

MENDELOVA UNIVERZITA V BRNĚ

Provozně ekonomická fakulta

Ústav managementu



**Provozně
ekonomická
fakulta**

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Strategické rozhodování vybraného ekonomického subjektu

Vedoucí práce:

prof. Ing. Emil Svoboda, CSc.

Vypracovala:

Bc. Petra Mišovicová

Brno 2011

ČESTNÉ PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma „Strategické rozhodování vybraného ekonomického subjektu“ vypracovala samostatně dle pokynů vedoucího práce a použila literaturu a zdroje uvedené v seznamu literatury.

V Brně, dne 23. května 2011

.....

PODĚKOVÁNÍ

Na tomto místě bych chtěla poděkovat všem, kteří mi pomohli diplomovou práci zpracovat, především pak vedoucímu práce panu prof. Ing. Emilu Svobodovi, CSc. za odborné vedení, cenné rady a připomínky a veškerou poskytnutou pomoc.

Touto cestou děkuji také vedení firmy KAMPOS, s.r.o. za poskytnutí veškerých informací a věnovaný čas, a to především panu Ing. Stanislavu Sehnalovi, MBA a paní Elišce Prátové.

Abstrakt

Bc. Mišovicová, P. Strategické rozhodování vybraného ekonomického subjektu. Diplomová práce. Brno, 2011

Tématem diplomové práce je Strategické rozhodování vybraného ekonomického subjektu, konkrétně společnosti KAMPOS, s.r.o. Hlavním cílem práce je provést analýzu strategického managementu uvedené společnosti a na základě provedené analýzy vytvořit a zformulovat návrhy a doporučení směřující ke zlepšení analyzované oblasti a celkové pozice společnosti na trhu.

Práce se skládá z teoretické a praktické části. Teoretická část je vytvořena pomocí studia odborné literatury. Praktická část se zaměřuje na analýzu vnějšího a vnitřního prostředí, díky nimž jsou identifikovány příležitosti a hrozby a silné a slabé stránky společnosti. Analýza vnějšího prostředí je provedena metodami PESTE, analýzou oborového prostředí, situační analýzou a maticí EFE. Analýza vnitřního prostředí je provedena pomocí hodnotového řetězce, finanční analýzy, situační analýzy a matice IFE. Vnější a vnitřní prostředí jsou souhrnně analyzovány maticemi SWOT a SPACE. Následně jsou stanovena cílová doporučení pro společnost KAMPOS, s.r.o. vedoucí ke zdokonalení analyzované oblasti a k efektivnějšímu řízení společnosti.

Klíčová slova: PESTE analýza, analýza oborového prostředí, matice EFE, hodnotový řetězec, finanční analýza, matice IFE, matice SPACE, matice SWOT, strategické rozhodování.

Abstract

Bc. Mišovicová, P. Strategic economic decision-making entity. Master thesis. Brno, 2011

The thesis deals with selected strategic economic decision-making entity, namely, KAMPOS, Ltd. The main objective is to analyze the strategic management of the company. Based on the analysis and formulate a draft of recommended and analyzed to improve the area and the overall position in the market.

The work consists of theoretical and practical parts. The theoretical part is created through the study of literature. The practical part focuses on the analysis of external and internal environment, which are identified with the opportunities and threats and strengths and weaknesses of the company. Analysis of the external environment is carried out by methods PEST analysis, occupational environment, situational analysis and the EFE matrix. Internal environment analysis is done using the value chain, financial analysis, situational analysis, and IFE matrix. External and internal environment are collectively analyzed in the SWOT matrix and SPACE. Following are recommendations for the target set by KAMPOS, Ltd. leading to better analysis and more effective management of the company.

Key words: PEST analysis, analysis of the occupational environment, the EFE Matrix, Value Chain, financial analysis, the IFE Matrix, Matrix SPACE, Matrix SWOT, strategic decision making.

OBSAH:

1	ÚVOD.....	8
2	LITERATURA	10
2.1	Vymezení strategického managementu	10
2.1.1	Pojem strategie	10
2.1.2	Strategické řízení	11
2.1.3	Strategické myšlení	13
2.1.4	Strategické rozhodování	14
2.2	Strategický plánovací model	14
2.2.1	Poslání společnosti	15
2.2.2	Vize společnosti.....	15
2.2.3	Strategické cíle společnosti	16
2.3	Typy strategií.....	16
2.3.1	Obecné strategické alternativy.....	17
2.3.2	Strategie podle Portera.....	17
2.3.3	Strategie podle Kotlera	18
2.3.4	Strategie podle Fotra.....	19
2.3.5	Adaptační model.....	20
2.4	Strategická analýza	20
2.4.1	Analýza okolního prostředí	20
2.4.2	Analýza vnitřních zdrojů a schopností	23
2.5	SWOT analýza.....	27
2.6	Matice SPACE.....	27
2.7	Výběr strategie.....	28
2.7.1	Vhodnost strategie	28
2.7.2	Realizovatelnost strategie	29
2.7.3	Akceptovatelnost strategie.....	29
2.8	Implementace strategie	29
3	CÍL PRÁCE.....	30
4	METODIKA PRÁCE.....	32
4.1	Etapy vypracování práce	32
4.2	Vlastní metodika.....	32
4.3	Všeobecné metodické postupy	32

4.4	Specifické metodické postupy	33
4.5	Zdroje podkladových údajů	34
5	VLASTNÍ PRÁCE	35
5.1	Představení společnosti	35
5.1.1	Základní údaje	35
5.1.2	Profil společnosti	35
5.1.3	Předmět podnikání	36
5.1.4	Přehled ekonomických výsledků za posledních pět let	36
5.2	Analýza vnějšího prostředí	37
5.2.1	PESTE analýza	37
5.2.2	Analýza oborového prostředí dle Portera	49
5.2.3	Situační analýza vnějšího prostředí	55
5.2.4	Matice EFE	59
5.3	Analýza vnitřního prostředí	59
5.3.1	Hodnotový řetězec	59
5.3.2	Finanční analýza společnosti KAMPOS, s.r.o.	70
5.3.3	Situační analýza vnitřního prostředí	74
5.3.4	Metoda IFE	78
5.4	Matice hodnocení strategické pozice SPACE	78
5.5	SWOT analýza.....	82
5.6	Strategické rozhodování společnosti KAMPOS, s.r.o.....	84
5.6.1	Poslání společnosti KAMPOS, s.r.o.....	84
5.6.2	Vize společnosti KAMPOS, s.r.o.....	84
5.6.3	Strategické cíle společnosti KAMPOS, s.r.o.....	85
5.6.4	Strategické myšlení společnosti KAMPOS, s.r.o.....	87
5.6.5	Strategické řízení společnosti KAMPOS, s.r.o.	88
5.6.6	Strategické rozhodování společnosti KAMPOS, s.r.o.....	89
6	DISKUSE	91
7	ZÁVĚR	100
7.1	Shrnutí výsledků	100
7.2	Vlastní závěr	102
8	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	104

1 ÚVOD

Každá společnost je součástí ekonomického systému fungujícího za určitých pravidel. Těmito pravidly jsou především přežití toho silnějšího, odolnějšího a připravenějšího a také snaha o udržení své konkurenceschopnosti. Jedním z primárních předpokladů úspěchu společnosti je schopnost flexibilně se přizpůsobovat nově přicházejícím a neustále se měnícím podmínkám na trhu a schopnost aktivně reagovat na změny vzniklé ve vnějším prostředí, ve kterém se společnost nachází.

