

Univerzita Pardubice

Fakulta ekonomicko-správní

Strategické řízení průmyslového podniku

Bc. Lenka Nováková

Diplomová práce

2013

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2012/2013

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Lenka Nováková**
Osobní číslo: **E11980**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Ekonomika a management podniku**
Název tématu: **Strategické řízení průmyslového podniku**
Zadávající katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Diplomová práce bude orientována na strategické řízení vybraného průmyslového podniku, zejména strategické cíle a zpracování návrhů pro zlepšení podnikové strategie.

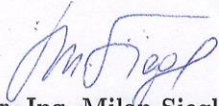
Stanovení cíle práce


1. Strategie, strategické řízení a jeho význam pro průmyslový podnik
2. Představení podniku
3. Strategie vybraného podniku
4. Strategické cíle a strategická analýza
5. Návrh strategického plánu včetně zabezpečení realizace
6. Doporučení pro zlepšení podnikové strategie

Formulace závěru

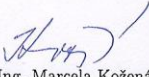
Rozsah grafických prací: -
Rozsah pracovní zprávy: cca 50 stran
Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická
Seznam odborné literatury:

FOTR, J.; DĚDINA, J.; HRŮZOVÁ, H.: Manažerské rozhodování, 2. vydání, Praha: Ekopress, 2000 ISBN 80-86119-20-3.
FOTR, J: Podnikatelský plán a investiční rozhodování, 2. přepracované a doplněné vydání, Praha, Grada Publishing, 1999, ISBN 80-7169-812-1.
KEŘKOVSKÝ, M. VYKYPĚL, O., Stratecké řízení - teorie pro praxi, 1. vydání, Praha: C. H. Beck, 2002, ISBN 80-7179-57-X.
KOVÁŘ, F., Strategický management, 1. vydání, Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2008, ISBN 978-80-86730-33-2.
NOVOTNÝ, J. SUCHÁNEK, P., Nauka o podniku I., 1. vydání, Brno: Masarykova univerzita, 2004, ISBN 80-210-3333-9.
ZDRAŽILOVÁ, D.; KHELEROVÁ, V.: Management obchodní firmy, Dotisk Praha: Grada Publishing, 1995, ISBN 80-623-72-2.

Vedoucí diplomové práce:  doc. Dr. Ing. Milan Siegl, CSc.
Ústav podnikové ekonomiky a managementu
Datum zadání diplomové práce: 26. září 2012
Termín odevzdání diplomové práce: 30. dubna 2013


doc. Ing. Renáta Myšková, Ph.D.
děkanka

L.S.


doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 22. února 2013

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji:

Tuto práci jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 12. dubna 2013

Bc. Lenka Nováková

PODĚKOVÁNÍ:

Tímto bych ráda poděkovala svému vedoucímu práce doc. Dr. Ing. Milanu Sieglovi, CSc. za jeho odbornou pomoc, cenné rady a poskytnuté materiály, které mi pomohly při zpracování diplomové práce.

ANOTACE

Diplomová práce, která nese název „Strategické řízení průmyslového podniku“ se zabývá teorií a praxí strategického řízení. V teoretické části je popsán obecný postup pro provádění strategické analýzy, z které vychází tvorba strategického plánu. V praktické části je analyzován konkrétní podnik, na kterém je provedena komplexní strategická analýza vnitřního a vnějšího prostředí. Na základě získaných poznatků je provedena analýza SWOT, která slouží jako základ pro srovnání vhodné strategie se stávajícím strategickým plánem podniku.

KLÍČOVÁ SLOVA

Strategické řízení, strategický plán, strategická analýza, SWOT analýza, konkurenční výhoda, vize podniku, strategický cíl.

TITLE

Strategic management of industrial enterprise

ANNOTATION

This thesis whose title is „Strategic management of industrial enterprise“, deals with the theory and practise of strategic management. The theoretical part describes a general methodology of the strategic analysis of an enterprise from which the optimal strategic plan is generated. In the practical part a real company is analysed, according to the methodology mentioned in the theoretical part. Complex analyses of its surrounding as well as its internal competences are carried out. Based on the acquired information the SWOT analysis is made, which serves as a groundwork for of comparison of the appropriate strategy with the current strategic plan.

KEYWORDS

Strategic management, strategic plan, strategic analysis, SWOT analysis, competitive advantage, vision of enterprise, strategic goal.

OBSAH

ÚVOD	11
1 STRATEGIE, STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ A JEHO VÝZNAM PRO PRŮMYSLOVÝ PODNIK.....	13
1.1 ÚROVNĚ ŘÍZENÍ PODNIKU	13
1.2 ŘÍZENÍ A JEHO FÁZE	13
1.3 STRATEGIE, STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ, MISE, VIZE, STRATEGICKÉ CÍLE	15
1.3.1 Strategie.....	15
1.3.2 Podniková strategie	16
1.3.3 Strategické řízení	16
1.3.4 Mise	19
1.3.5 Vize	20
1.3.6 Strategické cíle	20
1.4 STRATEGICKÁ ANALÝZA.....	22
1.4.1 Analýza vnějšího prostředí	22
Mikrookolí podniku.....	23
Makrookolí podniku.....	24
1.4.2 Analýza vnitřního prostředí	28
1.5 SWOT ANALÝZA	29
1.6 TVORBA A FORMULACE STRATEGIE	31
1.6.1 Porterovy generické strategie.....	31
1.6.2 Ansoffův model růstu	32
1.7 VÝBĚR A IMPLEMENTACE STRATEGIE	33
2 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI.....	35
2.1 ZÁKLADNÍ ÚDAJE.....	35
2.2 HISTORIE SPOLEČNOSTI	36
2.3 ORGANIZAČNÍ USPOŘÁDÁNÍ SPOLEČNOSTI.....	37
2.4 ČINNOSTI JEDNOTLIVÝCH ÚTVARŮ	39
2.4.1 Obecné činnosti útvaru.....	39
2.5 VÝROBNÍ SORTIMENT	39
2.5.1 Piezoelektrické krystalové jednotky.....	40
2.5.2 Krystalové filtry	40
2.5.3 Křemenné substráty pro SAW filtry	41
2.6 ZÁKAZNÍCI.....	41
3 STRATEGICKÁ ANALÝZA	44
3.1 ANALÝZA MAKROOKOLÍ	44
3.1.1 PEST analýza.....	44
3.1.2 Politicko-legislativní faktory	44
3.1.3 Ekonomické faktory	44
3.1.4 Sociální a demografické faktory	46
3.1.5 Technologické faktory.....	46
3.2 ANALÝZA MIKROOKOLÍ	46
3.2.1 Zákazníci.....	47
3.2.2 Dodavatelé.....	47
3.2.3 Konkurence.....	48
3.2.4 Substituty	49
4 ANALÝZA INTERNÍCH ZDROJŮ A SCHOPNOSTÍ PODNIKU.....	50
4.1 VNITŘNÍ ZDROJE PODNIKU	50
4.1.1 Faktory rozvoj vědecko-technického	50
4.1.2 Marketingové a distribuční faktory.....	50
4.1.3 Faktory výroby.....	51
4.1.4 Faktory podnikových a pracovních zdrojů	52
4.1.5 Faktory finanční a rozpočtové	52
5 SWOT ANALÝZA.....	54
6 STRATEGICKÝ PLÁN SPOLEČNOSTI KRYSTALY.....	56

6.1	NÁVRH STRATEGICKÉHO PLÁNU SPOLEČNOSTI	56
6.2	VIZE PODNIKU.....	56
6.3	STRATEGICKÉ CÍLE	57
6.4	SCÉNÁŘE VÝVOJE	57
7	DOPORUČENÍ PRO ZLEPŠENÍ ČINNOSTI	59
	ZÁVĚR.....	60
	POUŽITÁ LITERATURA	62
	SEZNAM PŘÍLOH.....	64

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Rozdíly mezi vrstvami řízení	17
Tabulka 2: Ilustrace základních strategických úvah vyplývajících z matice SWOT	30
Tabulka 3: Odběratelé firmy Krystaly	41
Tabulka 4: Vývoj HDP ve světě	45
Tabulka 5: Statistika minulých let	45
Tabulka 6: Hodnocení dodavatelů za rok 2010	47
Tabulka 7: Strategický výhled společnosti v následujících 5 letech v milionech Kč.....	56
Tabulka 8: Scénáře vývoje společnosti Krystaly	58

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Proces tvorby strategického plánu	21
Obrázek 2: Strategická analýza	22
Obrázek 3: Vnější a vnitřní faktory strategické analýzy	25
Obrázek 4: Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí	26
Obrázek 5: Typologie strategií podle Portera.....	31
Obrázek 6: Typologie strategií podle Ansoffa	32
Obrázek 7: Proces implementace strategie	34
Obrázek 8: Organizační uspořádání společnosti Krystaly, Hradec Králové, a.s.	38
Obrázek 9: Odběratelé v ČR (2012)	42
Obrázek 10: Odběratelé v EU (2012)	43
Obrázek 11: Odběratelé v třetích zemích (2012).....	43
Obrázek 12: Prodejnost v letech 2008 - 2012.....	43

SEZNAM ZKRATEK

ČR	Česká republika
EU	Evropská unie
FES	Fakulta ekonomicko-správní
USA	Spojené státy americké
Kč	Koruna česká

ÚVOD

Vznik strategického řízení je spojován s polovinou 80. let. V tomto období se začala pozornost zaměřovat na zatím opomíjené záležitosti týkající se zejména lidských zdrojů, organizace a technologie. Úspěch nově zvolené strategie nezávisí pouze na změnách vnějšího prostředí, ale rovněž i na schopnostech firmy, která se mění se změnami tohoto prostředí. Prognózování a plánování se netýká pouze vnějšího prostředí, ale nově i záležitostí uvnitř firmy. Tyto dvě činnosti se musí vzájemně doplňovat a podporovat. Do oblasti zájmů se dostávají firemní schopnosti, kultura, styl řízení i provádění vnitrofiremních změn. Strategické řízení je realizováno vrcholovými manažery a zahrnuje činnosti zaměřené na udržování dlouhodobého souladu mezi posláním organizace, jejími strategickými cíli a disponibilními zdroji a rovněž mezi organizací a vnějším prostředím, v němž organizace působí. Ideální model strategického řízení zřejmě neexistuje, odborná literatura se však shoduje, že by měl být uskutečňován v určitých, logicky navazujících fázích. Uskutečňuje se jako proces, který je souborem manažerských rozhodnutí a postupů, dlouhodobě určujících fungování a činnosti organizace. Tento proces obsahuje porozumění strategické pozice, strategickou volbu a strategickou implementaci.

V současné době má mnoho společností zkušenosti s tím, že úspěšná realizace strategie, respektive úspěch strategického řízení, závisí vedle použití formálních modelů, postupů a metod také na kulturních a psychologických aspektech ve společnosti. Díky velké rychlosti změn v dnešní globalizované společnosti bývá také zpochybňován význam možnosti analytického strategického plánování.

V této diplomové práci se budu věnovat problematice strategického řízení vybraného podniku. S ohledem na zvolený podnik budu v teoretické části, jako bod číslo jedna, věnovat pozornost spíše teorii aplikovatelnou na malý a střední podnik. Budu se věnovat tvorbě obchodní strategie: popis procesu, na jehož základě bude možné definovat a formulovat vizi podniku a strategický plán, kterého by se měl podnik nadále držet.

Hlavním cílem této diplomové práce, tedy bodem číslo dvě, je zhodnocení stavu a úrovně strategického plánu společnosti, navržení a doporučení jeho případných změn včetně strategie rozvoje podniku. Na závěr, pro splnění vytyčeného cíle musím provést strategickou analýzu podniku.

Diplomová práce bude aplikována na akciovou společnost Krystaly. Jedná se o specifický výrobní podnik sídlící v Hradci Králové. Podnik byl založen v roce 1996. Vedení podniku,

konkrétně jeho ředitel byl tématem diplomové práce potěšen. V kontextu potřeb managementu a s ohledem na cíle této práce jsem si stanovila následující hypotézu, kterou nyní budu verifikovat:

Současný strategický plán podniku a jeho obchodní strategie, ať už existuje v jakékoliv formě, zajišťuje podniku dostatečnou konkurenční výhodu v dlouhém časovém období.

Strategické řízení je svou podstatou dlouhodobé a nedisponuje tedy přesnými výsledky v krátkém časovém období. Z tohoto důvodu potvrzení nebo vyvrácení hypotézy nelze vyslovit s absolutní jistotou, nýbrž pouze s určitou mírou pravděpodobnosti.

Diplomová práce se dělí na dvě části: část teoretickou a část praktickou. Teoretická část je zaměřena na cíle a poslání podniku s tím, že hlavní pozornost se věnuje strategické analýze okolí podniku a jeho vnitřnímu prostředí jako návodu na realizaci jejich závěrů. V praktické části uplatňuji teoretické poznatky na konkrétní společnost. Na základě provedených analýz provedu SWOT analýzu, která shrne získané poznatky a stane se tak odrazovým můstkem pro definování podnikové vize, strategických cílů a cest, kterými je možno těchto cílů dosáhnout. Tyto závěry porovnáám s existujícím strategickými plány a navrhnou případná zlepšení.

1 STRATEGIE, STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ A JEHO VÝZNAM PRO PRŮMYSLOVÝ PODNIK

1.1 Úrovně řízení podniku

Co považujeme za základní cíl podniku? O co podnik dlouhodobě usiluje? Právě toto jsou klíčové otázky, ze kterých vycházejí veškeré úvahy o řízení a organizaci podniku. Rozlišují se 3 úrovně podnikových cílů. Jedná se o cíle strategické, taktické a operativní.

Úkolem *strategického podnikového managementu* je zajištění dlouhodobé existence a prosperity firmy díky včasné anticipaci budoucích trendů, šancí a zjištění potřebných a rozhodujících výrobních faktorů.

Taktické řízení se zabývá středně dlouhým časovým horizontem a zabývá se takovými otázkami, jakými jsou vytváření odbytových cest, výstavba nebo pronájem provozních jednotek, změny organizační struktury atd. Tato opatření by měla vézt k realizaci strategických záměrů a cílů.

Operativní řízení je nejdetailejší a zahrnuje všechny plány a opatření v časovém horizontu jednoho roku.[14] Úkolem operativního řízení je přetvářet potenciál vytvořený strategickými a taktickými rozhodnutími na zisky a pozitivní cash-flow. Pod operativním řízením si v praxi můžeme vybavit roční rozpočet.

1.2 Řízení a jeho fáze

V dřívějších dobách byl za hlavní cíl podniku považován maximální zisk. V posledních letech je tento cíl zaměřen za maximalizaci tržní hodnoty podniku, rovněž se začíná prosazovat přístup maximalizace hodnoty pro akcionáře.

Pro dosažení hlavního cíle podniku je potřeba vytvořit *podnikové řízení*, které považujeme za velmi složitý a mnohostranný proces. Je to dáno tím, že podnik sám je velmi složitý organismus, jehož jednotlivé články, zabývající se různými činnostmi, nemohou fungovat bez určité koordinace, motivace a kontroly. Pro úspěšný chod podniku je nezbytně nutné, aby všechny činnosti a rozhodnutí, která jsou v podniku prováděna, byla realizována ve vzájemné návaznosti a propojenosti.[9]

Hlavní funkcí podniku je přetvořit vstupy ve výstupy a exportovat je do vnějšího prostředí. Tyto činnosti musí být řízeny a koordinovány.

Řízení probíhá ve fázích, které jsou:

- *Plánování* – považujeme při vytváření prostředí pro efektivní vykonávání práce jednotlivců pracujících ve skupině za nejdůležitější úkol manažera dosáhnout jistoty, že každý pochopil účel a cíle skupiny včetně metod pro jejich dosažení[3]. Plánování je východiskem pro všechny manažerské funkce (fáze řízení). Zahrnuje výběr poslání a cílů, volbu činností pro jejich dosažení. Vyžaduje rozhodování, tj. výběr mezi možnostmi budoucího průběhu činností. Plánování je tedy proces, který vyžaduje intelekt; vyžaduje, abychom vědomě určovali průběh činností a zakládali rozhodování na cílech, znalostech a důležitých odhadech.
- *Organizování* – „spolupráce kvalitních pracovníků bude mnohem efektivnější, jestliže budou znát svoji úlohu v jakékoli týmové operaci a vzájemný vztah jejich úlohy s ostatními. Aby mohla organizační úloha existovat a měla pro lidi význam, musí zahrnovat:
 1. verifikované cíle, jež jsou hlavní částí plánování,
 2. jasnou představu o tom, které hlavní povinnosti zahrnuje,
 3. takovou rozumnou míru pravomoci, při které lidé plnící určitou úlohu vědí, co mohou udělat pro dosažení cílů.

V tomto smyslu můžeme organizování chápat jako:

1. identifikaci a klasifikaci požadovaných činností,
 2. seskupování činností potřebných pro dosažení cílů,
 3. přiřazení manažera ke skupině činností s pravomocí na ně dohlížet,
 4. zabezpečení horizontální a vertikální koordinace v organizační struktuře.
- *Personalistika* – definujeme ji jako obsazování pozic v organizační struktuře a udržujeme jejich obsazení. Tato fáze řízení se uskutečňuje prostřednictvím požadavků na pracovní sílu, inventarizací disponibilních lidí, najímáním, vybíráním, umístěním, povyšováním, ohodnocováním, plánováním povolání, kompenzováním a školením.[3] Tyto uvedené činnosti se týkají nejen uchazečů o určitou pracovní pozici, ale i těch, kteří již práci vykonávají. Je zřejmé, že personalistika úzce souvisí s organizováním, tedy s vytvářením účelné struktury úloh a pozic.

