude alokována do tohoto investičního záměru. Zároveň je nezbytné projednat s mateřskou společností možné úvěrování zákazníků, aby si popř. mohly zařízení pořídit i přes nedostatek volných finančních prostředků. Zákazník by měl odloženou či rozloženou splatnost těchto závazků.

Finanční zdroje z minulých období tuto variantu částečně umožňují, ne však v plném rozsahu. Z předběžných nákladových analýz vyplynulo, že záměr outsourcovat transportní služby na šachtách se jeví jako dobrý a mohl by být do budoucna významným příjmem pro společnost. V době krize je to jedna z možností jak si udržet zákazníky a kontrolu nad trhem. Dá se předpokládat, že dojde k rozvoji těchto služeb až po úplné outsourcování transportních úseků na šachtách. Vše závisí na finančních možnostech poskytovatele.

Dosud bylo portfolio zákazníků dostatečně široké, rizika byla rozložena. Při průzkumu u zákazníků, kdo má zájem o výše uvedené služby reagovalo 80 % pozitivně. Dá se tedy předpokládat úspěšnost tohoto záměru i vzhledem k rozložení rizik.



Graf č. 5 - Podíl zákazníků na celkovém obrátu v roce 2009

3.5 Shrnutí analytické části

V této části je analyzováno interní a externí prostředí společnosti STS s.r.o. Byl představen profil působení této společnosti, zhodnocena její ekonomická a obchodní situace.

Dále byl aplikován model benchmarkingu i model pěti konkurenční sil, za účelem zjištění, jaké příležitosti společnost na tomto trhu má a co pro ni může v této situaci znamenat konkurence.

Společnost nemůže působit bez finančních zdrojů. Finanční prostředky určují rámec, ve kterém se může pohybovat. Proto je v analytické části věnována pozornost jejich analýze a úvahám jak tyto prostředky alokovat.

Analytická část rozpracovává varianty možného rozvoje společnosti, včetně analýz nákladů a výnosů, které mohou tyto varianty společnosti přinést.

Pro shrnutí je možné konstatovat, že v analytické části byly provedeny základní analýzy, které je možno využít jako východiska pro zpracování projektové části.

4 PROJEKT STRATEGIE ROZVOJE DCEŘINÉ SPOLEČNOSTI

Společnost STS s.r.o. je dynamicky se rozvíjející společností na území Ruské federace, které naplňuje vize své mateřské společnosti. Během své desetileté historie si dokázala na trhu najít své místo a v mnoho ohledech předčila svým rychlým rozvojem i očekávání svých vlastníků. Společnost byla založena za účelem zabezpečení servisních činností a pro operativní dodávky náhradních dílů, tedy jako podpora pro svou mateřskou společnost na tomto území. Během velmi krátkého období se, ale rozrostla i o výrobu a skupinu montážníků (pracovníci specializující se na montáž závěsné dráhy v dolech). Mohlo by se zdát, že firma vyčerpala svou kapacitu možností ohledně rozvoje služeb a nemůže zákazníkům nabídnout již nic zásadně nového. V období krize se však ukazuje, že potenciál nejenom, že skutečně je, ale je dokonce obrovský! Zásadní roli sehrála jednoduchá otázka, která byla položena zákazníkům v době, kdy jim chyběly peníze na investice. „*Co pro Vás můžeme udělat, aby se v dolech nezastavila doprava materiálu a osob?*“ Odpověď přišla téměř okamžitě. Zněla - dejte nám lokomotivy jen na ten časový úsek, kdy je největší tlak na dopravu, na dobu překlizů! Tady vznikla i idea rozpracovat tento návrh na outsourcingu závěsné důlní dopravy. V návaznosti na tento záměr se společnost může rozvíjet ještě jinými směry.

4.1 Cíle projektu

Základním cílem projektu je přes stávající krizové období udržet svůj podíl na trhu a udržet obrat společnosti ve výši předchozího roku. Dále je nutné zmínit, že realizací toho projektu bude získána exkluzivní konkurenční výhoda, protože tuto službu nikdo z konkurence ne-nabízí! Aby mohl být projekt realizován, musí být proto vytvořeny tři základní předpoklady:

- ✓ Prvním základním předpokladem jsou dostatečné finanční zdroje
- ✓ Druhým základním předpokladem je personální zabezpečení
- ✓ Třetím základním předpokladem je znalostní a výkonnostní management

Souvisí s tím i spousta sekundárních předpokladů – pružné zásobování, organizační zabezpečení na všech úrovních aj.

Hlavním záměrem je outsourcing závěsné dopravy v době překlizů. S tím budou souviset i jiné aktivity. Bude zde možnost realizace rozvoje kontejnerizace, která by výrazně mohla přispět k rozšíření portfolia produktů vyráběných na území Ruské federace. Dále se nabízí v této souvislosti možnost rozvoje uplatnění požárních a záchranářských vlaků. A pokud půjdeme do krajností, není vyloučena možnost, že se bude po určité době outsourcovat celoročně celá závěsná i pozemní doprava na dopravních úsecích šachet. V případě realizace těchto cílů by měla firma dosáhnout stabilních příjmů a časem dosahovat i úspor z rozsahu.

4.2 Návrh strategie

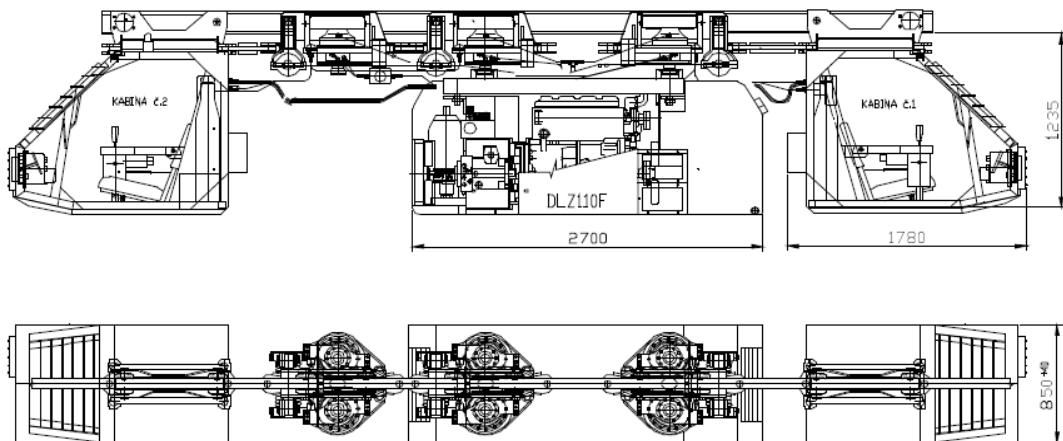
Budeme vycházet z toho, že společnost chce dosáhnout maximální konkurenční výhody diferenciací v oblasti nabízených služeb. Své nadprůměrné výkonnosti bude realizovat pomocí **fokální strategie**, bude se tedy orientovat na úzký segment daného odvětví. [12]

4.2.1 Outsourcing závěsné dopravy

Pod outsourcingem závěsné dopravy se rozumí, že bude závěsná doprava na šachtě provozována externím dodavatelem (poskytovatelem), který ji bude zabezpečovat se svým zařízením a se svým speciálně vyškoleným personálem.

Poskytovatel této služby musí mít k dispozici zařízení, které přesně odpovídá požadavkům zákazníka, tj. musí být předem známo, v jakých geologických podmínkách bude přeprava realizována (nadloží, podloží, úklony), dále délka trasy a maximální hmotnost převáženého zařízení, aby mohlo být vybráno vhodné zařízení k této přepravě. Tyto informace jsou velmi důležité, protože celý proces probíhá v náročných podmínkách a platí zde velmi tvrdé bezpečnostní podmínky, které jsou kontrolovány příslušnými inspektory a báňským úřadem. Tyto kontroly probíhají denně. Zařízení musí mít všechny platné certifikáty pro území Ruské federace pro práci v dole.

Základní komplet zařízení - důlní závěsná lokomotiva s příslušným počtem pohonů, který je stanoven na základě výše uvedených informací, závěsné hydraulické zvedací zařízení a brzdový vozík opět v provedení, které bude splňovat všechny atributy. Před nasazením v dole, zařízení musí projít kompletní kontrolou.