Dvacáté první století je typické neustálými změnami, a to jak v politické a legislativní, technické a technologické, ekologické, sociální, tak i v ekonomické oblasti. Zvláště v souvislosti s celosvětovou globalizací lze předpokládat, že tento vývoj bude pokračovat i nadále. Při těchto neustále a zcela neočekávaně se měnícím podmínkám je snahou každé společnosti vybudovat a především si udržet dobrou pozici na trhu, být prosperující společností s dobrým jménem a být dostatečně konkurenceschopnou společností.

Se vstupem České republiky do Evropské unie se otevřel český trh i ostatním členským zemím z Evropské unie a to především díky odstranění veškerých celních bariér. Na jednotném vnitřním trhu Evropské unie se zbožím a službami totiž v dnešní době neexistují žádná cla, kvóty ani jiná množstevní omezení. Každý může dovézt či vyvést libovolné množství jakéhokoliv zboží z i do libovolného členského státu Evropské unie. Také politický a právní systém se stal do určité míry podřízený tomu evropskému.

Jelikož stát již nemůže uplatňovat celní politiku zvýhodňující domácí společnosti, musí tedy české firmy obstát i v tvrdém zahraničním konkurenčním boji.

Evropská unie však v současné době čelí velkému zadlužení. Celkový dluh zemí eurozóny i celé Evropské unie loni vzrostl na nejvyšší úroveň v historii.

Mezinárodní měnový fond však předpovídá Evropské unii pro příští rok mírné zrychlení ekonomického růstu. Ten by ale mohl značně ohrozit zadlužené státy eurozóny jako je Portugalsko nebo Řecko.

S rostoucí silou a intenzitou konkurenčního boje, a to jak tuzemského, tak i zahraničního, musí firmy přistupovat k efektivnějšímu řízení společnosti.

Většina podnikatelů začíná svou kariéru nápadem nebo myšlenkou. Myšlenkou, o které se domnívá, že mu vydělá dostatek finančních zdrojů nejen pro udržení společnosti. Ta je na začátku budování společnosti nezbytná, ale má každý podnikatel myšlenku neboli vizi i pro následující léta?

Chce li podnikatel nebo manažer správně a efektivně vést společnost, potřebuje vizi. Vizi, která definuje kým má společnost být, kam chce směřovat a kam se chce dostat. Správná vize vytváří budoucnost společnosti. Pouze samotná vize však nestačí. Je třeba ji doplnit minimálně strategií a také konkrétními strategickými cíli.

Stanovit správnou vizi, strategii a cíle není pro společnost a manažera jedinou záležitostí. Vždyť manažer vytváří obraz budoucí prosperity a jen stěží může tušit, co bude za tři nebo pět let. Nezbytné pro definování strategií, které mají společnosti pomoci k zlepšení své pozice a k efektivnějšímu řízení společnosti, jsou informace získané jak z vnějšího, tak i z vnitřního prostředí, ve kterém se společnost nachází. Je také nutností umět charakterizovat příležitosti a hrozby působící na společnost a současně využít svých silných stránek a eliminovat slabé stránky a posilovat tím svoji pozici na trhu.

Vyhnout se procesu stanovení vize a následně strategií bývá tragickou chybou, které se společnost může dopustit.

Je tedy možno říci, že úspěch společnosti závisí především na včasném předvídání tržních příležitostí a řešení potenciálních problémů strategického charakteru.

2 LITERATURA

2.1 Vymezení strategického managementu

Strategický management podle Vebera a kol. (2006) „představuje souhrn aktivit, které zahrnují výzkum tržních podmínek, potřeb a přání zákazníků.“ Dále také identifikuje silné a slabé stránky organizace, specifikuje sociální, politické a legislativní podmínky a určuje disponibilitu zdrojů, které mohou vytvářet příležitosti nebo hrozby, přičemž jejich smyslem je získání informací důležitých pro formování dlouhodobých cílů organizace. (str. 381)

Podle Pošváře, Tomšíka a Žufana (2004) je strategický management proces, který lze charakterizovat jako:

- „určení dlouhodobého zaměření podniku a přijímání rozhodnutí, která vedou k dosahování podnikových cílů,
- plánování, rozmístování, organizování a řízení podnikových zdrojů,
- plánování zaměřené na řešení vztahu mezi organizací a prostředím,
- soulad všech prvků organizačního systému podniku v zájmu dosažení cíle,
- postoj podniku k tomu JAK, KDY, KDE, KOMU a PROČ by měl konkurovat.“
(str. 78)

2.1.1 Pojem strategie

Pojem „strategie“ pochází z Řecka a je odvozen ze slova „strategos“, což znamená obecný. Definice strategie existuje nespočetné množství. Různí autoři se k pojmu strategie staví odlišným způsobem, zde jsou uvedeny některé z nich:

Podle Součka (2003) je strategie dlouhodobým rámcem, který sjednocuje ve firmě její hlavní cíle a aktivity, dále přizpůsobuje zdroje firmy měnícímu se prostředí, zejména pak zákazníkům a uspokojuje očekávání zainteresovaných skupin. Souček se však přiklání k následující definici: „Strategie firmy vyjadřuje její: misi, vizi, strategické cíle a strategické operace.“ (str. 25)

Podle Keřkovského a Vykypěla (2002) „strategie vyjadřují základní představy o tom, jakou cestou budou dosaženy firemní cíle.“ Strategie předurčuje budoucí činnost podniku, jejíž realizací podnik dojde k naplnění svých cílů. (str. 7)

Pošvář, Tomšík a Žufan (2004) identifikují strategii pomocí 5 P. Těmito pěti P jsou:

- **Plan (plán)** – strategie je definována jako unifikovaný, komplexní a integrovaný plán navržený dosažení základních cílů podniku.
- **Ploy (komplot)** – strategie chápána jako plánovitý manévr oznamovaný konkurenci s cílem odradit ji od podobných kroků.
- **Pattern (vzor)** – budoucí strategie se odvíjí od již realizovaných strategií.
- **Position (pozice)** – toto pojetí klade důraz na umístění organizace v prostředí.
- **Perspektive (perspektiva)** – strategie je způsob podnikání, perspektiva sdílená všemi členy organizace. (str. 77)

Pošvář, Tomšík a Žufan (2004) dále definují strategii jako „zaměření a rozsah činnosti podniku v dlouhém časovém horizontu, které v ideálním případě vytvářejí soulad mezi podnikovými zdroji a měnícímu se vnějšímu prostředí.“ (str. 78)

Podle Koontze a Weihricha (1993) se strategie týká určení účelu a dlouhodobých cílů podniku, určení zaměření činností a alokace zdrojů potřebných pro dosažení zamýšlených záměrů. (str. 165)

Činnost každé organizace se řídí určitou teorií podnikání, čili určitým souborem premis týkajících se oboru jejího působení, jejích cílů, definování výsledků, jejích zákazníků, a také toho, čeho si tito zákazníci cení a za co platí. Tato činnost je podle Druckera (2000) právě strategie. (str. 47)

A konečně podle Vebera a kol. (2006) je strategie „koncept celkového chování organizace, dlouhodobý program a pojetí činnosti organizace a alokace zdrojů potřebných k dosažení zamýšlených záměrů.“ (str. 381)

2.1.2 Strategické řízení

Souček (2003) strategickým řízením rozumí „proces tvorby a implementace rozvojových záměrů, které mají zásadní význam pro rozvoj firmy.“ (str. 25)

Úlohou strategického řízení je podle Košťana a Šuleře (2002) pomoci organizaci udržet nebo získat strategickou konkurenční výhodu a stanovit a v určeném čase dosáhnout reálných dlouhodobých cílů. (str. 6)

Sedláčková (2000) popisuje strategické řízení jako „mimořádně složitý proces, jehož cílem je rozvíjení a udržování shody mezi cíli a zdroji podniku na straně jedné a měnícími se podmínkami tržních příležitostí na straně druhé.“ (str. 1)

Keřkovský a Vykypěl (2002) uvádí, že ve strategickém řízení je třeba vyhodnocovat především faktory podnikového okolí. Těmito faktory jsou především potřeby zákazníků,

chování konkurenčních firem a dodavatelů, vývoj makroekonomických podmínek jako jsou měnová a fiskální politika státu, legislativa, daňová soustava nebo ekologické požadavky. Podle výše zmíněných autorů existují jak argumenty pro uplatňování strategického řízení tak i argumenty, které mluví proti uplatňování strategického řízení. (str. 1)

Keřkovský a Vykypěl (2002) dále uvádí, že i strategické řízení lze obdobně jako taktické a operativní řízení charakterizovat jako mix základních manažerských činností, kterými jsou plánování, organizování, vedení a kontrola. Autoři také uvádí, že „jednotlivé úrovně řízení na sebe hierarchicky navazují. Liší se především z hlediska míry kompetencí a odpovědností při stanovování cílů, úkolů a jejich realizace. Strategická úroveň určuje cíle a úkoly taktické úrovně a ta je následně přenáší do úrovně operativní.“ (str. 4)

Existují významné rozdíly mezi jednotlivými vrstvami řízení, ty jsou uvedeny v následující tabulce.

Tabulka 1: Rozdíly mezi úrovněmi řízení

Taktické a operativní řízení	Strategické řízení
1. Zabývají se cíli, které jsou odvozeny od vytvořených cílů vyšších úrovní.	1. Zabývá se především určováním a hodnocením nových cílů a strategií.
2. Cíle jsou především ovlivňovány zkušeností z minulého vývoje.	2. Nové cíle a strategie mohou být sporné, zkušenosti týkající se daného problému jsou většinou minimální
3. Cíle jsou zadávány formou subcílů a přiřazovány jednotlivým funkčním jednotkám.	3. Cíle mají celopodnikovou platnost a význam.
4. Řídící pracovníci jsou úzce spjati se svou funkcí.	4. Řídící pracovníci mají mít celopodnikový rozhled a mají být orientováni na okolí firmy.
5. Výsledky řídicí práce jsou hodnoceny okamžitě po dosažení cílů.	5. Dosažení cílů je možno hodnotit až s delším časovým odstupem.
6. Pravidla hry jsou známa, problémy jsou dobře strukturované. Zkušenosti pracovníci se mohou v průběhu realizace cílů cítit suverénní a uplatňovat rutinní přístupy	6. Minulá zkušenost je pro nové cíle a strategie zpravidla irelevantní, problémy jsou špatně strukturované. Řídící pracovníci musí být při řešení problémů kreativní.

Zdroj: Keřkovský, Vykypěl (2002)

2.1.3 Strategické myšlení

Souček (2003) strategickým myšlením rozumí takový „způsob myšlení, který odpovídá podstatě a specifickým rysům strategických procesů.“ Strategické myšlení se podle něho musí odrazit v přístupu k řešení strategických úkolů i ve výběru metod jejich řešení při formulaci i implementaci. (str. 33)

Strategické myšlení představuje podle Košťana a Šuleře (2002) „schopnost perspektivně pohlížet na své možnosti, analyzovat všechny faktory vnějšího prostředí, variantním plánováním brát v potaz permanentnost změn, reagovat na ně, promyšleně alokovat zdroje a učit se překonávat problémy s využitím potenciálu spolupracovníků.“ (str. 15)

2.1.3.1 Principy strategického myšlení

Principů strategického myšlení je podle Součka a Marka (1998) hned několik, musí se však navzájem doplňovat a překrývat. Těmito principy jsou:

a) **Princip variantnosti** vyplývá ze skutečnosti, že nevíme, jak se v průběhu strategického období (cca 3 - 10 let) budou vyvíjet faktory, ovlivňující strategii podniku. Může dojít k neočekávaným změnám v oblasti mezinárodní politiky, ve vývoji světové i domácí ekonomiky nebo také nové poznatky z oblasti vědy a technologie. Strategie podniku proto musí být vždy vypracována ve více variantách, které vychází ze znalosti všech vývojových tendencí, které mohou nastat. Varianty strategie podniku musí přitom kompatibilní.

b) **Princip permanentnosti** prací na strategii znamená, že je třeba neustále sledovat, zda skutečný vývoj faktorů, které strategii ovlivňují, probíhá v souladu s předpoklady, na nichž je daná strategie založena.

c) **Princip celosvětového systémového přístupu** vychází ze skutečnosti, že celý současný svět je těsně propojen. Správná strategie proto musí vycházet z vývoje celého světa.