- *Vedení* – představuje jednu z důležitých fází řízení, která spočívá v přesvědčování a aktivizaci výkonných pracovníků vedoucím pracovníkem tak, aby byly splněny stanovené záměry, cíle a úkoly.[11] Existují však přístupy, které vedení pojímají odlišně, považují za zásadní aspekt dlouhodobé vize, které spojuje pracovníky a inspiruje je k jejímu dosažení přes všechny překážky.
- *Kontrola* – kontrolu definujeme jako měření a korigování prací, které zajišťuje plnění plánů a dosahování podnikových cílů. Odpovídají za ni všichni manažeři, od prezidenta až k manažerům na nejnižší organizační úrovni. Základní kontrolní proces se skládá ze tří kroků:
 1. stanovení standardů,
 2. měření vykonané práce vzhledem k stanoveným standardům,
 3. korekce odchylek od standardů a plánů.[3]

Pokud chceme, aby kontrola byla funkční, musíme ji přizpůsobit plánům, individuálním manažerům a požadavkům efektivnosti a účinnosti. Efektivní kontrola musí odhalit odchylky v kritických bodech, být objektivní a flexibilní, odpovídat organizační struktuře, ekonomická a musí vést ke korektivním opatřením.

1.3 Strategie, strategické řízení, mise, vize, strategické cíle

1.3.1 Strategie

Strategie vznikla z řeckého „strategos“, což do českého jazyka přeložíme jako vojsko nebo výprava. Strategie je výsledkem strategického řízení a slouží jako prostředek k dosažení vytyčených cílů. Měla by směřovat k vítězství pomocí získání a udržení konkurenční výhody. Lidé, kteří pracují na strategii, nevydávají žádné plány a směrnice, ale snaží se nalézt nové poznatky, postřehnout příležitosti a objevit způsoby jejich využití. Strategie je tedy výsledkem účelného a cílově orientovaného procesu.

Účelem strategií je určit a prostřednictvím hlavních cílů a taktiky, vyjádřit předvídaný obraz podniku. Strategie předurčuje budoucí činnosti podniku, jejichž realizací podnik dojde k naplnění svých cílů.

Moderní definici strategie můžeme chápat jako připravenost podniku na budoucnost. Strategie by měla být taková, aby vycházela z potřeb podniku, přihlížela ke změnám jeho zdrojů a schopnosti a současně odpovídajícím způsobem reagovala na změny v okolí podniku.

1.3.2 Podniková strategie

Podniková strategie je považována za mapu, která vede podnik, tým či jednotlivce tam, kde chtějí být. Tuto cestu je potřeba podniknout v terénu a v podmínkách, které se neustále mění. Jedná se o snahu získat v měnícím se podnikatelském prostředí výhodu, která přispívá k dosažení cíle podniku. Můžeme za to považovat expanzi do odvětví, zničení či oslabení konkurence nebo pouze přežití. Základním krokem je zjistit, co zákazník očekává a přizpůsobit tomu výrobu, což znamená, získat vhodné zdroje (kapitál, suroviny, zaměstnance) a přetvořit je do požadovaných výrobků nebo služeb.

Při tvorbě strategie postupujeme podle osvědčeného scénáře:

- definice poslání, vize podniku a strategický rámec rozvoje řízení,
- audit vytváření klíčových způsobilostí (zdrojů konkurenčních výhod firmy),
- analýza strategie konkurentů,
- strategický rámec shody,
- podnikatelská strategie a strategické plánování,
- strategické scénáře pro turbulentní prostředí,
- strategie pro globální síťovou ekonomiku (e-business, aliance),
- prosazení strategie jako proces řízené změny,
- tvorba podnikatelského plánu organizační jednotky a ve vazbě na firemní strategii.[4]

1.3.3 Strategické řízení

„*Strategické řízení* je proces, ve kterém vrcholoví manažeři formulují a zavádějí strategie směřující k dosažení stanovených cílů, k souladu mezi vnitřními zdroji podniku a vnějším prostředím a zajištění celkové prosperity a úspěšnosti podniku. Strategické řízení je základem řízení celého podniku a východiskem všech podnikových plánů a projektů, prvkem sjednocujícím činnost všech pracovníků podniku.[9] Produktem strategického řízení je konkurenční výhoda, která je jádrem na běžných trzích, jež se vyznačují existencí konkurence. Strategické řízení uplatňuje hierarchický přístup k formulaci strategie. Tento přístup spočívá ve formulaci vize podniku, strategických cílů a vlastní strategie.

Strategické rozhodování, na rozdíl od rozhodování vyskytujících se v taktické či operativní úrovni, většinou doprovázejí neopakovatelné unikátní jevy a situace. Jejich výskyt a průběh

v budoucnosti není jednoduché předvídat i pro velmi zkušené manažery. Strategická rozhodování jsou považována za špatně strukturovaná, jejich řešení jsou založena hlavně na intuici a nelze je formalizovat. Převážná část informací pro strategická rozhodování přicházejí z externích a z neformálních zdrojů informací. Proto jsou často strategická rozhodování uskutečňována mimo formální prostředí organizace, kdy formální informační zdroje nemusí být dostupné. Řešení strategických rozhodování jsou důvěrná, přístupy k řešení strategických problémů představují osobní know-how manažerů.

Tabulka 1: Rozdíly mezi vrstvami řízení

Taktické a operativní řízení	Strategické řízení
Zabývá se cíli, které jsou odvozeny od vytvořených cílů vyšších úrovní	Zabývá se především určováním a hodnocením nových cílů a strategií.
Cíle jsou především ovlivňovány zkušeností s minulým vývojem.	Nové cíle a strategie mohou být diskutabilní, sporné; zkušenosti týkající se realizace cílů jsou většinou minimální.
Cíle jsou zadávány formou subcílů a přiřazovány jednotlivým funkčním jednotkám.	Cíle mají celopodnikový význam a platnost.
Řídící pracovníci jsou úzce spojeni se svou funkcí, případně profesí.	Řídící pracovníci mají mít celopodnikový rozhled a mají být orientováni zejména na okolí firmy
Výsledky řídicí práce jsou hodnoceny bezprostředně či okamžitě po dosažení (či nedosažení) cílů.	Dosažení cílů je možno hodnotit až s delším časovým odstupem.
Pravidla hry jsou dobře známa, problémy jsou dobře strukturované, opakované. Zkušení pracovníci se mohou v průběhu realizace cílů cítit kompetentní, suverénní a uplatňovat rutinní a standardní přístupy.	Minulá zkušenost je pro „novou hru“ zpravidla irelevantní, problémy jsou špatně strukturované, většinou unikátní. Řídící pracovníci musí být při řešení problémů kreativní a vynakládat neustále nová úsilí.

Zdroj: [2]

Proces strategického řízení – dlouhodobé plánování v tržních podmínkách je velice obtížným procesem, ale je velmi důležitý pro firmu z hlediska stálého udržení konkurenční výhody. Firma, která si chce zachovat svoji úspěšnost, nejen v době blízké, ale i v budoucnosti, musí provádět toto strategické plánování jako součást komplexního procesu. Základem dlouhodobého plánování je podniková strategie.

Proces strategického řízení se skládá ze čtyř částí:

1. strategická analýza,
2. výběr podnikové strategie s využitím Balanced Scorecard,

3. implementace strategie,
4. zpětná vazba (strategický controlling).

Identifikace současné podnikové mise a cílů má za úkol zjistit skutečný stav strategického řízení v dané společnosti. V dalším kroku probíhají analýzy vnějšího i vnitřního prostředí. V rámci analýzy vnějšího prostředí zjišťujeme pomocí metody PEST. Analýza konkurenčního prostředí zohledňuje hrozbu a potenciálních konkurentů, sílu zákazníků a dodavatelů, hrozbu substitutů a úroveň konkurenční rivality.

Z hlediska konkurenční výhody jsou důležité aktivity, které jsou náročné na náklady a ty, které vytvářejí nebo se významně podílejí na tvorbě diferenciaci. Výhodným způsobem, jak výsledky těchto analytických metod strukturovat a seřadit podle důležitosti je SWOT analýza. Tato analýza je vhodným nástrojem pro určení priorit ve firmě. Podstatné je eliminovat vliv subjektivity, čehož dosáhneme vytvořením několika nezávislých týmů sestavených z podnikových zaměstnanců, ale i osob z externího prostředí.

Při definování firemních cílů je potřeba dobrá znalost prostředí, v němž se firma nachází a její interní možnosti. Je potřeba provést analýzu firemní kultury a očekávání zájmových skupin (akcionáři, management, banky atd.). Cíle společnosti formuluje výše postavení management, mají převážně finanční povahu (úroveň prodeje, zisku) a snaží se pokrýt požadavky zájmových skupin. Výsledkem strategické analýzy bývá určení kritických faktorů úspěchu, tedy kritických ukazatelů výkonnosti.

Posledním krokem strategické analýzy je stanovení generické strategie, resp. způsobů, jak ji realizovat:

- strategie založená na nízkých nákladech,
- strategie založená na diferenciaci (odlišnost produktu od konkurence),
- strategie založená na úzkém zaměření v oboru (výběr malého segmentu).

Pro úspěšnou implementaci podnikové strategie nestačí definovat obecné cíle pouze finančního charakteru. Každá společnost, která usiluje o dlouhodobou konkurenceschopnost, je nezbytné zavést strategický systém měření výkonnosti podniku. Takový systém nazýváme Balanced Scorecard.

Měření vlastností BSC se používá k realizaci kritických manažerských procesů:

- k vyjasnění a převedení vize a strategie do konkrétních cílů,
- ke komunikaci a propojení strategických plánů a měřítek,

- k plánování a stanovení cílů a sladění strategických iniciativ,
- ke zdokonalení strategické zpětné vazby a procesu učení se.

Při tvorbě vlastní BSC začínáme nejprve rozlišením organizační jednotky. Rozlišujeme úroveň holdingu, divize, strategické obchodní jednotky. Podstatné je určení vzájemných vazeb mezi BSC stejné úrovně i navzájem mezi úrovněmi. Při správné identifikaci SBU jsou nalezeny potenciální konflikty mezi klíčovými účastníky nejen z hlediska strategie a cílů, ale i z hlediska funkčního a osobního. Dále vybíráme a definujeme měřítka a stanovíme jejich cílové hodnoty. Následně zpřesníme cíle, ukazatele a jejich cílové hodnoty. Takto navrhnutý BSC musí odsouhlasit vrcholový management a seznámí s ním střední management, aby bylo možné rozpracovat jej dále do nižších úrovní. Posledním krokem je vytvoření a schválení plánu implementace BSC, jehož obsahem je zajištění informační podpory a vazeb na provozní systém. Pokud pokračujeme v rozpadu BSC, vytvoříme samostatné BSC pro každou funkcionální oblast. Musíme definovat podcíle, které povedou k dosažení cílů vyšší úrovně. Následuje rozpracování cílů konkrétní oblasti do perspektiv, přiřazení měřítek cílům, jejich zpřesňování a nalezení cílových hodnot. Tak vybudujeme hierarchický strategický manažerský informační systém, který může velkou měrou přispět k úspěšné implementaci podnikové strategie.

Strategický controlling – na proces strategického řízení navazuje strategický controlling. Pod tímto pojmem si můžeme na jedné straně představit strategické myšlení ve smyslu hledání míry kauzální ovlivnitelnosti cílů, optimální hodnoty zvolených měřítek, vyhodnocení cílů včetně jejich prezentační formy a na straně druhé rozpad a provázání do operativního plánovacího systému a dále motivačního systému společnosti. Strategický controlling vyhodnocuje odchylky ukazatelů od cíle. Vzniklé odchylky se podrobují detailní analýze, na ni navazuje opatření, které může způsobit změnu cílů a měřítek či korekce strategie ve vazbě na měnící se podmínky.

1.3.4 **Mise**

Mise, nebo také poslání podniku vyjadřuje smysl existence podniku tak, že popisuje oblast jeho působení dominantní rysy a hodnoty. Poslání podniku je funkcí pěti faktorů: historie podniku, současných preferencí manažerů a vlastníků, podmínek vnějšího okolí, zdrojů, ze kterých vyvěrá aktivita organizace a charakteristických kompetencí podniku.[13] Při konkretizování mise si můžeme položit otázky typu:

- Jaký je důvod naší existence?

- Jaké závazky máme vůči různým zájmovým skupinám?
- Jaký důraz budeme klást na uspokojení potřeb jednotlivých zájmových skupin?
- Co se asi změní na našem podniku v průběhu budoucích 3 – 5 let?
- Kdo je našim hlavním zákazníkem, klientem?

Hlavním důvodem pro formulaci poslání je získat zákazníky. Ti dávají existenci podniku smysl. Dobře formulované poslání vyjadřuje užitek, který firma zákazníkům nabízí.

1.3.5 Vize

Vize podniku identifikuje základní funkci a vyjadřuje smysl jeho existence. Často vyjadřuje vztah k vlastníkům, zaměstnancům, dodavatelům a zákazníkům a hodnoty, které podnik uznává. Vize má dlouhodobý charakter, vyjadřuje představu o budoucím stavu podniku v souvislosti s očekávaným vývojem okolí. Je tedy obrazem jeho budoucnosti.

1.3.6 Strategické cíle

Základem procesu strategického plánování je stanovení *strategických cílů podniku*. Cíle podniku jsou žádoucí stavy, kterých se podnik snaží dosáhnout prostřednictvím své existence a svých činností. Cíle je vhodné definovat ve třech postupových krocích:

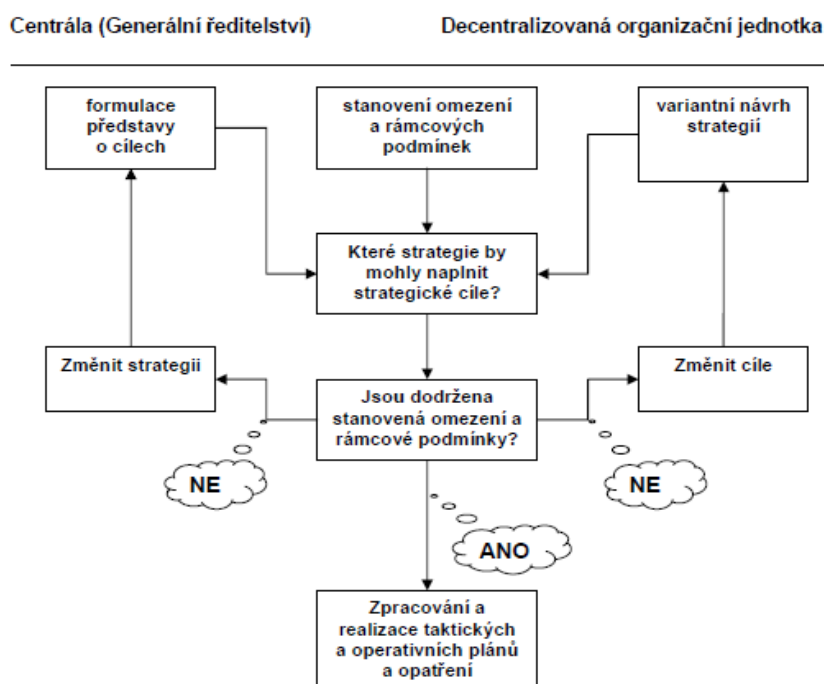
1. Formulace obecných cílů.
2. Formulace specifických cílů (cílů pro jednotlivé oblasti činností).
3. Stanovení priorit významnosti cílů. [1]

Strategie stanoví cesty, díky kterým dojde k naplnění vize a cílů. Představuje koncept celkového chování podniku, který se týká zejména:

- volby sortimentu zboží a služeb a zákazníků (produktově-tržní kombinace),
- technologie obchodní činnosti,
- rozsahu činností, neboli vynaložení lidských, materiálních nebo finančních zdrojů,
- zásad chování a jednání manažerů a firmy jako celku.

Strategie je nezbytným nástrojem přežití podniku a jeho prosperity. Základním úkolem strategie je tak připravit podnik na všechny situace, které s vysokou pravděpodobností mohou v budoucnu vzniknout.

Proces tvorby strategie a její realizace patří k nejvyšším intelektuálním výkonům vrcholového managementu podniku a nelze se jednoduše zbavit odpovědnosti delegací na jinou manažerskou úroveň. Neznamená to, že by na volbu strategických cílů neměly jednotlivé úseky vliv. Ve velkých společnostech je rozhodování o strategických cílech a strategické plánování do značné míry procesem komunikace mezi centrálou a decentralizovanými organizačními jednotkami, jak můžeme vidět na obrázku č. 1.