Obr. 12 - Nákres důlní závěsné lokomotivy [16]

Poskytovatel služeb bude provádět práci v dole, tj. musí dodržovat všechny předpisy s tím související. Musí dodržovat pracovní řád na konkrétní šachtě, musí se účastnit a absolvovat všechna předepsaná školení. Pro provozování těchto služeb musí mít povolení báňským úřadem na konkrétní šachtu, kde budou prováděny práce a to proto, že každá šachta má jiné provozní podmínky.

Z výše uvedeného vyplývá, že poskytování této služby bude velmi manažersky a organizačně náročné.

Poskytovatel na sebe přebírá obrovskou odpovědnost nejen, že bude zajištěná doprava, ale také, že budou dodrženy všechny předpisy a nařízení a nedojde k žádným škodám způsobeným zařízením nebo nedisciplinovaným chováním personálu.

Veškeré detaily je nutné velmi obezřetně regulovat ve smlouvě, protože tato forma služeb přináší velká rizika! Dobře připravená smlouva je nutností!

Důvody tohoto outsourcingu jsou především finanční a věcné.

Výhodou na tomto záměru je, že tyto služby budou nabízeny jen stálým zákazníkům, kteří jsou na provozování závěsných lokomotiv technicky připraveni a znají a provozují tuto techniku celoročně. Mají dobrou platební morálku.

Cílem poskytovatele by mělo být uzavření smlouvy na co nejdelší období, protože s přesunem zařízení ze šachty na povrch jsou spojeny dodatečné náklady a také objem nákupu spotřebních materiálů (oleje, filtry aj.) je vyšší při delším smluvním vztahu.

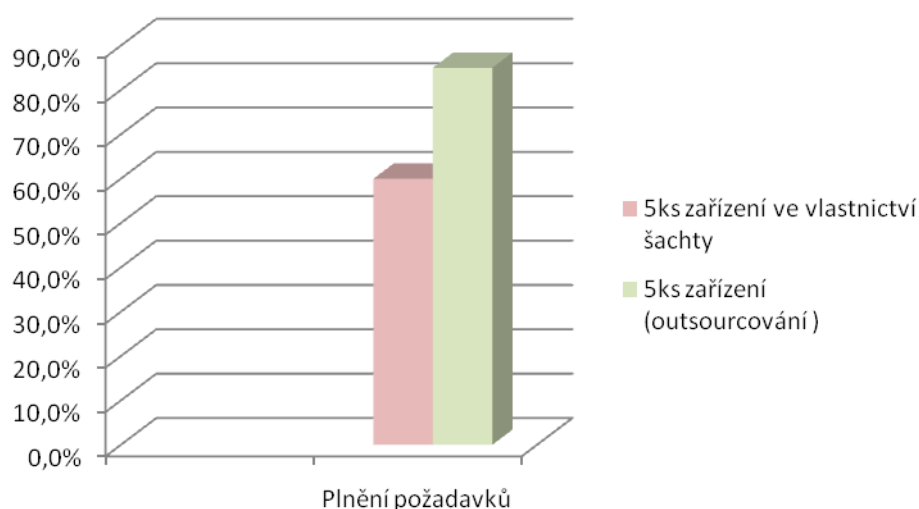
Samotný proces zpuštění techniky na trasu v dole, předpokládá přípravnou fázi kontroly technického stavu této trasy. Důvodem je, že při technických nedostacích na dráze, dochází k výrazně rychlejšímu opotřebením jednotlivých dílů závěsných lokomotiv. Tudíž by během provozování mohly vzniknout neplánované vícenáklady.

Forma těchto služeb může být poskytována na třech úrovních.

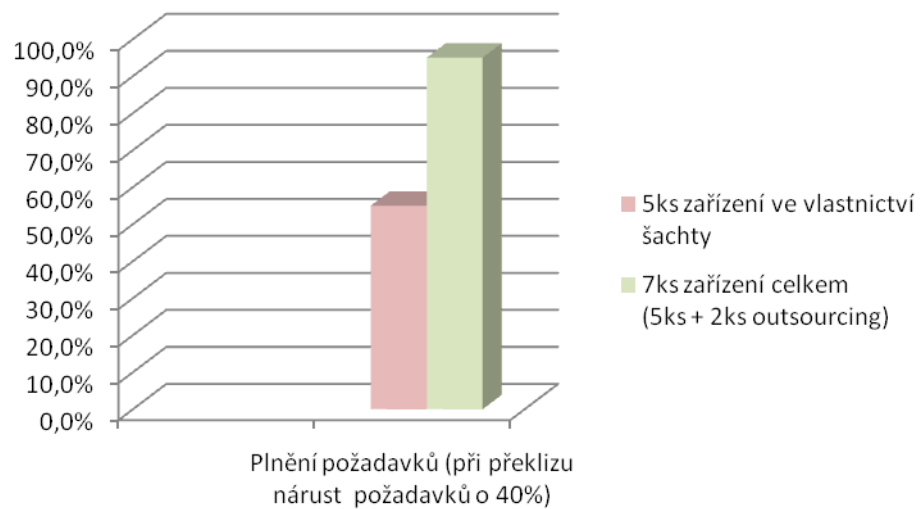
- ✓ V prvním případě může být zákazníkovi nabídnut pouze kvalifikovaný personál, který dokáže zefektivnit dopravu na tolik, že se svým stávajícím zařízením, které má šachta k dispozici se rychlost přepravy zvýší minimálně o 15 %. Při analyzování nákladů a výnosů, jsme dospěli k závěru, že tato varianta je sice řešením pro zákazníka, ale není příliš výhodná pro poskytovatele. Zisk nedosahuje takové výše, aby pokryl všechna rizika s tím související.
- ✓ V druhém případě, by se jednalo o nájem samotného zařízení bez personálu. Tato varianta je výnosově zajímavější, ale je třeba vzít v úvahu, že poskytovatel musí udělat velkou investici do zařízení. A pokud předá zařízení k provozování na šachtu, bez kvalifikovaného personálu, ztrácí nad ním kontrolu. Z pohledu zákazníka je tato varianta nejvýhodnější, ale z pohledu poskytovatele nejrizikovější. I za předpokladu, že smlouva bude velmi dobře připravena, mohou velmi lehce vzniknout situace, že poskytovatel místo výnosu vyprodukuje ztrátu!
- ✓ V třetím případě jde o nabídnutí komplexní služby. Tady mluvíme o poskytnutí zařízení včetně kvalifikovaného personálu. I při analýze nákladů a výnosu tato varianta se jeví jako nejpříjemnější řešení pro poskytovatele, ale zároveň je velmi výhodná pro zákazníka. Zde musí nutně docházet k synergickému efektu. Př. Šachta provozuje celoročně 5 ks závěsných lokomotiv včetně příslušenství, celkově je na šachtě 6km trasy. V obyčejném pracovním režimu je toto množství závěsných lokomotiv zcela dostačující. Pokud se však stěna „do kope“, zařízení je potřeba z jednoho porubu převést do druhého, nebo vyvést na povrch k opravě nastává problém. Dopravních jednotek nestačí. V závislosti na tom kolik, jaké zařízení je ve stěně a na jaké vzdálenosti se bude překlíz provádět určujeme dodatečné množství závěsných

lokomotiv. Předpokládejme, že musíme převést 100 ks mechanizovaných výztuží o hmotnosti 24 t, části dopravníku a dobývací kombajn na vzdálenost 2 km v geologicky náročných podmínkách. Kromě toho je potřeba převážet obrovské množství pomocného materiálu. Nutno připomenout, že na šachtě se obvykle těží na více stěnách, proto šachta se překlizem jedné stěny nezastavuje, je potřeba i nadále zabezpečovat převoz lidí a materiálu v řádném režimu, tak, aby nedošlo k žádným výpadkům na jiných stěnách. Ze zkušeností bude odhadnuto, že je nutné přidat ještě 2 ks závěsných lokomotiv na dobu minimálně dvou měsíců. Kromě dvou kompletů zařízení bude šachta doplněna o 16 kvalifikovaných pracovníků, kteří nejenom, že budou plnit své povinnosti, ale je logické, že v případě jakýchkoliv potíží či poruch i na zařízení, které je ve vlastnictví šachty budou plně k dispozici. Šachta tedy přenesla velkou část zodpovědnosti i za svůj strojový park na poskytovatele služeb. Proto mluvíme o silném synergickém efektu.

Pokud bychom tedy měli na základě výše uvedených variant vybrat tu nejlepší, při které dochází k uspokojení potřeb jak zákazníka tak poskytovatel vybereme variantu č. 3. Tuto variantu dále podrobíme ještě analýze návratnosti investic, abychom byli schopni určit kolik, v tomto momentu si můžeme dovolit nabídnout kompletů zařízení.



