

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENT

**Návrh strategie a postupu její implementace
ve společnosti AZX, s.r.o.**

Strategy Proposal and Process of its Implementation
in AZX, s.r.o. Company

Student:

Bc. Lucie Kovářová

Vedoucí diplomové práce:

prof. Ing. Petr Šnapka, DrSc.

Ostrava 2014

Prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh, vypracovala samostatně.

14. 7. 2014

.....
Lucie Kovářová

Poděkování

Upřímně tímto děkuji prof. Ing. Petru Šnapkovi, DrSc. za odborné vedení, cenné rady a připomínky, kterými přispěl k vypracování této diplomové práce, a také za vstřícnost při odborných konzultacích.

Obsah

ÚVOD	4
1. STRATEGICKÝ MANAGEMENT	5
1.1 Historie strategického managementu.....	5
1.2 Směry rozvoje strategického managementu	7
1.3. Významné osobnosti.....	8
1.4. Definice strategického managementu.....	10
1.5. Fáze strategického managementu	11
1.5.1 Formulace strategického záměru	12
1.5.2 Tvorba strategického plánu.....	12
1.5.2.1 Členění strategických plánů dle časového hlediska	13
1.5.2.2 Členění strategických plánů dle věcného hlediska.....	14
1.5.3 Zavedení (implementace) strategie	15
1.5.4 Hodnocení (kontrola) strategie	16
1.6 Faktory ovlivňující strategický záměr	17
2. STRATEGICKÁ ANALÝZA	18
2.1 Analýza externího prostředí.....	18
2.1.1 Makroprostředí podniku.....	18
2.1.2 Mezoprostředí podniku	19
2.2 Analýza interního prostředí	21
2.2.1 Analýza finanční situace	22
2.2.2 Analýza zdrojů podniku.....	22
2.2.3 Analýza faktorů výroby a řízení výroby	23
2.3 SWOT analýza.....	24
2.4 Formulace variant strategií a výběr optimální strategie	25
2.4.1 Metody vedoucí k nalezení strategických variant.....	26
2.4.2 Kritéria pro výběr varianty strategie	26
3. IMPLEMENTACE A KONTROLA PLNĚNÍ FIREMNÍ STRATEGIE	27
3.1 Implementace firemní strategie	27
3.2 Kontrola plnění firemní strategie.....	28

4. CHARAKTERISTIKA PODNIKU	29
4.1 Charakteristika podniku.....	29
4.2 Organizační struktura	31
5. STRATEGICKÁ ANALÝZA VYBRANÉHO PODNIKU.....	32
5.1 Analýza makroprostředí podniku	32
5.2 Analýza mezoprostředí podniku	36
5.3 Analýza interního prostředí – analýza finanční situace.....	39
5.4 Analýza zdrojů podniku.....	40
5.4 Analýza faktorů výroby a řízení výroby	41
5.5 SWOT analýza.....	43
6. VYHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ ANALÝZ A NAVRŽENÍ STRATEGIE	47
6.1 Vyhodnocení analýzy PESTLE	47
6.2 Vyhodnocení SWOT analýzy	48
6.2 Navržení strategie	49
7. IMPLEMENTACE A KONTROLA PLNĚNÍ	52
VYBRANÉ FIREMNÍ STRATEGIE	52
7.1 Plánování postupu implementace	52
7.2 Kontrola plnění firemní strategie.....	53
ZÁVĚR.....	55
Seznam použité literatury	56
Seznam zkratk.....	58
Prohlášení o využití výsledků diplomové (bakalářské) práce	59
Seznam příloh	60

ÚVOD

Výše uvedené téma diplomové práce bylo autorem vybráno především z toho důvodu, že podnik, pro který je tato práce zpracována, v současné době nemá vytvořenou žádnou psanou podnikovou strategii. Veškerá poslání, vize a výhledy do budoucnosti jsou pouze myšlenkami a přáními, které nejsou podloženy realitou.

Stát se úspěšným na dnešním náročném trhu je pro mnoho podniků velkou výzvou. Strategické řízení se zastává čím dál žádanější a podstatnější roli v úspěšném fungování podniku. Podnikatelské prostředí dnešního světa si tedy kvalitní zpracování podnikové strategie přímo vyžaduje. Každý podnikatel by měl mít představu o budoucím vývoji své firmy nebo svého podnikání. Vědět, kam firma směřuje, čeho chce dosáhnout, jak toho chce dosáhnout a jaké skutečnosti jí v této cestě mohou bránit, je základním pilířem úspěchu. Definice a stanovení podnikové strategie je základem dalších podnikatelských aktivit a vede k získání lepší konkurenční pozice. Strategii podniku by si měl vytvářet sám majitel nebo manažer podniku.

Cíl diplomové práce spočívá v návrhu podnikové strategie tak, aby byla skutečně přínosem. Zájmem autora práce je provést jednotlivé analýzy a navrhnout vhodnou strategii. Řešený subjekt je malým podnikem v oboru průmyslové elektroniky, jedná se tedy o obor, kde dochází k častým změnám a nejrůznějším vlivům.

Teoretická část této práce je věnována základním východiskům strategického managementu. Je zde popsán proces tvorby strategického plánu, implementace a kontroly strategie. Dále je zde popsán proces provádění jednotlivých kroků analýz. Praktická část diplomové práce charakterizuje podnik a organizační strukturu řešeného subjektu. Následně je proveden rozbor současného stavu prostřednictvím analýz interního a externího prostředí. Výsledky těchto analýz jsou východiskem pro navržení vhodné strategie. Potřebné informace budou čerpány z odborné literatury, která se danou problematikou zabývá.

Pro zpracování byly použity informace firmy, jejíž stěžejní činnosti je výroba induktivních komponentů pro průmyslové aplikace v Moravskoslezském kraji. Vzhledem k tomu, že si firma nepřála zveřejnit své obchodní jméno, je v celé práci použitý pracovní název AZX, s.r.o.

TEORETICKÁ ČÁST DIPLOMOVÉ PRÁCE

1. STRATEGICKÝ MANAGEMENT

1.1 Historie strategického managementu

Principy řízení lidské činnosti jsou staré již tisíce let. Např. Alexandr Veliký zaměstnával štáb lidí, které koordinoval pro své vojenské aktivity; při stavění pyramid Egypťané využívali plánování, organizaci a kontrolu.

„V managementu se totiž často používají pojmy, které mají svůj původ ve vojenské terminologii. Také podnikání bývá přirovnáváno k válce a konkurenční boj tuto válku připomíná a používá obdobné postupy. Slovo strategie, které se používá v mnoha jazycích, má základ ve starořeckém slově „**stratagan**“, což znamená nečekaný zvrát, překvapující rozuzlení, léčka, úskok apod. Základ pro jeho používání byl dán ve starověkém Řecku a je spojován s demokratickými reformami v letech 508 – 507 př. n. l., kde se strategií označovalo vojenské umění, **stratos** znamenalo armádu a **stratégos** byl vojenský velitel, jemuž athénský stát svěřil vedení války.

Vojenská strategie, myšlenky vojevůdců a teoretiků války se často objevují ve světové manažerské literatuře a jsou pro současné manažery inspirací. Nejčastěji to bývá nejstarší dochovaný text o vojenské strategii od čínského generála **Sun C'** (uvádí se také Sun Tse, Sun Tze) **O válečném umění**, který je asi 2 500 let starý, a kniha německého teoretika války **Carla Philippa Gottfrieda von Clausewitze (1780 – 1831) O válce**.

Podle Jamesova slovníku vojenství z roku 1810 se **strategií** rozumí činnost mimo dohled nepřítele. Dalším termínem, který management převzal z vojenství, je **taktika**. Uvedený slovník pod ním rozumí bezprostřední opatření tváří v tvář nepříтели.“ (Zuzák, 2011, str. 16)

Období 20. století je možno, co se týče strategických úvah, rozdělit na následujících 5 etap:

Etapa podnikového plánování (1945 – 1960)

V období po 2. světové válce bylo nutné obnovit poškozené ekonomiky evropských států a Japonska. Největší možnost se na této obnově podílet získaly USA vzhledem k tomu, že jejich území nebylo válečnými událostmi zasaženo. Bylo nutné dodat co nejvíce výrobků na trhy, které trpěly nedostatkem potravin a dalšího zboží. Strategické myšlení se zaměřilo především na plánování finančních toků a výroby. Objevilo se první využití počítačů.

Etapa dlouhodobého plánování (1960 – 1973)

Ke konci 50. let je již evropský trh nasycen základními potřebami. Pro zákazníky tedy začíná být při nakupování rozhodující cena. Podniky se tedy více zabývají **efektivností výroby**. Díky technickému pokroku začínají vznikat nová odvětví, rozvíjí se výpočetní technika. Na základě dosavadního vývoje a s pomocí počítačů mohly podniky zpracovávat dlouhodobé plány. Nepřetržitý vývoj byl náhle přerušen tzv. ropnou a následně energetickou krizí v roce 1973.

Etapa strategického plánování (1973 – 1980)

V tomto období došlo k celosvětové destabilizaci, která byla způsobena ropnou krizí. Odborníci došli k závěru, že s takovými změnami bude nutné počítat, protože svět se bude měnit. Vžily se dva pojmy, a to, že **charakter změn v prostředí je turbulentní a změny jsou diskontinuální**. Po zákazníky již nebyla důležitá pouze cena, ale také kvalita výrobku. Podniky se začínají soustředit na analýzy budoucích příležitostí a ohrožení, analýzy rizik v podnikatelském prostředí a na otázky podnikových krizí.

Etapa strategického managementu (1980 – 1995)

Zvyšuje se převis nabídky nad poptávkou, a tím také **konkurenční boj**. Dochází ke změnám, které umožňují nastartovat rozsáhlý a urychlující se proces globalizace. Zákazníci mají zájem o výběr a širší sortimentu a hledají odlišnosti ve výrobcích, které jim umožní uspokojit své specifické potřeby. Podniky na to musí reagovat **pružností ve výrobě**. Podniky začínají

spolupracovat především ve volných formách (**aliance, joint venture**). Globalizace, nové formy distribuce a řízení podniků umožňují rychle se rozvíjející informační a komunikační technologie.

Etapa „nového“ strategického managementu (1995 - ?)

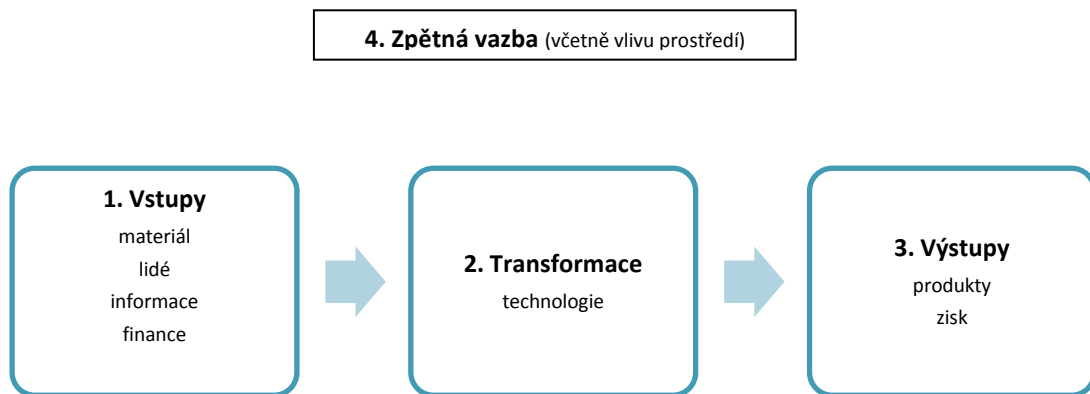
Na intenzitě působení nabírají procesy nastartované v 80. letech. Na světovém trhu panuje obrovská konkurence, především velké podniky, které spolu soupeří. Je zde tedy stálá snaha být o krok vpředu před svým konkurentem, což vede k neustálým inovacím, marketingovým aktivitám a k bojům o zákazníka. Ten je totiž stále náročnější a k jeho rozhodovacím kupním kritériím patří **kvalita, jedinečnost a hodnota pro jeho samého**. Podniky musí stále hledat cesty k dosažení úspěšnosti, a jsou dokonce ochotny se na určité projekty spokojovat s konkurencí.

1.2 Směry rozvoje strategického managementu

Pojetí strategického managementu tak, jak je znám v dnešní době, vychází z moderních teorií. Manažerské přístupy k řešení úkolů lze rozčlenit do několika základních přístupů (škol):

- ***procesní přístup*** – (podle H. Fayola) zdůrazněny jsou manažerské funkce v procesech plánování, organizování, výběr pracovníků, jejich rozmístění, vedení a kontroly. Nejznámějšími současnými zastánci této teorie jsou H. Koontz, A. Pearce a H. Weinhrich;
- ***psychologicko-sociální přístup*** – (vychází z behaviorální teorie E. Mayo) vychází z poznatku, že nejdůležitějšími manažerskými funkcemi jsou výběr, rozmístění a vedení pracovníků. Použití principů motivace a stimulace je rozhodující. Pozdější známí představitelé jsou A. Maslow, D. McGregor a F. Skinner;

- **systemový přístup** – (opět podle H. Fayola) vychází z toho, že dílčí procesy fungují v integrovaném celku. To je vhodné pro analýzu celku i jeho koncepci. Systemový přístup se objevuje např. v popisu výrobních procesů (viz obr. 1.1).



Obr. 1.1 Schematický popis výrobních procesů (vlastní zpracování)

- **kvantitativní přístup** – při řešení rozhodovacích úloh managementu se uplatňují matematické modely a algoritmy.

1.3. Významné osobnosti

V oblasti strategického managementu stojí za zmínku několik osobností, které svým myšlením a díly přispěly k rozvoji této oblasti.

„Igor Ansoff – jeho přínos je v kategorizujících teoriích (Matice expanzivních alternativ – sumarizace strategií), popsal koncept synergie, věnoval se signálům indikujícím podnikatelské příležitosti, formulovat paradigma strategického úspěchu, připouští turbulenci prostředí.

Richard Pascale, Anthony Athos – spoluautoři konceptu 7S – studovali japonský management – uplatnění *hard* a *soft* faktorů, vyzdvihují konflikt a změnu jako hybnou sílu konkurenceschopnosti.