Obrázek 1: Proces tvorby strategického plánu

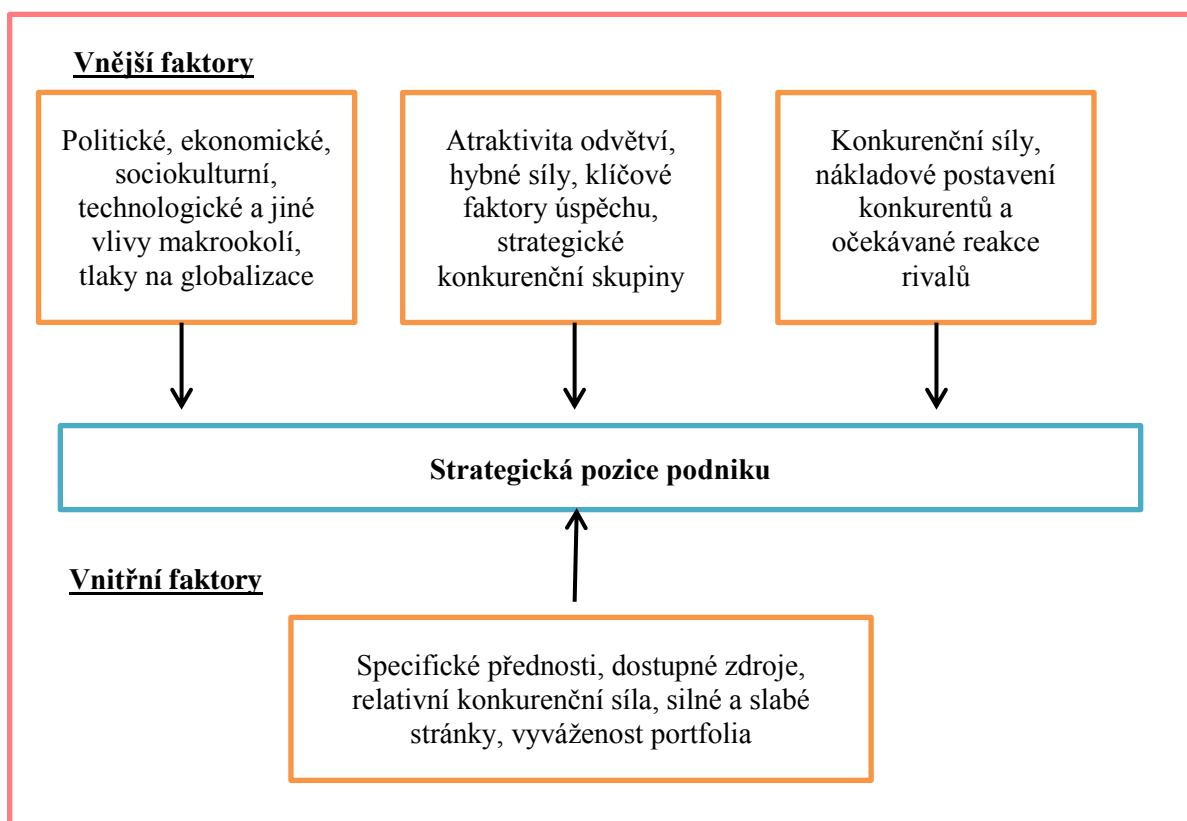
Zdroj: [14]

Cíle podniku bývají reprezentovány ekonomickými charakteristikami (tržby, zisky, rentabilita), mohou však také být zaměřeny do oblasti sociální (budování image podniku), na růst podniku či prvky konkurenčního boje (zvýšení překážek vstupu do odvětví). Stanovené cíle by měly splňovat určitá kritéria, která teorie označuje jako metodu SMART.

- **S**timulating = stimulující
- **M**asurable = měřitelné
- **A**ceptable = přijatelné pro ty, kdo je budou naplňovat
- **R**ealistic = reálné
- **T**imed = časově vymezené

1.4 Strategická analýza

„Strategická analýza obsahuje různé analytické techniky využívané i pro identifikaci vztahů mezi okolím podniku. Ty zahrnují makrookolí, odvětví, konkurenční síly, trh, konkurenty a zdrojový potenciál podniku. [8] Strategická analýza podniku se skládá z analýzy okolního prostředí, analýza konkurenčních společností a analýzy vnitřních zdrojů a schopností společnosti.



Obrázek 2: Strategická analýza

Zdroj:[8]

1.4.1 Analýza vnějšího prostředí

Při externí analýze okolí podniku je rozděleno na dvě části: na mikrookolí, představované odvětvím, někdy nazývané jako podnikatelské prostředí, ve kterém podnik podniká, a na makrookolí, které je společné všem odvětvím a vytváří společné prostředí pro všechna mikrookolí. Mikrookolí bezprostředně obklopuje podnik. Tvoří je podniky, které si vzájemně konkurují a jejich výrobky se mohou vzájemně substituovat. Makrookolí vytváří obecně platné podmínky, za kterých podniky v dané zemi podnikají. Makrookolí určuje ekonomické, demografické, politické, legislativní a technologické podmínky a sociální politiku. Strategická analýza okolního prostředí společnosti je manažerům potřebná k tomu, aby si byli vědomi

vlivů okolního prostředí a aby byli lépe informováni o situaci, ve které se jejich společnost nachází.[4]

Mikrookolí podniku

Analýza vlivu mikrookolí zahrnuje analýzu odvětví s důrazem na konkurenční prostředí. Cílem této analýzy je identifikovat síly a faktory, které dělají odvětví více či méně atraktivním. Vychází ze základních charakteristik odvětví, jejími stěžejními částmi je vymezení sil, jež významně ovlivňují vývoj a změny v odvětví, klíčových faktorů úspěchu, které ovlivňují úspěšnost či neúspěšnost podniků v odvětví.

- **Zákazníci** – je potřebné se zajímat, zda jsou požadavky zákazníků homogenní či se lidí od jednotlivých regionů a jestli je možné uspokojit je uspokojit homogenním produktem, nebo je nutné nabídnout produkt diverzifikovaný.
- **Náklady** – s růstem technologické důmyslnosti rostou i náklady na vývoj a inovace. K tomu se zkracuje životní cyklus výrobků. Tyto náklady jsou v některých případech tak vysoké, že si je mohou dovolit jen největší, globálně operující podniky, které díky fúzím, akvizicím nebo joint ventures disponují dostatečně vysokými výnosy z rozsahu.
- **Národní specifika** – hrají velmi podstatnou úlohu a jejich špatné pochopení může způsobit i krach podniku. Při průzkumu tohoto faktoru je nutné věnovat pozornost obchodní politice, která by měla být někde na škále od liberálního otevřeného trhu až po protekcionismus. Existence dovozních kvót, celních bariér může způsobit, že se produkty podniku stanou nekonkurenceschopnými v porovnání s místní produkcí.
- **Globální konkurence** – k prohlubování globalizace přispívá samotná globalizace tím, jak jsou jednotlivé činnosti provázané. Jestliže podnik umístí svou výrobu do regionu s nižšími výrobními náklady a disponuje konkurenční výhodou nižších nákladů, konkurence je tak nucena použít obdobnou strategii. V případě, že je nutné produkovat velké objemy, je třeba rozšířit aktivity do několika regionů, ovšem existují překážky pro globalizaci a regionální podmínky jsou heterogenní, proto je vhodné pro každý region zvolit jiný postup.

Makrookolí podniku

Analýza vlivu makrookolí zkoumá faktory, které na podnik působí na makroúrovni. Tyto faktory jsou politické, ekonomické, sociální, demografické a technické. V neposlední řadě nesmíme zapomenout i na analýzu vlivů globalizace a komunikace. Pro tuto analýzu se používají dvě metody – PEST analýza a metoda 4C.

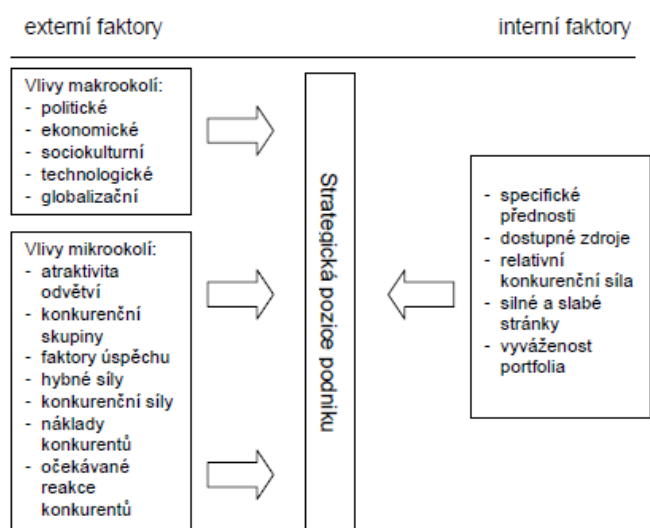
- **Politické a legislativní faktory** – stabilita národní a zahraniční politické situace nebo členství země v EU, zóna volného obchodu nebo obranné aliance představují pro podniky významné příležitosti a současně i ohrožení. Politická omezení se promítají ve formě daňových zákonů, regulace, ochrany životního prostředí, ochrany zaměstnanců či spotřebitelů, antimonopolní opatření atd.
- **Ekonomické faktory** – charakteristický je stav ekonomiky, ve kterém podnik působí. Nezanedbatelnou úlohu zde hraje míra hospodářského růstu, úroková míra, míra inflace, směnný kurz, míra nezaměstnanosti, průměrná mzda, vývoj cen. Každý ukazatel pro podnik představuje příležitost nebo hrozbu.
- **Sociální a demografické faktory** – odrážejí vlivy ochrany životního prostředí, pracovní síly, růstu populace, mobility populace, životní úrovně a životního stylu obyvatelstva, úrovně vzdělání. Všechny tyto elementy jsou výsledkem kulturních, ekonomických, demografických, náboženských, vzdělávacích a etických podmínek člověka pro život. Faktory se neustále vyvíjí a správný odhad trendů a jejich poznání povede k získání náskoku před konkurencí v boji o zákazníka.
- **Technické a technologické faktory** – informace přicházejí z vnějšího okolí, ovlivňují inovační schopnost a činnost podniku a samotné technické změny změny okolí podniku. Můžeme sem zařadit celkovou technologickou úroveň, nové objevy, rychlost zastarávání.

Jednotlivé vlivy se budou v čase měnit, proto je nutné tyto vlivy průběžně sledovat a vyhodnocovat. Faktory je vhodné doplnit specifikací stavu, resp. důsledky změn jednotlivých faktorů na činnost podniku a návrhy na protipatření. Užitečnost PEST analýzy spočívá v přehledu potenciálních externích vlivů v souvislosti s dlouhodobým časovým horizontem, může sloužit k vytyčení klíčových vlivů, které můžeme podrobit důkladnější analýze. Určení vlivů na podnik v minulosti usnadňuje odhad pravděpodobných vlivů v budoucnosti. Analýza by měla odpovědět na tyto otázky:

- Jaké jsou pravděpodobné vývojové trendy významných faktorů čtyř základních oblastí prostředí v budoucnosti?
- Co jsou základní impulsy změny, tzn., jaké faktory vyvolávají změnu? Jaký vliv budou mít v budoucnu? Budou intenzivnější nebo ne?
- Jaký lze očekávat pravděpodobný dopad těchto změn na podnik? Jak ovlivní konkurenční pozici?
- Jaký bude dopad očekávaných změn na strategii podniku, tj., jak je co nejlépe zohlednit při formulování strategie?[8]

Stupeň nejistoty u PEST analýzy je značný, analýza pracuje s odhady než s předpovědí. Je nutné odlišit, které změny ovlivní všechna odvětví rovnoměrně a které ovlivní různé podniky různě tím, že zapříčiní změnu konkurenční pozice podniku. Schopnost správně posoudit změny okolí je obtížnější pro mezinárodně působící podniky, protože samotné pochopení jednotlivých vlivů v jiném sociokulturním prostředí může být značným problémem.

Analýza vnitřních zdrojů a schopností vede k identifikaci zdrojů a schopností podniku, resp. strategické způsobilosti, kterou podnik potřebuje, aby byl schopen reagovat na hrozby a příležitosti vznikající nepřetržitě v jeho okolí. Výsledky provedené analýzy poskytují podklady pro syntézu směřující k určení zdrojů konkurenční výhody a stanovení konkurenční pozice podniku jako východiska pro strategii podniku.

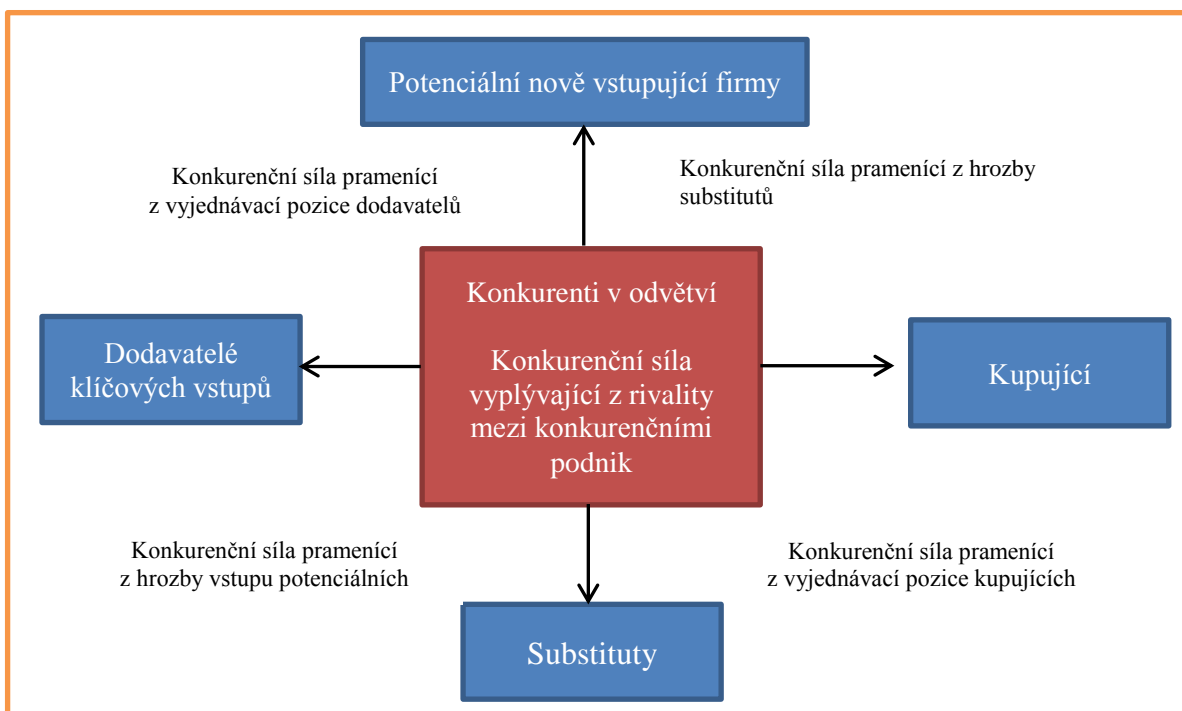


Obrázek 3: Vnější a vnitřní faktory strategické analýzy

Zdroj: vlastní zpracování

Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí umožňuje popsat a pochopit podstatu konkurenčního prostředí uvnitř každého jednotlivého odvětví, a tak vytvořit informační základnu pro rozhodování o tvorbě konkurenční výhody organizace.[11] Tento model předpokládá, že strategická pozice firmy působící v určitém odvětví. Je určována působením pěti základními faktory:

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



Obrázek 4: Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí

Zdroj:[8]

Rivalita mezi konkurenčními podniky

Úspěch konkurenční strategie podniku závisí do velké míry na konkurenčních strategiích rivalů a na zdrojích, které jsou tito rivalové schopni a ochotni investovat do podpory svých strategií. Mezi faktory, které ovlivňují velikost rivality mezi konkurenty v odvětví, patří:

- míra růstu trhu, diferenciací produktu, globální zákazníci,
- počet a velikost konkurentů v konkurenčním okolí,

- bariéry vstupu do odvětví, akvizice slabších podniků,

Hrozba substitučních výrobků

Pokud je snadné nahradit existující produkty substituty, dané odvětví se stává málo atraktivní. Substituty, které jsou ze strategického hlediska nejdůležitější, jsou tyto:

- technologické inovace stávajících výrobků nabízející lepší uspokojení potřeb,
- vyrábějí se v odvětvích dosahujících vyšších zisků.

Hrozba vstupu potenciálních konkurentů

Míra hrozby vstupu nových konkurentů odvětví podniku závisí hlavně na tom, jaké existují vstupní bariéry do oboru. Existují bariéry tohoto typu:

- diferenciací výrobku, činnost a politika státu, očekávaná reakce od existujících firem,
- kapitálové požadavky, přístup k distribučním kanálům,
- preference obchodní značky a zákaznickova loajalita.

Vyjednávací síla dodavatelů.