Graf č. 6 - Srovnání efektivity provozování dopravního jednotek



Graf č. 7 - Srovnání efektivity provozování dopravy při outsourcingu 2ks kompletů zařízení

4.2.2 Další možné směry rozvoje

Při provozování závěsné dopravy vzniká spousta technický otázek souvisejících s efektivností této přepravy, tudíž vzniknou i při outsourcingu. Efektivnost a optimalizace patří mezi cíle při poskytování těchto služeb. Při převozu sekcí z porubu do porubu je zařízení plně dostačující, ale jinou otázkou je, jak převést max. množství materiálu různého charakteru, aby doprava byla co nejefektivnější? Musíme vycházet z toho, co nám dovolí tažná lokomotiva, z jejich technických parametrů a podmínek v šachtě.

Kontejnerizace

Jednou z variant je kontejnerizace, tedy systém různých typů kontejnerů na různé typy materiálů v rozličných objemových provedeních za použití závěsných hydraulických zvedacích zařízení do 8t nebo i ručních zvedáků (méně oblíbené, ale funkční).

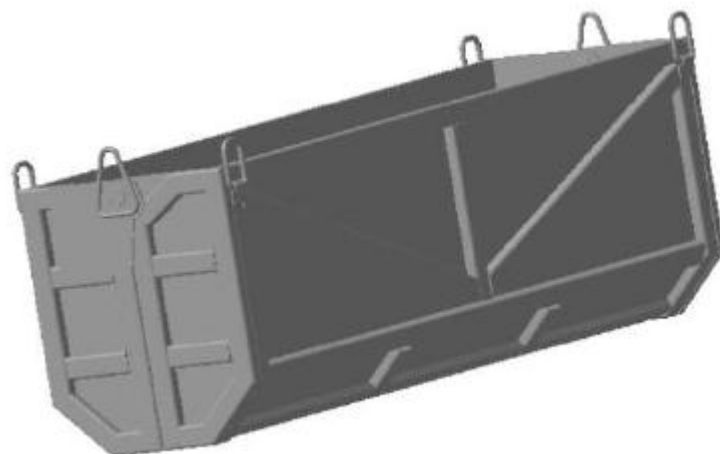
Dovoz kontejnerů ze zahraničí by byl velmi neefektivní (objemné zařízení váží málo kg), do ceny by se promítly vysoké logistické náklady a dodatečné celní náklady, nabízí se tedy řešení tyto kontejnery ve všech možných modifikacích vyrábět přímo v dceřiné společnosti v Ruské federaci. Technologické zázemí to umožňuje a popř. je možné i některé díly vyrobit v kooperaci.

Výroba se v posledních třech letech soustřeďuje především na výrobu závěsné dráhy (sekcí přímých, rádiusových) a elementy závěsné dráhy (svorníkové závěsy, závěsy na výztuže typu „Heintzman“, univerzální výhybky, pravé a levé výhybky). Logicky v krizové době poptávka po tomto produktu klesá, šachty se snaží využívat svých starých zásob a přemontovávat dráhy z méně využívaných chodeb do nových, kde je větší provoz a lepší využitelnost.

Výroba kontejnerů se jeví jako velmi dobrá varianta jak rozšířit portfolio produktů vyráběných na STS s.r.o. Výkresová dokumentace včetně výrobní je již zpracována z minulých období. Přitom nebude zapotřebí zvyšovat počet zaměstnanců ve výrobě a ani nebude nutná žádná dodatečná příprava či vybavení.

Nutnost kontejnerizace je známa již z minulého období, ale nedařilo se zákazníky přesvědčit, aby investovali do nákupu doplňujících zvedacích zařízení včetně kontejnerů. V případě outsourcingu bude záležet jen na organizaci práce poskytovatele a proto se zde naskýtá možnost přímo v provozu dokázat, že je naprosto reálné přemístit 1ks závěsné lokomotivy různé typy materiálů do hmotnosti až 30 t během jedné jízdy. Bez kontejnerizace by přemístění různorodého materiálu při této hmotnosti vyžadovalo 5 - 6 jízd.

Předpokládáme, že pokud šachta sama uvidí rozdíl, srovná efektivnost dopravy, přijde k závěru, že si v konečném důsledku zvedací zařízení včetně kontejnerů zakoupí i pro celoroční provoz.



Obr. 16 - Příklad typu kontejneru s výklopným dnem pro sypké materiály [16]

Požární a záchranné vlaky

Další variantou je zaměření se na speciální zařízení, které nesouvisí s přepravou materiálů, ale je velkým přínosem v dolech z hlediska bezpečnosti. Dosud toto zařízení není v tomto provedení standardně dodáváno. Jeví se to jako nový směr, který by mohl přispět k naplnění strategického cíle společnosti. Jedná se o speciálně vybavené závěsné důlní lokomotivy, které jsou přizpůsobeny k danému účelu.

Požární vlak je dle předpisů formován z lokomotivy a přesně definovaného počtu kontejnerů generátory hasící pěny, s pískem, cihlami, vědry, lopatami atd. I zde je zapotřebí velké množství kontejnerů, což úzce souvisí a výše uvedeným v odstavci kontejnerizace. Je nutné projednat tento záměr s báňským úřadem, který svým nařízením může tento typ vlaku předepsat jako povinné vybavení v každé šachtě.

V současné době se při likvidaci požáru využívá jiných variant dovozu materiálu, což bývá zdoluhavé, chaotické a není vždy materiál připraven a přivezen v dostatečném množství

(hovoříme o ruských dolech), proto varianta požárního vlaku, který by byl vždy v plné kompletaci připraven na povrchu, se jeví jako velmi progresivní!

Záchranný vlak je velmi důležitým prvkem v životě šachty. Denně jsou havíři vystavováni extrémním podmínkám (práce v prostředí s možným výskytem metanu aj.) a bohužel nehody v ruských šachtách jsou téměř na denním pořádku. V případě jakékoliv nehody je cílem záchranných se co nejrychleji dostat k lidem, kteří mohli utrpět zranění. Záchranný, který není dostatečně vybaven, tak aby mohl okamžitě poskytnout první pomoc je jen „poloviční záchranný“. Často se také stává, že zranění jsou i několik kilometrů vzdáleni od východu z šachty a při nehodě hraje vždy obrovskou roli čas. Pokud se záchranný dostává k místu nehody pěšky, není výjimkou, že jeho zásah už není nutný, protože dojde k naplnění katastrofického scénáře. Cílem záchranného vlaku je zabezpečit jak co nejrychlejší dopravu záchránce k místu nehody s veškerým nutným vybavením (nebo co k nejbližšímu možnému místu), tak zabezpečit co nejrychlejší odvoz zraněných na povrch. Speciální kabiny pro zraněné, by měly být vybaveny tak, aby již v dole bylo možné podat infuzi či poskytnout základní lékařskou péči.

Tento záměr byl prodiskutován také s báňským úřadem, jelikož záchranné skupiny jsou jim přímo podřízeny a byl uvítán velmi pozitivně. V tomto ohledu je nutné vést účinnou marketingovou komunikaci s vedením šachet a důlních společností. Dále vyvíjet tlak na zá-

chranářské oddíly, aby požadovali tento druh vybavení k výkonu své práce. Pro dceřinou společnost by prosazení tohoto produktu znamenalo zvýšení obratu v oblasti prodeje, protože toto zařízení by bylo nakupováno od mateřské společnosti, dceřiná společnost by se žádným způsobem nepodílela na výrobě.

Při aplikaci modelu pěti konkurenčních sil bylo zjištěno, že z hlediska konkurence je síla velmi silná. Pokud bychom se rozhodli pro některý z výše uvedených návrhů, došlo k výraznému upevnění postavení společnosti STS s.r.o. n trhu. Firma by získala dostatečný náskok před konkurencí samozřejmě ne na dlouho, ale budu mít časový prostor, hledat další možnou konkurenční výhodu, dále rozvíjet své iniciativy v oblasti doprovodných služeb.

Síla, která je taktéž velmi silná a to z hlediska kupujících, tedy zákazníků nakupujících služby, by se mohla do jisté míry v tomto ohledu oslabit. Jelikož jediným dodavatelem těchto služeb bude společnost STS s.r.o., tudíž bude monopolem v tomto ohledu, tj. v případě, že bude chtít zákazník nakupovat tuto službu, bude muset do značné míry respektovat cenové nabídky poskytovatele.