Tom Peters, Robert Watermann – konzultanti firmy McKinsey – pozornost věnují zákazníkovi, koncepcí rozvíjení vnitropodnikatelství uvnitř firem, kategorizace organizačních struktur s důrazem na pružné organizační struktury.

Kenichi Ohmae – identifikace klíčových faktorů úspěšnosti (*Key Success Factors*), koncepce 3C (*Company – Competition – Customer*), prvotním impulsem úspěšné strategie je kreativita.

Henry Mintzberg – prosazuje intuitivní přístup při tvorbě strategií, poukazuje na rozdíl mezi strategickým plánováním a strategickým myšlením – k plánování používá analytické nástroje, k myšlení syntetické nástroje. Kreativita, intuice a vizionářství jsou klíčové faktory úspěchu.

Michael Porter – přinesl nový pohled na konkurenceschopnost, zavedl systematickou analýzu mezoprostředí, věnoval se dopadu globalizace do národních ekonomik, důraz klade na rozvoj inovací.

Peter F. Drucker – vizionář a filozof strategického managementu, autor metodiky *Řízení podle cílů* (*Management by Objectives*), důraz klade na podchycení inovačních příležitostí, strategie nesmí postrádat vyhraněnost a agresivnost. Konfrontační přístup pro zachování konkurenceschopnosti není podmínkou.

W. Chan Kim, Renée Mauborgne – autoři „teorie rudých a modrých oceánů“, vytváření svrchovaných tržních prostor, kde není konkurence, je předpokladem trvalého rozvoje (modrý oceán). Rudé oceány představují stávající konkurenční prostor, kde dochází k přímým střetům a je omezena možnost dalšího růstu. Zásadními předpoklady úspěchu jsou vizionářství, znalosti, interdisciplinarita.

Gary Hamel, Coimbatore Krishnarao Prahalad – strategie se odvíjejí od schopností firmy, zavádějí pojem klíčové způsobilosti (*Core Competences*) – potenciál zhodnotit podnikatelské příležitosti v tvorbu přínosu pro zákazníky způsobem, který je nenapodobitelný konkurencí. Podmínkou růstu firmy je rozvoj jejich klíčových způsobilostí, nutnou podmínkou je interdisciplinarita.

Peter Senge – koncept *učící se organizace*, schopné rozvíjet svoji adaptabilitu, angažovanost lidí, vzájemnou komunikaci a otevřenost inovacím.

Charles Handy – vychází z předpokladu, že vzhledem k neustále probíhajícím změnám není možné dělat dlouhodobé predikce. Zvládnutí tohoto stavu vyžaduje nekonvenční přístupy, rozvíjení znalostí je nezbytné pro vyrovnání se s tempem změn.“ (Fotr, 2012, str. 24)

1.4. Definice strategického managementu

Jak je tomu již v managementu obvyklé, neexistuje jednotná terminologie či definice strategického managementu, což vyplývá i z výše uvedeného vývoje. Existuje značné množství modelů procesu strategického managementu. V současné literatuře je mnoho definic, avšak nezbytné je zmínit také důležitost a přínosy strategického řízení, které spočívají především v:

- „aktivním podílu firmy na vývoji vlastní budoucnosti;
- dosažení porozumění všech *stakeholders* – tj. zúčastněných stran na firemních činnostech;
- zvýšení prodejnosti svých výrobků a služeb a tím i své konkurenceschopnosti;
- řízení své finanční i nefinanční výkonnosti;
- poznatelnosti kroků konkurence;
- pochopitelnosti prováděných změn;
- efektivní alokaci zdrojů a času;
- zabránění destruktivnímu vlivu rizik;
- podpoře disciplíny při řízení firmy.

Jádrem strategického řízení je **strategie**. V souladu s myšlením dle Portera je strategie široce založený koncept určující, jaká je konkurenční schopnost firmy, jaké budou její cíle a jaká politika bude potřebná k dosažení těchto cílů. Strategie není ovšem jenom tvorba konkurenční výhody, je to zároveň i kreativní destrukce výhody konkurentů. Celá řada autorů vidí strategii jako jednu ze složek logické posloupnosti mezi posláním firmy a

činnostmi vykonávanými zaměstnanci, kterými jsou zajišťovány požadované výstupy a stanovené cíle. Je to široké spektrum hypotéz určujících:

- konkurenční schopnost firmy;
- rozvíjení *core competences*, tedy jedinečných a nenapodobitelných kompetencí firmy;
- naplnění budoucích cílů;
- politiky určující dosažení těchto cílů.“ (Fotr, 2012, str. 25)

Strategický management je tedy možné definovat jako realizaci jednotlivých kroků k dosažení strategických podnikových cílů, konkurenční výhody a k zabezpečení nadprůměrných výnosů.

Ke zpracování strategických dělů budou v této diplomové práci využity následující strategické analýzy:

- ✓ ***Analýza externího prostředí*** - makroprostředí a mezoprostředí podniku
- ✓ ***Analýza interního prostředí*** - analýza finanční situace, analýza zdrojů podniku, analýza faktorů výroby a řízení výroby
- ✓ ***SWOT analýza***

Všechny plánované analýzy jsou dále rozpracovány po teoretické stránce v kapitole 2 a po praktické stránce v kapitole 5.

1.5. Fáze strategického managementu

Ve většině současné literatury jsou uvedeny tři základní etapy strategického managementu – a to ***formulace strategie*** (obsahuje formulaci strategického záměru a tvorbu strategického plánu), ***zavedení strategie*** (implementace) a ***hodnocení strategie*** (kontrola

dosahovaných výsledků v rámci systému strategického řízení). Níže následuje podrobný popis těchto jednotlivých fází.

1.5.1 Formulace strategického záměru

Obsahem formulace strategického záměru (neboli strategických východisek) je vytyčit *cilový stav firmy*, který má být dosažen na konci plánovacího horizontu. Ve formulaci musí být rovněž popsány postupy, které vedou k jeho dosažení.

Primární úvahy se musí orientovat na *poslání firmy*, na které pak navazuje přesné stanovení *vize firmy*. Dalším krokem je pak samotné vyvození strategických cílů, které musí odpovídat časovému horizontu, který byl stanoven, a také musí obsahovat návrhy kroků, jak strategických cílů dosáhnout.

Nástrojem, který nejvíce identifikuje faktory ovlivňující daný strategický záměr je analýza prostředí. Pomocí analýzy prostředí je možné určit z interního hlediska silné a slabé stránky podniku a z externího hlediska příležitosti a hrozby podniku.

Následným, neméně důležitým krokem, je zpřesnění variant strategie. Po zhodnocení všech variant a vyřazení těch, které jsou pro další následující kroky z jakéhokoliv důvodu nevhodné, jsou vybrány ty varianty vhodné pro daný strategický plán. Ve vybraných variantách je možné pak ještě přistoupit ke korekcím prvotních předpokladů.

Konečným výstupem této fáze je jednoznačně formulovaný strategický záměr, ve kterém je určena vize podniku, jsou stanoveny dlouhodobé cíle a strategie, které byly vybrány pro tvorbu strategického plánu.

1.5.2 Tvorba strategického plánu

Strategický plán musí obsahovat veškeré procesy, které vedou k vytvoření strategického plánu pro strategické řízení podniku.

Ve stádiu tvorby strategického plánu je nutné vymezit postupové metody, které vedou k vytvoření daného strategického plánu. Součástí plánu je tedy strategické mapa, investiční

studie, zahrnující korigované vstupní analýzy, a stanovení funkčních strategií, které vedou ke zpracování konečné verze strategického plánu.

1.5.2.1 Členění strategických plánů dle časového hlediska

Dlouhodobé strategické plány – časové vymezení závisí především na oboru, ve kterém se podnik pohybuje a na dynamice podnikatelského prostředí. V průmyslové praxi, tedy v oboru, kde realizuje svou činnost podnik AZX s.r.o., se obvykle dlouhodobé strategické plány zpracovávají na období 5 – 10 let. Naproti tomu například v odvětví těžebního průmyslu, kde je možná jasněji predikovat perspektivu a budoucnost, se dlouhodobé strategické plány zpracovávají na 10 – 15 let, výjimkou nejsou ani plány přesahující 25 let (např. dlouhodobé energetická koncepce státu je zpracována na 20 – 30 let dopředu).

Střednědobé strategické plány – jsou nejdůležitějším firemním plánovacím nástrojem. Obsahem těchto plánů je popis a vyhodnocení odezvy firmy na nestálost podnikatelského prostředí. Střednědobé strategické plány mívají poměrně vysokou mírou přesnosti, a to i přesto, že se obvykle zpracovávají na období 3 – 5 let. Tvorba těchto plánů je výrazně ovlivňována činností klíčových stakeholderů, kteří ovlivňují nejen délku období, ale také mohou být autory strategických variant, které budou do plánu zapracovány.

Taktické roční plány – představují nejdůležitější řídicí dokument manažera, podle kterého je posuzována schopnost podniku plnit rozvojový program a zároveň je charakteristickým měřítkem efektivní manažerské práce. Taktický roční plán je vypracováván na takové období, které je stanoveno ve střednědobém strategickém plánu, protože každý podnik si jej stanovuje dle vlastního uvážení a potřeb.

Operativní plány – vznikají rozpracováním strategických a taktických plánů a mohou být vypracovány v kvartálním, měsíčním nebo týdenním horizontu. Kvalitní operativní plánování s následným vyhodnocováním těchto plánů je stěžejním prvkem funkčnosti strategického plánu firmy.

1.5.2.2 Členění strategických plánů dle věcného hlediska

Podstata členění plánu dle věcného hlediska je dána tzv. funkčním členěním plánů, které následně zahrnují následující plány:

„Marketingové a obchodní plány – zahrnují plán prodeje v množstevním i finančním vyjádření. Součástí je i plán nákladů spojených s podporou prodeje. V závislosti na organizačním začlenění nákupu řeší nákup surovinových, případně i ostatních stupů.

Plány výroby – určuje ze strategického pohledu předpokládané množství vyrobené produkce v příslušné sortimentní skladbě včetně nezbytné úrovně rozpracovanosti a vyvozuje opatření k zajištění těchto cílů. Plánuje počty a načasování výrobní operací, nezbytnou provozní dobu, případně takt výrobní linky, využití výrobních kapacit atd.

Plán řízení jakosti – specifikuje rozsah a náklady na ověření kvality vstupních surovin, rozpracované a výstupní produkce. Plánuje registrační či homologační procesy, ověřování, audity regulatorními orgány a zákazníky. Specifikuje prověřování smluvních dodavatelů. Plánuje certifikační a recertifikační procesy.

Plán údržby – řeší rozsah, zajištění a náklady na preventivní a operativní údržbu včetně externích kooperací.

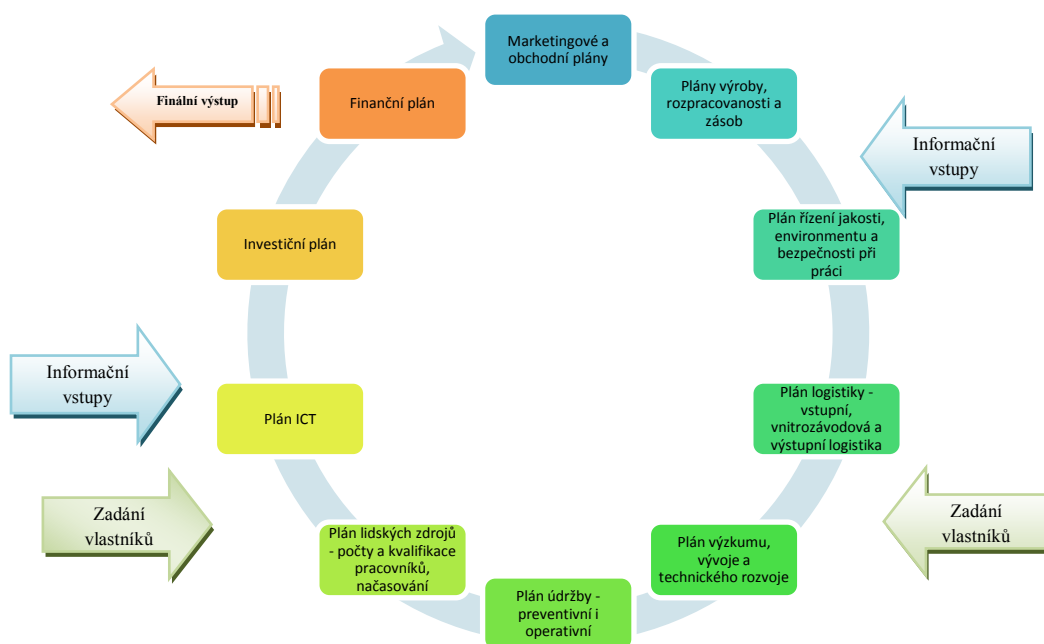
Plány výzkumu, vývoje a technického rozvoje – řeší věcný rozsah a náklady na plánované aktivity ve výzkumu, vývoji a technickém rozvoji. Specifikuje nákladovost externích kooperací.

Plán zásobování a logistiky – řeší zajištění a nákladovost logistických operací v rámci vstupní, vnitrozávodové a výstupní logistiky. Součástí plánu je výběr hlavních i záložních dodavatelů, stanovení optimální úrovně skladových zásob, frekvence zásobovacích cyklů a v neposlední řadě způsob logistické obsluhy různých zákaznických segmentů.

Plán lidských zdrojů – řeší a plánuje počty pracovních míst, kvalifikační nároky, způsob získávání pracovníků a náklady na pracovní sílu. Plánuje rozsah, zaměření a náklady firemního vzdělávání, plán firemních benefitů, hodnocení pracovníků.

Investiční plán – řeší optimální alokaci investičních prostředků na jednotlivé investiční záměry. Zajišťuje optimální výběr portfolia investic z hlediska úhrnné výnosnosti tohoto portfolia, přijatelné úrovně rizika a dalších kritérií. Součástí je posouzení komerční životaschopnosti zvoleného portfolia investic.