Vyjednávací síla dodavatelů je vysoká za těchto předpokladů:

- je-li vstup pro odvětví odběratelů velmi důležitý, kdy rozhodujícím způsobem ovlivňuje kvalitu výstupu,
- jeli odvětví dodavatelů ovládané několika velikými podniky,
- jsou-li příslušné vstupy natolik jedinečné, diferenciované, že pro kupujícího je nsnadné nebo nákladné přejít od jednoho dodavatele k druhému,
- nejsou-li odběratelé důležitými zákazníky pro dodavatele, pak dodavatelé nemají žádný motiv podporovat odvětví odběratelů nižšími cenami, lepší kvalitou nebo novými výrobky.[8]

Vyjednávací síla odběratelů

Hrozba ze strany kupujícího nastane tehdy, když tlačí ceny dolů nebo pokud požadují vysokou kvalitu či lepší servis. Podle Portera mají kupující větší sílu za těchto podmínek:

- nakupují-li kupující ve velkém množství,
- mohou-li kupující pohrozit, že si své vstupy začnou vyrábět sami,
- mikrookolí se skládá z řady menších podniků a kupujícími je malý počet podniků,
- když kupující mají při objednání výběr mezi několika podniky s nízkými cenami.

1.4.2 Analýza vnitřního prostředí

Analýza podnikových zdrojů směřuje k identifikaci těch zdrojů a kompetencí, které umožní podniku budovat konkurenční výhodu, a to relativně trvale.[10] Hlavní myšlenkou je uskutečnit objektivní zhodnocení nynějšího postavení podniku. Jedná se o snahu identifikovat, v čem podnik vyniká, a co je na opak její slabou stránkou. Pro identifikaci silných a slabých stránek podniku je nutné analyzovat jeho vnitřní faktory.

Výrobní faktory a řízení výroby

Při analýze výroby a jejího řízení by měly být zkoumány následující faktory:

- úroveň výrobních nákladů ve srovnání s náklady konkurence,
- dostatečnost výrobních kapacit z hlediska uspokojování tržní poptávky,
- spolehlivost a stabilita výrobních systémů,
- hospodárnost využití energií, surovin a polotovarů,
- hospodárnost a účinnost systému řízení zásob a procesů řízení výroby.[2]

Marketingové a distribuční faktory

Marketing je velice důležitou oblastí v podnikání, a to proto, že se zákazníci stali mnohem náročnějšími, než tomu tak bylo v dřívějších dobách, díky většímu množství dostupných výrobků. Faktory, které je nutné analyzovat v oblasti marketingu a distribuce:

- vztahy s klíčovými zákazníky, konkurenční struktura trhu,
- kvalita výrobků a služeb, účinnost reklamy, celkový a relativní podíl na trhu,
- pocity zákazníků o podniku a jeho výrobcích a službách,
- fáze životního cyklu hlavních výrobků, komplexnost sortimentu a služeb.

Faktory finanční a rozpočtové

Smyslem analýzy finančních a rozpočtových faktorů je zhodnocení současného stavu z finančních hledisek, a posouzení toho, zda je uvažovaný strategický rozvoj reálný z finančních hledisek.

Faktory pracovních zdrojů

Novodobá organizace představuje komplexní síť lidí, kteří spolu komunikují. Organizace potřebuje pracovníky, kteří:

- jsou loajální k vedení organizace,
- jsou dobře vyškoleni a stále připraveni učit se,
- jsou vysoce motivováni,
- jsou dobře informováni.[5]

Výrobní faktory a řízení výroby

Při analýze výroby a jejího řízení by měly být analyzovány následující faktory:

- hospodárnost a účinnost systému řízení zásob a procesů řízení výroby,
- hospodárnost využití energií, surovin a polotovarů,
- flexibilita výroby z hlediska požadavků zákazníků,
- dostatečné množství výrobních kapacit z hlediska uspokojení tržní poptávky,
- úroveň výrobních nákladů ve srovnání s náklady konkurence.

1.5 SWOT analýza

SWOT analýza identifikuje hlavní silné a slabé stránky podniku a porovnává je s hlavními vlivy z okolí podniku, resp. příležitostmi a ohroženími a směřuje k syntéze jako východisku pro formulaci strategie.[8]

Zkratka SWOT je tvořena počátečními písmeny slov:

- **Strenghts – silné stránky** (pozitivní vnitřní podmínky, které umožňují organizaci získat konkurenční výhodu),
- **Weaknesses – slabé stránky** (negativní vnitřní podmínky, které mohou vést k nižší organizační výkonnosti),
- **Opportunities – příležitosti** (současné nebo budoucí podmínky v prostředí, které jsou příznivé současným nebo potenciálním výstupům organizace),
- **Threats – hrozby** (současné nebo budoucí podmínky v prostředí, které jsou nepříznivé současným nebo budoucím výstupům organizace).

SWOT analýza je velice užitečný, pohotový a snadno použitelný nástroj k popsání celkové situace podniku. Účelem této analýzy je zaměřit se na vyzdvižení toho, co má strategický význam.

Tabulka 2: Ilustrace základních strategických úvah vyplývajících z matice SWOT

<i>Interní faktory</i>	Silné stránky (S) <ul style="list-style-type: none"> • Management • Zdroje • Aliance 	Slabé stránky (W) <ul style="list-style-type: none"> • Jakost výrobků a služeb • Image • Další
<i>Externí faktory</i>		
Příležitosti (O) <ul style="list-style-type: none"> • Tržní příležitosti • Slabá konkurence • Stabilita trhu 	Přístup „SO“ <ul style="list-style-type: none"> ➤ Ofenzivní přístup ➤ Pozice síly ➤ Další proaktivní jednání 	Přístup „WO“ <ul style="list-style-type: none"> ➤ Opatrný přístup ➤ Sdílet příležitosti ➤ Další zdrženlivé jednání
Hrozby (T) <ul style="list-style-type: none"> • Nestabilní trh • Silná konkurence • Špatná legislativa 	Přístup „ST“ <ul style="list-style-type: none"> ➤ Blokovat příležitosti ➤ Zastrášovat konkurenci ➤ Další silové jednání 	Přístup „WT“ <ul style="list-style-type: none"> ➤ Ustoupit ➤ Hledat kompromisy ➤ Další opatrné jednání

Zdroj: [12]

Podle charakteru odvětví a kombinaci vnitřních i vnějších stránek lze pro organizaci zvolit různý typ strategie, která vychází z následujících čtyř možných přístupů:

- **přístup S-O** – využívá silných stránek a příležitostí plynoucích z okolí,
- **přístup W-O** – snaží se eliminovat slabé stránky pomocí příležitostí z okolí,
- **přístup S-T** – využívá silných stránek pro minimalizaci hrozeb,
- **přístup W-T** – snaží se zlepšit špatný stav i za cenu likvidace organizace.

1.6 Tvorba a formulace strategie

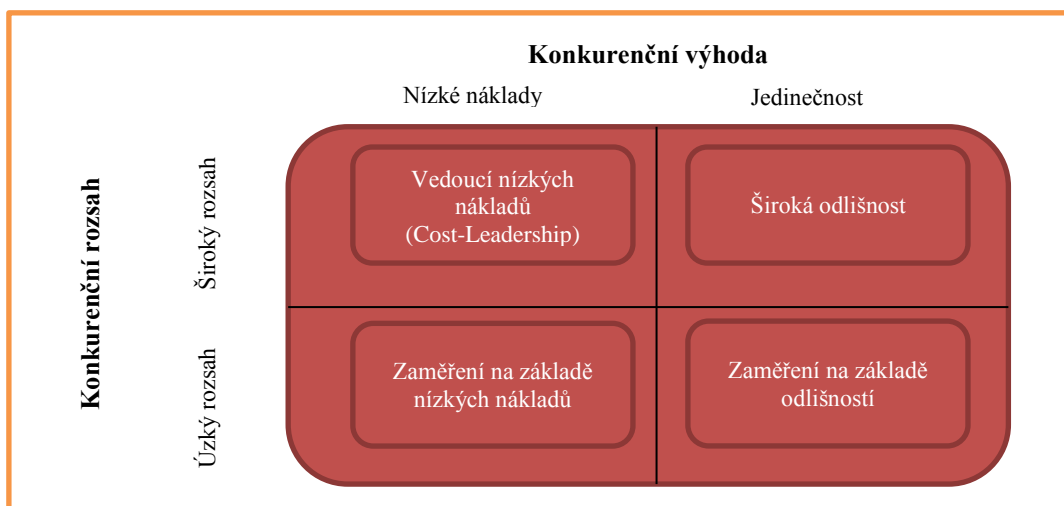
Formulace strategie je proces, jehož cílem je najít takový model chování, který využívá příležitostí ve vnějším prostředí při optimálním využití podnikových zdrojů, tak že uspokojuje zájmy relevantních zájmových skupin.[10] Při formulaci strategie musíme myslet na organizační úroveň, pro kterou strategii tvoříme. Jedná se o dvě úrovně:

- **podniková strategie** – vymezuje rozsah činností a konkurenční výhody pramenící z účelné kombinace činností,
- **dílčí strategie** – formuluje způsoby dosažení konkurenční výhody v rámci konkrétní podnikatelské činnosti.

Management při formulaci strategie vytvoří a zvolí strategii podniku. Strategie, která je vybrána jako optimální, musí být efektivní při řešení konkrétního problému. Může být implementována v dané situaci a dostupnými zdroji, proveditelná v adekvátním čase, ekonomická, je akceptovatelná všemi zainteresovanými skupinami uvnitř organizace.

1.6.1 Porterovy generické strategie

Základní strategie se dělí na strategii vedoucích nákladů, strategii zaměření a strategii tvorby odlišnosti.[5]



Obrázek 5: Typologie strategií podle Portera

Zdroj: [5]

Strategie vedoucích nákladů

V této části trhu jsou upřednostňovány jednoduché výrobky, které lze jednoduše vyrobit a konkurovat jim. Nákladové výhody je dosaženo za předpokladu, že jsou kumulativní náklady všech aktiv podniku v rámci nákladového řetězce nižší, než kumulativní náklady konkurence.

Strategická odlišení/diferenciace

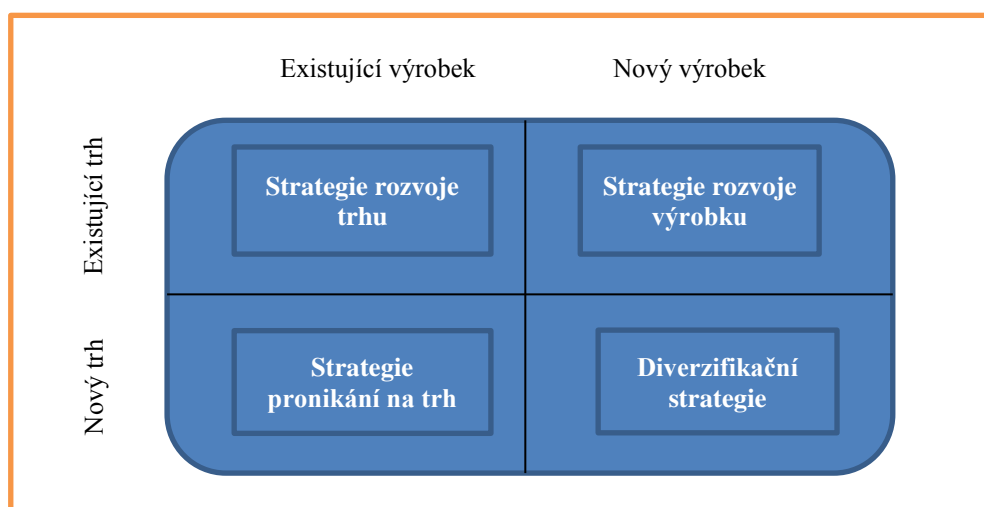
V této části trhu dominují vysoce hodnotné, velice rozdílné výrobky nebo vytvářejí něco výjimečného z pohledu zákazníků v sektoru. Bývá zaměřena na široké skupiny zákazníků nebo na úzký segment zákazníků, který má konkrétní požadavky. Úspěšná strategie odlišnosti je založena na činnostech v aktivitách hodnotového řetězce.

Strategie zaměření

Při této strategii je jako základ konkurence vybrána určitá skupina zákazníků nebo segment trhu. Uvnitř zvoleného segmentu se může firma pokusit konkurovat na základě nízké ceny nebo diference.[5]

1.6.2 Ansoffův model růstu

Ansoffův model růstu vymezuje základní možná řešení vztahu výrobek – trhu. Jeho základem je výrobkově tržní matice. Pomineme-li možnost extenzivního růstu podniku, má podnik v podstatě čtyři možnosti intenzivního růstu a zlepšení svého konkurenčního postavení.[11]



Obrázek 6: Typologie strategií podle Ansoffa

Zdroj: [7]

Tato strategie je převážně používána podniky, které mají výrobky na trhu ve fázi před stádiem zralosti, případně na začátku životního cyklu. Většinou vede jednak ke změnám podnikání, jednak mnoho podniků hledá expanzi ve svých aktivitách.

Pronikání na trh – podnik hledá způsob, jak zvýšit prodej existujícího výrobku na existujících trzích. Je to strategie pro vedení, které chce rozšířit aktivity své firmy bez značného rizika na současný podíl firmy na trhu.

Rozvoj trhu – tato strategie je trochu riziková, snaží se zavést existující výrobek na nový trh. Je zde několik důvodů, proč se firmy rozhodují sledovat tuto strategii, a to např.:

- pro firmu je složité přejít na nové výrobky,
- vyčerpanost existujících trhů nebo segmentů,
- právní omezení na daném trhu.[5]

Rozvoj výrobku (služby) – je více riziková, protože celkové výdaje vstupů jsou často vysoké. Rozhodnutí, zavést nový výrobek na současný trh, zahrnuje ty výrobce, kteří mají rádi náskok nad konkurenty nebo jsou schopni poskytnout nějakou udržitelnou výhodu.

Strategie diverzifikace – diverzifikace se používá pro kombinaci dodání zcela nových produktů na zcela nové trhy. Pro firmu to ovšem znamená jediné, vstup do nové a obtížné strategické oblasti.

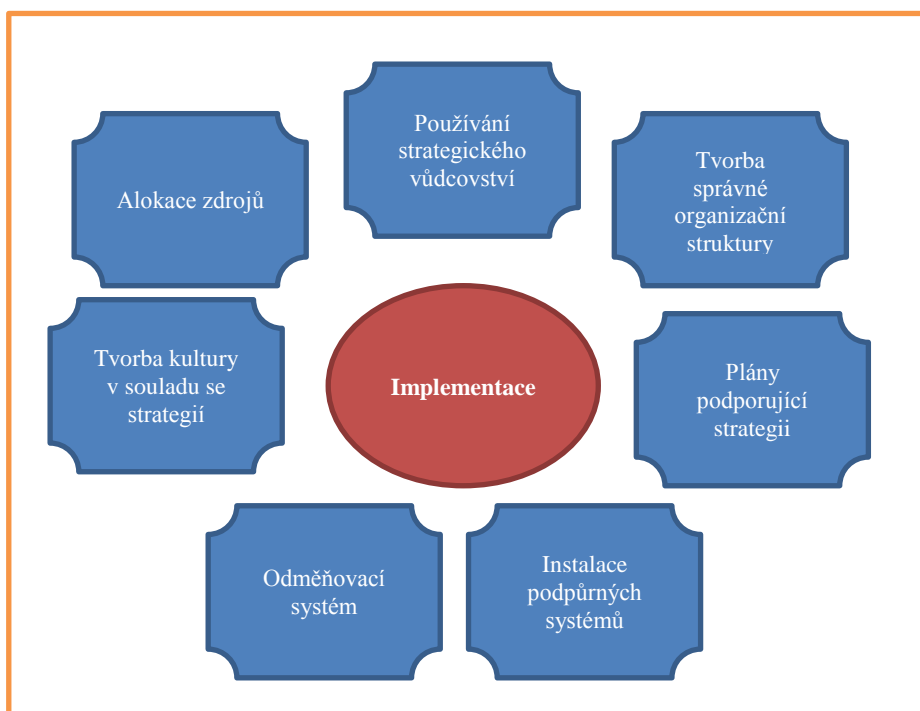
1.7 Výběr a implementace strategie

Výběr strategie je složitým rozhodovacím procesem, při němž dochází postupnou selekcí možných strategických alternativ a variant k výběru strategie dávající největší záruku, že bude dosaženo v ní vytyčených cílů. Předložené návrhy strategie by měly být posouzeny zejména z následujících tří hledisek – vhodnosti, přijatelnosti a uskutečnitelnosti.[2]

Implementace strategie patří k nejsložitější fázi procesu strategického řízení. Implementace konkrétní strategie závisí na typu a stáří podniku, trhu, na dostupnosti zdrojů a na řadě dalších faktorů, které dělají implementaci každé strategie jedinečnou.

Při prosazování strategie je velice důležitá disciplína, schopnost plánovat, stimulovat a kontrolovat. Prosazení strategie vyžaduje spoustu energie a času, než je její formulace. Úspěšnost implementace závisí na schopnosti vedení společnosti, vytvořit vhodné prostředí pro podporu změny. Může však dojít k problémům, které vznikají při implementaci strategie. Jako například neadekvátnost monitorování a implementace informací, odpor pracovníků ke změnám či odměňovacímu systému.