Značným problémem při realizaci toho projektu může být zabezpečení kvalifikovaného personálu. Se stávajícím počtem pracovníků nevystačíme, bude tedy nutné navýšit počet pracovních míst. Jak bylo uvedeno již dříve, k jednomu kompletu zařízení potřebujeme 8 kvalifikovaných pracovníků.

4.3 Rozbor předpokladů pro realizaci strategie

4.3.1 Plán projektu a způsob realizace

Plán rozdělíme do dvou fází. Fáze přípravná a fáze realizační.

Přípravná fáze:

- ✓ vypracování návrhů strategie rozvoje společnosti
- ✓ sestavení finančního plánu
- ✓ vytvoření týmu pracovníků, kteří budou projekt realizovat
- ✓ přiřazení těmto pracovníkům projektových rolí a nastavení vazeb mezi pracovníky
- ✓ ošetření rizik

Realizační fáze:

- ✓ předpokládá realizaci výše uvedených fází a to v daném časovém harmonogramu, který je za tímto účelem zpracován a to tak, aby nebyl narušen stávající systém fungování firmy. [18]

Omezení – budou vznikat nové požadavky na finanční a personální zdroje

Podmínky – nutné vyhodnocování výsledků, řízení rizik, včasné řešení konfliktů, kontrola čerpání finančních zdrojů, důsledná kontrola vícenákladů, efektivní komunikace v rámci pracovního týmu

4.3.2 Finanční zabezpečení

Abychom mohli přistoupit k realizaci projektu, musíme vědět, kolik nás bude tento projekt stát a zda máme dostatek finančních prostředků k jeho realizaci. Návrh investic je také nutné předem analyzovat.

Za poslední rok bylo vyprodukováno ve společnosti STS s.r.o. 61 000 000,0 rub. zisku před zdaněním. V Ruské federaci je daň z příjmů právnických osob stanovena na 24 %. Po zdanění nám tedy zůstane k dispozici 46 360 000,0 rub. Majitelé společnosti rozhodli, že tyto prostředky budou investovány do rozvoje společnosti.

Bylo rozhodnuto o nákupu 3 kompletů zařízení u mateřské společnosti, tj. investice v hodnotě 45 000 000,0 rub. Investice bude tedy financována z interních zdrojů

K výpočtu návratnosti investice byla využita čistá současná hodnota.

Firma bude tedy investovat 45 000 000,0 rub. do hmotného investičního majetku (3komplety zařízení). V souvislosti s pořízením tohoto zařízení očekává zvýšení zásob o 1 000 000,0 rub., zvýšení pohledávek o 4 050 000,0 rub., zvýšení závazků o 1 000 000,0 rub.

V důsledku nové investice se očekává zvýšení tržeb firmy v 1. roce o 40 500 000,0 rub., ve 2. roce o 40 500 000,0 rub a ve 3. roce tak o 40 500 000,0 rub.. V dalších letech již nebude zařízení neschopné přinášet tržby, bude opotřebované. V souvislosti s očekávaným růstem tržeb budeme předpokládat i růst provozních nákladů, bez odpisů v 1. roce o 5 020 000,0 rub., v druhém roce o 5 860 000,0 rub. a ve 3. roce o 6 700 000,0 rub. Na konci životnosti bude celkový ČPK vyvolaný investicí přeměněn na peněžní příjem. Zařízení

bude odepisováno lineárně po dobu 3 let. Sazba daně z příjmů je ve výši 24 %. Diskontní sazba je odhadnuta na základě průměrných nákladů na kapitál na 20 %.

Postup při řešení zadání:

1. Výdaj na pořízení nového majetku = 45,0 mil.

2. Změna ČPK = 1,0 + 4,05 – 1,0 = 4,05 mil.

Kapitálový výdaj = 45,0 + 4,05 = **49,05 mil.**

Tabulka č. 6 - Peněžní toky z provozu investice

(v mil. rub.)	1. rok	2. rok	3. rok
Přírůstek tržeb	40,5	40,5	40,5
Přírůstek nákladů bez úroků a odpisů	5,02	5,86	6,70
Odpisy	15,00	15,00	15,00
Zisk před zdaněním	20,48	19,64	18,80
1. Zisk po zdanění	20,24	19,40	18,56
2. Odpisy	15,00	15,00	15,00
3. Přeměna ČPK na peněžní příjem			4,05
Celkem	35,24	34,40	37,61

$$\text{Diskontní peněžní příjmy} = \frac{35,24}{1,20^1} + \frac{34,40}{1,20^2} + \frac{37,61}{1,20^3} = 75,02 \text{ mil. rub.}$$

Čistou současnou hodnotu vypočteme jako rozdíl mezi diskontovanými peněžními příjmy z investice a kapitálovým výdajem.

$$CSH = \sum P_n \frac{1}{(1+i)^n} - K = 25,97 \text{ mil. rub.}$$

Protože je čistá současná hodnota kladná, můžeme tuto investici realizovat. [9]

Tabulka č. 7 - Doba návratnosti investice

Rok	Cash flow	Kumulované Cash flow
1	35,24	35,24
2	34,40	69,64
3	37,61	107,25

Z tabulky je zřejmé, že investice se nám vrátí déle jak za jeden rok. V prvním roce se nám vrátí částka 35,24 mil. rub. Kapitálový výdaj činil 49,05 mil. rub. Zůstává tedy dopočítat částka 13,81 mil.

Příjem ve 2. roce: 34,4 mil. rub.

Příjem ve 2. roce/den: $34,4/360 = 0,095$ mil. rub. /den

Počet dnů ve 2. roce, za které se vrátí zbývajících 13,81 mil. rub.: $13,81/0,095 = 145$ dnů

Doba návratnosti investice činí 1 rok a 145 dnů. [9]

4.3.3 Personální zabezpečení

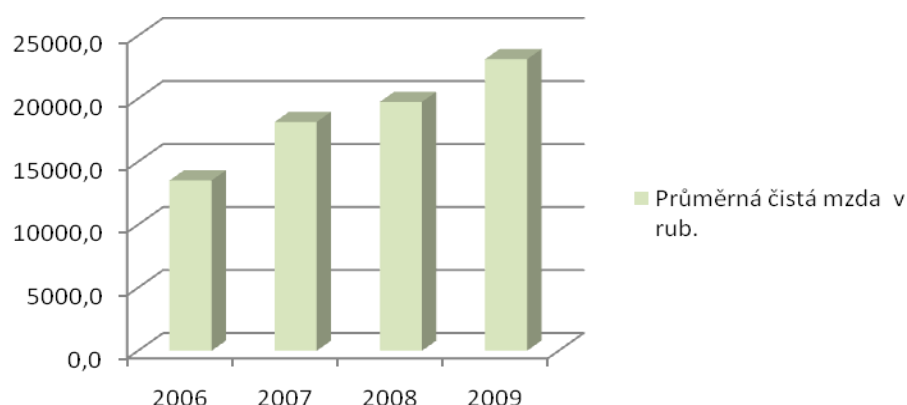
Jestliže pořídíme 3 komplety zařízení, abychom zabezpečili jejich provoz, potřebujeme zřídit 24 pracovních míst. Z toho bude 18 řidičů závěsných důlních lokomotiv a 6 servisních pracovníků (zámečníků). Jedná se o specifické profese, protože jsou prováděny pod zemí.

Potenciální pracovníci musí projít všemi zdravotními prohlídkami a musí obdržet průkaz, že jsou ze zdravotního hlediska způsobilí pracovat v podzemním provozu. To je zdravotní hledisko.

Aby pracovník mohl pracovat pod zemí, musí mít minimální roční „podzemní stáž“ a minimální vzdělání pro práci v dole. Toto vzdělání právě v rámci praxe umožňuje dosáhnout minimální roční praxe. Dále pracovník musí absolvovat řadu předepsaných školení báňským úřadem. Školení mají obvyklou platnost 3 roky. Toto je základní předpoklad. Dále pracovník musí znát techniku, s kterou bude pracovat, což vyžaduje minimální 3 měsíční zaškolení.

Proto je nutné zabezpečit tyto pracovníky minimálně 4 měsíce před začátkem realizace projektu outsourcingu závěsné dopravy.