Finanční plán – provazuje a konsoliduje předchozí plány do celofiremního přehledu výnosů a nákladů, bilance majetku a struktury cash flow. Smyslem finančního plánu je posouzení výnosově-nákladových charakteristik jednotlivých strategických variant při analyzovaných scénářích vývoje podnikatelského prostředí. Součástí je specifikace a kritické zhodnocení bilance majetku a kapitálu společnosti včetně určení dlouhodobě optimální kapitálové struktury společnosti. Cílem je nalézt optimální financující mix pro zvolenou strategickou variantu.“ (Fotr, 2012, str. 86)



Obr. 1.2 Strategický plánovací cyklus (zpracováno dle knihy Tvorba Strategie a strategické plánování, Fotr, 2012, str. 90)

1.5.3 Zavedení (implementace) strategie

Pro konečnou implementaci vybrané strategie je využívání nástrojů operativního řízení. Plány operativního řízení a taktické roční plány jsou podřízeny střednědobým strategickým plánům a na vrcholu hierarchie stojí dlouhodobé strategické plány. Operativní

management vymezuje řídicí aktivity, které zabezpečují plynulý a efektivní průběh výrobních procesů při respektování náležitých provozních a legislativních norem.

„Náplní operativního managementu je:

- **určení taktických a operativních (provozních) plánů;**
- **zabezpečení vhodných provozních faktorů;**
- **koordinace průběhu provozních procesů a řešení zjištěných odchylek;**
- **reporting o průběhu a výsledcích provozního procesu.**

Hybným prvkem implementace strategie je její inovační potenciál, jehož základní charakteristiky je možné vyčíst již ve vizi. Dokonale implementovaná strategie požaduje stanovit *operativní cíle* strategického plánu pro dílčí aktivity umožňující *alokaci disponibilních zdrojů* a následně stanovit *politiky uplatnění strategie*. V průběhu implementace se zpracovávají a následně realizují plány postupu, rozdělují se zdroje na podnik a jeho části, vydávají se směrnice a pokyny zaměřené na efektivní komunikaci uvnitř podniku a motivaci zaměstnanců tak, aby mohly být zajišťovány úkoly vyplývající z rozpracování strategického plánu, a zabezpečuje se podpora informačními systémy podniku. Správně vymezená komunikace napříč organizační strukturou podniku, která je sladěna se strategií, umožňuje stanovit účinné motivační nástroje a efektivně zapojit lidský kapitál za podpory firemní kultury. Zpracování dílčích rozpočtů respektuje marketingové aspekty. Soulad taktického a operativního řízení při procesech implementace strategie je zajištěn akceschopným controllingem na těchto úrovních řízení.“ (jak uvádí Fotr, str. 28)

1.5.4 Hodnocení (kontrola) strategie

V této fázi jsou postupy hodnocení zaměřeny na dva nejdůležitější směry – na **korekci probíhajících procesů** (pomocí tzv. předstižných ukazatelů) a na **vyhodnocení naplnění strategie a strategických cílů** (pomocí tzv. zpožděných ukazatelů po ukončení realizace). Strategické postupy nemohou být strnulé a neměnné, jelikož prostředí, ve kterém

se strategie realizuje, se také mění. Na tyto skutečnosti je třeba reagovat tím, že se sledují *interní a externí faktory, vyhodnocují dosažené výsledky a navrhuji nutné korekce.*

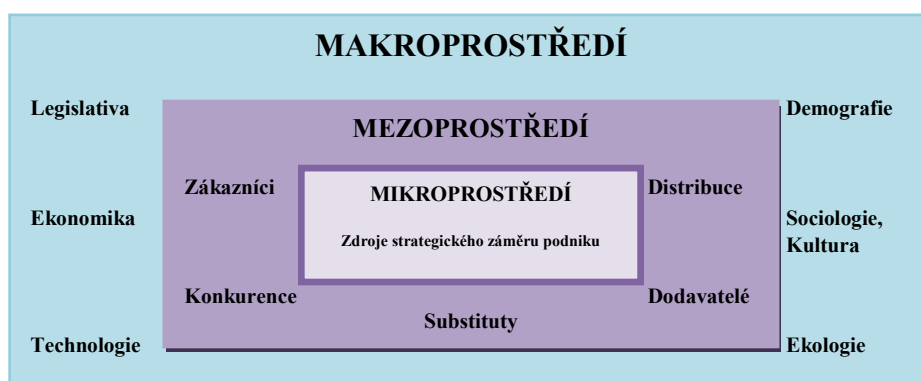
1.6 Faktory ovlivňující strategický záměr

Nejdůležitějším faktorem, který ovlivňuje strategický záměr, je celková analýza prostředí podniku, která ovlivňuje strategická východiska. Firma musí sestavit tuto analýzu především proto, aby znala pozici svého podniku v prostředí, v němž působí; uměla posoudit své možnosti dalšího rozvoje; identifikovala případné rizikové faktory; účelně reagovala na neustálé změny prostředí a uměla prognostikovat chování zákazníků a konkurentů.

Průběh analýzy podnikatelského prostředí se řídí zásadami **MAP – monitoruj, analyzuj, predikuj.**

Podnikatelské prostředí, ve kterém je strategická analýza vypracovávána, se člení na dvě části, a to:

- **externí prostředí** (tzv. *makroprostředí* – existuje nezávisle na jednání podniku; a tzv. *mezoprostředí* – podnik jej může z části ovlivnit svými marketingovými nástroji)
- **interní prostředí** (tzv. *mikroprostředí* – podnik jej ovlivňuje přímo svými činnostmi)



Obr. 1.3 Podnikatelské prostředí (zpracováno dle knihy Tvorba Strategie a strategické plánování, Fotr, 2012, str. 39)

2. STRATEGICKÁ ANALÝZA

2.1 Analýza externího prostředí

Externí prostředí podniku je chápáno jako oblast, která pracuje naprosto samostatně a není možno ji činností podniku nějakým způsobem ovlivnit. Výsledkem analýzy externího prostředí je seznam *příležitostí O (Opportunities) a hrozeb T (Threats)*. Tyto dva výsledky budou následně zpracovány v komplexní SWOT analýze. Více o SWOT analýze v kapitole 2.3.

2.1.1 Makroprostředí podniku

Pro kompletní analýzu makroprostředí je nejvýhodnější použití metody **PESTLE**. Metoda je využívána na základě faktorů, u kterých je předpoklad, že mohou ovlivňovat podnik a zároveň slouží jako podklad pro vypracování predikce dalšího rozvoje. Záměrem PESTLE analýzy je zodpovědět tři základní otázky:

- Které z externích faktorů mají vliv na podnik nebo na části podniku?
- Jaké jsou možné účinky těchto faktorů?
- Které z faktorů jsou pro blízkou budoucnost nejdůležitější?

Metoda PESTLE se dle *Grasseové (2012, str. 179)* skládá z následujících faktorů:

Politické faktory – existující a potenciální působení politických vlivů (např. forma a stabilita vlády, politická strana u moci, postoj vůči domácím a zahraničním investicím, zahraniční konflikty či politický vliv různých skupin).

Ekonomické faktory – působení a vliv místní, národní a světové ekonomiky (např. základní hodnocení makroekonomické situace – výše hrubého domácího produktu, míra inflace, úroková míra; přístup k finančním zdrojům – bankovní systém, dostupnost a formy úvěrů, měnová stabilita a vývoj směnného kurzu; daňové faktory – výše daňových sazeb, daňová zatížení apod.)

Sociální faktory – působení sociálních a kulturních změn (např. demografické charakteristiky – velikost populace, věková struktura, geografické rozložení; makroekonomické charakteristiky trhu práce – míra nezaměstnanosti průměrná mzda; sociálně-kulturní aspekty – životní úroveň, populační politika; dostupnost pracovní síly apod.)

Technologické faktory – dopady nových a vyspělých technologií (např. podpora vlády v oblasti výzkumu, výše výdajů na výzkum, nové vynálezy a objevy, obecná technologická úroveň apod.)

Legislativní faktory – vlivy národní, evropské a mezinárodní legislativy (např. existence a funkčnost zákonných norem, legislativní omezení, právní úprava pracovních podmínek, vymahatelnost práva apod.)

Ekologické faktory – místní, národní a celosvětová ekologická problematika a otázky jejího řešení (např. přírodní a klimatické vlivy, globální environmentální hrozby, legislativní omezení spojená s ochranou životního prostředí apod.)

2.1.2 Mezoprostředí podniku

Pro analýzu mezoprostředí podniku je ideální metodou zpracování Analýza konkurence v odvětví – tzv. **Porterův model**. Autor analýzy Porter uvádí, že pokud chce podnik vstoupit na trh daného odvětví, musí předtím analyzovat „pět sil“. Proto je tento model nazýván také Porterovým modelem pěti konkurenčních sil. Strategická pozice podniku je určena působením pěti základními činiteli:

- **Odběratelé**

Odvětví není pro podnik zajímavé tehdy, jestliže odběratelé (zákazníci) mají rostoucí nebo enormní vliv při vyjednávání. V takovém případě je cílem zákazníka tlak na snížení cen, je vyžadována lepší kvalita výrobku či služby, konkurenti jsou stavěni proti sobě – což snižuje zisk prodávajícího. Síla zákazníků roste v případě, že jsou zákazníci organizováni, jestliže výrobky nejsou rozlišené a tehdy, pokud náklady spojené se změnou nakupovaného výrobku jsou pro zákazníka nízké (nevyplatí se mu

přemýšlet o změně) a pokud je zákazník citlivý na cenu – např. z důvodu nízkých zisků. Nejlepší obranou podniku je pak vytvořit takovou nabídku zákazníkovi, kterou není schopen odmítnout.

- **Dodavatelé**

Trh je pro podnik neatraktivní tehdy, pokud mají dodavatelé moc zvyšovat ceny nebo snižovat kvalitu a kvantitu dodávek. Síla dodavatelů roste tehdy, pokud dodávaný výrobek tvoří zásadní vstup pro odběratele, a také tehdy, pokud je dodávaný výrobek jedinečný na trhu. Nejlepší obranou jsou dobré vztahy s dodavateli (např. dobrá platební morálka).

- **Konkurence v odvětví**

V případě, že na daném trhu nebo odvětví působí velké množství silných konkurentů, stává se toto odvětví poměrně neatraktivním. Rivalita se zde neustále zvyšuje, stupňuje boj o zákazníka a podniky mohou získat vyšší tržní podíl pouze na úkor konkurence. Tím, že podniky působící na tomto trhu mají vysoké fixní náklady, jsou pod velkým tlakem a musí plnit veškeré své kapacity, i kdyby měly snížit cenu prodáváného výrobku nebo služby. Takováto situace může vést až k cenovým válkám.

- **Potenciální nová konkurence**

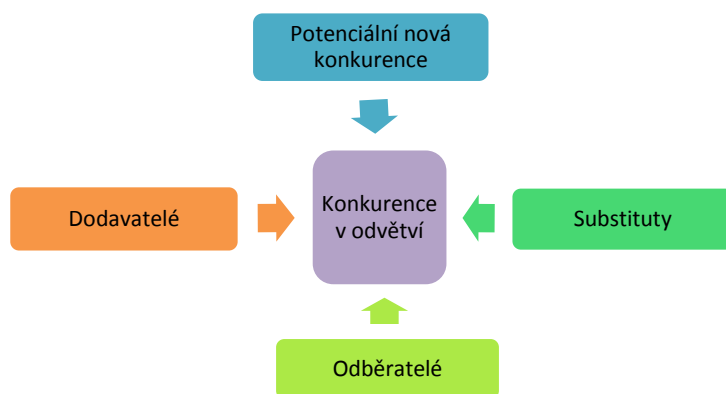
Potenciální vstup nového konkurenta do odvětví závisí především na působení některého z těchto faktorů: kapitálová náročnost vstupu, přístup k distribučním kanálům, očekávaná reakce zavedených firem, úspory z rozsahu, legislativa a vládní zásahy, diferenciací výrobků. Z hlediska ziskovosti je nejzajímavější právě takový trh, který má vstupní bariéry vysoké a výstupní nízké, protože do odvětví může vstoupit jen málo podniků. S potenciální vysokou ziskovostí je však spojeno i riziko, že neúspěšné firmy budou v odvětví setrvávat a bojovat o přežití. Následkem je pak nadvýroba a nízké zisky pro všechny podniky na daném trhu.

- **Substituty**

Substitutem je nazýván takový výrobek, který je podobného či stejného účelu a může produkt daného trhu nahradit. Odvětví se pak stává neatraktivním, pokud existuje reálná hrozba, že může být produkt zastoupen. Podnik se musí zaměřit na sledování vývoje cen u substitutů. Je nutné zodpovědět otázku čím je možno snížit hrozbu substitutů.

„Působení těchto faktorů je v každém odvětví jiné a rovněž se mění v čase. Tyto faktory působí na ceny, náklady a potřebné investice, což se projevuje v ziskovosti odvětví. Dynamičností se rozumí pohled na faktory z hlediska jejich budoucího vývoje.

Cílem konkurenční strategie je podle Portera vyrovnání se s těmito pravidly a podle možností jejich změna ve prospěch podniku. Podnikové manažeři by měli být schopni rozpoznat ohrožení a příležitosti ze strany uvedených faktorů a na základě tohoto poznání formulovat podnikovou strategii.“ (uvádí Zuzák, 2011, str. 65)



Obr. 2.1 Porterův model pěti konkurenčních sil (vlastní zpracování)

2.2 Analýza interního prostředí

Cílem interní analýzy je jednak zhodnotit současné postavení firmy, a potom také posoudit její souhrn schopností realizovat daný strategický záměr. Výsledkem této analýzy je určení silných (S - Strengths) a slabých (W-Weaknesses) stránek podniku. Také tyto výsledky budou zpracovány v konečné SWOT analýze.

2.2.1 Analýza finanční situace

Základním cílem analýzy finanční situace je zhodnocení současného stavu podniku z finančního pohledu a posouzení, zda je případná zvolená strategie pro podnik z finančního hlediska reálná. Je mnoho metod, jak hodnotit finanční faktory, pro strategické řízení se však nejčastěji používají poměrové ukazatele (charakterizují vzájemnou spojitost mezi dvěma položkami v účetním výkazu pomocí jejich poměru). Existuje více poměrových ukazatelů, které se používají, mezi nejčastější patří ***ukazatele rentability***, ***ukazatele likvidity***, ***ukazatele aktivity*** nebo ***ukazatele zadluženosti***.