Nesmíme zapomenout na kontrolu strategie, která je velice důležitá. „Má-li být strategické řízení životaschopnou součástí managementu i v 21. století, je nezbytné, aby strategické záměry a přijaté strategie byly pravidelně prověřovány a aktualizovány.[11]



Obrázek 7: Proces implementace strategie

Zdroj: [5]

2 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI

2.1 Základní údaje

Oficiální název společnosti: KRYSTALY, Hradec Králové, akciová společnost

Sídlo společnosti: Okružní 1144, 500 03 Hradec Králové 3, Česká republika

Datum zápisu: 25. července 1996

Základní kapitál: 43 200 000,- Kč

Základní kapitál společnosti v době jejího založení činil 36 mil. Kč. V roce 2001 došlo k jeho navýšení na současných 43,2 mil. Kč. Společnost Krystaly, Hradec Králové, a.s. je česká soukromá firma zabývající se zakázkovou výrobou elektronických součástek na bázi syntetického křemene. Hlavní obory činnosti firmy jsou postaveny na vlastnostech těchto materiálů pro využití ke stabilizaci a filtraci kmitočtu v elektronice a pro elektromechanické senzory v průmyslu. Zaměřuje se na tři hlavní oblasti, a to výroba a prodej piezoelektrických krystalových jednotek, výroba a prodej sdružených součástek, tj. monolitických krystalových filtrů, krystalových filtrů a oscilátorů. Třetím oborem je výroba křemenných substrátů pro filtry s povrchovou akustickou vlnou (SAW), pro použití v telekomunikacích, senzorech a v jiných aplikacích součástek SAW. Společnost zavedla systém kvality dle ČSN EN ISO 9001. Certifikát získala v březnu 1999 od Elektrotechnického zkušebního ústavu Praha na Vývoj, výrobu a prodej krystalových výbrusů a krystalů, krystalových filtrů a oscilátorů.[16]

Ve všech uvedených oborech se zabývá především zakázkovou podle požadavků zákaznické specifikace. Výhodou nabídky této společnosti je krátká dodací lhůta, rychlá reakce na jakoukoliv poptávku. V oboru krystalových jednotek je zaměřena jako jedna z mála firem na světě na kanálové krystaly s užitím v profesionálních aplikacích, ale i v aplikacích pro amatéry.

Pro všechny obory má velké množství stálých zákazníků jak v Evropské unii, tak i ve Spojených státech a v dalších zemích světa. Společnost zaměstnává celkem 114 osob, z nichž převážnou většinu tvoří dělníci ve výrobě krystalů a filtrů. 12 osob je zaměstnáno jako technici a technologové a 6 osob jako pracovníci vývoje. Administrativu společnosti má na starost 8 osob a z toho 4 tvoří marketing. Společnost využívá výrobní plochy o rozloze 2600 m². Vlastní vývoj zajišťuje rozvoj výše popsaných oborů v rámci současných trendů a inovací a napomáhá upřesnit zákaznické požadavky tam, kde je to potřeba.

2.2 Historie společnosti

Výroba piezoelektrických rezonátorů byla v Hradci Králové zahájena v roce 1952, kdy výsledky výzkumu a vývoje universit a výzkumného a vývojového centra v Praze byly přeneseny do Hradce Králové a byla založena výrobní dílna. V roce 1964 došlo ke změně názvu podniku na TESLA n. p. Hradec Králové, později na koncernový podnik TESLA.

Výroba krystalových jednotek byla podpořena nákupem technologie Telequartz, kdy byla podstatně zlepšena produktivita a změněn sortiment dle potřeb zákazníků. Tato technologie byla nakoupena v 80. letech z Rakouska od stejnojmenné firmy a obsahovala strojní vybavení pro rozhodující operace výrobního toku speciálních krystalů. Přesnou cenu strojního vybavení nemůžeme přesně určit, protože v té době byla pořízena za devizy. Přibližně se jednalo o desítky milionů korun. Po roce 1989 došlo ke změně právní formy na akciovou společnost a následně v roce 1993 se odloučil provoz krystalových jednotek a vznikla společnost KRYSTALY, a.s., která začala samostatně hospodařit. Od roku 1996 došlo k postupnému zrealizování nového oboru výroba křemenných wafesů pro filtry SAW.

V letech 2000 – 2001 modernizovala firma z vlastních zdrojů výrobní prostory a dále rozvíjela všechny tři hlavní výrobní obory s tím, že hlavní investice směřovaly do oboru výroby filtrů. Kvůli změně priorit potřeb zákazníků se z oboru filtrů stal nosný obor, kde se výroba částečně přeorientovala do oblasti filtrů v keramických pouzdrech. I přes částečný pokles produkce v letech 2008 a 2009, je společnost stabilním dodavatelem svých výrobků především do oblasti Evropské unie, tuzemska a i dalších zemí světa.[16]

KRYSTALY, Hradec Králové, a.s. a VECTRON International uzavřely smlouvu o obchodním zastoupení pro Českou a Slovenskou republiku s účinností od 2. 4. 2012.

VECTRON International je světovým lídrem v konstrukci a výrobě frekvenčních součástek a senzorů na bázi objemových i povrchových vln. Výrobní inovace a technologie firmy VECTRON International plně reflektují požadavky na vyšší frekvence, levnější konstrukce a miniaturizace, a rovněž na integrovaná řešení na vyšší technologické úrovni.

V současné době díky spolupráci firem KRYSTALY, Hradec Králové, a.s. a VECTRON International může český a slovenský zákazník dostat všechny frekvenční součástky, tj. krystalové jednotky, krystalové oscilátory, krystalové filtry a krystalové senzory pro měření viskozity, tlaku a teploty, z jednoho zdroje.

2.3 Organizační uspořádání společnosti

K plnění úkolů společnosti je vymezena zásada jednoho vedoucího, což znamená, že každý útvar společnosti je řízen jediným odpovědným vedoucím, který útvar řídí po všech stránkách. Má právo a povinnosti samostatně rozhodovat v rámci mu udělených pravomocí, platných předpisů a příkazů svého nadřízeného, ukládat úkoly a vydávat příkazy podřízeným pracovníkům, organizovat jejich práci, radit, pomáhat jim a kontrolovat plnění daných úkolů a příkazů.

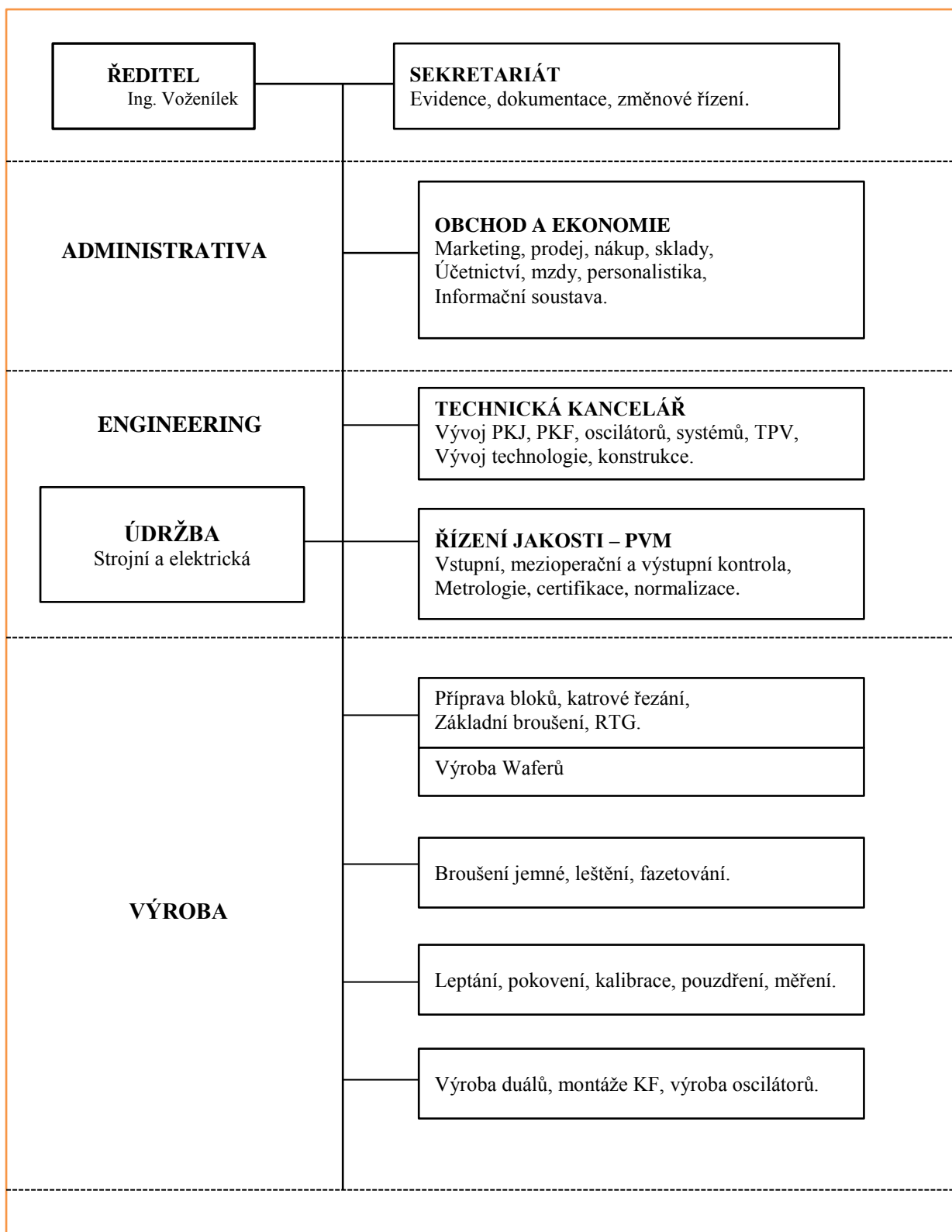
Jednotlivé útvary společnosti jsou rozděleny do 5 organizačních celků:

- **Ředitelství** – tvořeno úsekem ředitele a sekretariátu.
- **Administrativa společnosti** – úsek marketingu a ekonomie.
- **Engineering** – zajišťuje výrobu především po technické stránce, je tvořen úsekem technické kanceláře a údržby.
- **Řízení jakosti** – samostatný útvar, který svou povahou spadá do působnosti engineering. Soustavné zlepšování kvality je jedním ze základních úkolů této společnosti, a proto je této oblasti věnována zvláštní pozornost.
- **Výroba** – úsek výroby krystalových prvků, vedení a dispečink a jednotlivá výrobní střediska, přičemž každé výrobní středisko je řízeno mistrem, který má k dispozici technologii střediska.

Organizační struktura společnosti Krystaly, Hradec Králové, a.s. je dělena následovně:

- Předvýroba krystalových prvků – příprava křemenných bloků, katrové řezání.
- Předvýroba krystalových prvků – střední a jemné broušení, fasetování.
- Dokončovací operace krystalových jednotek – mytí, leptání a pokovení výbrusů, jejich kalibrace, pouzdření a měření.
- Výroba krystalových filtrů – pokovení, montáž, kalibrace a kontrola filtrů.
- Kooperační výroba – výroba zboží z dovozových dílů na bázi zušlechťovacího styku.

Organizační uspořádání společnosti je uvedeno na následujícím obrázku:



Obrázek 8: Organizační uspořádání společnosti Krystaly, Hradec Králové, a.s.

Zdroj: [5]

2.4 Činnosti jednotlivých útvarů

Každý útvar zajišťuje činnosti obecné, které jsou uloženy společně všem útvarům a činnosti odborné, které jsou jmenovitě uloženy jednotlivým útvarům.

2.4.1 Obecné činnosti útvaru

Obecné činnosti vykonává každý útvar bez ohledu na velikost, rozsah, působnost a důležitost. Každému útvaru společnosti přísluší vykonávat obecné činnosti mezi útvary a činnosti navazující na systém řízení.

a) obecné činnosti mezi útvary:

Tyto činnosti vycházejí z rozsahu odborné působnosti jednotlivých útvarů, jedná se zejména o následující činnosti:

- poskytování informací a podkladů ostatním útvarům potřebných k výkonu jejich činnosti,
- ekonomická kontrola všech hospodářských operací a účetních dokladů, které útvar vystavuje, likviduje nebo účtuje,
- organizování porad, instruktaží, školení pracovníků v rozsahu své odborné působnosti.

b) obecné činnosti navazující na systém řízení:

V každém útvaru jsou dále vykonávány administrativně správní činnosti, které nejsou součástí jeho odborné působnosti, ale slouží k zajištění vnitřního chodu útvaru:

- plánování, organizace a kontrola práce a úkolů,
- ochrana a správa svěřeného majetku,
- užívání vědeckých, technických a ekonomických informací,
- dodržování předpisů bezpečnosti a hygieny práce, protipožární ochrany.

2.5 Výrobní sortiment

Společnost KRYSTALY, Hradec Králové, a.s. vyrábí především

- piezoelektrické krystalové jednotky, krystalové filtry,
- křemenné substráty pro SAW filtry, krystalové oscilátory.

2.5.1 Piezoelektrické krystalové jednotky

Piezoelektrické krystalové jednotky jsou elektronické součástky používající se pro řízení a výběr (filtraci) kmitočtu v elektronických zařízeních. Tato společnost nabízí hned sedm druhů těchto krystalů.

1. **Keramické pouzdro malých rozměrů určených pro SMD montáž** – keramické pouzdro malých rozměrů určených pro SMD montáž. Aplikuje se u telekomunikace.
2. **Krystaly v pouzdrech HC-49/U a HC-50/U** – vysoce spolehlivá, vakuotěsně uzavřená odporovým svařováním. Aplikace u mikropočítačů, bezdrátové telefony.
3. **Krystaly v pouzdrech HC-52/U a UM-1** – vysoce spolehlivá, vakuotěsně uzavřená odporovým svařováním. Typická aplikace u audio-/video-aplikace, bezdrátové telefony.
4. **Krystaly v pouzdrech UM-4 a UM-5** – vysoce spolehlivá, vakuotěsně uzavřená odporovým svařováním. Aplikace je typická u audio-/video-aplikace, bezdrátové telefony.
5. **Krystaly v pouzdrech HC-51/U a HC-48/U** – vysoce spolehlivá, vakuotěsně uzavřená odporovým svařováním. Typická aplikace u telekomunikace a radiokomunikace.
6. **Modelářské krystaly** – dodávají se na přání zákazníka buď s plastovou návlečkou, nebo s nalepenými jazýčky.
7. **Krystaly v pouzdrech QRT-38** – 38 C jsou válcového tvaru vhodné pro vysokou hustotu montáže. Nejvhodnější pro pagery.

2.5.2 Krystalové filtry

Filtr je pasivní čtyřpólový obvod (dvojbran), propouštějící (nebo zadržující) definované pásmo kmitočtů. Vyrábějí se zde tyto typy filtrů:

1. **4 - pólové filtry v pouzdru SMD** – jedná se o zákaznické typy filtrů, vysoký útlum filtrů v potlačeném pásmu. Typická aplikace: bezdrátové komunikační systémy, měřicí technika.
2. **2 – pólové filtry v pouzdru SMD** – zákaznické typy filtrů, vakuotěsně uzavřeno pomocí švového sváru. Typická aplikace: bezdrátové komunikační systémy, měřicí techniky.

3. **Standardní i zákaznické typy filtrů** – široká škála dalších parametrů filtrů
Typická aplikace: bezdrátové komunikační systémy a měřicí technika.
4. **8 – pólové filtry v pouzdru SMD** – vazební kondenzátory jsou již součástí filtru, zákaznické typy filtrů. Typická aplikace: bezdrátové komunikační systémy a měřicí technika.

2.5.3 Křemenné substráty pro SAW filtry

Tento typ produkce se dělí na wafery, výbrusy a monitory.

1. **Wafery** – podle požadavků zákazníka dodávají wafery s různou kvalitou povrchu – od broušeného až po leštěný s PAV kvalitou.
2. **Křemenné výbrusy** – tenké destičky s průměrem od 4,0 do 20 mm případně i větší. Povrch výbrusů může být jemně broušený, chemicky leptaný nebo leštěný.
3. **Monitorovací krystaly** – používají se při měření tloušťky nanášených tenkých vrstev (vakuové napařování a naprašování), měření rychlosti růstu tenkých vrstev.

2.6 Zákazníci

Zákazníky firmy Krystaly jsou z 99 % firmy zabývající se výrobou nejmodernější elektroniky, 1 % tvoří radioamatéři a modeláři, kteří se věnují výrobě modelů na dálkové ovládání. Přibližně 86 % produkce je vyrobeno pro export a zbylých 14 % je určeno pro tuzemské odběratele. Nejvýznamnější odběratel, firma VECTRON z Německa, která v kontextu prvních dvaceti zákazníků dle obrátu zaujímá celkem 78 %. Dále se mezi zákazníky objevují firmy z Holandska, Anglie, Švýcarska, USA a dalších evropských zemí. Mezi významné odběratele se v současné době začínají řadit i výrobci elektroniky z České republiky a to konkrétně firma HC Electronics s.r.o. sídlící přímo v Hradci Králové a dále firmy JETI model s.r.o. významný světový výrobce modelářské techniky. Přehled 20 největších zákazníků dle obrátu za rok 2012 uvádí následující tabulka. Ceny jsou uvedeny bez DPH, jelikož export se neuvádí s daní.