Situace v této oblasti s pracovní silou je velmi neutěšená. Při charakteristice firmy tato skutečnost byla zmíněna. Proto nábor pracovníků bude prováděn i mimo oblast Leninsk – Kuzneckij a musí být pracovníkům nabídnuty nadstandardní podmínky oproti podmínkám obvyklým. Nutno dodat, že příjem pracovníků na firmě STS s.r.o. je v porovnání s příjmy v této oblasti a v tomto oboru průměrně o 30 % vyšší. Což umožňuje v rámci personální politiky, klást na pracovníky větší nároky.



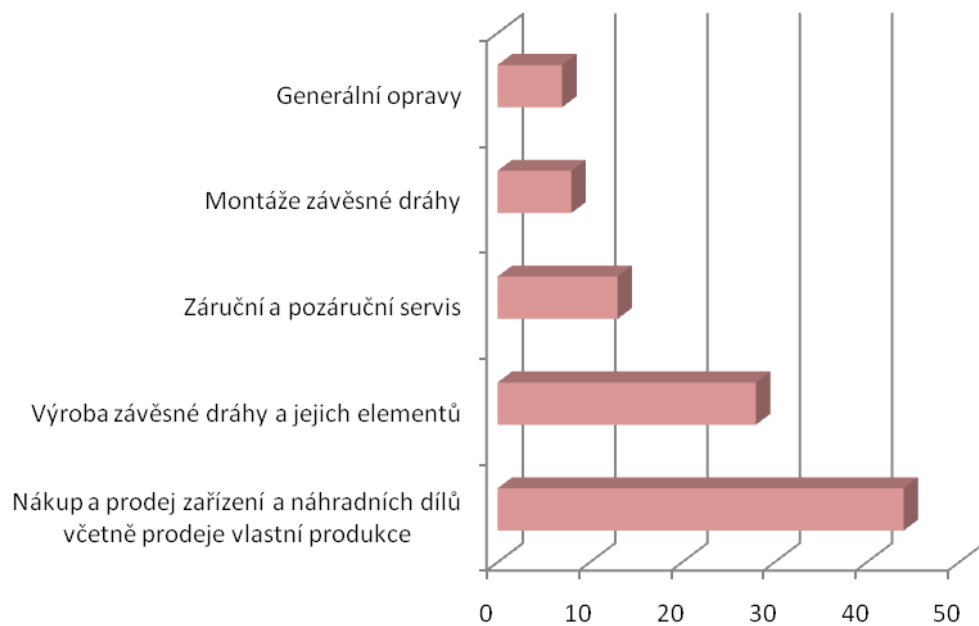
Graf č. 8 - Vývoj mezd za poslední 3 roky u servisních pracovníků

4.4 Návrh komplexního portfolia činností na období tří let

4.4.1 Stávající stav

V roce 2009 měla společnost STS s.r.o. následující portfolio činností, které zabezpečovaly její příjmy:

- ✓ Nákup a prodej zařízení a náhradních dílů
- ✓ Záruční a pozáruční servis
- ✓ Generální opravy
- ✓ Výroba závěsné dráhy a jejich elementů, její prodej
- ✓ Montáže závěsné dráhy



Graf č. 9 - Podíl jednotlivých činností na celkovém obrátu společnosti v %

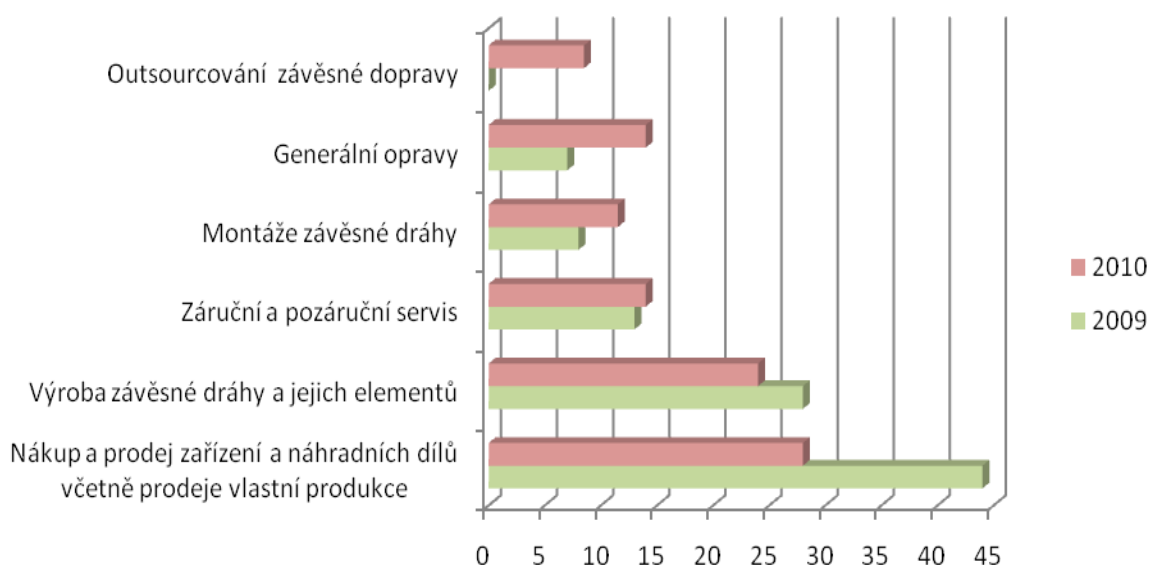
Z výše uvedeného grafu vyplývá, že nejvíce příjmů zabezpečil prodej zařízení a náhradních dílů, podílel se na celkové tržbě 44 %. Druhým největším zdrojem příjmů byl prodej vlastní produkce a to 28 %. Prodej produktů tedy celkem činil 72 % příjmů. Na služby zůstává celkem 28 % - záruční a pozáruční servis, generální opravy, montáž závěsné dráhy.

4.4.2 Návrh portfolia činností na rok 2010

V roce 2010 zůstane portfolio stejné jako v minulém roce, ale bude rozšířeno o další službu:

- ✓ Nákup a prodej zařízení a náhradních dílů
- ✓ Záruční a pozáruční servis
- ✓ Generální opravy
- ✓ Výroba závěsné dráhy a jejich elementů, její prodej
- ✓ Montáže závěsné dráhy
- ✓ **Outsourcing závěsné dopravy (3 komplety zařízení)**

V tomto roce se předpokládá výrazný pokles prodejů zařízení a také se předpokládá pokles výroby závěsné dráhy. Ušlé příjmy předpokládáme nahradit výrazným zvýšením podílu generálních oprav, montážemi závěsných drah. Sice dojde k poklesu montáží nových drah, ale je velký předpoklad, že bude využíváno již jednou montovaných drah, které budou demontovány a znovu montovány do nových chodeb, což znamená pro společnost STS s.r.o. jako poskytovatele montážních služeb nárůst zakázek. Dalším dodatečným zdrojem příjmů bude outsourcingování závěsné důlní dopravy.



Graf č. 10 – Srovnání portfolia činností v % podílu na obratu v roce 2009 a 2010

Cílem pro tento rok je udržení obratu ve stejné výši jako v loňském roce.

4.4.3 Návrh portfolia činností na rok 2011

V roce 2011 portfolio zůstane zachované. Avšak činnost outsourcingování závěsné důlní dopravy bude rozšířena o další dva komplety, což bude předpokládat další investici min. ve výši 30 000 000,0 rub. Zde zůstává otázkou, jakým způsobem bude investice financována, zda z interních nebo externích zdrojů, ale vzhledem předpokládaným příjmům z outsourcingu prvních třech kompletů je reálná možnost i tuto investici financovat z vlastních zdrojů. Předpokládá se, že cenová politika zůstane stejná, tudíž pořizovací cena jednoho kompletu zůstane na stejné úrovni.

Tabulka č. 8 - Peněžní toky z provozu investice

(v mil. rub.)	1. rok	2. rok	3. rok
Přírůstek tržeb	27,00	27,00	27,00
Přírůstek nákladů bez úroků a odpisů	3,35	3,90	4,50
Odpisy	10,00	10,00	10,00
Zisk před zdaněním	13,65	13,10	12,50
1. Zisk po zdanění	13,41	12,86	12,26
2. Odpisy	10,00	10,00	10,00
3. Přeměna ČPK na peněžní příjem			2,70
Celkem	23,41	22,86	24,96

$$\text{Diskontní peněžní příjmy} = \frac{23,41}{1,20^1} + \frac{22,86}{1,20^2} + \frac{24,96}{1,20^3} = 52,37 \text{ mil. rub.}$$

Kapitálový výdaj = 32,7 mil. rub.