d) **Princip tvůrčího přístupu** vychází z poznatku, že v nynějším světě se na trhu neprosadí žádný podnik, který nepřináší něco nového. Prosadí se ty podniky, jejichž strategie přináší nové produkty, nové technologie, nové způsoby uspokojování potřeb trhu atd.

e) **Princip interdisciplinarity** znamená využití nových poznatků a metod všech vědních oborů při vytváření strategie.

f) **Princip vědomí práce s rizikem** vychází z nejistoty spojené s rozvojem faktorů, ovlivňujících strategii podniku.

g) **Princip koncentrace zdrojů** vychází z poznatku, že každé strategické rozhodnutí vyžaduje značné zdroje. Jde o zdroje finanční a hmotné, ale především o zdroje lidské.

h) **Princip vědomí práce s časem** vychází z toho, že v tržní společnosti „je čas více než peníze“. Zkrácení lhůt je proto součástí úspěšné strategie podniku.

i) **Princip agregovaného myšlení** znamená, že vždy uvažujeme v určitých globálech, nezabýváme se nevýznamnými detaily.

k) **Princip zpětnovazebního myšlení** spočívá v tom, že po každém kroku vytvoření strategie se vracíme k předchozím krokům a v případě nutnosti je můžeme korigovat. (str. 20)

2.1.4 Strategické rozhodování

Rozhodování představuje podle Fotra a kol. (2005) „jednu z nejvýznamnějších aktivit, které manažeři v organizacích realizují.“ Rozhodování je nedílnou složkou sekvenčních manažerských funkcí, nejvýrazněji se však uplatňuje v plánování, neboť jádro plánovacích procesů tvoří rozhodovací procesy.

Význam rozhodování se projevuje především v tom, že kvalita a výsledky těchto procesů (především strategických rozhodovacích procesů) ovlivňují zásadním způsobem efektivnost fungování a budoucí prosperitu organizací. Nekvalitní rozhodování může být jednou z vyznaných příčin podnikatelského neúspěchu. (str. 15)

2.1.4.1 Prvky rozhodovacího procesu

Mezi základní prvky rozhodovacích procesů opět podle Fotra a kol. (2005) patří:

- Cíl rozhodování,
- kritéria rozhodování,
- subjekt a objekt rozhodování,
- varianty rozhodování a jejich důsledky,
- stavy světa. (str. 21)

2.2 Strategický plánovací model

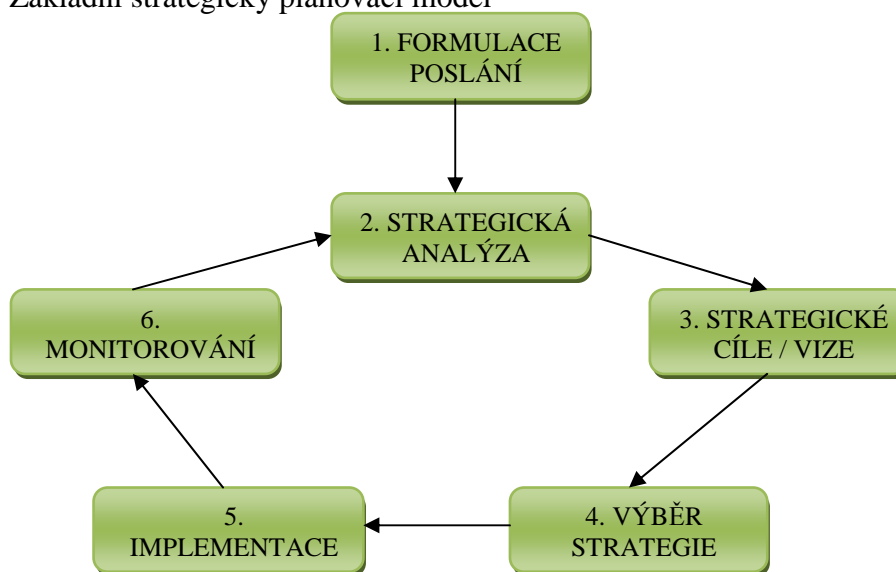
Plánování jak uvádí Bělohlávek, Košťan a Šuleř (2006) je „aktivita, která zahrnuje rozhodování o cílech, prostředcích, způsobu vykonání a očekávaných výsledcích.“ (str. 190) Strategické plánování by mělo dát odpověď na tři základní otázky:

- 1) Co a pro koho vyrábět? → **POSLÁNÍ**
- 2) Jakých cílů chce podnik dosáhnout? → **VIZE**

3) Jak řídit podnikové aktivity, aby podnik dosáhl stanovených cílů? →
STRATEGICKÉ AKCE

Strategické plánování musí být nepřetržitý cyklus, který začíná stanovením poslání organizace. Pokračuje strategickou analýzou, která umožňuje manažerům pochopit vnější prostředí – identifikovat jak příležitosti, tak jeho hrozby a komplexně se podívat i na svou společnost – na její silné i slabé stránky. Dalším krokem by mělo být stanovení reálné vize a konečných strategických cílů pro organizaci. V dalších fázích plánovacího modelu pak následuje výběr, implementace a hodnocení strategie.

Obrázek 1: Základní strategický plánovací model



Zdroj: Košťan, Šuleř (2002)

2.2.1 Poslání společnosti

Poslání společnosti podle Bělohávka, Košťana a Šuleře (2006) určuje základní směr působení společnosti. Vymezuje výrobky, které bude podnik vyrábět, služby, jež bude poskytovat a trhy, na kterých bude působit. Vyhlášení poslání může mít různé formy, může být krátké nebo dlouhé a může být vyjádřené různými způsoby. (str. 192)

2.2.2 Vize společnosti

Na poslání společnosti podle Foreta, Procházky a Urbana (2005) navazuje její vize, „představující dlouhodobý výhled její podnikatelské činnosti. Bývá vyjádřena obecně a stručně.“ Z vize podniku se následně odvozují cíle podniku. (str. 20)

2.2.3 Strategické cíle společnosti

Podle Koontze a Weihricha (1993) mohou být cíle jak dlouhodobé tak krátkodobé. „Specifikují očekávané výsledky a indikují koncový bod, jak jich má být dosaženo, na co má být kladen důraz a čeho má být dosaženo.“ (str. 130)

Zadrazilová a Khelerová (1995) uvádějí, že pro strategické podnikové cíle jsou charakteristické tyto rysy:

- 1) Jsou zaměřeny na budoucnost a mají dlouhodobý časový horizont.
- 2) Týkají se volby sortimentu zboží a služeb a skupiny zákazníků, technologie obchodní činnosti, rozsahu činnosti, zásad chování a jednání manažerů.
- 3) Konečné rozhodování o strategických cílech je především záležitostí vrcholového vedení. (str. 14)