Podniky, které nemají ze zákona povinnost uvádět účetní závěrku za daná účetní období, většinou nejsou ochotny povolit nahlédnutí do takto citlivých interních dokumentů firmy. Autorovi této diplomové práce nebyly potřebné informace podnikem zpřístupněny, proto bude v praktické části zmíněná analýza finanční situace pouze nastíněna.

2.2.2 Analýza zdrojů podniku

Analýza zdrojů podniku je důležitou součástí analýzy interního prostředí. Cílem je určit, jaké vnitřní zdroje má podnik k dispozici pro využití případných příležitostí nebo k eliminaci případných hrozeb.

Provedení jednoduché inventury jednotlivých kategorií zdrojů a analýza jejich vývoje je základem pro zjištění skutečnosti, jakými zdroji je podnik vybaven. Vychází se z jejich klasifikace:

- **„Hmotné zdroje** – technologie, budovy, dopravní prostředky, pozemky), které analyzuje z hlediska kvantitativního (počet strojů, kapacita, rozloha ploch), ale také kvalitativního (opotřebení strojů, technický stav, unikátnost technologií, komplexnost technologií);
- **Lidské zdroje** – z pohledu kvantitativního (počet pracovníků) a kvalitativního (struktura pracovníků, jejich kompetence, podniková kultura, loajálnost, adaptabilita, kreativita, talenty);

- **Finanční zdroje** – vlastní, přístup k finančním zdrojům, cash flow, zadluženost, vztahy k dlužníkům a věřitelům (součástí analýzy může být finanční analýza);
- **Nehmotné zdroje** – kterými jsou především pověst, značka a její známost, know-how, duševní práva.

V dalším kroku je pak nutné zjistit, jak jsou podnikové zdroje schopny přispět k podnikové úspěšnosti.“ (Zuzák, 2011, str. 77)

2.2.3 Analýza faktorů výroby a řízení výroby

Podnik, pro který je tato diplomová práce vypracovávána, je především výrobním podnikem. Analýza faktorů výroby a řízení výroby je tedy analýzou, která má význam z hlediska podstatných interních faktorů. Tyto faktory totiž mohou mít podstatný vliv na tvorbu trhu prostřednictvím nových výrobků. (Hanzelková, 2013, str. 109) doporučuje hodnotit především následující kritéria:

- „úroveň výrobních nákladů ve srovnání s náklady konkurence;
- dostatečnost výrobních kapacit z hlediska uspokojování tržní poptávky;
- pružnost (flexibilita) výroby z hlediska požadavků zákazníků;
- spolehlivost a stabilita výrobních systémů;
- hospodárnost a účinnost využití výrobního zařízení;
- hospodárnost využití energií, surovin a polotovarů;
- dostupnost energií, surovin a polotovarů, výrobních zařízení a nářadí;
- umístění vnitropodnikových jednotek;
- hospodárnost a účinnost systému řízení zásob;
- hospodárnost a účinnost procesů řízení výroby včetně řízení kvality;
- hospodárnost a účinnost technické obsluhy výroby.“

Právě v této oblasti mohou malé a střední podniky často reagovat lépe než byrokratické velké společnosti.

2.3 SWOT analýza

Pomůckou, která diagnostikuje silné a slabé stránky společnosti, hrozby a příležitosti, je SWOT analýza. Její název se skládá z počátečních písmen právě těchto čtyř kvadrantů, které se uvádějí v tabulce. SWOT analýzu je výhodné zařadit právě na konec veškerých analýz společnosti, protože se jedná o sumarizaci nejdůležitějších závěrů provedených analýz (vnitřních i vnějších).

Sestavování SWOT analýzy prochází (podle Grasseové, 2012, str. 300) **4 fázemi**:

- ✓ příprava na provedení SWOT analýzy;
- ✓ identifikace a zhodnocení silných a slabých stránek podniku, předmětem hodnocení je tedy vnitřní prostředí firmy;
- ✓ identifikace a hodnocení příležitostí a hrozeb podniku, předmětem je vnější prostředí;
- ✓ firmy sumarizace výsledků jednotlivých analýz a vytvoření **SWOT matice**.

	SLABÉ STRÁNKY (W)	SILNÉ STRÁNKY (S)
PŘÍLEŽITOSTI (O)	WO strategie „Hledání“ (překonání slabé stránky využitím příležitosti)	SO strategie „Využití“ (využití silné stránky ve prospěch příležitosti)
HROZBY (T)	WT strategie „Vyhýbání“ (minimalizace slabé stránky a vyhnutí se ohrožení)	ST strategie „Konfrontace“ (využití silné stránky k odvrácení ohrožení)

Obrázek 2.2 SWOT Matice (zpracováno dle knihy Analýza podniku v rukou manažera, Grasseová, str. 299)

„Strategie, které jsou na základě identifikovaných silných a slabých stránek, příležitostí a ohrožení generovány, je vhodné označovat způsobem „S₁O₂“, aby se v přehledu strategií neztratil jejich racionální základ.

- **SO** strategie jsou strategie využívající silných stránek podniku ke zhodnocení příležitostí identifikovaných ve vnějším prostředí. Protože se však kombinace S-O umožňující realizaci těchto strategií vyskytuje v reálném životě zřídka, vymezuje tento kvadrant spíše žádoucí stav, ke kterému podnik směřuje.
- **WO** strategie jsou zaměřeny na odstranění slabých stránek využitím příležitosti. Častým příkladem je získávání dodatečných zdrojů k využití příležitosti, např. formou akvizice, joint venture nebo nábořem kvalifikovaných sil.
- **ST** strategie jsou možné tehdy, je-li podnik dost silný na přímou konfrontaci s ohrožením, např. silné právní oddělení podniku může vymáhat pokuty u konkurentů, kteří ohrožují pozici podniku kopírováním jeho výrobků (pokud jsou patentově chráněny).
- **WT** strategie jsou obrannými strategiemi zaměřenými na odstranění slabé stránky a vyhnutí se ohrožení zvenčí. Podnik v této pozici obvykle bojuje o přežití a častými strategiemi jsou fúze, omezení výdajů, vyhlášení bankrotu nebo likvidace.“ (*uvádí Váchal, 2013, str. 433*)

Tabulka uvedená v **Příloze č. 1** ukazuje náhled na typické příklady silných a slabých stránek, příležitostí a ohrožení daného podniku.

2.4 Formulace variant strategií a výběr optimální strategie

Ve strategickém managementu se setkáváme s řešením špatně strukturovaných problémů (není zde přesná formulace – např. nefunguje stroj, bude zakoupen nový). Je tedy nutné, aby při rozhodování o konečné strategii bylo vzato v úvahu co nejvíce faktorů. Cílem je tedy nalezení co nejvíce variant strategií, poté z nich je vybrána jedna, která bude implementována.

Rozhodnutí o nejlepší strategii pro podnik je pak úkolem pro vrcholový management firmy.

2.4.1 Metody vedoucí k nalezení strategických variant

K nalezení strategií v co největším počtu je možné využít kreativní metody, jako jsou brainstorming, brainwriting apod. Používané metody a postupy jsou však určitým zjednodušením reality a nepostihují tak všechny faktory, které působí. V poslední době se využívají postupy, při kterých se používají počítače.

„Manažeři mohou pro informační podporu svých strategických rozhodnutí používat **manažerské informační systémy** (MIS), jež jsou převážně zaměřeny dovnitř podniku a obsahují informace minulé, příp. v reálném čase (podnikové zdroje, finanční analýzy, lidské zdroje, výroba). Modelovou podporu navíc poskytují **systémy na podporu rozhodování** (DSS – Decision Support Systems), které pracují na dialogovém principu a využívají matematické modely. Modelováním lze navozovat různé situace, hledat jejich důsledky a zjišťovat míru působení některých faktorů. Modelovat lze převážně kvantitativní kritéria.“ (uvádí Zuzák, 2011, str. 92)

2.4.2 Kritéria pro výběr varianty strategie

Varianty strategií jsou pak následně vylučovány postupnými kroky, kterými jsou:

- **přípustnost** – v tomto kroku se musí vyloučit varianty, které odporují podnikovým hodnotám. Jedná se například o varianty, u kterých lze předvídat negativní dopad (neschopnost dostát závazkům, škody na životním prostředí apod.).
- **proveditelnost** – v tomto následném kroku je zjišťována proveditelnost jednotlivých variant, především tedy z hlediska podnikových zdrojů. Musí být vyloučeny varianty, u kterých není možné zajistit dostatek zdrojů. Proveditelnost je posuzována především z hlediska *finančních zdrojů, lidských zdrojů a dalších zdrojů*.
- **vhodnost** – jednotlivé varianty strategií musí zapadat do poslání a vize podniku, je třeba posoudit, zdali neodporují závěrům ze strategických analýz. Musí odpovídat podnikové kultuře a po vnější stránce také ekonomické, legislativní a etické stránce.
- **přijatelnost** – případná vybraná varianta strategie musí splnit očekávání zájmových stakeholders, kterými jsou vlastníci, management firmy a jiní pracovníci firmy, zákazníci. V tomto kroku je nutné zohlednit také míru rizika, kterou zvolená varianta představuje.

3. IMPLEMENTACE A KONTROLA PLNĚNÍ FIREMNÍ STRATEGIE

3.1 Implementace firemní strategie

Zpracování strategického plánu podniku a nadšení top managementu firmy jsou sice vyžadujícími, ale nikoli dostačujícími podmínkami pro to, aby strategická změna v podniku nastala. Implementace strategie je základním pilířem úspěchu a znamená přeměnu strategického plánu do *akčních plánů*, které jsou následně propracovány až na detailní aktivity. Existuje mnoho klíčových faktorů, které vedou k úspěšné implementaci strategie, zde je uvedeno několik nejdůležitějších:

- vybudování systému odpovědnosti;
- dovedení strategického procesu plánování na úroveň jednotlivých oddělení;
- umístění správných lidí na správná místa včetně procesu náboru potřebných lidí a uvolnění nepotřebných pracovníků;
- přiměřené využívání týmové práce;
- definice budoucí firemní kultury vycházející ze současných hodnot, specifikace budoucích hodnot, na kterých je postavena firemní etika a firemní kultura;
- efektivní alokace finančních a lidských zdrojů do oblastí, kde firma vidí svou budoucnost;
- delegace pravomoci na úroveň týmů a jednotlivců tak, aby bylo efektivně dosaženo cílů;
- zajištění plnohodnotné komunikace v podniku;
- průběžná kontrola průběhu implementace vybrané strategie.

Splnění těchto faktorů s velkou pravděpodobností predikuje úspěšnou implementaci strategického plánu firmy.

3.2 Kontrola plnění firemní strategie

Prostředí, ve kterém se podnik pohybuje, je často vystavováno různým změnám. Následně pak dochází k věcným nebo časovým odchylkám, které se v případě, že nejsou včas podchyceny, mohou zvětšovat a přinést ohrožení v dosahování cílů podniku. „Systém strategické kontroly je důležitý z několika důvodů, především protože:

- ✓ strategické cíle a strategie k jejich dosažení byly přijaty za určitých předpokladů, které se mohly změnit nebo byly mylné;
- ✓ při zpracování strategických analýz nebyly postihnuty důležité faktory, výsledky analýz byly chybně interpretovány apod.;
- ✓ došlo k neočekávaným změnám především ve vnějším prostředí;
- ✓ strategické cíle a/nebo strategie nebyly přijaty důležitými zájmovými skupinami, které negativně ovlivňují především implementaci strategie;
- ✓ při formulaci cílů a strategie byl přeceněn podnikový potenciál a jeho předpokládaný vývoj;
- ✓ vyskytují se problémy v implementaci (organizační, manažerské, nezvládnutí implementace apod.), jež se projevují ve zpoždění implementace a nedosažení cílů. (Zuzák, 2011, str. 136)

Metody pro strategickou kontrolu

Nejpoužívanějším nástrojem kontroly dosahování strategických cílů je **finanční analýza**. Jsou zde zahrnuty veškeré výsledky firemních aktivit, velkou nevýhodou finanční analýzy však je její časová opožděnost a skrytí skutečné příčiny, která sledované finanční ukazatele ovlivňuje.

Pro kontrolu implementace strategie je vhodným nástrojem **strategický controlling**. Zaměřuje se na přijetí opatření, která vedou k zachování existence podniku a k jeho úspěšnosti. Cílem controllingu je rozeznávání problémů a odchylek dříve než se projeví v podnikových ukazatelích.

PRAKTICKÁ ČÁST DIPLOMOVÉ PRÁCE

V této kapitole bude obsažena charakteristika podniku AZX, s.r.o., pro kterou je tato diplomová práce vypracovávána. V první části budou uvedeny základní údaje o činnosti podniku a charakteristika společnosti. Ve druhé části budou provedeny jednotlivé analýzy. V poslední části budou vyhodnoceny výsledky analýz a stanovena doporučení pro tvorbu strategického plánu.

4. CHARAKTERISTIKA PODNIKU

4.1 Charakteristika podniku

Společnost AZX, s.r.o. byla založena v roce 2001 v Ostravě. Od založení měla dva rovnocenné společníky, v květnu roku 2013 však došlo k převodu obchodního podílu a majitelem a jednatelem společnosti se stal pouze jeden z nich. Důvodem odchodu jednoho z jednatelů byly nové aktivity podnikání v jiném oboru. Firma sídlí od roku 2003 v malé vesnici poblíž Hlučína, okres Opava, Moravskoslezský kraj, a to v objektu ve vlastnictví současného majitele.

Stěžejní činností firmy je zakázková a malosériová (max. 20.000 ks ročně/série) výroba induktivních komponentů (jedná se o vysokofrekvenční transformátory a tlumivky) pro průmyslovou elektroniku a pro výkonové aplikace.