Čistá současná hodnota:

$$CSH = \sum P_n \frac{1}{(1+i)^n} - K = 19,67 \text{ mil. rub.}$$

I v tomto případě je hodnota kladná, tudíž investice je realizovatelná. [9]

Tabulka č. 9 - Doba návratnosti investice

Rok	Cash flow	Kumulované Cash flow
1	23,41	23,41
2	22,86	46,27
3	24,96	71,23

Kapitálový výdaj činil 32,7 mil. rub. Tedy i v tomto případě se investice vrátí déle jak za jeden rok. Zůstává tedy dopočítat částka 9,29 mil.

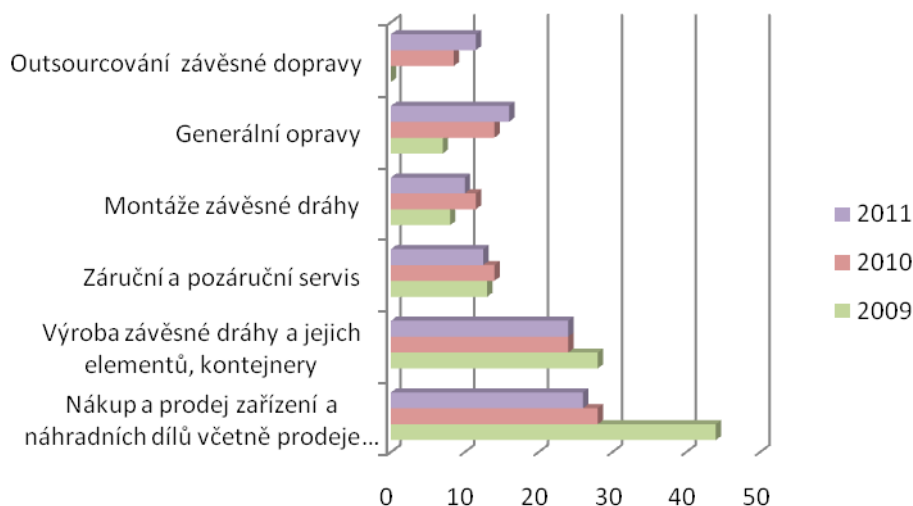
Příjem ve 2. roce: 22,86 mil. rub.

Příjem ve 2. roce/den: $22,86/360 = 0,0635$ mil. rub. /den

Počet dnu ve 2. roce, za které se vrátí zbývajících 9,29 mil. rub.: $9,29/0,0635 = 146$ dnů

Doba návratnosti investice činí 1 rok a 146 dnů. [9]

Kromě rozšíření činnosti outsourcování bude rozšířena řada výrobků vyráběných na STS s.r.o. Jedná se o 4 modifikace kontejnerů pro různé typy materiálů. Tímto krokem bychom chtěli dosáhnout navrácení úrovně obrátu z roku 2009. Mluvíme o obrátu z prodeje vlastních výrobků.



Graf č. 11 - Srovnání portfolia činností v % podílu na obrátu v roce 2009, 2010, 2011

Z grafu je zřejmé, že podíl prodeje produktů a prodej služeb nezačíná vyrovnávat.

Prodej produktů činil v roce 2009 72 % z příjmů společnosti, v roce 2011 předpokládáme podíl jen ve výši 50%. Ve službách se tedy očekává také obrát 50 %.

Cílem pro tento rok je zvýšení obrátu společnosti o 20 %.

4.4.4 Návrh portfolia činností na rok 2012

V roce 2012 portfolio zůstane opět zachované. Činnost outsourcingu závěsné důlní dopravy se dále bude rozšiřovat, v tomto roce o dalších šest kompletů. Investice do hmotného majetku bude činit v této souvislosti min. 90 000 000,0 rub. Při tak velké investici již bude muset dojít k financování z externích zdrojů. Bude projednáno s mateřskou společností zda-li se na tomto investičním projektu budou podílet, tj. část technologií poskytne s odloženou splatností. Další možností je využití bankovním domů v ČR. Je možné, že v roce 2012 již budou přijatelné podmínky financování i v Ruské Federaci. Jaký externí zdroj bude k tomuto investičnímu záměru využit, bude stanoveno a odsouhlaseno s majiteli do poloviny roku 2011.

Tabulka č. 10 - Peněžní toky z provozu investice

(v mil. rub.)	1. rok	2. rok	3. rok
Přírůstek tržeb	81,00	81,00	81,00
Přírůstek nákladů bez úroků a odpisů	10,05	11,70	13,50
Odpisy	27,00	27,00	27,00
Zisk před zdaněním	43,95	42,30	40,50
1. Zisk po zdanění	43,71	42,06	40,26
2. Odpisy	27,00	27,00	27,00
3. Přeměna ČPK na peněžní příjem			8,10
Celkem	70,71	69,06	75,36

$$\text{Diskontní peněžní příjmy} = \frac{70,41}{1,30^1} + \frac{69,06}{1,30^2} + \frac{75,36}{1,30^3} = 129,32 \text{ mil. rub.}$$

V tomto případě byla použita vyšší úroková sazba, jelikož není přesně předem známo, z jakých interních zdrojů bude investice financována.

Kapitálový výdaj = 89,1 mil. rub.

Čistá současná hodnota:

$$CSH = \sum P_n \frac{1}{(1+i)^n} - K = 40,22 \text{ mil. rub.}$$

Tabulka č. 11 - Doba návratnosti investice

Rok	Cash flow	Kumulované Cash flow
1	70,71	70,71
2	69,09	139,80
3	75,36	215,16

Kapitálový výdaj činil 89,1 mil. rub. Také v tomto případě se investice vrátí déle jak za jeden rok. Zůstává tedy dopočítat částka 18,39 mil.

Příjem ve 2. roce: 69,09 mil. rub.

Příjem ve 2. roce/den: $69,09/360 = 0,192$ mil. rub. /den

Počet dnů ve 2. roce, za které se vrátí zbývajících 18,39 mil. rub.: $18,39/0,192 = 96$ dnů

Doba návratnosti investice činí 1 rok a 96 dnů.

4.5 Projekt a jeho rizikové faktory

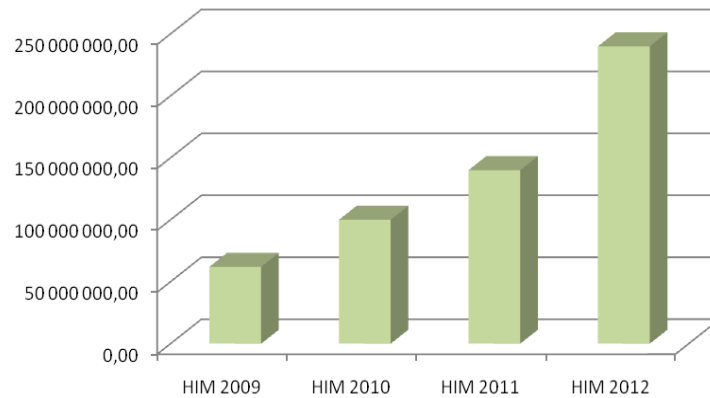
Pro analýzu rizikových faktorů bude využito kvalitativního přístupu tudíž kvalifikovaného odhadu.

4.5.1 Rizikové faktory

Zvolená strategie pro rozvoj služeb v oblasti outsourcingu závěsné důlní dopravy se jeví ekonomicky velmi výhodně, předpokládaná návratnost z investic je ve velmi krátkém časovém horizontu. Ve všech třech případech mluvíme o návratnosti do dvou let. Tento rizikový faktor se jeví jako nízký v případě, že nebudou narušeny peněžní toky. Problém může vzniknout při špatné platební morálce zákazníků, která může být vyvolána řetězově tj. snížení poptávky po uhlí, nečasné platby za uhlí atd.

Tuto variantu rozvoje umožňuje velmi dobrý hospodářský výsledek v letech 2008 -2009. V tomto období byla vytvořena dostatečná finanční rezerva, která dovoluje velké investice do hmotného investičního majetku.

V souvislosti s výše uvedeným se během tří let výrazně tento hmotný investiční majetek navýší. Všechn tento hmotný investiční majetek bude nakupován u mateřské společnosti, což je velmi dobré, protože podpoří její obchod.



Graf č. 12 - Předpokládaný vývoj hmotného investičního majetku společnosti STS s.r.o. v letech 2009 – 2012

Zde hraje významnou roli kvalita nakupovaného zařízení. V případě, že by stroje nebyly ve vysoké kvalitě, docházelo by k častým poruchám, což by mělo za následek prostoje zařízení a snížení efektivity přepravy v dole. Zákazník by tuto skutečnost velmi rychle vyhodnotil a vypověděl by smlouvy. Tato skutečnost by měla za následek ohrožení celého projektu!