Podle Pošváře a Chládkové (2009) by „cíle formulované ve vnitropodnikových plánech měly být stanoveny a vyjádřeny podle tzv. principu SMART, tzn. že by měly být:

S – specifické a konkrétní pro každou vnitropodnikovou jednotku, skupinu pracovníků, případně pro jednotlivé pracovníky,

M – měřitelné, tj. kvantifikovatelné, aby bylo možno přesně vyjádřit, sledovat a kontrolovat průběh a stupeň jejich plnění,

A – akceptovatelné, tj. přijatelné jak pro jednotlivé interní a externí zájmové skupiny, tak pro organizaci a vnitropodnikové jednotky,

R – realizovatelné, to znamená splnitelné z hlediska disponibilních materiálových, finančních a lidských zdrojů a z hlediska časových možností plnitelů,

T – termínované, tzn., že u každého cíle by měl být uvedený požadovaný termín splnění.“ (str. 108)

2.3 Typy strategií

Existuje celá řada přístupů k členění strategických alternativ. Záleží na tom, který rys strategií jednotliví autoři zdůrazňují. Mezi nejznámější přístupy ke strategickým alternativám patří obecné strategické alternativy, strategie podle Portera a Kotlera, adaptační model a model přežití.

2.3.1 Obecné strategické alternativy

Košťan a Šuleř (2002) uvádí, že existují čtyři základní způsoby, jimiž lze nahlížet na strategii organizace.

2.3.1.1 Stabilizace

Tuto strategii sledují firmy, které pokračují se stejnými výrobky nebo službami na stejných trzích s tím, že se zaměřují na zlepšování svých výkonů.

2.3.1.2 Expanze

Tuto strategii využívají firmy, které rozšiřují svoji činnost o další výrobek nebo službu nebo rozšiřují své působení na nové trhy.

2.3.1.3 Omezení

Tuto strategii volí společnosti, které vidí nutnost redukovat své výrobky, služby nebo působení na trzích.

2.3.1.4 Kombinace

Strategii kombinace sledují společnosti, které vědomě implementují ve stejném čase v jednom podniku rozdílné strategie. (str. 89)

2.3.2 Strategie podle Portera

Podle Pošváře, Tomšíka a Žufana (2004) „Porterovy konkurenční strategie vycházejí z analýzy odvětví a jejich východiskem je stanovení toho, na čem bude podnik stavět svoji konkurenční výhodu.“ Podle těchto strategií by se měl podnik vyrovnat s působením všech pěti konkurenčních sil a ustát svoji pozici na trhu. (str. 86)

2.3.2.1 Prvenství v celkových nákladech

Porter (1994) říká, že se „tento strategický přístup zabývá úsilím podniku dosáhnout co nejnižších celkových nákladů.“ Dosáhnout pozice nízkých nákladů znamená mít široký rozsah činností podniku a působit v mnoha segmentech trhu, dokonce i v příbuzných odvětvích. Při stejných nebo nižších cenách než konkurence se nízkonákladové postavení promítne do vyšších zisků.

Prvenství v nákladech vyžaduje zavést výkonné výrobní zařízení, maximálně využívat zkušenosti pracovníků, přísně kontrolovat přímé a režijní náklady, minimalizovat náklady v oblastech jako jsou výzkum a vývoj, služby, prodej, reklama atd.

Strategie nízkých nákladů si však na druhé straně může vyžádat velké počáteční kapitálové investice do technologického zařízení, agresivní tvorbu cen a rozběhové ztráty při získávání podílu na trhu. Jak už bylo zmíněno, nízké náklady přinášejí větší zisky. Ty pak lze znovu investovat do nového zařízení, aby bylo možné nízké náklady udržet.

2.3.2.2 Diferenciace

Tato strategie se vyznačuje dosažením určité jedinečnosti a odlišení výrobku či služby od ostatních. Přístupy k diferenciaci mohou mít mnoho forem, jako například design a image značky, technologie, zákaznický servis, prodejní síť a další. Její uplatnění vede k získání nadprůměrných výnosů v odvětví a zároveň vytváří ochranu proti konkurenčnímu soupeření. Rovněž zvyšuje ziskové rozpětí, což ale na druhé straně snižuje potřebu usilovat o postavení nízkých nákladů. Dosažení diferenciaci však může někdy bránit v získání velkého podílu na trhu, neboť daný produkt či služba se vyznačuje vyšší cenou, kterou nejsou všichni zákazníci ochotni zaplatit.

2.3.2.3 Soustředění pozornosti

Tato strategie spočívá v soustředění se na konkrétní skupinu odběratelů, segment výrobní řady nebo geografický trh. Soustředění pozornosti je založeno na principu vyhovět dobře zvolenému objektu a sloužit svému strategickému cíli efektivněji než konkurenti, kteří mají širší záběr činnosti. Výsledkem je, že podnik dosáhne diferenciaci nebo vykazuje při této činnosti nižší náklady, případně dosáhne obojího. (str. 35)

2.3.3 Strategie podle Kotlera

Pošvář, Tomšík a Žufan (2004) str. 85 uvádí, že Kotler rozděluje své strategie z hlediska toho, jakou pozici podnik zaujímá nebo chce zaujmout na trhu. Podle toho rozlišuje čtyři typy strategií:

2.3.3.1 Strategie tržního vůdce

Jsou charakteristické tím, že se zaměřují na udržení a posilování tržní pozice. Při zvětšení celkového trhu se podnik snaží vyhledat nové uživatele, tedy proniknout na nové trhy, pokouší se o nové možnosti využití svých produktů a jejich častějšího užívání. Dalšími strategiemi jsou bránění tržního podílu a rozšiřování tržního podílu.

2.3.3.2 Strategie tržního vyzyvatele

Při jejím uplatnění se podnik pokouší o ofenzivní zvýšení tržního podílu útokem na tržního vůdce nebo na ostatní podniky v odvětví.

2.3.3.3 Strategie tržního následovatele

Tato strategie nespočívá v získání vedoucího postavení na trhu, podnik se v podstatných bodech přizpůsobuje větším podnikům, zejména tržnímu vůdci. Podnik tak může vystupovat vůči ostatním konkurentům v roli parazita, napodobitele či upravovatele. Parazit pouze kopíruje to, co dělají ostatní. Napodobitel kopíruje, ale hledá možnosti pro své odlišení. Upravovatel sice přebírá produkty ostatních, ale snaží se je zdokonalovat.