Většinu produkce tvoří výkonové transformátory s feritovým jádrem pro spínané zdroje různých topologií - blokujících, propustných, rezonančních, SEPIC a dalších odvozených, jednofázové a třífázové proudově kompenzované odrušovací tlumivky na feritových nebo vinutých nanojádrech, PFC cívky, dále pak akumulární cívky na železoprachových, Hi-Flux a MPP jádrech, proudové a budící transformátory. Firma dodává své výrobky do odvětví strojírenství, medicíny, letectví i obrany. Všechny výrobky procházejí 100% výstupní kontrolou na počítačem řízeném testeru včetně měření izolačních bariér

přiložením vysokého napětí a výsledky jsou archivovány pro pozdější analýzy stability výrobních procesů, případně předkládány zákazníkovi ve formě testreportů.

Dále se firma zabývá návrhem a vývojem induktivních komponentů dle přání a požadavků zákazníka, disponuje Know-How a měřicí technikou na vysoké úrovni.

Okrajově se firma věnuje prodeji napájecích zdrojů pro průmyslové aplikace, zdrojů na DIN lištu do elektroinstalačních a MaR rozvaděčů, zdrojů pro LED osvětlení, medicíny a napájecích adaptérů. Zákazníkovi poskytuje kompletní záruční i pozáruční servis včetně odborného poradenství.

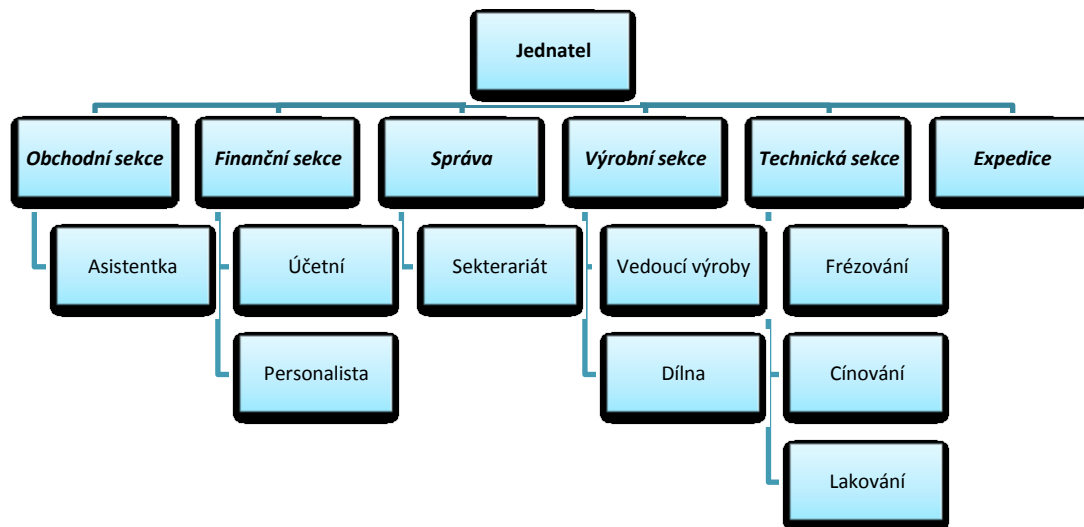
V **Příloze č. 2** jsou uvedeny fotografie portfolia výrobků společnosti.

Ze strany podniku musí být zaručena garance kvality a spolehlivosti vyrobených výrobků, a to na mezinárodní úrovni. V současné době je v podniku plně zaveden systém řízení jakosti ISO 9001 (viz **Příloha č. 3**). Zavedení tohoto systému je v současné době vyžadováno všemi zahraničními odběrateli. V letošním roce začala firma se zavedením dalšího systému řízení jakosti, a to ISO 9100 pro letectví a kosmonautiku. Tento systém řízení vychází z původního systému 9001, ale je rozšířen právě o speciální požadavky leteckého průmyslu. Základem normy je zvýšený důraz na spolehlivost, bezpečnost a dodržování zákonných požadavků při výrobě výrobku nebo poskytování služby pro odvětví letectví.

Z výše uvedeného textu vyplývá, že společnost neobchoduje pouze na domácím trhu, ale její stěžejní činností je export na zahraniční trh (z 80 % procent se jedná o Spolkovou republiku Německo). Trh tohoto odvětví je v České republice příliš malý, je všeobecně známo, že německá ekonomika je tahounem ekonomiky české, a v oblasti průmyslu to platí dvojnásob. Tuto skutečnost v podniku potvrdily i zkušenosti s hospodářskou krizí, která zasáhla v podstatě celý svět v letech 2008/2009. Po překonání této krize přišel příliv nových zakázek až poté, co se z této krize vzpamatovaly německé podniky.

Nedílnou součástí činnosti firmy je i její zájem o ochranu životního prostředí. Provádí činnosti, které předchází znečišťování či poškozování životního prostředí. V podniku je zpracován a dodržován přesný systém nakládání s odpady a nebezpečnými látkami.

4.2 Organizační struktura



Obr. 4.1 Organizační struktura podniku (vlastní zpracování)

Svým počtem zaměstnanců a obratem se firma řadí mezi **malé podniky** (dle směrnic Evropské Unie je malým podnikem takový podnik, který zaměstnává méně než 50 osob a jeho roční obrat nebo bilanční suma roční rozvahy nepřekračuje 10 miliónů EUR).

Ve firmě AZX s.r.o. je v současné době zaměstnáno 15 osob, a to na hlavní pracovní poměr. Příležitostně firma přijímá zaměstnance do různých forem vedlejších pracovních činností (např. dohoda o provedení práce, dohoda o pracovní činnosti). Zaměstnanci pracují v jednosměnném provozu, mají osmihodinovou pracovní dobu, v případě potřeby se pracuje na dvousměnný provoz – především v obdobích, kdy dochází k nárazovému nárůstu zakázek a je třeba plnit termínové požadavky odběratelů. Všichni zaměstnanci jsou pravidelně, dle norem a požadavků ISO, proškolení.

5. STRATEGICKÁ ANALÝZA VYBRANÉHO PODNIKU

5.1 Analýza makroprostředí podniku

Analýza vnějšího prostředí podniku je pro větší přehlednost rozdělena na dvě oblasti, a to *mikrookolí podniku* a *makrookolí podniku*. Pro podnik je provedení těchto analýz nezbytně důležité, protože se jedná o rozbor jednotlivých faktorů, které na podnik zvenčí působí. Jak je již uvedeno v teoretické části, jsou to faktory politické, ekonomické, sociální, technologické, legislativní a ekologické. Celková souhrnná analýza těchto faktorů je provedena metodou **PESTLE**.

Politické faktory

Politická situace v zemi ovlivňuje nejen každého občana jako jednotlivce, ale také firmy. Svou činností se podílí na charakteru podnikatelského prostředí, ve kterém se firma pohybuje. Od roku 1992 se v České republice vystřídalo velké množství vlád. Jelikož vládní strany prezentují odlišné názory, je téměř žádoucí, aby se nestřídaly příliš často. Jak je však znázorněno v *Příloze č. 4*, Česká republika patří ke státu, kde se politická situace mění poměrně často a vládnoucí strana má problém vykonávat svou činnost po celé funkční období (4 roky). Neustálá změna legislativy nutí podniky neustále sledovat změny v zákonech a vyhláškách a přináší jim tak další dodatečné náklady.

Jak je možno vyvodit z přehledu v příloze č. 2, od roku 1992 se tedy v ČR vystřídalo u moci 10 vlád. Řada z nich byla obviněna z různých korupčních skandálů nebo jim byla při hlasování vyslovena nedůvěra. Z tohoto hlediska by mohla ČR působit jako politicky nestabilní země pro podniky nejen již existující, ale také pro případné podnikatelské záměry investorů.

Ekonomické faktory

Ekonomické faktory jsou analyzovány pomocí makroekonomických ukazatelů. Sledovanými ukazateli jsou: *HDP* (Hrubý domácí produkt), *míra inflace*, *míra*

nezaměstnanosti a průměrná mzda, úroková míra a vývoj směnného kurzu CZK/EUR a CZK/USD. Hodnoty uvedených ukazatelů jsou zjišťovány na webu Ministerstva financí ČR, Českého statistického úřadu a České národní banky.

Meziroční vývoj HDP v letech 2011 – 2013

	2011	2012	2013
Vývoj HDP v %	+ 1,7	- 1,2	- 0,9

Tab. 5.1 Vlastní zpracování

Predikce pro rok 2014 - 2015

„Letos (2014) by se HDP mohl zvýšit o 1,8 %, pro rok 2015 instituce v průměru počítají se zrychlením růstu na 2,4 %. Domácí poptávka i čisté vývozy by v obou letech měly k růstu HDP přispívat kladně. Zatímco letos by příspěvky hrubých domácích výdajů a zahraničního obchodu měly být vyrovnané, v roce 2015 by již tahounem růstu měla být domácí poptávka, zejména pak spotřeba domácností a tvorba hrubého fixního kapitálu.“¹

Průměrná roční míra inflace 2011 – 2013

	2011	2012	2013
Míra inflace	1,9 %	3,3 %	1,4 %

Tab. 5.2 Vlastní zpracování

Vývoj směnného kurzu CZK/EUR a CZK/USD

(2011 – 2013 průměrná hodnota za období leden až prosinec, 2014 průměrná hodnota za období leden až červen)

	2011	2012	2013	2014
CZK/EUR	24,586	25,143	25,974	27,444
CZK/USD	17,688	19,583	19,565	20,031

Tab. 5.3 Vlastní zpracování

¹ Dostupné z: Ministerstvo financí ČR - 37. Kolokvium – průzkum prognóz makroekonomického vývoje České republiky; duben 2014 <http://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/prognozy/makroekonomicka-predikce/2014/37-kolokvium-pruzkum-prognoz-makroekono-17637>

Přehled daňových sazeb v ČR v období 2011 – 2014

	2011	2012	2013	2014
DPH – základní sazba	20 %	20 %	21 %	21 %
DPH – snížená sazba	10 %	14 %	15 %	15%
Daň z příjmu FO	15 %	15 %	15 %	15 %
Daň z příjmu PO	19 %	19 %	19 %	19 %

Tab. 5.4 Vlastní zpracování

Ve výše uvedené tabulce je znázorněno několik základních daní, podnikatelského subjektu se však týkají např. daně silniční, spotřební, z nemovitosti apod., a také odvody na sociálním a zdravotním pojištění. Tyto odvody společně se zdaněním příjmu v ČR patří v Evropské unii k nejvyšším.

Sociální faktory

Ze sociálních faktorů jsou pro účely této diplomové práce důležité makroekonomické charakteristiky trhu práce – míra nezaměstnanosti a průměrná měsíční mzda.

Obecná míra nezaměstnanosti 2011 – 2013

	2011	2012	2013
Míra nezaměstnanosti	6,7 %	7 %	7 %

Tab. 5.5 Vlastní zpracování

Průměrná hrubá měsíční mzda v letech 2011 - 2013

	2011	2012	2013
Průměrná mzda	24 466 Kč	25 089 Kč	25 128 Kč

Tab. 5.6 Vlastní zpracování

Legislativní faktory

Dalším důležitým aspektem, který vláda ovlivňuje, je daňová politika. Je nutné, aby firma přesně znala daně a jejich výši, které ovlivňují firemní rozhodnutí investovat do podnikání v daném státě. Pro investory jsou zajímavější země, jejichž daňové zatížení je nižší a umožní jim tak lépe realizovat své podnikatelské plány a záměry.

Stát ovlivňuje podnikatelské subjekty nejen daňovým zatížením, ale také platnou legislativou – zákony a vyhláškami. Právo ovlivňuje formy podniků (a.s., s.r.o., k. s. apod.) a podobu samotného podnikání pomocí právních norem. V některých případech právní ustanovení brání podniku vstoupit na daný trh, případně při změně legislativy je donucen z takového trhu odejít.

Právo a legislativa tedy ovlivňují:

- *Právní formu podniku* (obchodní zákoník)
- *Výši daní z příjmů* (zákon o daních z příjmů)
- *Pracovní právo, Bezpečnost a ochranu zdraví při práci* (zákoník práce)
- *Záruční lhůty stanovené zákonem* (občanský zákoník)
- *Nakládání s odpady* (zákon o odpadech)
- *Atd.*

Technologické faktory

Technologické změny a změny technologického okolí představují stimulaci technologického a technického pokroku. Tyto skutečnosti pomáhají podniku zvyšovat konkurenceschopnost a dosahovat lepších ekonomických výsledků. Je důležité zohlednit fakt, že vývoj technického a technologického odvětví může přinést nejen pozitivní, ale také negativní změny, např. negativní dopad na životní prostředí, tvorba sociálních problémů apod. Firma by měla ve svém vlastním zájmu sledovat rychlost změny tempa technologií ve sledovaném prostředí a měla by se zabývat otázkou, zda současné dostupné technologie umožňují vyrábět efektivně výrobky. Protože firma podniká v oblasti průmyslové elektroniky, je doslova nutností, aby technicky a technologický pokrok sledovala. Může tak reagovat ve výrobě různými inovacemi, které mají finální pozitivní dopad na zákazníka.

Ekologické faktory

Každý podnik by měl analyzovat podmínky daného ekologického území, ve kterém se nachází, aby nedocházelo ke konfliktům se zákony, případně s místní regulací. Pokud chce podnik dosáhnout svých cílů a dosahovat zisku, měl by se chovat ekologicky a být zároveň ohleduplný a šetrný k přírodě. V České republice patří Moravskoslezský a Ústecký kraj k územím s nejhorší kvalitou ovzduší, která však není plošná, ale má územně ohraničený charakter. Jedná se především o průmyslem zasažené oblasti a území, která mají vysokou dopravní zátěž (Praha a další velká města v ČR). Špatný vzduch je pro obyvatele daleko větší hrozbou než například globální oteplování.

Na jedné straně může ekologie a její podmínky vytvářet řadu bariér pro podniky, např. podstatnou ekonomickou zátěž představuje pro podniky ekologizace produkce a jejich činností; na druhou stranu pomáhá rozvíjet v podnicích rozvoj činností a produktů, které jsou ekologicky nezávadné; a motivuje k recyklaci produkovaných odpadů. Podnik, který se chová ekologicky, získává také lepší pověst – a to nejen v oboru, ale také např. v místním povědomí lidí v blízkém okolí podniku.