Toto riziko je částečně diferencováno širokým portfoliem zákazníků, což samozřejmě nemůže vést k závěru, že je možné nakupovat nekvalitní zařízení!

Již po skončení prvního kvartálu tohoto roku je možné na základě výsledků konstatovat, že směr rozvoje společnosti je správný.

Zákazníci, kterým byla tato služba nabídnuta a kteří ji již v současné době využívají, začínají plánovat využití této služby celoročně. Což by přineslo ještě větší zisk, jelikož byl v kalkulacích započítán příjem z toho zařízení jen v rozsahu 10 měsíců.

Efektivita práce poskytovatele služeb skutečně odhalila velké rezervy organizace práce na šachtách. V současné době není v moci poskytovatele, aby uspokojil všechny požadavky zákazníků na tuto službu.

Samozřejmě toto bude mít neblahé následky, jelikož bude oslovena konkurence, aby také nabídla tuto službu. Riziko, které je nevyhnutelné, otázkou zůstává, jak bude velké!

Z pohledu konkurence tato služba nejenom, že bude vyžadovat velká kapitálová vložení, (ne všichni mají k dispozici dostatek volných finančních prostředků a úvěry v Ruské federaci jsou zatím ekonomicky nevýhodné) ale bude nutné zabezpečit i velký přísun náhradní dílů, aby nedocházelo k prostojům techniky. Také velmi vážným faktorem je kvalifikovaný personál. V obou těchto případech má STS s.r.o. náskok před konkurencí.

Společnost STS s.r.o. má ve vlastnictví a dokonce na svém teritoriu veřejný celní sklad, který umožňuje přivést velké množství náhradních dílů popř. i nových technologií, aniž by muselo dojít k vyclení tohoto zboží. Je stanoven režim celního skladu, což znamená, že zboží je umístěno na celní sklad a nemusí být ceno, tudíž nejsou placeny clo, celní poplatky ani DPH. Tato skutečnost výrazně ovlivňuje cash flow společnosti. V opačném případě by firma musela zvolit režim importu a všechny výše uvedené položky zaplatit, v reálu to znamená cca 30 % z hodnoty zboží. Pro ilustraci pokud přivezeme zboží v hodnotě 10 000 000,0 rub., musí být zaplacen státu 3 000 000,0 rub. Veřejný celní sklad se jeví jako jedna z nejdůležitějších konkurenčních výhod.

Z pohledu kvalifikovaného personálu je možné konstatovat, že na rozdíl od konkurence je pro firmu STS s.r.o. snadnější tento personál najít. Firma STS s.r.o. je v širokém okolí známá svou stabilitou a nabízí svým pracovníkům plný balíček sociálních jistot. Kromě jiného i výdělků jsou v této oblasti nadprůměrné. Vznikají sice často situace, že konkurence má snahu pracovníky tzv. „přeplatit“, ale Ti ze zkušenosti ví, že sice dostanou v prvních měsících zaplacen více, ale také se lehce může stát, že v měsících následujících nedostanou vůbec nic!

Velkým rizikem, které by mohlo výrazně ovlivnit činnost společnosti je hospodářská politika státu. V případě, že by došlo k utlumení těžby, logicky by se snížila i potřeba dopravy v dolech. Takový vývoj se, ale v nejbližších pěti letech nepředpokládá.

4.5.2 Časový harmonogram

Důležitým rizikovým faktorem v realizaci projektu bude čas, za který bude firma schopna přistoupit k jeho realizaci daného projektu. Zákazníci téměř vždy požadují co nejkratší termíny. V této souvislosti je vhodná příprava časového harmonogramu, aby nedošlo k nesplnění předem stanovených termínů. Příloha č. 2

ZÁVĚR

Snahou tohoto projektu bylo najít možnosti rozvoje společnosti STS s.r.o. na území Ruské federace a zároveň je podložit i teoretickými poznatky a analýzami.

Diplomová práce zpracovává profil společnosti od interní a externí analýzy prostředí, popisuje strukturu společnosti a hodnotí dosavadní stav jejího působení z ekonomického i obchodního hlediska. Zaměřuje se také na analýzu konkurence, ve všech možných souvislostech, se snahou najít tu správnou specifickou přednost, která by umožnila kýžený rozvoj společnosti. Proto bylo také nutné zpracování analýz finančních možností společnosti, znalost finančního rámce je nezbytnou součástí pro hledání optimálního portfolia činností. V projektové části jsou rozpracovány možnosti outsourcingu služeb v rámci svého dosavadního působení. Tato varianta řešení rozvoje, vyžaduje nemalé investice, proto jsou součástí i výpočty návratnosti těchto investic.

Cílem diplomové práce bylo tedy najít varianty řešení pro rozvoj společnosti na trhu Ruské federace a zároveň výrazně posílit její postavení na trhu. Analýzy prokázaly, že konkurenčních výhod má firma hned několik, které může využít, aby neztratila svou pozici lídra. Dále projekt navrhuje optimální portfolio činností na období tří let společnosti tak, aby bylo dosaženo nejenom strategických cílů společnosti STS s.r.o., ale aby také bylo výrazně přispěno ke splnění cílů její mateřské společnosti, která má sídlo v České republice.

Společnost STS s.r.o. má však přes krizové období, kterým prochází dnes téměř každý, všechny předpoklady pro splnění svých vytyčených cílů. Bude záležet především na ní samotné a na jejím vedení, jak s tímto obrovským potencionálem naloží a zda těchto cílů skutečně dosáhne.

Za úspěšný projekt považujeme ten, při jehož realizaci dojde právě ke splnění těchto vytyčených cílů. Ne vždy se podaří projekt realizovat na 100 %. Příčin může být spousta. Do procesu vstupuje mnoho rizikových faktorů a nepředvídatelných skutečností, které se projekt také snaží pojmenovat.

Společnost STS s.r.o. je v situaci, kdy nemá na výběr a musí podstoupit rizika spojená se změnou. Z vypracovaného projektu je zřejmé, že je reálné, aby společnost tento projekt realizovala a aby jí přinesl očekávané výsledky.

Domnívám se, že cíl diplomové práce byl splněn.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Monografie

- [1] DEDOUCHOVÁ, M. *Strategie podniku*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2001. 256 s. ISBN 80-7179-603-4.
- [2] DRUCKER, P. F. *Výzvy managementu pro 21. století*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2001. 187 s. ISBN 80-7261-021-X.
- [3] DRUCKER, P. F. *Řízení v turbulentní době*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1994. 215 s. ISBN 80-85603-67-5.
- [4] GRUBLOVÁ, E. *Podniková ekonomika*. 1. vyd. Ostrava: Repronis, 2001. 438 s. ISBN 80-86122-75-1.
- [5] JIRÁSEK, J. A. *Strategie, umění podnikatelských vítězství*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2002. 189 s. ISBN 80-86419-22-3.
- [6] MACHKOVÁ, H.; ČERNOHLÁVKOVÁ, E.; REBUFFAT, M. *Mezinárodní obchodní operace*. 2. vyd. Praha: HZ Editio, 2000. 226 s. ISBN 80-86009-34-3.
- [7] MARINIČ, P. *Plánování a tvorba hodnoty firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing 2008. 232 s. ISBN 978-80-247-2432-4.
- [8] KEEGAN, W. J. *Global Marketing Management*. 1. vyd. London: Hall International Ltd., 1998. 783 s. ISBN 0-13-357245-5.
- [9] PAVELKOVÁ, D.; KNÁPKOVÁ, A. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. 1. vyd. Praha: Linde, 2005. 302 s. ISBN 80-86131-63-7.
- [10] POPESKO, B. *Moderní metody řízení nákladů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing 2009. 229 s. ISBN 978-80-247-2474-9.
- [11] SEYMOUR, M.; MOORE, S. *Effective Crisis Management - World Principles and Practice*. 1. vyd. London : Cromwell Press, 2000. 220 s. ISBN 0-304-70328-1.
- [12] SMEJKAL, V.; RAIS, K. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing 2010. 354 s. ISBN 978-80-247-3051-6.
- [13] UČEŇ, P. *Zvyšování výkonnosti firmy na bázi potenciálu zlepšení*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing 2008. 190 s. ISBN 978-80-247-2472-0.