2.3.3.4 Strategie obsazování tržních výklenků

Označuje se též jako strategie tržního troškaře. Nabízí se spíše menším podnikům, protože pro větší podniky není příliš atraktivní. Tyto podniky obhospodařují takovou část trhu, která vyžaduje speciální schopnosti. (str. 85)

2.3.4 Strategie podle Fotra

Podle Fotra (2001) jsou základní prvky strategie podniku:

1. Geografická strategie,
2. strategie z hlediska tržního podílu,
3. strategie z hlediska vazby výrobek-trh,
4. marketingová strategie.

Z hlediska předpokládaného podílu na trhu je třeba zvažovat tři základní strategie:

- Strategie nákladového prvenství,
- strategie diferenciacce,
- strategie tržního výklenku.

Z hlediska vazby výrobek-trh jsou čtyři strategie:

- Strategie penetrace,
- strategie rozvoje produktů,
- strategie rozvoje trhů,
- strategie diverzifikace.

Zvýšení prodejů firmy lze dosáhnout buď potlačením konkurence, nebo expanzí trhu. Z toho vyplývají i dvě následující strategie:

Strategie zaměřená na konkurenci,
strategie tržní expanze. (str. 30)

2.3.5 Adaptační model

Podle Košťana a Šuleře (2002) „adaptační model tvrdí, že se organizace rozlišují podle přístupu k řešení strategických problémů. Podle autorů existují čtyři typy organizací.“ (str.93)

2.3.5.1 Obránci

Management hledá nebo vytváří prostředí, které je stabilní. Manažeři upřednostňují ochranu podílu na trhu, který získali.

2.3.5.2 Prospektoři

Prospektořská strategie je opačná než obranná. Prospektoři hledají nebo vytváří nestabilní prostředí v podobě rychlých změn a vysokého růstu na trhu.

2.3.5.3 Analyzátoři

Analyzátor je společnost, která se pohybuje mezi dvěma extrémy – obránci a prospektory.

2.3.5.4 Reaktoři

Jde v zásadě o společnost, která utrpěla strategický neúspěch. Selhání může být výsledkem nesprávného rozhodnutí managementu týkajícího se formulování a implementace strategického plánu. (str. 94)

2.4 Strategická analýza

Podle Košťana a Šuleře (2002) „strategická analýza zahrnuje analýzu okolního prostředí a analýzu vnitřních zdrojů a schopností společnosti.!

Strategická analýza okolí společnosti umožňuje strategickému managementu lépe porozumět vlivům prostředí, kterým je vystavena a se kterými si společnost musí poradit. Strategická analýza vnitřních zdrojů a schopností pak umožňuje manažerům formulovat kvalitnější strategie a lépe porozumět schopnostem společnosti. (str. 27)

2.4.1 Analýza okolního prostředí

Košťan a Šuleř (2002) uvádí, že „strategická analýza okolního prostředí společnosti je manažerům potřebná k tomu, aby si uvědomili vlivy okolí a aby byli lépe informováni o situaci, ve které se společnost nachází.“ (str. 33)

2.4.1.1 PESTE analýza

Základním úkolem PESTE analýzy je podle Sedláčkové (2000) „identifikace oblasti, jejichž změna by mohla mít vliv na podnik, a odhadovat k jakým změnám v těchto oblastech může dojít.“ Schopnost pochopit změny v prostředí je velmi důležitá, protože vnímané změny vlivů prostředí signalizují potřebu změn strategie. Upozorňují tak na příležitosti a varují před hrozbami. (str. 13)

Podle Pošváře a Chládkové (2009) sleduje PESTE analýza tyto složky okolního makroprostředí.

1. Politické a právní prostředí – Faktory, které tvoří politické a právní prostředí jsou především legislativa, pracovní právo, politická stabilita, daňová politika, podpora zahraničního obchodu a antimonopolní opatření.

2. Ekonomické prostředí – To je tvořeno mnoha faktory, které propojují makroekonomické prostředí s mikroekonomickým. Působí na vývoj a ovlivňují strukturu národního hospodářství. Těmito faktory jsou např. vývoj HDP, ekonomické cykly, úrokové sazby, vývoj peněžní zásoby, míra inflace, míra nezaměstnanosti, státní rozpočet, dostupnost a cena energií.

3. Sociální prostředí – Toto prostředí zahrnuje sociální, demografické a kulturní faktory, které jsou v úzkém vztahu k životní úrovni společnosti. Těmi faktory jsou počet obyvatel a jeho věková, vzdělanostní a sociální struktura, dále pak rozmístění a migrace pracovních sil, spotřeba, příjmy a výdaje, přístup k práci, životní hodnoty aj.

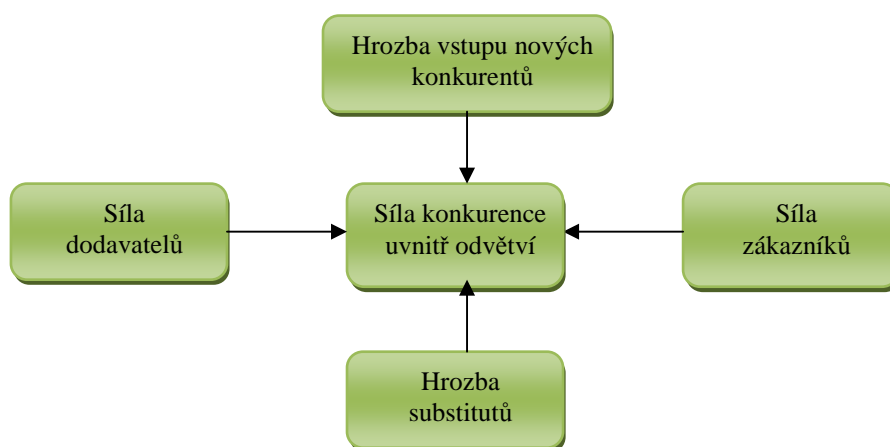
4. Technické a technologické prostředí – Tyto faktory nejvíce mění život lidí a společnosti. Rozvoj techniky a technologie vyžaduje, aby manažeři neustále tento rozvoj sledovali, modernizovali výrobu a vytvářeli předpoklady pro dlouhodobou existenci podniku. Technologickými faktory jsou pak např. vládní výdaje na výzkum a vývoj, rychlost technologických změn, míra zastarávání technologií a nové objevy a vynálezy.