5.2 Analýza mezoprostředí podniku

Pro zpracování analýzy mezoprostředí podniku byl vybrán tzv. *Porterův model pěti konkurenčních sil* – analýza konkurence v odvětví. V této kapitole bude tedy pomocí níže uvedených činitelů stanovena strategická pozice podniku.

Odběratelé

Portfolio produktů, kterými firma zásobuje své odběratele, je složeno pouze ze zakázkové výroby. Společnost AZX s.r.o. neprodukuje žádné výrobky na sklad, které by čekaly, až si je někdo koupí. Protože se jedná o velmi specifické výrobky, je zde cca 15 klíčových odběratelů, které firma zásobuje. Ze zjištěných skutečností v podniku je zřejmé, že čím větší je podnik, pro kterého firma produkuje, tím vyšší je tlak tohoto zákazníka nejen na cenu, ale také na kvalitu, rychlost dodávek apod., a tím horší bývá platební morálka.

Dodavatelé

Firma AZX s.r.o. si za svou více než 10tiletou tradici vytvořila síť dodavatelů, a to jak tuzemských, tak i zahraničních. Podnik má se svými dodavateli poměrně kladné vztahy, vytvořené především dlouhodobou vzájemnou spokojeností v obchodování a dobrou platební morálkou ze strany firmy AZX s.r.o. Většina vstupů, které podnik nakupuje, není vázána pouze na jednoho dodavatele, avšak v některých případech se jedná o vzácné vstupy, které nabízí pouze jeden dodavatel na trhu (příkladem je izolovaná měděná fólie, kterou nabízí pouze jediný dodavatel na světě). Níže uvedená tabulka uvádí přehled zastoupení nejvýznamnějších dodavatelů, veškeré údaje jsou vyjádřeny v % podle podílu na celkových dodávkách pro firmu AZX s.r.o (porovnání v roce 2011 a 2012).

Dodavatel	2012	2013
Hengdian Group DMEGC Magnetics Co., Ltd	22%	21%
Pack Feindräthe GmbH	19%	16%
Synflex Elektro GmbH	17%	21%
DOE spol. s r.o.	16%	14%
SILENT - CZECH, spol. s r.o.	10%	12%
Weisser Spulenkörper GmbH & CO.KG	6%	7%
Ostatní	10%	9%

Tab. 5.7 Vlastní zpracování dle interních zdrojů podniku

Z tabulky 5.7 je zřejmé, že firma neodebírání striktně od dodavatelů každým rokem stejné množství zboží, ale odebírání vstupů podle zakázek, které jsou plánovány pro daný rok.

Konkurence v odvětví

V České republice existuje pouze několik firem (4 – 5), které se zabývají stejnou činností jako firma AZX s.r.o. Toto odvětví je však z velké části založeno na dobrých kontaktech a na dobrých obchodních vztazích z minulosti, zkušenostmi a tradicí v oboru. Od těchto identifikátorů se pak odvíjí přísun nových zakázek v budoucnosti. Toto odvětví bylo v letech 2008 – 2009 zasaženo celosvětovou ekonomickou krizí (zrušení dojednaných kontraktů, neuzavření nových, propouštění zaměstnanců apod.). V posledních dvou letech se však situace začíná výrazně měnit k lepšímu, každým rokem roste příliv nových zakázek.

Mimo Českou republiku je největším konkurentem Čínská lidová republika. Tamní podniky jsou schopny vyrobit daný výrobek velmi levně, a je nutno si přiznat, že cena je dnes jedním z nejdůležitějších faktorů, podle kterého se odběratel rozhoduje. Otázkou pak zůstává kvalita zpracování. Pokud však je možno identický výrobek v Číně vyrobit za 25% výrobní ceny v České republice nebo jiném státě Evropy, je pro odběratele zanedbatelné, že z 1000 dodaných kusů z Číny vyřadí například 100 kusů pro špatnou kvalitu. V poslední době se však v tomto odvětví začínají zákazníci obracet zpět na tuzemské nebo evropské firmy a požadavky na výrobu různých výrobků. Konkurenční podnik v Číně totiž začíná pracovat na zakázce pouze v případě uhrazení proforma faktur a zároveň je podmínkou odběr v množství kusů, který není vždy pro daného odběratele reálný.

Potenciální nová konkurence

Konkurence v tomto odvětví v České republice není příliš velká. Důvodem je poměrně vysoká počáteční kapitálová náročnost (např. zakoupení potřebných strojů je finančně náročné, pohybují se v cenách od 10.000€/kus, náklady na získání potřebných certifikátů) a technologická náročnost výroby komponentů vyžadující zkušenosti v oboru a různé certifikáty. Bez potřebných kontaktů v oboru je velmi obtížné se v tomto odvětví realizovat.

Substituty

Vzhledem k tomu, že firma produkuje speciální výrobky použitelné pouze v jednom daném zařízení a jedná se o výrobu pro zákazníka přesně podle jeho předem daných technických požadavků a specifikací, je použití substitutů vyloučeno. Seběmenší změna výrobku by způsobila nefunkčnost celého zařízení.

5.3 Analýza interního prostředí – analýza finanční situace

Po dohodě s jednatelem společnosti si firma AZX s.r.o. bude zpracovávat finanční analýzu sama. V této kapitole tedy bude uveden pouze postup (*dle Synka, 2011, str. 352*) jak k provedení finanční analýzy.

1. „Úprava a agregace ukazatelů (hodnot ukazatelů) rozvahy, výsledovky a výkazu cash flow. Úprava dat spočívá v kontrole ocenění podle současné situace na trhu (např. vykázaná cena pozemků a podílů je nižší než tržní a je potřeba ji zvýšit). Údaje obvykle agregujeme – (např. v rozvaze na straně zdrojů vytvoříme tyto agregované položky: vlastní kapitál, dlouhodobé cizí zdroje, krátkodobé cizí zdroje – silně agregováno); při tom do dlouhodobého kapitálu zahrneme i penzijní rezervy, do krátkodobého i daňové rezervy, ostatní rezervy a položky časového rozlišení.
2. Analýza absolutních ukazatelů (např. v rozvaze podle bilančních pravidel), a to v čase, pomocí indexů řetězových a bazických, popř. odvození trendů regresivní a korelační analýzou nebo pomocí grafů; též srovnání údajů z rozvahy a výsledovky s plánovanými hodnotami.
3. Analýza výkazů sestavených v procentním vyjádření, a to v čase i mezipodnikově (benchmarking).
4. Výpočet poměrových ukazatelů (ratios = koeficient).
5. Srovnání poměrových ukazatelů s odvětvovými průměry (komparativní analýza, zvaná též sektorová analýza), se standardními nebo prahovými hodnotami (prahu, obvykle čísla 0 a 1 by podnik neměl dosáhnout), s konkurenčními podniky nebo s nejlepším podnikem v oboru.
6. Hodnocení poměrových ukazatelů v čase (základ finančního hodnocení podniku).
7. Hodnocení vzájemných vztahů mezi poměrovými ukazateli (systém Du Pont, pyramidová soustava ukazatelů).
8. Výpočet a hodnocení dalších ukazatelů (většinou absolutních – např. MVA, EVA).
9. Aplikace specifických postupů (modely predikce finanční tísně, bonitní modely, SWOT analýza, spider graf, analýza bodu zvratu).
10. Návrh na opatření (analýza odhaluje slabá a silná místa ekonomiky podniku a slouží tak jako podklad pro finanční řízení, plánování a prognózování).“

5.4 Analýza zdrojů podniku

Provedení jednoduché analýzy zdrojů podniku vede ke zjištění, jakými zdroji podnik disponuje, následně je pak z této analýzy schopen určit, jaké zdroje jsou využitelné pro případné příležitosti nebo k eliminaci potenciálních hrozeb.

Hmotné zdroje

Budova, ve které se nachází sídlo společnosti, je v současné době pouze pronajímána společností AZX s.r.o. Momentálně tedy firma nemá ve vlastnictví žádnou nemovitost.

Co se týče technické úrovně podniku, je velmi uspokojivá. Jedná se o poměrně mladou firmu, která se za 13 let svého působení neustále snaží obnovovat své stroje a zařízení. V současné době se v podniku pracuje na jednosměnný provoz, což nevytěžuje plně kapacitu strojů. Podnik je však schopen plnit veškeré zakázky relativně včas. Stroje však mohou být bez problémů v provozu i během dvousměnného provozu. Stroje jsou pravidelně udržovány, každé 2 roky je zakoupen nový stroj, který urychluje plnění požadavků zákazníka. Nakupované stroje jsou různé povahy, např. navíjecí automat pro transformátory, navíjecí automat pro cívky, vakuovací zařízení, zařízení pro vysokonapětové měření transformátorů a cívek, bodovací stroj, fréza apod. Vybavení podniku naprosto odpovídá současným moderním trendům, ačkoliv se jedná o podnik malé velikosti, technické a technologické zázemí je zde výborné.

Jediné slabé místo, které bylo v rámci technologického vybavení podniku nalezeno, je zastaralé zařízení pro cínování – tzv. cínovací lázeň.

Lidské zdroje

Lidské zdroje, tedy lidé, kteří v podniku pracují, jsou jejím největším bohatstvím. V současné době pracuje v podniku 15 zaměstnanců. Po celosvětové krizi v letech 2008 - 2009 (počet zaměstnanců 4) se na svá pracovní místa postupně vrátili všichni původní zaměstnanci a bylo přijato 5 nových. Firma sídlí v malé vesnici v Moravskoslezském kraji, okres Opava, kde je poměrně vysoká nezaměstnanost. Zaměstnanci ve společnosti jsou tedy loajální, ochotní

zůstat přesčas a svou práci odvádějí ve stanovených termínech a v odpovídající kvalitě. Společnost využívá motivačních nástrojů, jako jsou odměna za odvedenou práci v podobě prémie ke stálému platu, stravenky nebo příspěvek na dovolenou. Jednou ročně, zpravidla v prosinci, firma vyplácí zaměstnancům mimořádné prémie. Měřítkem spokojenosti zaměstnanců v zaměstnání může být například velice nízká fluktuace zaměstnanců.

Vedení podniku se snaží se svými zaměstnanci maximálně komunikovat, často bývá i samotnou součástí pracovního procesu, proto je zde ze strany vedení možné ihned reagovat na dotazy různé povahy nebo řešit nastalé problémy. Snahou vedení podniku je vytvářet pro své zaměstnance pracovní prostředí s přátelskou a vstřícnou atmosférou.

Finanční zdroje

Finanční zdraví podniku je velice dobré. Disponuje jak vlastním, tak cizím kapitálem. Do roku 2015 je podnik vázán ke splácení střednědobého bankovního úvěru v celkové výši 289.000,- Kč, jehož nesplacená část činila k 30. 6. 2014 117.221,- Kč. Bankovní úvěr byl čerpán na nákup nového pracovního stroje, který byl pořízen v roce 2013. V ostatních případech je firma plně soběstačná, nevyužívá ani kontokorentní úvěr banky. Bankovní úvěry jsou čerpány pouze na nákup nových strojů.

Nehmotné zdroje

Hlavním cílem společnosti AZX s.r.o. je budování a zachovávání si dobrého jména. Její snahou je vytvářet dobré vztahy jak s odběrateli, tak s dodavateli a v neposlední řadě i se svými zaměstnanci. Mezi hlavní nehmotné zdroje podniku lze zařadit podnikové know-how na formy zpracování různých výrobků, a to zejména prostřednictvím jednatele a majitele společnosti, který v tomto oboru působí již téměř 20 let.

5.4 Analýza faktorů výroby a řízení výroby

Stěžejní činností podniku, pro který je tato diplomová práce vypracovávána, je výroba induktivních komponentů pro průmyslovou elektroniku a průmyslové aplikace. Tato analýza

bude nápomocna především z hlediska interních faktorů podniku a výhodou provedené analýzy výroby a řízení výroby je následná lepší reakce na změny.

Z hlediska uspokojování poptávky odběratelů je v podniku částečná nedostatečnost výrobních kapacit. Jedná se především o výrobu nárazového rázu, kdy je nutné uspokojit nutné potřeby zákazníka mimo plány výroby. Jedná se například o nečekanou poptávku ze strany odběratele, který je nucen své komponenty dodat svému odběrateli a dostane se do časové tísně. Pokud je to možné, pracuje se ve firmě přesčas, aby byly všechny požadavky odběratelů uspokojeny v co největší míře.

Podnikové výrobní systémy jsou stabilní a spolehlivé. Výrobní zařízení jsou využívána hospodárně a pracují účinně a bezchybně. Energie, suroviny a polotovary, které se v podniku používají, jsou poměrně snadno dostupné, podnik včas řeší potřeby surovin pro výrobu. Pokud nastane situace, že není k dispozici potřebný materiál pro výrobu, vše se operativně řeší s dodavateli, kteří mají většinou požadovanou položku skladem, eventuelně k dodání během několika dnů.

Co se týče hospodárného nakládání s energiemi, surovinami a polotovary, je v podniku kladen důraz na to, aby nebylo s ničím plýtváno. Suroviny, u kterých je to možné, např. odpadní měď při navíjení transformátorů, se skladují ve speciálních nádobách, které jsou pak odvezeny k dalšímu zpracování a k recyklaci. Třídění odpadu jako jsou plasty, sklo, železo apod. je dodržováno bez výjimky.

Hospodárnost a účinnost systému řízení zásob má mezery ve velikosti skladovacích prostor, které jsou nedostačující a také v občasných výkyvech či neplnění dodávek ze strany dodavatelů.

Procesy řízení výroby jsou zajišťovány kvalifikovanými zaměstnanci, a to především zaměstnancem na pozici vedoucího výroby. V jeho kompetenci je nejen plánování výrobního programu, ale také zajišťování výrobních faktorů pro výrobu a pak vedení samotného výrobního procesu. Musí sledovat správnost výroby, dodržení potřebných postupů a zajišťovat následnou kontrolu provedené práce. Jeho neméně podstatnou činností je zajištění kontroly vyrobených výrobků z hlediska správnosti provedení a kvality.

Celý systém kvality je založen na jasně daných pravidlech, která vycházejí ze zavedeného systému řízení jakosti ISO 9001.