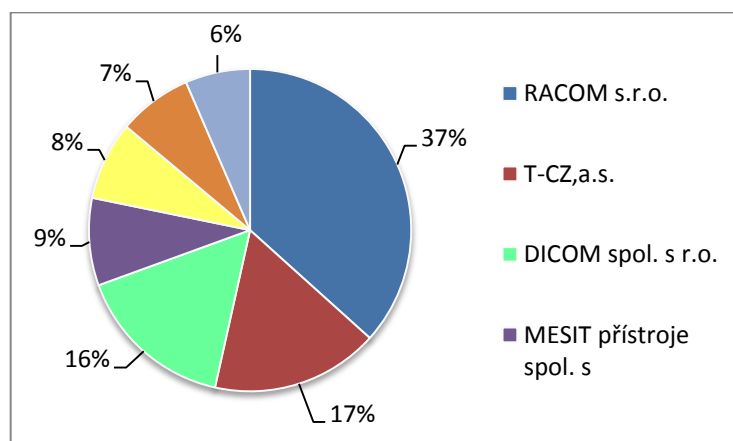
Tabulka 3: Odběratelé firmy Krystaly

Nejvýznamnější odběratelé firmy KRYSTALY a.s.			
Číslo	Název	Celkem bez DPH	Stát
1	VECTRON	19 427 738,07	Německo
2	KVG QUARTZ	1 679 173,25	Německo
3	ERP Technopower	702 499,66	Holandsko

4	RACOM s.r.o.	438 792,60	Česká republika
5	THE RODITI	437 219,70	Anglie
6	FUNKWERK	265 473,33	Německo
7	VECTRON	246 506,53	USA
8	T-CZ, a.s.	201 368,20	Česká republika
9	DICOM s.r.o.	190 868,00	Česká republika
10	Inotech (Shanghai)	184 069,19	Čína
11	QT QUARTECHNIK	180 303,30	Německo
12	QUARTZCOM AG	128 928,00	Švýcarsko
13	NPC GRANAT	122 878,75	Rusko
14	AEC LTD.	114 875,13	Rusko
15	MESIT přístroje s.r.o.	104 964,60	Česká republika
16	OELMANN	98 752,97	Německo
17	TECHNOLOGIE 2000	94 199,80	Česká republika
18	ELSY-CZ s.r.o.	88 623,20	Česká republika
19	University of Ljubljana	79 031,55	Slovinsko
20	HC electronics s.r.o.	77 828,30	Česká republika
	Celkem	24 864 094,13	

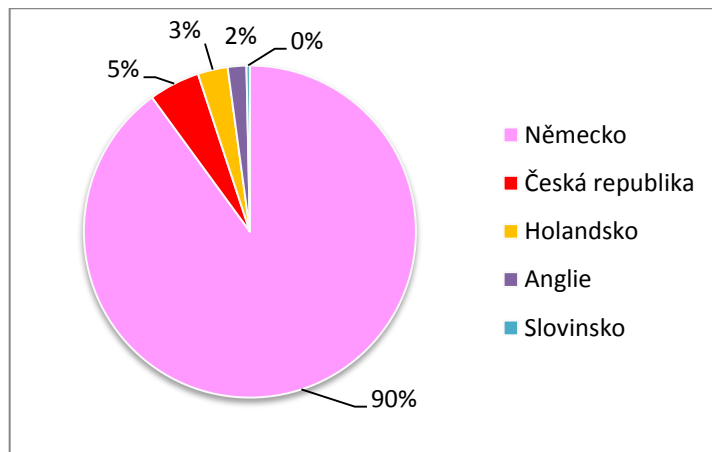
Zdroj:[6]

V následujících grafech jsou zobrazeny podíly obrátu v procentech rozdělené dle lokalizace odběratelů na tuzemsko, EU a třetí země.



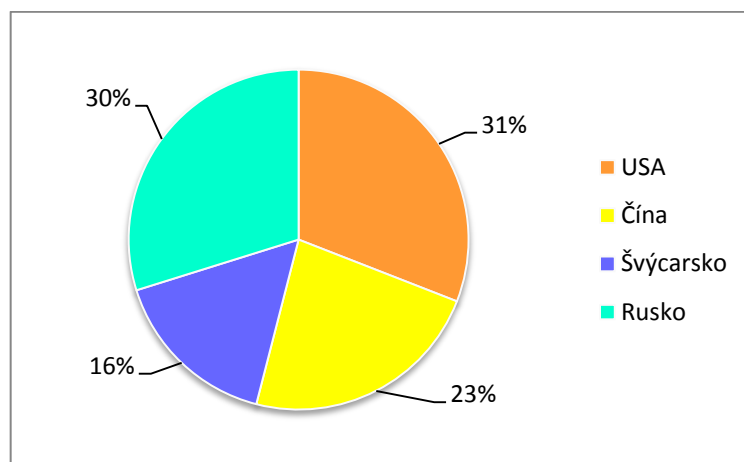
Obrázek 9: Odběratelé v ČR (2012)

Zdroj: vlastní zpracování



Obrázek 10: Odběratelé v EU (2012)

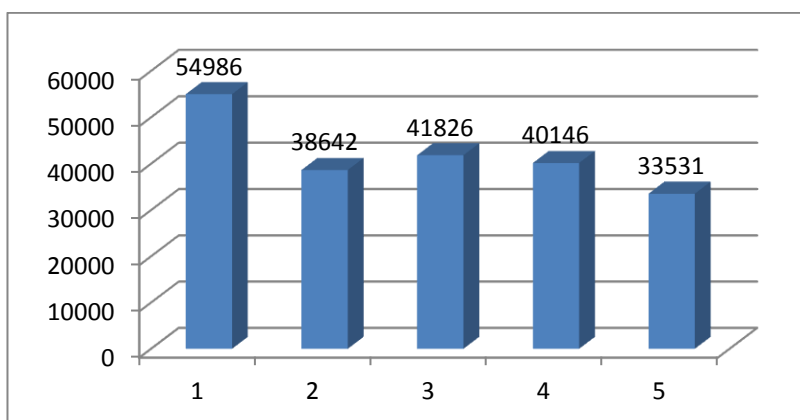
Zdroj: vlastní zpracování



Obrázek 11: Odběratelé v třetích zemích (2012)

Zdroj: vlastní zpracování

V tuto chvíli bych ráda poukázala na prodejnost společnosti Krystaly za posledních 5 let v milionech Kč. Jedná se o prodej výrobků, který zobrazím v grafické podobě.



Obrázek 12: Prodejnost v letech 2008 - 2012

Zdroj: [6]

3 STRATEGICKÁ ANALÝZA

3.1 Analýza makrookolí

V této části diplomové práce se budu zabývat analýzou obecného okolí podniku, zaměřím se tedy na faktory makroekonomické, neboli národohospodářské. Nejpraktičtější bude využití analýzy PEST, do které se promítne mezinárodní působení firmy Krystaly.

3.1.1 PEST analýza

PEST analýza je analýza politicko-právního, ekonomického, sociálně-kulturního a technologického prostředí. PEST analýza by měla vést k rozpoznání a odlišení faktorů významných pro daný podnik, ale i odhadnout jejich budoucí vývoj, určit pravděpodobné impulsy, které způsobí změny a dopad změn na konkurenční pozici podniku. Jelikož podnik spolupracuje s více různými trhy, je třeba k jednotlivým trhům přistupovat individuálně. Proto jsem se rozhodla, že analýzu provedu podle jednotlivých geografických zón.

3.1.2 Politicko-legislativní faktory

Společnost Krystaly operuje převážně v prostoru Evropské unie, která řadí svobodný pohyb zboží a kapitálu mezi základní principy, na kterých je založena. Tato svoboda ovšem neplatí absolutně. Důležitým faktorem při prodeji vyrobeného sortimentu v rámci EU je možnost prodeje bez daně z přidané hodnoty (dále jen DPH). Tuto možnost umožňuje obchodování mezi právnickými osobami v rámci EU a šetří obchodníkům likvidní finanční prostředky, které by byla dlouhodobě utopené v zaplacených zálohách na DPH. Provádění obchodních transakcí v rámci EU dále představuje jistou záruku stability – zejména politickou stabilitu – a relativní jednoduchosti přechodu hranic. Mimo prostor EU neexistují z pohledu vývozu firmy celní bariéry pro její výrobky. Bohužel zde existuje poměrně vysoká konkurence, jelikož si firma snaží prosadit i do Číny, ale pouze ve velmi specifických parametrech výrobků. Jinak používá k proclení společnosti nebo celníky poblíž firmy. Elektronické součástky firemní nomenklatury jsou bez cla, ani limity u zboží, které jsou produkovány touto firmou, nejsou stanoveny.

3.1.3 Ekonomické faktory

Ekonomický růst (růst HDP) se v současné době předpokládá v USA a v Mexiku, zatímco v zemích Evropy panuje horší nálada. V Evropě se očekává změna k lepšímu nejdříve koncem roku 2013 i déle. Tuto skutečnost dokládá následující tabulka.

Tabulka 4: Vývoj HDP ve světě

		2009	2010	2011	2012
Česká republika	%	-4,7	2,7	1,8	0,7
Německo	%	-5,1	3,7	3,0	0,8
Nizozemsko	%	-3,5	1,7	1,8	0,5
Slovinsko	%	-0,8	1,4	1,1	1,0
Švýcarsko	%	-1,9	2,7	1,7	1,9
USA	%	-3,5	3,0	1,7	1,5
Velká Británie	%	-4,4	2,1	0,9	0,6

Zdroj:[15]

I letmý pohled na tato makroekonomická data nám mohou mnohé napovědět. Plán jakosti na rok 2011 vycházel z přijaté politiky jakosti a procesního principu s ohledem na očekávaný růst objemu prodeje po ukončení finanční krize. Společnost předpokládá dosažení ročního příjmu v ukazateli výnosy a tržby z výrobní činnosti celkem ve výši minimálně 42 mil. Kč s tím, že tento příjem společnosti pokryje v daném období předpokládané minimální výdaje včetně částečné splátky revolvingového úvěru. V následující tabulce můžeme vidět, že od roku 2007 došlo k výraznému poklesu účetního zisku.

Tabulka 5: Statistika minulých let

Rok	Kč	Účetní zisk
1997	41,0 mil.	
1998	37,4 mil.	-3,811 mil. Kč
1999	48,2 mil.	5,598 mil. Kč
2000	96,0 mil.	9,327 mil. Kč
2001	81,6 mil.	2,238 mil. Kč
2002	78,5 mil.	0,863 mil. Kč
2003	58,0 mil.	2,400 mil. Kč
2004	60,3 mil.	1,232 mil. Kč
2005	42,1 mil.	-1,480 mil. Kč
2006	61,8 mil.	1,692 mil. Kč
2007	63,7 mil.	1,400 mil. Kč
2008	53,6 mil.	-4,612 mil. Kč
2009	37,1 mil.	-0,874 mil. Kč
2010	40,1 mil.	+0,250 mil. Kč

Zdroj: [6]

Tento cíl odpovídá potřebě zajistit finanční prostředky na pokrytí běžných provozních výdajů předpokládaných v následujících letech, tak aby došlo k vytvoření zisku k nejnútnejší inovaci některých rozhodujících výrobních zařízení, formou realizace investičního plánu, ale hlavně k vytvoření prostředků ke snížení úvěrového zatížení.

Za pozitivní faktor můžeme označit existenci jednotné evropské měny, jako garanta stability mezinárodních kurzů. I země mimo eurozónu mají své měny na Euro různým způsobem navázány (ať již pomocí fixních kurzů, nebo v rámci mechanismu ERM jako podmínky přístupu do eurozóny).

3.1.4 Sociální a demografické faktory

Sociokulturní návyky společnosti se mění společně s růstem životní úrovně, jejímž odrazem je růst HDP.

Do této kategorie faktorů je třeba navíc zmínit rozdílnost jednotlivých trhů, na kterých firma Krystaly působí. Tato jednotlivá specifika jsou překonávána individuálním přístupem. Ten spočívá ve specializaci jednotlivých traderů na určité geografické oblasti. Ukazuje se, že individuální přístup k zákazníkovi dokáže překonat překážky ve formě sociokulturních odlišností, které navíc nejsou na první pohled zcela viditelné. Každý zákazník je jiný, jelikož má jiné potřeby, požadavky nebo způsob komunikace a pouze individuální přístup umožní maximálně možné pochopení jeho situace. Tento způsob umožňuje rozpoznat různé problémy a dává traderům indicie možných změn chování, které by se negativně projevíly v plnění ve smlouvách sjednaných povinností.

3.1.5 Technologické faktory

Společnost Krystaly prodává 70 % zboží stálému zákazníkovi v EU (Německo), zbylých 30 % tvoří velké množství firem, kam dodávají opakovaně malé položky. Pro získání nových zákazníků využívají telefonické oslovení a e-mail. V případě, že zákazník bude chtít vyhledat tuto firmu má možnost získat dostatek potřebných informací na internetu. Firma exportuje cca 86 – 90 % objemu produkce převážně zákazníkům do Evropské unie.

3.2 Analýza mikrookolí

V této části dojde k analýze relevantních vlivů na firmu Krystaly z pohledu konkrétního podnikatelského prostředí, ve kterém působí.

3.2.1 Zákazníci

Ve všech oblastech podnikání je pro úspěšný rozvoj podnikatelských aktivit nutné vědět „kdo je mým zákazníkem?“. Jsou i tací, kteří se nad tímto problémem vůbec nepozastavují a svůj produkt chtějí jen prodávat v co největších objemech. Pro dlouhodobou úspěšnost je nutné, aby podnikatel byl vědom toho, jaký zákazník žádá jeho produkt. A díky tomu je schopen své aktivity přizpůsobit právě preferencím klíčových zákazníků.

Zákazníci společnosti Krystaly jsou převážně právnické osoby. Firma Krystaly vyrábí takové součástky, které používají firmy k výrobě nejmodernější elektroniky, což tedy znamená, že je vyrábí na zakázku konkrétnímu odběrateli, a díky tomu se minimalizují náklady na skladování, a tak dochází k jejich okamžitému odběru.

Z geografického hlediska jsou zákazníci charakterizováni tím, že jsou v Evropě a v USA. Největšími odběrateli jsou firmy VECTRON a KVG QUARTZ z Německa. Německý trh je nesrovnatelně větší, a proto mají mnohem větší odběry než právě české firmy.

Vhodnější spolupráce je s většími firmami, které žádají větší zakázky. Ovšem v portfoliu zákazníků se nachází přibližně 100 malých firem se specifickými požadavky na parametry a malé počty kusů, kde je pro firmu pozitivní vysoká kusová cena, kterou velký zákazník neakceptuje.

3.2.2 Dodavatelé

Dodavatelé jsou jednoznačně považováni za úzké místo podniku, představují jednu ze základních charakteristik společnosti. V následující tabulce můžeme vidět seznam největších dodavatelů za období dvou minulých let. Jedná se o dodavatele většinou speciálních produktů, kteří jsou vybráni na základě mnoha let zkušeností a hodnocení. U hlavních dodavatelů se provádí 1x ročně vyhodnocení jejich úrovně. Hodnotí se spolehlivost, dodací termíny, ceny, kvalita – počet reklamací.

Tabulka 6: Hodnocení dodavatelů za rok 2010

Dodavatel	Druh dodávky	Země původu	Hodnocení
TESTAR	Polotovary a díly pro naše výrobky	Taiwan	1,625
GARAM	Kovové speciální díly pro krystaly a filtry	Korea	2,5

PLANT KRISTALL	Základní suroviny – syntetický křemen	Rusko	2,038
PIELOW	Speciální suspenze – leštiva a brusiva	Německo	1,638
STUEKEN	Kovové díly, přípravky a pomůcky pro výrobu	Česká republika	2,25
BORER CHEMIE	Chemické lásky pro mycí linku	Česká republika	1,25
THE RODITI	Krystaly a Wafery	Anglie	1,538
MUTECH	Náhradní díly pro jednoúčelové stroje	Německo	1,5

Zdroj: [6]

3.2.3 Konkurence

Konkurenti společnosti Krystaly pocházejí především ze zemí střední a východní Evropy a také z jižní Asie, především z Číny. Je ovšem třeba rozlišit různou specializaci a kvalitu nabízených výrobků. Největší rozdíly jsou především mezi Čínským výrobcem nabízejícím unifikované výrobky ve velké sérii a špatné kvalitě a evropskými výrobci změřenými především na nízko objemovou zakázkovou produkci spolu důrazem na kvalitu výrobků a specifickými parametry.

Mezi největší konkurenty společnosti Krystaly z hlediska objemu výroby a lokalizace výroby se řadí následující společnosti:

- **DeLiPro s.r.o.** – Slovensko, Piešťany, www.delipro.sk,
- **OMIG** - Polsko, www.omig.pl,
- **TELE QUARTZ** - Německo, www.telequartz.de,
- **SIVARD** – Čínská lidová republika.

V rámci dotazníkového šetření konkurenčního prostředí se zástupci společnosti Krystaly byly zjišťovány názory managementu na postavení společnosti v porovnání se světovou konkurencí v různých oblastech vnímání prodeje. Zjišťovaly se tyto faktory pro hodnocení:

- kvalita výrobku (10 – vysoká, 1 – nevyhovující),

- cena výrobků (10 – příznivá pro zákazníka, 1 – velmi vysoká),
- image výrobku (obal) – (10 – vysoký, 1 – nízký),
- reklama (10 – dostatečná, 1 – nízká), distribuční cesty,
- rychlost dodávek v závislosti na době objednání (10 – vysoká, 1 – žádná),
- objem výroby (10 – vysoký, hromadná, 1 – nízký).