5. Ekologické prostředí – To zahrnuje faktory, které souvisí s tvorbou, ochranou a rozvojem životního prostředí. (str. 39)

2.4.1.2 Porterův model konkurenčního prostředí

Podle Keřkovského a Vykypěla (2002) str. 46 „model vychází z předpokladu, že strategická pozice firmy působící na určitém trhu“, je především určována působením pěti základních činitelů, kterými jsou vyjednávací síla zákazníků, vyjednávací síla dodavatelů, hrozba vstupu nových konkurentů, hrozba substitutů a rivalita firem působících na daném trhu. (str. 46)

Obrázek 2: Model faktorů konkurenčního prostředí v odvětví



Zdroj: Košťan, Šuleř (2002)

Podle Košťana a Šuleře (2002) „by společnost měla ovlivňovat rovnováhu těchto pěti sil strategickým rozhodováním a posilovat tak pozici firmy.“ Dalším využitím této analýzy je předpovídání změny faktorů v rámci pěti sil a příprava na adekvátní odpověď. (str. 42)

2.4.1.3 Matice EFE

Podle Svobody a kol. (2006) „tato metoda umožňuje hlouběji specifikovat pořadí jednotlivých faktorů s vymezením váhy jejich vlivu.“ Tvorba matice EFE má následující algoritmus:

- identifikace kritických faktorů (příležitostí nebo ohrožení),
- přiřazení váhy, tj. významnosti daného faktoru, a to od 0,0 do 1,0, přičemž součet všech vah musí být roven 1,0,
- přiřazení známky reakce podniku podle každého faktoru (od 1 do 4) podle toho, jak jednotlivé strategie podniku reagují na daný faktor, kdy 1 je velmi slabá reakce, 2 je slabá reakce, 3 je střední reakce a 4 je velmi dobrá reakce,
- vynásobení vah jednotlivých faktorů a jejich známek,
- vyjádření součtu vážených skóre a určení celkového váženého skóre.

Celkové skóre se pohybuje v intervalu od 1 do 4, tj. průměrné skóre tohoto intervalu tedy činí 2,5. Vyplývá z toho, že do hodnoty 2,5 má podnik podprůměrnou závislost na podnikatelském prostředí a nad hodnotu 2,5 nadprůměrnou závislost na tomto prostředí. Při hodnotě skóre 1 podnikový management není připraven správně reagovat na využívání vhodných příležitostí a není schopen čelit svým ohrožením. Hodnota 4 pak svědčí o dobře formulovaných strategických přístupech podnikového managementu. (str. 79)

2.4.1.4 Situační analýza vnějšího prostředí

Pošvář a Chládková (2009) str. 49 jako obecný úkol analýzy vnějšího prostředí vidí zjištění co se v okolí podniku děje a na základě toho se pokusit předvídat co se může stát, jak to může ovlivnit činnost podniku a jak by se na změny měla organizace připravit. Analýza vnějšího prostředí má pak odpovědět na tyto otázky:

1. „Které faktory se mění a ovlivňují organizaci?
2. Které z nich jsou příležitosti a které jsou hrozby?
3. Které z nich jsou nejdůležitější?“

Příležitosti pak definují jako „oblast potřeby a zájmů zákazníků, v níž existuje vysoká pravděpodobnost, že tím, že podnik tuto potřebu uspokojí, dosáhne zisku. Přitažlivost příležitostí je závislá na množství potenciálních kupujících, kupní síle potenciálních kupujících a ochotě potenciálních kupujících nakupovat.“

Hrozby jsou podle Pošváře a Chládkové (2009) „situace vznikající v okolním prostředí, které negativně působí na organizace např. tím, že snižují poptávku, zvyšují náklady aj. a v konečných důsledcích mohou vést až k zániku podniku.“ (str. 50)

2.4.2 Analýza vnitřních zdrojů a schopností

2.4.2.1 Analýza hodnotového řetězce

Keřkovský a Vykypěl (2002) uvádí, že v širším pojetí strategického řízení jsou „firemní zdroje chápány jako veškeré firemní aktivity ve vzájemných interakcích. Všechny podnikové aktivity mají přispívat ke konkurenčnímu postavení firmy na trhu a tvoří základ pro naplňování stanovené strategie firmy.“ (str. 87)

„Aby bylo možné odhalit případné neefektivnosti využívání těchto zdrojů, je nutno tyto aktivity systematicky analyzovat.“ (str. 87) Jako základní nástroj slouží Porterův hodnotový řetězec, který identifikuje všechny strategicky významné aktivity. Ty se dělí na dvě základní skupiny:

1. Primární aktivity, které se přímo týkají fyzické výroby.
2. Sekundární aktivity vztahující se k podpoře primárních aktivit.

Tabulka 2: Agenda pro audit firemních zdrojů

Podpůrné činnosti	PRIMÁRNÍ ČINNOSTI				
	Vstupní logistika	Výrobní operace	Výstupní logistika	Marketing a prodej	Služby
Zajištění zdrojů	Doprava, skladování, finance	Stroje, provozní prostředky	Doprava, skladování	Prodejní služby, patenty, licence, výzkum trhu	Franchising, úvěrování
Technologický rozvoj	Know-how, konstrukce, technologie	Rozvoj výrobních procesů	Expedice	Sít' obchodních styků, info. systém	Analýza poruch a havárií výrobků
Lidské zdroje	Nábor pracovníků, dodavatelé, akcionáři, věřitelé	Týmový duch, pracovní uspokojení. Motivace. subdodavatelé	Subdodavatelé	Agenti, prodej. personál, distributoři, prodejci, zákazníci	Servisní personál, pověst firmy
Manažerské systémy	Nákupní systémy, řízení dopravy, manipulace s materiály	Plánování výroby, jakost. Cash flow, řízení zásob	Rozvrh dodávek	Vyřizování zakázek, inkaso pohledávek	Systém služeb zákazníkům

Zdroj: Johnson, Scholes (1993)

2.4.2.2 Finanční analýza

Podle Růčkové (2010) „finanční analýza představuje systematický rozbor získaných dat, která jsou obsažena především v účetních výkazech. Hlavním smyslem finanční analýzy je připravit podklady pro kvalitní rozhodování o fungování podniku. Podstatou finanční analýzy je splnění dvou základních funkcí: prověřit finanční zdraví podniku a vytvořit základ pro finanční plán.“ (str. 9)

Základní nástroje jednoduché finanční analýzy jsou finanční ukazatele, neboť přináší odpovědi na různé otázky související s finančním zdravím firmy.

Kvalita informací, která podmiňuje úspěšnost finanční analýzy, do značné míry závisí na použitých vstupních informacích. Nejdůležitějšími jsou účetní výkazy a to konkrétně rozvaha, výkaz zisku a ztrát a výkaz cash flow.

Standardně se ukazatele člení na absolutní, rozdílové, poměrové a speciální. **Absolutní ukazatele** vycházejí přímo z posuzování hodnot jednotlivých položek základních účetních výkazů. **Rozdílové ukazatele** se vypočítají jako rozdíl určité položky aktiv s určitou položkou pasiv. **Poměrové ukazatele** tvoří nejpočetnější a zároveň nejvyužívanější skupinu ukazatelů a jsou definovány jako podíl dvou položek, nejčastěji ze základních účetních výkazů.