5.5 SWOT analýza

Na základě předchozích analýz vnitřního a vnějšího prostředí bude nyní provedena samotná SWOT analýza.

Silné stránky podniku

Společnost AZX s.r.o., jejíž činnost spočívá v zakázkové výrobě komponentů, má silnou stránku právě v oblasti, která je pro podnik jedna z nejdůležitějších. Jsou to dobré vztahy s odběrateli, kteří jsou spokojeni s kvalitou dodávaných výrobků, s dodržováním plánovaných termínů (podniku se daří dodržovat časové plány a dodávky odběratelům z přibližně 95 %) a přístupem firmy k řešení případných problémů. Firma svým odběratelům nabízí i bezplatnou poradenskou činnost, vždy se snaží zákazníkovi doporučit co nejlepší řešení pro jeho aplikaci, a těmito skutečnostmi spokojenost odběratele ještě roste. Z těchto skutečností plyne další silná stránka podniku, a to stálí odběratelé. Podnik má mezi zákazníky firmy, které odebírají výrobky po celou historii fungování firmy. Samozřejmě se objevují i noví odběratelé, stále vracející se zákazníci jsou však určitou zárukou, že podnik odvádí práci na nejvyšší úrovni. Z výše uvedeného zároveň plyne, že kvalita vyrobených komponentů je další ze silných stránek podniku.

Dodržování termínů a plynulost výroby by nemohla být zajištěna bez kvalitních dodavatelů vstupů. Další silnou stránkou podniku jsou tedy rovněž dobré vztahy s dodavateli. Často jsou pak tyto kontakty důležité v případě, že firma potřebuje od dodavatele něco navíc, případně dříve než jsou standardní termíny.

Slabé stránky podniku

Největší slabinou podniku AZX s.r.o. je nezpracovaný strategický plán. Z tohoto důvodu bylo autorem vybráno téma návrhu strategie podniku pro diplomovou práci. Dalším slabou stránkou podniku je nedokončená aplikace ISO 9100 pro letectví a kosmonautiku. Tato skutečnost brání podniku v získání případných nových zakázek.

Podnik v současné době splácí bankovní úvěr, který byl poskytnut na nákup nového stroje, což se jeví také jako určitá slabina. Posledním zranitelným místem podniku jsou nevýdělečné zakázky. Dle interních zdrojů se jedná pouze o 5% celkové produkce podniku, avšak eliminací či celkovým odstraněním tohoto problému by podnik mohl své zdroje použít tam, kde je generován zisk pro firmu.

Příležitosti

Hlavní příležitostí, jak zlepšit postavení a činnost podniku, je strategický plán, podle kterého se firma začne řídit. Další příležitostí, kterou může podnik využít, je rozšíření stávající výroby a vyšší produkce. S touto možností souvisí také získání certifikátu ISO 9100, protože po jeho kompletním zavedení v podniku bude možné výrobu rozšířit o případné nové zakázky získané v tomto odvětví. Vhodné dotační programy, např. z fondů Evropské unie, mohou pomoci celý proces rozšíření výroby urychlit a zkvalitnit.

Hrozby

Největší hrozbu pro podnik představuje konkurence v zahraničí, tedy konkrétně v Číně. Je to především z důvodu nízkých nákladů na zpracování výrobku, tedy především nízkých mzdových nákladů, a tím i schopnosti nabídnout daleko nižší ceny produktu odběrateli než je schopen podnik AZX s.r.o. Pokud by došlo k výraznému zlepšení kvality výrobků a uvolněním podmínek pro objednávky, mohl by nastat v podniku odliv odběratelů a tím i možné ohrožení existence podniku.

Hrozbou jsou také neustále se zvyšující ceny vstupů v době, kdy odběratel tlačí cenu na minimum, a tím se podniku AZX s.r.o. snižují zisky. Legislativní změny v prostředí, kde

podnik funguje, také představují určitou hrozbu, avšak ne v ohrožení existence podniku, ale spíše ve vícenákladech.

Hodnocení jednotlivých faktorů bude realizováno následně přiřazenými body:

- u silných stránek bude použita stupnice 1 – 5 bodů; stupeň 1 prezentuje nejnižší spokojenost a stupeň 5 spokojenost nejvyšší
- u slabých stránek bude použita stupnice 1 - 5 bodů; stupeň 1 prezentuje nejnižší nespokojenost a stupeň 5 nespokojenost nejvyšší

Silné stránky (S)

	Váha (součet 100b.)	Bodové hodnocení (1 až 5b.)	Hodnota
Dobré vztahy s dodavateli	10	3	30
Dobré vztahy s odběrateli	30	5	150
Vysoká kvalita výrobků	25	5	125
Stálí odběratelé	15	3	45
Kvalifikovaní pracovníci	20	5	100
	100		450

Tab. 5.8 Vlastní zpracování

Slabé stránky (W)

	Váha (součet 100b.)	Bodové hodnocení (1 až 5b.)	Hodnota
Neurčený strategický plán	30	1	30
Nedokončení ISO 9100	30	3	90
Nevýdělečné zakázky	20	3	60
Úvěr čerpaný u banky	20	2	40
	100		220

Tab. 5.9 Vlastní zpracování

Příležitosti (O)

	Váha (součet 100b.)	Bodové hodnocení (1 až 5b.)	Hodnota
Kvalitní internetový web	20	4	80
Stanovení firemní strategie	30	5	150
Dotační programy	20	2	40
Rozšíření výroby	20	3	60
Získání ISO 9100 v oblasti letectví a kosmonautiky	10	4	40
	100		370

Tab. 5.10 Vlastní zpracování

Hrozby (T)

	Váha (součet 100b.)	Bodové hodnocení (1 až 5b.)	Hodnota
Konkurence v zahraničí	40	4	160
Nízký počet dodavatelů	20	3	60
Legislativní vlivy	20	1	20
Rostoucí ceny vstupů	20	3	60
	100		300

Tab. 5.11 Vlastní zpracování

Výsledná SWOT matice

	SLABÉ STRÁNKY (W) Minimální marketingové zázemí Nedokončení ISO 9100 Nevýdělečné zakázky Nejasný strategický záměr	SILNÉ STRÁNKY (S) Dobré vztahy s dodavateli Dobré vztahy s odběrateli Vysoká kvalita výrobků Stálí odběratelé Schopní pracovníci Adekvátní finanční zdroje
PŘÍLEŽITOSTI (O) Přesné stanovení strategií Kvalitní internetový web Dotační programy Rozšíření výroby Ziskání ISO v oblasti letectví a kosmonautiky	WO strategie „Hledání“ (překonání slabé stránky využitím příležitosti) W = 220 b. O = 370 b. Celkem 590 b.	SO strategie „Využití“ (využití silné stránky ve prospěch příležitosti) S = 420 b. O = 370 b. Celkem 730 b.
HROZBY (T) Konkurence Čína Nízký počet dodavatelů Legislativní vlivy Rostoucí ceny vstupů	WT strategie „Vyhýbání“ (minimalizace slabé stránky a vyhnutí se ohrožení) W = 220 b. T = 300 b. Celkem 660 b.	ST strategie „Konfrontace“ (využití silné stránky k odvrácení ohrožení) S = 420 b. T = 300 b. Celkem 720 b.

Tab. 5.12 Vlastní zpracování

Ze SWOT matice vyplývá, že firma AZX s.r.o. dosahuje nejvyšší hodnoty 730 bodů spojením silných stránek a příležitostí. V praxi to znamená, že firma využije své silné stránky ke zhodnocení příležitostí.

6. VYHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ ANALÝZ A NAVRŽENÍ STRATEGIE

V minulé kapitole byly provedeny veškeré potřebné analýzy, které přibližují fungování podniku v různých jeho částech. Vyhodnocení výsledků analýzy je poměrně složitým krokem, protože podle vyhodnocení výsledků se navrhuje strategie podniku a je tedy nutné tomuto kroku věnovat mimořádnou pozornost. Všechny aspekty, ať už podstatnější či méně podstatné ovlivňují fungování podniku.

6.1 Vyhodnocení analýzy PESTLE

Provedením této analýzy byly v podniku definovány faktory, které firmu ovlivňují z hlediska makroprostředí a mezoprostředí. Jednalo se o faktory politické, ekonomické, sociální, technologické, legislativní a ekologické.

Ze skutečností, které z provedené analýzy PESTLE vyplývají, je zřejmé, že podnik v největší míře ovlivňují ekonomické, technologické a sociální faktory. Z ekonomických faktorů se jedná především o vývoj směnného kurzu CZK/EUR, protože firma obchoduje z převážné části se zahraničím a obchoduje právě v měně EUR. Další ekonomickým faktorem, který je pro firmu důležitý, je zatížení různými druhy daní (jedná se především o daň z příjmu fyzických osob, silniční daň apod.) a odvodů na sociálním a zdravotním pojištění zaměstnanců.

Technologické faktory ovlivňují firmu už jen tím, v jakém odvětví podniká. Toto odvětví průmyslu – tedy průmyslové elektroniky, je doslova nabito neustálými technickými a technologickými změnami, kterým se musí firmy přizpůsobovat. Pokud by firma tyto změny nesledovala, brzy by nebyla schopna ostatním podnikům v odvětví konkurovat.

Sociální faktory mají vliv na podnik především makroekonomickými charakteristikami trhu práce, především mírou nezaměstnanosti a průměrnou výší měsíční mzdy a výší minimální mzdy. Míra nezaměstnanosti je v Moravskoslezském kraji na vyšší úrovni v porovnání např. s Jihomoravským krajem, avšak není v republice na nejvyšší úrovni. Tato skutečnost sice dává podniku větší možnost získat kvalitního zaměstnance, protože o práci v podniku je zájem, avšak rovněž je může mít negativní dopad z hlediska dlouhodobé

nezaměstnanosti případného uchazeče o práci (pokud je uchazeč o práci více než 1 rok mimo pracovní proces, těžko se zařazuje zpět do pracovního procesu a ztrácí motivaci pracovat).

Faktory politické, legislativní a ekologické rovněž podnik ovlivňují, avšak v menší míře než předchozí uvedené faktory.

6.2 Vyhodnocení SWOT analýzy

Z provedené analýzy silných a slabých stránek podniku je zřejmé, že firma staví na dobrých vztazích s odběrateli a dodavateli a samozřejmě také na vysoké kvalitě dodávaných výrobků, která je klíčovým faktorem spokojenosti odběratelů. Nejen tato kritéria však přispívají k silným stránkám. Za silnou je považována i pozice dobrých a kvalitních zaměstnanců. Většina zaměstnanců v podniku pracuje 5 a více let, mají mnoho zkušeností, jsou ve většině případů samostatní. Kvalitní lidské zdroje jsou pro tento podnik zárukou dobře odvedené práce a v tomto podniku opravdu platí, že lidské zdroje jsou zde největším bohatstvím. Díky nízké fluktuaci má firma k dispozici zaměstnance, které není třeba zaučovat novým procesům.

Slabé stránky podniku jsou především v oblasti strategického řízení. Hlavním problémem je skutečnost, že firma nemá zpracovaný strategický plán podniku. Je nutné se na tento krok zaměřit, věnovat mu patřičnou pozornost. Další slabou stránkou, kterou by firma neměla opomenout, je dosavadní nezískání certifikátu ISO 9100 a měla by se na řešení této oblasti zaměřit. Dalším problémem k řešení jsou nevýdělečné zakázky, které podnik zpracovává. Takové zakázky skutečně pokryjí pouze vynaložené náklady a negenerují zisk. Nutno však podotknout, že se jedná pouze o 5% celkové produkce firmy, z čehož vyplývá, že ostatní zakázky pokryjí případnou ztrátu z těchto nevýdělečných. I přesto je však důležité, aby se firma pokusila tyto nevýdělečné zakázky eliminovat, případně zcela vyloučit.

Pokud si firma do budoucna stanoví přesné strategické záměry, tedy cíle podniku, bude mít přehled o tom, v jaké fázi se momentálně nachází, jak si stojí v rámci plnění cílů, případně kde je nutné se více realizovat, případně kde přesně se nedaří plnit strategický plán podniku. Příležitosti v podobě rozšíření výroby jde ruku v ruce s dotačními programy. Firma může využít např. dotačních fondů z Evropské Unie, případně dotací Úřadu práce na pracovní

místo nebo nový pracovní stroj. Následně tak může rozšířit výrobu, vyjít vstříc v termínech zákazníkům, přibírat nové zakázky a tím rozšířit své portfolio výrobků. V neposlední řadě také bude vytvářet nová pracovní místa v kraji s vysokou nezaměstnaností.

Mezi největší hrozbu patří samozřejmě konkurenční výroba v zahraničí, tedy především v Číně. Zde může firma bojovat pomocí udržení kvality svých výrobků, nabídnutím lepších platových podmínek (např. delší doby splatnosti) nebo dopravou zdarma (v současnosti často odběratelé požadují konečnou cenu výrobku bez dodatečných nákladů například na balné a dopravné). Pokud by využila své příležitosti rozšíření výroby, byla by schopna dodávat své výrobky velice rychle, což bývá na straně konkurence v Číně problém – příliš dlouhá čekací lhůta.

6.2 Navržení strategie

Před samotnou formulací a výběrem strategie je nutné upřesnit poslání podniku AZX s.r.o. a jeho strategické cíle.

Poslání vychází z upřímné snahy produkovat svým odběratelům výrobky špičkové kvality a snažit se jim vyjít v jejich přáních vstříc. Žádný zákazník či odběratel totiž není příliš malý ani příliš velký a všichni mají právo nakupovat výrobky odpovídající kvality.

Cílem společnosti AZX s.r.o. v následujících 5 letech je upevnění si stabilní pozice na trhu produkce indukčních komponentů a zároveň proniknutí firmy do oblasti vývoje indukčních komponentů pro průmyslové aplikace. Podnik by dané pozice měl dosáhnout především za pomoci vysoce kvalifikovaných zaměstnanců. Vytyčené cíle by měly odpovídat požadavkům **SMART**.