Interní materiály

- [14] Firemní materiály STS s.r.o. (logo, organizační struktura, finanční zdroje)

Internetové zdroje

- [15] EUROEKONOM. *Smlouva o dílo*. [online]. c. 2004, [cit. 2010-04-28].
Dostupné z: < <http://www.euroekonom.cz/vzor-smlouva-o-dilo.php> >.
- [16] FERRIT. *Technické materiály*. [online]. c. 2003, [cit. 2010-04-10]. Dostupné z:
< <http://www.ferrit.cz/dms> >.
- [17] FRIEDEL, L. *O benchmarkingu*. [online]. c. 2002, [cit. 2010-04-22]. Dostupné z:
< http://www.benchmarking.cz/o_benchmarkingu.asp >.
- [18] ŠEBEK, M. *Řízení projektů a podnikových procesů. Plánování a řízení projektů*.
[online]. c. 2006, [cit. 2010-04-27]. Dostupné z:
< <http://www.bivs.cz/index.php?module=139> >
- [19] WIKIPEDIE. *Otevřená encyklopedie*. [online]. c. 2002, [cit. 2010-04-02]. Dostupné z: < http://cs.wikipedia.org/wiki/Kemerovska_oblast >.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

CSH	Čistá současná hodnota
I	Pořizovací cena projektu
Z	Roční zisk z investic po zdanění v jednotlivých letech předpokládané životnosti
ČPK	Čistý pracovní kapitál
O	Roční odpisy z investice v jednotlivých letech předpokládané životnosti
P	Peněžní příjem investice v jednotlivých letech životnosti
K	Kapitálový výdaj (cena projektu)
N	Doba životnosti projektu
KFÚ	Kritické faktory úspěchu
ND	Náhradní díly

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. č. 1 – Vztah mezi posláním firmy, firemními zdroji, schopnostmi a okolím firmy.....	12
Obr. č. 2 – Typologie strategií podle Portera.....	17
Obr. č. 3 – Porovnání s benchmarkem.....	19
Obr. č. 4 – Proces benchmarkingu.....	20
Obr. č. 5 – Vztah jednotlivých přístupů k pojetí nákladů	26
Obr. č. 6 – Magický trojúhelník investora.....	29
Obr. č. 7 – Vztahy při řízení rizik.....	30
Obr. č. 8 – Logo společnosti.....	37
Obr. č. 9 – Kemerovská oblast v rámci mapy Ruské federace.....	38
Obr. č. 10 – Okolí podniku.....	45
Obr. č. 11 – Aplikovaný Porterův model.....	46
Obr. č. 12 – Nákres důlní závěsné lokomotivy.....	61
Obr. č. 13 – Příklad typu kontejneru s výklopným dnem pro sypké materiály.....	65

SEZNAM TABULEK

Tabulka č. 1 – Srovnání konkurenčních firem v rámci benchmarkingu.....	49
Tabulka č. 2 – Přehled finančních zdrojů k 1.1.2010.....	51
Tabulka č. 3 – Předpokládaný zisk z nájmu 1 skupiny pracovníků.....	53
Tabulka č. 4 – Předpokládaný zisk z nájmu 1 kompletu zařízení.....	55
Tabulka č. 5 – Předpokládaný zisk z nájmu 1 kompletu zařízení + 1 skupina.....	56
Tabulka č. 6 – Peněžní toky z provozu investice.....	69
Tabulka č. 7 – Doba návratnosti investice.....	70
Tabulka č. 8 – Peněžní toky z provozu investice.....	74
Tabulka č. 9 – Doba návratnosti investice.....	74
Tabulka č. 10 – Peněžní toky z provozu investice.....	76
Tabulka č. 11 – Doba návratnosti investice.....	77

SEZNAM GRAFŮ

Graf č. 1 – Vývoj obratu společnosti 2007-2009.....	42
Graf č. 2 – Podíl oprav včetně prodeje ND na celkovém obratu společnosti v letech 2006-2009.....	43
Graf č. 3 – Celkový podíl na trhu	50
Graf č. 4 – Srovnání celkového podílu na trhu s podílem na trhu ve službách	50
Graf č. 5 – Podíl zákazníků na celkovém obratu v roce 2009.....	57
Graf č. 6 – Srovnání efektivity provozování dopravních jednotek	63
Graf č. 7 – Srovnání efektivity provozování dopravy při outsourcingu 2ks kompletů zařízení	64
Graf č. 8 – Vývoj mezd za poslední 3 roky u servisních pracovníků.....	71
Graf č. 9 – Podíl jednotlivých činností na celkovém obratu společnosti v %.....	72
Graf č. 10 – Srovnání portfolia činností v % podílu na obratu v roce 2009 a 2010.....	73
Graf č. 11 – Srovnání portfolia činností v % podílu na obratu v roce 2009, 2010, 2011.....	75
Graf č. 12 – Předpokládaný vývoj hmotného investičního majetku společnosti STS s.r.o. v letech 2009 - 2012.....	78

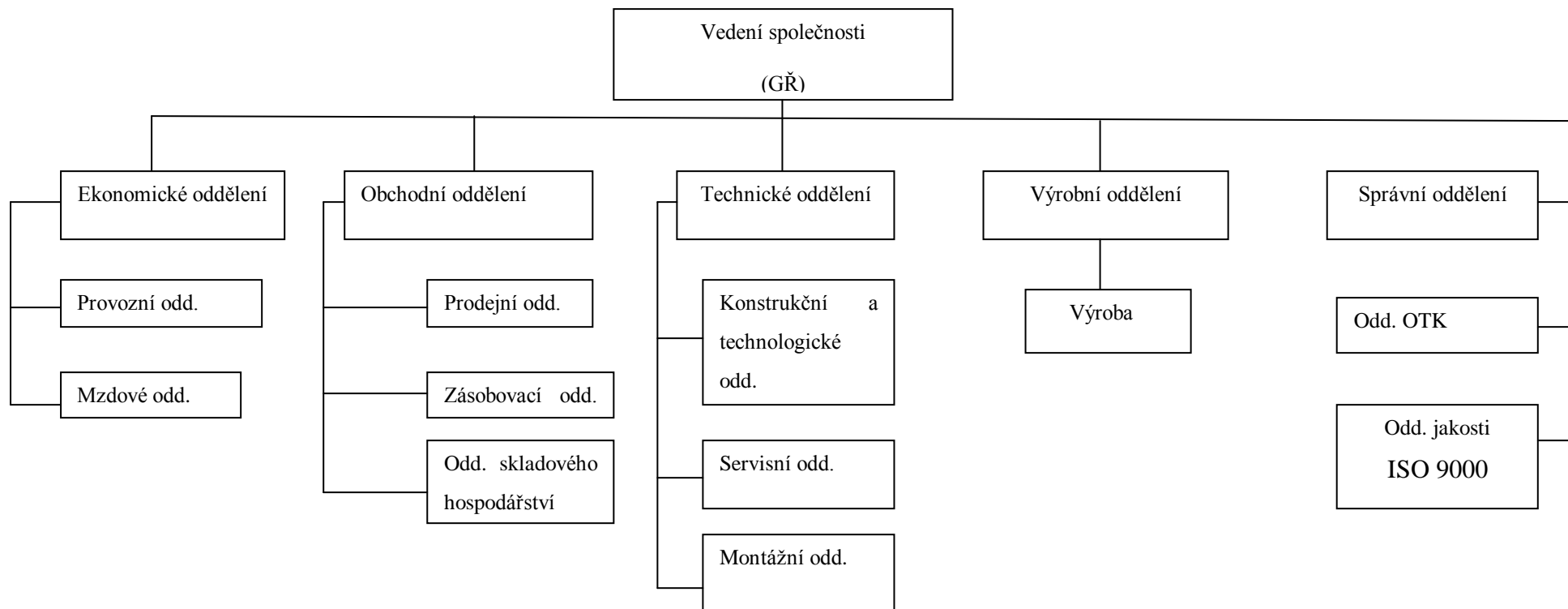
SEZNAM PŘÍLOH

PŘÍLOHA P I. STRUKTURA ORGANIZACE STS S.R.O.

PŘÍLOHA P II. ČASOVÝ HARMONOGRAM

PŘÍLOHA P III. DŮLNÍ ZÁVĚSNÁ LOKOMOTIVA

PŘÍLOHA P I. STRUKTURA ORGANIZACE STS S.R.O.



PŘÍLOHA P III. DŮLNÍ ZÁVĚSNÁ LOKOMOTIVA