Dále byly stanoveny váhy pro jednotlivé faktory tak, aby odpovídaly tomu, čemu společnost Krystaly dává přednost, co je pro ni ve vztahu ke konkurenci důležité. Výsledky tohoto šetření ukazuje příloha 1.

3.2.4 Substituty

Společnost Krystaly si vybírá zakázkové frekvence, což jsou nestandardní výrobky, které nelze nahradit vzhledem k jedinečnosti parametrů jiným standardním typem. Jedinečnost těchto výrobků zajišťuje nenahraditelnost jinými výrobky. Lze však při inovaci vyššího řádu tuto součástku vypustit použitím jiného typu finálního zařízení, než je ten, kde je potřebná této firmy byť velmi specifická součástka. Společnost je na začátku řetězce dodavatel – odběratel, kde zvláště v elektronice je tento řetězec velmi dlouhý a končí v různých finálních výrobcích.

4 ANALÝZA INTERNÍCH ZDROJŮ A SCHOPNOSTÍ PODNIKU

4.1 Vnitřní zdroje podniku

K uskutečnění důkladné analýzy okolí podniku je třeba věnovat pozornost vnitřním faktorům. Vnitřní faktory, nebo vnitřní zdroje a schopnosti mají svůj původ uvnitř podniku. Jejich analýza by měla zajistit relativně bezproblémové fungování vnitropodnikových procesů a zajištění tak úspěšnosti podniku do budoucnosti. Pro zachování systematičnosti se budou věnovat jednotlivými interními faktory.

4.1.1 Faktory rozvoj vědecko-technického

Vzhledem k tomu, že každá správně fungující společnost usiluje i různé inovace a vývoj, není tomu jinak i u společnosti Krystaly. Má vlastní vývoj, který zajišťuje zlepšující se parametry, přesnost a v neposlední řadě nesmíme zapomenout na velikost součástky. Od původních výrobků přecházejí ve výrobky v keramice a v miniaturním provedení a dále také v nemagnetickém provedení. Tyto vývojové změny jsou žádány poptávkou, která na trhu vzniká.

Vyspělost technologií v dnešním světě je hodně nadčasová, a proto i firma Krystaly využívá několik informačních technologií, kde jejich prostřednictvím zajistí informovanost zákazníků. Používá webové stránky, kde si zákazníci mohou vybrat, zda je chtějí mít v jazyce českém či anglickém. Dále si zde mohou přečíst něco málo o historii firmy, kontaktních údajích, nabízených produktech a obchodním zastoupení. Zajímavostí ovšem je, že firma udržuje vztahy s firmami, které nabízejí obdobný sortiment a navzájem si dodávají to, co každá firma umí lépe, než konkurence a tyto konkrétní výrobky či materiál prodá zákazníkovi, který o to má zájem. 70 % výrobků prodávají přes firmu Vectron GmbH v Německu pod jejich značkou. V neposlední řadě se firma účastní veletrhů a výstav, kde oslovuje své potenciální zákazníky.

4.1.2 Marketingové a distribuční faktory

V dnešní době obecně platí, že je možné vyrobit a koupit prakticky cokoliv, avšak v situaci přebytku nabídky nad poptávkou je problém většiny podniků zda a jakým způsobem je možné produkt prodat. Není tomu jinak ani u firmy Krystaly, která vykazuje převládající nabídku nad poptávkou, která je v dnešní době nižší. Výhodou této firmy je, že je jediným výrobcem a poskytovatelem produktů na českém trhu, takže i když převládá nabídka nad poptávkou, tak si zákazníci na českém trhu objednají produkty právě u ní.

Vzhledem k tomu, že se firma zabývá zakázkovou výrobou, je horší určit výši marže, protože hodně záleží na konkrétních objednávkách od odběratelů. Také je pochopitelné, že menší odběratel firmě zajistí nižší marži, než velká firma, která objednává v jiném množství. I přes tyto rozdíly se firmě podařilo zprůměrovat marže jednotlivých odběratelů, které činí od 10 – 30 %.

Propagace není pro Krystaly z pohledu obchodní strategie tolik zásadní. Veškerá obchodní činnost je provozována prostřednictvím webu, e-mailového oslovení a také využívají vytištěných katalogů, které používají především pro výstavy, veletrhy a při návštěvách potenciálních zákazníků.

Většina obchodních transakcí probíhají především telefonicky a elektronicky a prodávané produkty se nacházejí na území Evropy, Ameriky a Asie, tak sídlo podniku je podstatným faktorem. Distribuce výrobků je zajišťována smluvním dopravcem UPS, kde mají dohodnutou smluvní slevu 70 %. Ve většině případů se jedná o kombinovanou přepravu automobil – letadlo, a proto se jedná o menší balíčky. Dopravují také podle dohody se zákazníkem, kde využívají zlevněné dopravy na vlastní účet a cenu přefakturují. Pouze firma Vectron má dopravu zdarma.

4.1.3 Faktory výroby

Společnost Krystaly je výrobním podnikem, proto je hodně důležitá výše výrobních nákladů. V roce 2010 a ještě v první polovině roku 2011 byla úroveň výrobních nákladů pod dosahovanými výkony. Ale již ve druhé polovině roku 2011 a zvláště pak v roce 2012, kdy dochází k poklesu objednávek, se firma dostala do problematické situace, kdy se náklady nedaří udržet pod úrovní výkonů a firma je ve fázi výrobních nákladů ve ztrátě.

Výrobní podnik musí mít dostatečné kapacity z hlediska uspokojení tržní poptávky, a proto tyto kapacity ve všech oborech činnosti firmy jsou dostatečné, využívají se pouze na jednu směnu. Jen ve výrobě filtrů je jedna operace, a to kalibrace, využívána na dvě směny. V současné době, kdy došlo k poklesu zakázek je i tato operace kapacitně dostatečná.

V každém podniku je nutná spolehlivost a stabilita výrobních systémů, a proto ji tu pravidelně udržují systémem preventivních prohlídek se zápisy do provozních deníků jednotlivých rozhodujících výrobních celků. Je prováděna jednotýdenní odstávka v letních měsících, kdy je u jednotlivých hlavních zařízení prováděna údržba rozebráním a kontrolou opotřebovanosti více namáhaných dílů, aby se předešlo výpadkům ve výrobě.

Další důležitostí je hospodárnost a účinnost systému řízení zásob, která je prováděna převážně systémem zakázkové výroby a zásoby jsou kontrolovány podle počtu a objemu zakázek každý měsíc na stav zásob jednotlivých položek skladu, týkající se příslušných objednávek. Při zaplánování objednávek do výroby je provedena kontrola úrovně zásob polotovarů. Což se provádí manuálně, položek je omezené množství. Režijní materiály jsou doplňovány vždy, když dojde k úbytku pod kritickou hranici, která je stanovena zkušeností.

4.1.4 Faktory podnikových a pracovních zdrojů

Kancelářské a výrobní prostory jsou částečně v nájmu a částečně jsou vlastní. Veškeré výrobní kanceláře jsou vlastní, vedení má kanceláře ve vlastním objektu. Vývoj, obchod a řízení jakosti jsou v nájmu od firmy vlastníci areál bývalé Tesly.

Aby společnost správně fungovala, je nutné, aby její zaměstnanci dobře znali jednotlivé trhy a klienty, a to z důvodu konkurenčního. Díky tomu, že produkováný sortiment společnosti Krystaly je velmi specifický, nemá velký počet konkurentů, proto alespoň větší konkurenty v Evropě navštívila, aby se s nimi seznámila. Jak již jsem zmiňovala, s některými konkurenty firma spolupracuje a prodávají produkty či si je vzájemně doplňují.

Lidské zdroje jsou v této kategorii faktorů důležité. Správný chod společnosti zajistí kvalifikovaní a zkušení řídicí pracovníci, kteří jsou na vedoucích pozicích. V případě této firmy výše postavenými pracovníky jsou majitelé firmy, kteří jednoznačně vyžadují bezproblémový chod a kladné výsledky práce. Je jisté, že nebudou mít důvod odejít z firmy z důvodu nespokojenosti, ale pokud by tomu tak bylo, řešením bude konkurz nebo oslovení agentury, která vybere vhodnou náhradu, což je ovšem nejdražší řešení. S pracovními zdroji velmi úzce souvisí problematika podnikové kultury. V rámci hodnocení podnikové kultury jsem na základě pozorování a rozhovoru s pracovníky dospěla k názoru, že většina zúčastněných má zájem na společné věci, kterou je vybudování úspěšného podniku. Na pracoviště ve většině případů převládá neformální atmosféra, jednotliví pracovníci si tykají, ovšem ve výrobě pouze v některých úsecích. Dobré pracovní vztahy se projevují i schůzkami skupinek zaměstnanců po práci, kde si vzájemně povídají, sdělují své problémy či si s něčím pomáhají. Dobrou pracovní atmosféru a podnikovou kulturu hodnotím jako velmi pozitivní faktor pro zamýšlený budoucí vývoj.

4.1.5 Faktory finanční a rozpočtové

Analýza finančních výsledků nám může sdělit spoustu informací týkajících se společnosti. V příloze číslo 2 najdeme finanční rozvahu společnosti za rok 2011, která popisuje

majetkovou a kapitálovou strukturu podniku. Jedná se o výrobní podnik, proto je oběžný majetek několikanásobně převyšuje majetek stálý. Oběžný majetek je především tvořen zásobami, které slouží k výrobě nabízených produktů. V pasivní složce rozvahy, je patrný především záporný výsledek minulého účetního období, kde se jedná o neuhrazenou ztrátu z let předchozích. Cizí zdroje jsou tvořeny zejména krátkodobými obchodními závazky vůči dodavatelům.

Dalším důležitým finančním výkazem je výkaz zisků a ztrát, který také nalezneme v příloze číslo 2. Z výkazu zisku a ztráty vyčteme proces vytváření hospodářského výsledku. Sami se můžeme přesvědčit, že výkaz zisků a ztrát zobrazuje záporná čísla v hospodářském výsledku a to z důvodu snížení objednávek, čímž jsou způsobeny rostoucí náklady, které je obtížné udržet pod optimální hranicí. Zeleně zbarvené položky jsou výnosové a žlutě položky nákladové, které byly v roce 2011 vyšší. Z toho výkazu také můžeme vyčíst, že se zvýšila částka daní a poplatků oproti předchozímu roku.

5 SWOT ANALÝZA

Na základě důsledně provedené komplexní strategické analýzy okolí podniku a jeho vnitřních zdrojů a schopností jsem vypracovala následující SWOT analýzu. Tato SWOT analýze bude poté sloužit jako báze pro vypracování a formulování konkrétní obchodní analýzy společnosti Krystaly.

SILNÉ STRÁNKY

I. Bezproblémový přístup k potřebným zdrojům

- Předem dohodnuté dodávky materiálů za výhodné ceny
- Možnost výběru dodavatelů podle již získaných zkušeností

II. Schopný tým motivovaných pracovníků

III. Individuální přístup k zákazníkům

IV. Velká část odběratelů pochází z České republiky

V. Žádná konkurence v tuzemsku (pro zatím jediný podnik svého druhu)

VI. Příjemné a bezproblémové pracovní klima

VII. Majitelé firmy jsou současně vedoucí pracovníci

SLABÉ STRÁNKY

I. Problematická zastupitelnost vysoce postavených pracovníků

II. Většina dodavatelů není z tuzemska

PŘÍLEŽITOSTI

I. Možnost spolupráce s externími dodavateli a prodejci stejných produktů

II. Možnost proniknutí na nový trh polotovarů pro sensory

III. Snížení a odstranění bariér mezinárodního obchodu

HROZBY

I. Případné vyhrocení problémů s dodavateli

II. Implementace nevhodného informačního systému

III. Zavedení bariér mezinárodního obchodu (přísné limity, zvýšení cla)

IV. Ekonomická krize, dramatický růst cen součástí, polotovarů, náhradních dílů

Jednotlivé body jsem uspořádala hierarchicky podle jejich důležitosti a možného vlivu na úspěšnost zkoumaného podniku v budoucnosti. V rámci silných stránek je lze chápat jako relevantní konkurenční výhody podniku. Faktory uvedené v rámci příležitostí a hrozeb jsou externími vlivy, které musí podnik zohlednit tak, aby vzniklý strategický plán snižoval riziko hrozby a maximálně těžil z příležitostí, které mu vnější prostředí poskytuje. Faktory uvedené v rámci silných a slabých stránek jsou relevantními interními faktory podniku, které musí být využity v rámci formulace strategického plánu zkoumaného podniku tím způsobem, že vliv slabých stránek by měly být v co nejvyšší míře omezen a aby silné stránky byly zásadní zdroj konkurenční výhody a jeho ziskovosti v dlouhodobém horizontu.

6 STRATEGICKÝ PLÁN SPOLEČNOSTI KRYSYALY

V rámci posledního informačního setkání s ředitelem společnosti jsem po zjištění, že společnost má do budoucna dva možné výhledy, které mohou nastat. První možná varianta je plánovaný vývoj dle stávajícího plánu s postupným splácením provozního úvěru a navyšování objemů výroby, doplnění odběratelů z Asie a Ruska. Pravděpodobnost uskutečnění této varianty je z pohledu počátku roku 2013 cca. 70%.

Tabulka 7: Strategický výhled společnosti v následujících 5 letech v milionech Kč

Rok	2013	2014	2015	2016	2017
Prodejnost	42.700	45.000	45.000	50.000	50.000

Zdroj: [6]

V tabulce můžeme vidět, že společnost předpokládá postupné navýšení prodejnosti pro další roky. Jejich předpokladem je, že největší zákazníci této firmy budou mít vzestupný trend a celkově se objem bude udržovat v rozmezí do 50 milionů za rok.

Druhou možnou variantou je prodej firmy největšímu odběrateli, tj. firmě Vectron, která pochází z Německa a tím pádem by došlo k redukci dle jejich potřeb a vize. Došlo by tedy k změně vlastníka s úplným převodem akcií na tuto společnost. Úspěšnost této varianty je prozatím 30 %, a to jen v případě, že se neuskuteční varianta první. Ovšem je zde zapotřebí jednohlasného souhlasu stávajících akcionářů, kteří podpoří toto řešení.

Rozhodla jsem se zabývat první možnou variantou, která má větší pravděpodobnost uskutečnění.

6.1 Návrh strategického plánu společnosti

Na základě provedené komplexní strategické analýzy okolí i vnitřního prostředí podniku s přihlédnutím k relevantním faktorům plynoucích z provedené SWOT analýzy je nyní mým cílem navrhnout vhodnou strategii podniku Krystaly, která je podle mého názoru nejvýhodnější pro kontinuální růst zisku podniku v budoucnu. Výhodou je, že ředitel společnosti má relativně jasnou představu o budoucím vývoji společnosti.

6.2 Vize podniku

Pro zkoumaný podnik je výhodné, aby byla výstižným způsobem definována vize podniku, a to na základě představy ředitele. Vize podniku v souladu s teorií má být

formulována stručně a jednoduchým způsobem by měla demonstrovat fundamentální myšlenky daného podnikání, tedy nejdříve musím vědět, co je hlavním smyslem mého podnikání, proč jsem se do něho pustila a k čemu má směřovat. Vize podniku proto nemá být pouze marketingovým heslem lákajícím zákazníky, ale základním motivem pro řízení podniku a jeho každodenní chod. Proto formuluji vizi pro společnost Krystaly následovně:

Společnost Krystaly existuje, aby na mezinárodním trhu vyrobila co nejvíce krystalových jednotek dle konkrétních požadavků jednotlivých zákazníků a tím uspokojila jejich poptávku v co nejširším okruhu lidí a tím generovala přidanou hodnotu pro skupinu.

Tuto jednoduše formulovanou vizi by měli mít na paměti manažeři při kterémkoliv strategickém, taktickém i operativním rozhodování. Žádné rozhodnutí, ani aktivita by neměla být z dlouhodobého hlediska v rozporu s touto vizí, ale naopak by se všichni pracovníci měli snažit ji naplňovat nebo alespoň se snažit podporovat její dosažení v dlouhém časovém období.

6.3 Strategické cíle

Základní strategický cíl, který by umožňoval naplnění vize podniku, je doplnění odběratelů z Asie a Ruska. Jak již víme, společnost má dva větší odběratele v Rusku, kterými jsou firmy NPC GRANAT a AEC LTD. a jednoho v Číně, tou je firma INOTECH. Díky tomu nebude mít společnost problém s lidskými zdroji, tedy máti k dispozici vhodného pracovníka ovládající jazyk a který zná poměry v zemi destinace. Při úspěšném rozšíření odběratelů v těchto zemích se společnosti podaří zvýšit objem prodeje na plánovanou výši, které si firma předem stanovila. Společnost se alespoň bude moci vyhnout druhé možné variantě, tedy prodeji společnosti. Další postupnou expanzi (Spojené státy americké, Kanada či Mexiko) považují za možnou a žádoucí, ale rozhodně ne v současné době prioritní. Společnost má ve spojených státech již svého odběratele, a proto již má jisté zkušenosti s komunikací a dopravou krystalových výrobků. Rozšířený rozvoj směrem k těmto trhům bych považovala podle budoucí geopolitické a ekonomické situace.