Hlavním cílem společnosti vybudovat si stabilní pozici na trhu produkce indukčních komponentů nejen v České republice, ale především v zahraničí. Tento cíl je tedy **Specifický**. Tohoto cíle chce firma dosáhnout během následujících 5 let, a proto je splněna podmínka **Termínovaný**. Se stanovenými cíli společnosti je seznámeno vedení podniku, tedy manažeři a zároveň také zaměstnanci. Zainteresovaným osobám je cíl jasný, rozumí mu a je tedy pro ně

Akceptovatelný. Podnik může na daném trhu kdykoliv prokázat kvalitu své produkce a tímto se stává **Reálným**. Naplnění cíle může podnik zjišťovat podle odbytu zakázek – **Měřitelný**.

Druhým cílem, který si společnost vytyčila, je proniknutí firmy do oblasti vývoje induktivních komponentů pro průmyslové aplikace. Tento cíl je podmíněn splněním hlavního cíle společnosti a to především proto, že pokud bude ve firmě bez problémů fungovat její stěžejní činnost a bude zisková, může management podniku začít řešit další oblast realizace.

Po stanovení hlavních strategických cílů společnosti společně s výsledky, které byly zjištěny jednotlivými analýzami, budou pro společnost AZX s.r.o. formulovány možné strategie. Z výsledků provedené SWOT analýzy je zřejmé, že se podnik nachází v kvadrantu **SO strategie „Využití“**, tedy využití silné stránky ve prospěch příležitosti. Existuje několik strategií, které mají tento shodný pohled. Pro podnik AZX s.r.o., který je malým podnikem, budou nejvhodnější dvě varianty strategií:

1. Strategie pronikání na trh je specifická tím, že se zaměřuje na zvýšení tržního podílu na současném trhu se stávajícím portfoliem výrobků. Jednalo by se tedy o vyjednání navýšení počtu odebraných výrobků odběrateli, protože stávající odběratelé výrobek znají a výrobek je již u daného odběratele plně zaveden. Riziko této strategie spočívá ve špatném odhadu vývoje trhu, nasycenosti trhu nebo vstupu nového konkurenta na trh. V této strategii by tedy byly zohledněny výsledky SWOT analýzy, protože by podnik využil své silné stránky ve prospěch příležitosti. Dobré vztahy s odběrateli a dodavateli a vysoká kvalita výrobků by vedla k rozšíření výrobní činnosti podniku. Pokud by navíc podnik získal certifikát řízení jakosti ISO 9100, právě dobré vztahy s odběrateli by mu mohly pomoci se v této oblasti následně realizovat. Pro případné rozšíření výroby by bylo nutné přijmout více zaměstnanců, zvýšené náklady by však bylo možné řešit různými dostupnými dotačními programy. V konečném důsledku by bylo pozitivním faktorem snížení nezaměstnanosti v regionu.

2. Strategie nové služby na nový trh. Protože oblast vývoje v oblasti induktivních komponentů je především o know-how, patentech, zkušenostech a praxi společnosti, bylo by velice těžké se jednoduše na tento trh dostat. Podnik má však velkou výhodu ve svém jednateli, který již několik let pracuje v zahraničí právě v této oblasti. Jeho cílem je tedy nabyté znalosti a zkušenosti aplikovat do nově se rozvíjející oblasti podnikání společnosti

AZX s.r.o. Realizace podniku v této oblasti by byla výrazně podporována ze strany německé spolupracující firmy.

Výběr konečné strategie je skutečně velmi náročným procesem, na kterém by se měl podílet celý management společnosti AZX s.r.o. Při výběru strategie je nutné přihlídnout také k tomu, aby zvolená varianta splňovala kritéria uvedená v kapitole 2.4.2, a to přípustnost, proveditelnost, vhodnost a přijatelnost.

Z výše nastíněných podnikových strategií se autorovi práce jeví jako přijatelnější strategie pronikání na trh, neboť plně splňuje hlavní cíl a poslání podniku. Tato strategie rovněž splňuje všechna kritéria pro výběr varianty, je tedy **přípustná** (neodporuje podnikovým hodnotám), **proveditelná** (z hlediska všech zdrojů, především tedy finančních a lidských), **vhodná** (zapadá do rámce poslání podniku a neodporuje žádné z provedených analýz) a **přijatelná** (je přijatelná jak pro vedení, tak i zaměstnance a představuje poměrně nízké riziko pro podnik).

7. IMPLEMENTACE A KONTROLA PLNĚNÍ

VYBRANÉ FIREMNÍ STRATEGIE

Implementace strategie musí zahrnovat všechny činnosti, které jsou nutné pro uskutečnění strategie, která byla vybrána. V podnikové praxi často dochází k situacím, kdy management formuluje strategii, ale tato strategie se buď nerealizuje, nebo není dobře provedena její implementace. Nejčastějším důvodem bývají vysoké nároky na pracovníky, kteří se musí na realizaci nové strategie podílet a ti většinou nejsou ochotni představující změnu akceptovat.

Pro vybranou Strategii pronikání na trh je vhodnější změna inkrementální, tedy postupná, protože se jedná o poměrně časově náročný projekt a inkrementální změnu jsou pracovníci obvykle schopni a ochotni tolerovat, protože nepředstavuje žádné „skokové“ změny.

7.1 Plánování postupu implementace

Při implementaci podnikové strategie je nutné postup koordinovat časově, horizontálně a vertikálně. Jak uvádí literatura (Zuzák, 2011, str. 134), „časovou koordinaci představuje následnost jednotlivých kroků, horizontální koordinace spolupráce podnikových útvarů na stejné úrovni a vertikální koordinaci spolupráce jednotlivých úrovní řízení.“

Do strategického plánu jsou postupně zapracovávány tyto kroky:

- *zpracování seznamu opatření a potenciálních problémů* (v seznamu musí být uvedeny všechny činnosti, které se mají realizovat, musí být uveden způsob realizace, případně opatření a problémy, které by mohly nastat a bylo by nutné je řešit),
- *logická návaznost jednotlivých kroků* (je důležité, aby všechny činnosti měly logickou návaznost a bylo možné určit, které kroky se mohou realizovat souběžně s předchozími kroky nebo mohou následovat až po provedení kroků předchozích),

- **zpracování diagramů** (síťové grafy nebo Ganttův diagram jsou vhodnou pomůckou pro hledání návaznosti jednotlivých kroků),
- **stanovení časového plánu realizace jednotlivých etap** (pro správnou implementaci strategie je důležité dodržení stanovených termínů),
- **stanovení odpovědnosti za jednotlivé etapy** (každá etapa musí mít stanovenou osobu, která bude mít jednak odpovídající pravomoce, ale také zodpovědnost za dosažení dílčích cílů a současném dodržení termínů),
- **stanovení dílčích cílů podle etap** (protože je implementace strategie dlouhodobým procesem, je vhodné tento proces rozdělit do dílčích etap, budou tak podchyceny nedostatky a neplnění cílů již v počátku procesu a je možné ještě provést nápravná opatření),
- **koordinace činností** (na zpracování plánu se podílejí pracovníci z různých útvarů podniku, proto je důležitá podřízenost všech pracovníků společnému cíli),
- **stanovení potřeby zdrojů pro jednotlivé etapy** (ke každé dílčí etapě je nutné přiřadit potřebné zdroje, a to nejen finanční, ale i lidské)

Přijatý strategický plán se musí stát pro všechny pracovníky téměř zákonem a je nutné, aby byl tento „zákon“ dodržován. Výjimky lze připustit pouze v případě, že bude nalezeno lepší a efektivnější řešení než to, které bylo již přijato a schváleno. V takovém případě může dojít k přepracování stávajícího strategického plánu a přijetí plánu nového.

7.2 Kontrola plnění firemní strategie

Funkce strategické kontroly spočívá ve zjišťování, zda implementace probíhá dle stanoveného plánu, zda nedochází k časovým zpožděním v plnění plánu a zda je dosahováno nejen dílčích, ale také celkových cílů. Strategická kontrola pomáhá odhalit i případné změny ve vnějším prostředí podniku, které by mohly narušit nebo ohrozit implementaci strategie.

Jak tedy provádět strategickou kontrolu v podniku? Mezi nejpoužívanější nástroje kontroly patří finanční analýza a její ukazatele. Časová opožděnost je však její velkou nevýhodou, proto je vhodnější pro kontrolu využít tzv. **strategický controlling**.

Strategický controlling zajišťuje plnění celé řady úkolů a je rozdělen na dvě oblasti – **strategický** (má za úkol zajistit trvalou existenci podniku) a **operativní controlling** (podpora plnění operativních plánů podniku). Přináší odpovědi na otázky *Proč kontrolovat? Co kontrolovat? Kdo kontroluje? Kdy kontroluje? Jak kontroluje?* a jeho cílem je podporovat strategické plánování ve firmě.

Součástí controllingu je také hodnocení implementace strategie, které je tvořeno třemi základními úkoly:

- posoudit realizovatelnost strategie, aby splňovala soulad kompetencí firmy a disponibilních zdrojů;
- prokázat shodu se strategickými východisky, shodu s konfigurací firmy a shodu s podnikatelským prostředím;
- zvážit rizikovost strategie.

ZÁVĚR

Navrhnout vhodnou strategii firmy vyžaduje řadu komplexních činností, které jsou informačně a časově náročné. Návrhu, tvorbě, implementaci a kontrole strategie podniku předchází celá řada analýz, které je nutné zpracovat pečlivě a pozorně. V současném turbulentním podnikatelském prostředí je stanovení vhodné strategické analýzy o to těžším úkolem, kdy se podmínky činnosti mohou měnit často a podniky se těmto novým vzniklým podmínkám musí přizpůsobovat. Tvorba strategie podniku se tedy jeví jako neustále se opakující proces, který představuje pro podniky možnost uspět v náročném konkurenčním prostředí ostatních podniků.

Cílem diplomové práce bylo provedení strategické analýzy a vytvoření návrhu strategie podniku AZX s.r.o. Teoretická část diplomové práce byla věnována základním východiskům strategického řízení. Dále zde byly rozepsány jednotlivé kroky tvorby strategie, především použité formy strategických analýz. Konečné kroky procesu tvorby strategie, jako jsou implementace a kontrola, byly uvedeny na konci teoretické části. Praktická část diplomové práce se zabývala charakteristikou podniku, následně samotným zpracováním jednotlivých analýz a na základě těchto šetření byla navržena vhodná podniková strategie.

Vhodnost vybrané strategie byla vybrána na základě silných stránek společnosti, jedná se především o vysokou kvalitu produkovaných výrobků, dobré vztahy s odběrateli i dodavateli a v neposlední řadě také o kvalifikované zaměstnance, kteří jsou bohatstvím podniku v doslovném slova smyslu.

Diplomová práce bude předložena managementu podniku AZX s.r.o. a bude podnětem pro vypracování podnikové strategie. Pevně věřím tomu, že zjištěné poznatky uvedené v této diplomové práci budou pro podnik přínosem.

Seznam použité literatury

1. FOTR, Jiří, Emil VACÍK, Ivan SOUČEK, Miroslav ŠPAČEK a Stanislav HÁJEK. *Tvorba strategie a strategické plánování: Teorie a praxe*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2012. ISBN 978-80-247-3985-4.
2. GRASSEOVÁ, Monika a kol. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. Praha: Albatros Media a.s., 2012. ISBN 978-80-265-0032-2.
3. ZUZÁK, Roman. *Strategické řízení podniku*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2011. ISBN 978-80-247-4008-9.
4. ZUZÁK, Roman. *Strategický management*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2011. ISBN 978-80-86730-71-4.
5. HANZELKOVÁ, KEŘKOVSKÝ, MATHAUSER, VALSA. *Business strategie – krok za krokem*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2013. ISBN 978-80-7400-455-1.
6. LHOTSKÝ, Jan. *Strategický management*. Computer Press, a.s., 2010. ISBN 978-80-251-3295-1.
7. VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA. *Podnikové řízení*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2013. ISBN 978-80-247-4642-5.
8. LYNCH, Richard. *Strategic management*. 5th. ed. Harlow: Financial Times Prentice Hall, 2009. ISBN 978-0-273-71638-9.
9. SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika. 5., aktualizované vydání*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2011. ISBN 978-80-247-3494-1.
10. KOURDI, Jeremy. *Podniková strategie*. 1. vyd. Brno: Computer Press, a.s., 2011. ISBN 978-80-251-2725-4.
11. Interní zdroje podniku AZX s.r.o.

Elektronické zdroje

12. Ministerstvo financí ČR - 37. Kolokvium – průzkum prognóz makroekonomického vývoje České republiky; duben 2014
<http://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/prognozy/makroekonomicka-predikce/2014/37-kolokvium-pruzkum-prognoz-makroekono-17637>
13. Český statistický úřad. Trh práce, tab. 05.01
<http://www.czso.cz/csu/2014ediciplan.nsf/p/320181-14#05>
14. Český statistický úřad. Makroekonomika, tab. 04.01
<http://www.czso.cz/csu/2014ediciplan.nsf/p/320181-14#05>
15. Český statistický úřad. Průměrná hrubá měsíční mzda 2000-2013
http://www.czso.cz/csu/dyngrafy.nsf/graf/mzda_v_kc
16. Ministerstvo životního prostředí.
<http://www.mzp.cz/cz/index>
17. Ministerstvo průmyslu a obchodu.
<http://www.mpo.cz/>

Seznam zkratek

apod.	a podobně
a.s.	akciová společnost
atd.	a tak dále
CZK	měna české koruny
č.	číslo
ČNB	Česká národní banka
ČSSD	Česká strana sociálně demokratická
DPH	daň z přidané hodnoty
EU	Evropská unie
EUR	měna euro
HDP	hrubý domácí produkt
Kč	korun českých
např.	například
obr.	obrázek
ODS	Občanská demokratická strana
spol.	společnost
s.r.o.	společnost s ručením omezeným
tzv.	tak zvaný
USD	měna americký dolar

Prohlášení o využití výsledků diplomové (bakalářské) práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevydělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 14. 7. 2014

.....
jméno a příjmení studenta

Seznam příloh

Příloha č. 1 Náhled na typické silné a slabé stránky podniku a jeho příležitosti a hrozby

Příloha č. 2 Fotografie produkčního portfolia podniku

Příloha č. 3 Certifikát ISO 9001

Příloha č. 4 Přehled období vlád ČR