6.4 Scénáře vývoje

Podnikatelská realita v současném světě globální ekonomiky je pouze složitě předvídatelná. Strategické cíle mohou být naplněny rychleji, pomaleji nebo k jejich uskutečnění nedojde vůbec. S použitím operativních plánů však můžeme postupné naplňování strategického cíle monitorovat a flexibilně (operativně) reagovat tak, aby byl dosažen.

Tabulka 8: Scénáře vývoje společnosti Krystaly

Scénář	Nastane – dle objemu prodeje za rok 2013
Scénář I. – Realistická varianta	Splněný cíl 42,7 milionů Kč
Scénář II. – Pesimistická varianta	Méně, než 80 % z plánovaných 42,7
Scénář III. – Optimistická varianta	Více, než 110 % z plánovaných 42,7

Zdroj: vlastní zpracování

Cíl pro rok 2013 je stanoven objemem prodeje, proto při hodnocení naplnění určité varianty scénáře by vedení podniku mělo zvažovat finanční faktory, ale i nefinanční faktory jako zejména celkový vývoj schopností podniku a jeho možnosti – zejména se zřetelem na lidské zdroje.

Pokud dojde k naplnění realistické varianty scénáře, společnost s velkou pravděpodobností může upustit od druhé možné varianty budoucího vývoje, protože dojde k navýšení tržeb, jak je již předpokládáno, což může být způsobeno oživením ekonomiky či prosazení se na dalších trzích. V případě, že podnik nedosáhne svých cílů, dojde k zasedání valné hromady, kde se projedná druhá varianta, kterou je prodej podniku společnosti VECTRON. V případě naplnění optimistické varianty scénáře musí podnik zvážit proniknutí na americký trh, což tedy znamená, rozšíření své působnosti.

7 DOPORUČENÍ PRO ZLEPŠENÍ ČINNOSTI

S pomocí provedené strategické analýzy a se zřetelem na stanovené cíle této diplomové práce chci představit oblasti konkrétních strategických doporučení pro společnost Krystaly, které podle mého názoru výrazně pomohou k zajištění jednoznačné konkurenční výhody a tím i zvyšujícího se zisku a ponechání společnosti stávajícímu majiteli.

Aby se mohl podnik efektivně v budoucnu rozvíjet a naplňovat vizi, se kterou byl založen, musí být schopen splácet stávající úvěr, což znamená, dodržovat podmínky splátkového kalendáře. Každý měsíc pravidelně splácet a nežádat o další úvěr, aby se podnik více nezadlužoval. Dále je podstatné rozšířit působnost v Rusku a v Asii, což podniku zajistí další zakázky, tedy možnost získání většího obrátu a tedy dojde ke splnění očekávaného plánu. Pokud podnik dodrží všechna tato pravidla, může se pokusit o rozšíření svých odběratelů na americkém trhu, kde je spousta velikých firem poptávajících tuto krystalovou výrobu.

Zkušenosti získané v rámci obchodu s klienty v evropských zemích mohou být velmi dobře využity při rozšiřování sféry působnosti i do neevropských zemí. Další rozvoj mezinárodního obchodu s krystalovými výrobky a nyní získané zkušenosti a náskok, mohou hrát v budoucnu významnou pozitivní roli. Aby však podnik byl dlouhodobě úspěšný, musí být efektivní, zejména v informační oblasti. Dalším faktorem, který bude přímo ovlivňovat dlouhodobou úspěšnost podniku, jsou specifické lidské zdroje, které není snadné na trhu práce získat. S řízením lidských zdrojů souvisí i problematika udržení a zamezení jejich odchodu ke konkurenci.

Podle poznatků získaných provedením strategické analýzy hodnotím efekt působení společnosti Krystaly pozitivně, jelikož má podnik značnou šanci realizací rozšiřující expanzivní strategie v daném odvětví uspět.

ZÁVĚR

Strategické řízení se podle moderních teorií managementu stále více dostává do oblasti zájmu. Je to díky tomu, že kvalitní strategické řízení se v posledních letech stává velmi důležitou konkurenční výhodou, ale dokonce základním předpokladem dlouhodobé úspěšnosti podnikání. I přesto bývá problematika týkající se strategického řízení mnoha manažery hluboce podceňována. Kreativita, vynalézavost, nikoliv pasivní přizpůsobování se vnějšímu okolí, ale aktivní činy zdůrazňující tvůrčí podnikatelskou kuráž jsou charakteristickým znaky správného strategického řízení. Tyto rysy pomáhají k výraznému zvyšování úlohy lidského činitele, tím že se zvyšují nejen intelektuální nároky a současně míra rizika rozhodování. Ne každý je schopen takové činnosti, ne každý dokáže nést zátěž spojenou s rozhodováním o závažných otázkách, které ovlivňují prosperitu a úspěšnost organizace na dlouhou dobu dopředu.

Cílem diplomové práce bylo provést strategickou analýzu zvoleného podniku a vyvodit z ní relevantní důsledky a doporučení. V teoretické části jsem stanovila a popsala předpoklady úspěchu začínajícího podniku a analýzu předpokladů úspěchu moderního managementu. Z pohledu ekonomické a manažerské teorie se jedná o popis strategické analýzy podniku, která zahrnuje analýzu okolí podniku a jeho vnitřní prostředí, tj. jeho interních zdrojů a schopností. Nedílnou součástí této analýzy se stala SWOT analýza. Teoretická část této diplomové práce tak byla zpracována jako obecný návod na provedení strategické analýzy zvoleného podniku.

Praktická část diplomové práce obsahuje aplikaci poznatků získaných v teoretické části na zvoleném podniku: společnosti Krystaly, a.s. Zkoumaná společnost je nejprve stručně představena, aby byla posléze podrobena strategické analýze. Z počátku je pozornost věnována okolí podniku, tedy externím socioekonomickým a politicko-legislativním faktorům, které jsem podrobila analýze PEST. Následuje analýza vnitřního prostředí společnosti, jejích zdrojů a schopností. Vrcholem strategické analýzy je provedení analýzy SWOT, která jednoduchým způsobem shrnuje silné a slabé stránky společnosti a současně její tržní příležitosti a hrozby. Na SWOT analýze je založen podnikový strategický plán a strategie společnosti, jejíž nejobecnější součástí je formulování vize společnosti a hlavního strategického cíle. Dále byla v souladu s cílem diplomové práce navržena konkrétní doporučení pro zefektivnění podnikových aktivit. Návrh strategie uvažuje různé varianty vývoje budoucích scénářů. Konec praktické části jsem se rozhodla věnovat stručnému

zhodnocení založení a existence zkoumané společnosti, které vzhledem k provedeným analýzám hodnotím jako pozitivní.

V úvodu své diplomové práce jsem si stanovila pro zpracování práce následující hypotézu:

Současný strategický plán podniku a jeho obchodní strategie, ať již existuje v jakékoliv formě, zajišťuje podniku dostatečnou konkurenční výhodu v dlouhém časovém období.

Strategické řízení je ve své podstatě dlouhodobým procesem a exaktní výsledky se nemohou dostavit během krátkého časového období. Ale i přesto lze podle mého názoru, po provedení strategické analýzy, hypotézu s dostatečně vysokou pravděpodobností potvrdit.

Cíl stanovený v úvodu této diplomové práce byl tedy naplněn. Přínos práce spočívá v provedení komplexní strategické analýzy zvoleného podniku. Jedním ze základních charakteristik strategického řízení je periodické opakování analýz, protože vnější okolí i vnitřní prostředí podniku nejsou neměnné. Správná a flexibilní reakce na tyto změny je důležitým průvodním znakem kvalitního strategického řízení, které podmiňuje to, aby podnik mohl být označen za vysoce zhodnocující. Teoretickou část tedy můžeme opakovaně použít jako návod pro provádění jednotlivých periodicky se opakujících analýz.

POUŽITÁ LITERATURA

- [1] BUCHTA, M; SIEGL, M. *Základy managementu*. Univerzita Pardubice 2003, ISBN 80-7194-540-4.
- [2] KEŘKOVSKÝ, M; VYKYPĚL, O. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2002, 172 s. ISBN 80-7179-578-X.
- [3] KOONTZ, H; WEIHRICH, H. *Management*. Praha: Victoria Publishing, 1993, 659 s. ISBN 80-85605-45-7.
- [4] KOŠŤAN, P; ŠULEŘ, O. *Firemní strategie: plánování a realizace*. 1. vydání. Praha: Computer Press, 2002, 124 s. ISBN 80-7226-657-8.
- [5] MALLYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vydání. Praha: Grada, 2007, 246 s. ISBN 978-80-247-1911-5.
- [6] Příručka jakosti ISO 9001 – 2001, Krystaly, Hradec Králové, a.s.
- [7] ROLÍNEK, L. *Management I: studijní pomůcka pro kombinované studium*. České Budějovice, ZF JČU, 2003, 96 s.
- [8] SEDLÁČKOVÁ, H; BUCHTA, K. *Strategická analýza*. 2. přepracované a doplněné vydání. Praha: C. H. Beck, 2006, 121 s. ISBN 80-7179-367-1.
- [9] SYNEK, M. a kol. *Podniková ekonomika*. 3. přepracované a doplněné vydání. Praha: C. H. Beck, 2002, 479 s. ISBN 80-7179-736-7.
- [10] TICHÁ, I; HRON, J. *Strategické řízení*. 1. vydání. Praha: ČZU v Praze, 2002, 240 s. ISBN 80-213-0922-9.
- [11] VEBER, J. a kol. *Management: základy, prosperita, globalizace*. 1. vydání. Praha: Management Press, 2000, 700 s. ISBN 80-7261-029-5.
- [12] VODÁČEK, L; VODÁČKOVÁ, O. *Moderní management v teorii a praxi*. 1. vydání. Praha: Management Press, 2006, 295 s. ISBN 80-7261-143-7.
- [13] VYSEKALOVÁ, J. a kol. *Slovník základních pojmů z marketingu a managementu*. Nakladatelství: Fortuna 1998, 1. Vydání, ISBN 80-7168-504-6.
- [14] ZDRAŽILOVÁ, D; KHELEROVÁ, V. *Management obchodní firmy*. Dotisk Praha: Grada Publishing, 1995, 283 s. ISBN 80-85623-72-2.

- [15] FINANCE. *Vývoj HDP ve světě* [online]. 2011 [citace 17. září 2012]. Dostupné na:
<http://www.finance.cz/makrodata-eu/eu-svet/svetove-makroukazatele/hdp/>
- [16] Oficiální webové stránky společnosti Krystaly <http://www.krystaly.cz/en/>

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1	Výsledky výzkumu konkurenčního prostředí
Příloha 2	Rozvaha a výsledovka společnosti

Příloha 1

Šetření konkurenčního prostředí		Konkurence											
		Váha		Šetřený podnik		DELIPRO - SK		OMIG - PL		TELE QUARTZ - D		SIVARD - ČINA	
Faktory pro hodnocení				hodnota	celkem	hodnota	celkem	hodnota	celkem	hodnota	celkem	hodnota	celkem
1	Kvalita výroby	0,3	8	2,4	6	1,8	7	2,1	10	3	0,9	3	0,9
2	Cena výroby (vysoká – 1, nízká – 10)	0,05	4	0,5	6	0,3	8	0,4	2	0,1	9	0,45	0,45
3	Image obalu	0,1	10	1	6	0,6	6	0,6	8	0,8	3	0,3	0,3
4	Užitá technologie	0,1	8	0,8	8	0,8	6	0,6	9	0,9	7	0,7	0,7
5	Reklama	0,05	5	0,25	5	0,25	5	0,25	5	0,25	5	0,25	0,25
6	Disimulační cesty	0,05	7	0,35	7	0,35	7	0,35	7	0,35	7	0,35	0,35
7	Rychlost dodávek	0,3	10	3	7	2,1	8	2,4	5	1,5	2	0,6	0,6
8	Objem výroby	0,05	5	0,25	8	0,4	7	0,35	6	0,3	10	0,5	0,5
9													
Celkem		1		8,25		6,6		7,05		7,2		4,05	4,05

Příloha 1: Výsledky výzkumu konkurenčního prostředí

Zdroj: [15]

Příloha 2

Označení	Aktiva	Běžné období	Minulé období
A.	Pohledávky za upsaný ZK	0	0
B.	Dlouhodobý majetek	+12.153	+12.392
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	0	0
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	+12.153	+14.392
B. II. 1.	Pozemky	724	724
B. II. 2.	Stavby	9.780	10.756
B. II. 3.	Samostatné movité věci	1.649	2.912
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek	0	0
C.	Oběžná aktiva	+38.935	+37.330
C. I.	Zásoby	+30.876	+29.254
C. I. 1.	Materiál	8.171	8.455
C. I. 2.	Nedokončená výroba a polotovary	21.730	19.527
C. I. 3.	Výrobky	412	269
C. I. 4.	Zboží	563	155
C. II.	Dlouhodobé pohledávky	+771	+673
C. II. 1.	Odložená daňová pohledávka	771	673
C. III.	Krátkodobé pohledávky	+4.589	+4.636
C. III. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	4.447	4.562
C. III. 2.	Stát – daňové pohledávky	73	41
C. III. 3.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	10	27
C. III. 4.	Jiné pohledávky	59	0
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek	+2.699	+2.767
C. IV. 1.	Peníze	99	196
C. IV. 2.	Účty v bankách	2.600	2.571

D. I.	Časové rozlišení	+533	+600
D. I. 1.	Náklady příštích období	107	152
D. I. 2.	Komplexní náklady příštích období	426	448
	AKTIVA CELKEM	+51.621	+52.322

Příloha 2: Rozvaha za rok 2011 – Aktiva

Zdroj: [15]

Označení	Pasiva	Běžné období	Minulé období
A.	Vlastní kapitál	+41.962	+42.830
A. I.	Základní kapitál	+43.200	+43.200
A. II.	Kapitálové fondy	0	0
A. III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond	+394	+394
A. III. 1.	Zákonný rezervní fond	394	394
A. IV.	Výsledky hospodaření minulých let	-764	-1.003
A. IV. 1.	Nerozdělený zisk minulých let	1.763	1.493
A. IV. 2.	Neuhrazená ztráta minulých let	-2.496	-2.496
A. V.	Výsledek hospodaření běžné období	-868	239
B.	Cizí zdroje	+9.659	+9.492
B. I.	Rezervy	0	0
B. II.	Dlouhodobé závazky	0	0
B. III.	Krátkodobé závazky	+2.585	+2.492
B. III. 1.	Závazky z obchodních vztahů	1.062	733
B. III. 2.	Závazky k zaměstnancům	1.000	1.103
B. III. 3.	Závazky ze sociálních zabezpečení a ZP	379	532
B. III. 4.	Stát – daňové závazky a dotace	115	106
B. III. 5.	Krátkodobé přijaté zálohy	13	0
B. III. 6.	Jiné závazky	16	18

B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	+7.074	+7.000
B. IV. 1.	Krátkodobé bankovní úvěry	7.074	7.000
	PASIVA CELKEM	+51.621	+52.322

Příloha 3: Rozvaha za rok 2011 – Pasiva

Zdroj: [15]

Označení	Text	Běžné období	Minulé období
I.	Tržby za prodej zboží	819	1.269
A.	Náklady vynaložené na prodej zboží	493	801
+	Obchodní marže	+326	+468
II.	Výkony	+38.063	+38.925
II. 1.	Tržby za prodej vlastních výrobků	35.620	37.907
II. 2.	Změna stavu zásob vlastní výroby	2.443	1.018
B.	Výkonová spotřeba	+17.143	+16.561
B. 1	Spotřeba materiálu a energie	13.685	12.930
B. 2.	Služby	3.458	3.631
+	Přidaná hodnota	+21.246	+22.832
C.	Osobní náklady	+19.668	+20.144
C. 1.	Mzdové náklady	14.121	14.565
C. 2.	Odměny členům orgánů společnosti	432	432
C. 3.	Náklady na sociální zabezpečení a ZP	4.836	4.930
C. 4.	Sociální náklady	279	217
D.	Daně a poplatky	79	64
E.	Odpisy dlouhodobého majetku	2.334	2.483
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	+641	+399
F.	Zůstatková cena prodaného majetku	+138	+61
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek	22	0

IV.	Ostatní provozní výnosy	5	371
H.	Ostatní provozní náklady	116	2
*	Provozní výsledek hospodaření	-465	+848
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	0	0
X.	Výnosové úroky	1	0
N.	Nákladové úroky	301	332
XI.	Ostatní finanční výnosy	618	862
O.	Ostatní finanční náklady	779	1.172
*	Finanční výsledek hospodaření	-461	-642
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	-58	-33
Q. 1.	splatná	40	12
Q. 2.	odložená	-98	-45
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	-868	+239
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti	0	0
*	Mimořádný výsledek hospodaření	0	0
***	Výsledek hospodaření za účetní období	-868	+239
****	Výsledek hospodaření před zdaněním	-926	+206

Příloha 4: Výkaz zisků a ztrát za rok 2011

Zdroj: [15]