Podle Živělové (2007) je pro praktické užití nejdůležitější členění dle používaných ukazatelů a způsobu jejich interpretace a to na horizontální a vertikální analýzu, analýzu poměrových ukazatelů, analýzu pyramidových soustav ukazatelů a predikci finanční tísně.

„Analýza poměrových ukazatelů je nejužívanější metodou finanční analýzy. Je založena na využití poměrových ukazatelů, jejichž pomocí jsou postupně zkoumány jednotlivé oblasti finančního hospodaření podniku.“ (str. 49)

Podle Živělové (2007) pro posouzení jednotlivých oblastí finančního hospodaření podniku jsou používány ukazatele, které jsou rozčleněny do čtyř základních skupin:

1. Ukazatele zadluženosti hodnotí finanční strukturu podniku. Měří rozsah, v jakém je firma financována cizími zdroji. To vypovídá o tom, jaká je schopnost podniku plnit své závazky. Hlavní motiv k tomu, aby podnik při financování své činnosti využíval i cizí zdroje, vyplývá z jejich relativně nižší ceny ve srovnání se zdroji vlastními.

- $celková\ zadluženost = (celkové\ závazky / celková\ aktiva) * 100 [\%]$
- $dlohodobá\ zadluženost = (dlohodobé\ závazky / celková\ aktiva) * 100 [\%]$
- $krátkodobá\ zadluženost = (krátkodobé\ závazky / celková\ aktiva) * 100 [\%]$
- $míra\ samofinancování = (vlastní\ kapitál / celková\ aktiva) * 100 [\%]$
- $dluh\ na\ vlastním\ kapitálu = (celkové\ závazky / vlastní\ kapitál)$
- $úrokové\ krytí = zisk\ před\ zdaněním\ a\ úroky\ (ZUD) / nákladové\ úroky$
- $ukazatel\ podkapitalizování = (dlohodobé\ závazky + vlastní\ kapitál) / stálá\ aktiva$

2. Ukazatele platební schopnosti vypovídají o tom, zda je podnik schopen splatit včas své závazky. Ze složení majetku podniku je zřejmé, že pouze některá aktiva může podnik použít k úhradě svých závazků, k těmto aktivům patří pokladní hotovost, hotové výrobky, zásoby materiálu, peníze v bance aj.

- $běžná\ likvidita = oběžná\ aktiva / krátkodobé\ závazky$
- $pohotová\ likvidita = (oběžná\ aktiva - zásoby) / krátkodobé\ závazky$
- $hotovostní\ likvidita = finanční\ majetek\ krátkodobé\ povahy / krátkodobé\ závazky$

3. Ukazatele aktivity měří, jak efektivně podnik hospodaří se svými aktivy.

- $obrat\ celkových\ aktiv = (tržby\ za\ prodej\ zboží + tržby\ za\ prodej\ vlastních\ výrobků\ a\ služeb) / aktiva\ celkem$
- $obrat\ dlohodobého\ hmotného\ majetku = tržby / DHM\ v\ zůstatkových\ cenách$
- $obrat\ zásob = tržby / zásoby$
- $doba\ obratu\ zásob = 365 / obrat\ zásob$
- $obrat\ pohledávek = tržby / pohledávky$
- $doba\ obratu\ pohledávek = 365 / obrat\ pohledávek$

- $obrat\ závazků = tržby / závazky$
- $doba\ obratu\ závazků = 365 / obrat\ závazků$

4. Ukazatele rentability měří celkovou účinnost řízení podniku, schopnost podniku vytvářet nové zdroje a schopnost dosahovat zisku z vloženého kapitálu. Zisk je často považován za nejdůležitější ukazatel efektivnosti podniku. Ukazatele rentability kombinují vliv ukazatelů zadluženosti, likvidity a aktivity na hospodářský výsledek podniku.

- *Rentabilita celkového vloženého kapitálu (ROA)*

ROA zdaněná verze = $\{ [\text{hospodářský výsledek po zdanění} + \text{nákladové úroky} * (1 - \text{sazba daně z příjmu})] / \text{celková aktiva} \} * 100 [\%]$

ROA nezdaněná verze = $(\text{hospodářský výsledek před zdaněním} + \text{nákladové úroky} / \text{celková aktiva}) * 100 [\%]$

- *Rentabilita vlastního kapitálu (ROE) = $(zisk\ po\ zdanění / vlastní\ kapitál) * 100 [\%]$*
- *Rentabilita dlouhodobého investovaného kapitálu (ROCE) = $\{ [\text{hospodářský výsledek po zdanění} + \text{nákladové úroky} * (1 - \text{sazba daně z příjmu})] / (\text{dlouhodobé cizí zdroje} + \text{vlastní kapitál}) \} * 100 [\%]$ (str. 52)*

2.4.2.3 Situační analýza vnějšího prostředí

Účelem situační analýzy vnitřního prostředí je podle Pošváře a Chládkové (2009) zjištění, zda má organizace k dispozici to, co vede k úspěchu na trhu. Konkrétním účelem je identifikovat potenciály úspěchu a na základě jejich zhodnocení definovat silné a slabé stránky podniku.

„**Silné stránky** vyjadřují to, co podnik dělá lépe než ostatní, kde dosahuje bez zvláštního vypětí sil lepší výsledky než konkurence, nebo má úspěchy tam, kde ostatní organizace neměly.

Slabé stránky jsou negativní vnitřní podmínky, které mohou vést k nižší výkonnosti podniku. Vyjadřují, ve kterých činnostech by se měl podnik zlepšit, aby se alespoň vyrovnal konkurenci. Slabé stránky by se měly odstraňovat nebo alespoň zmírňovat.“ (str. 58)

2.4.2.4 Matice IFE

Podle Svobody a kol. (2006) se matice IFE používá pro: „zobrazení rozhodujících faktorů vnitřního prostředí, stanovení síly jejich vlivu, tj. vah a známky pro jednotlivý faktor. Dostaneme celkové vážené skóre.“ Metoda tvorby je shodná s postupem tvorby matice EFE a také je možno analýzy uskutečnit současně.

Skóre 1 znamená, že podnikový management není připravený na využívání svých silných stránek nebo neumí omezovat vliv svých slabých stránek. Skóre 4 ukazuje, že podnikový management správně prosazuje své silné stránky a současně je schopen omezovat své slabé stránky. (str. 80)

2.5 SWOT analýza

Podle Dedouchové (2001) je smyslem strategické analýzy odhalit příležitosti a hrozby ve vnějším prostředí společnosti a najít silné a slabé stránky společnosti. Avšak jako každá jiná analýza musí i strategická analýza vyústit v syntézu a závěry, které se stanou východiskem pro formulaci strategie. Strategie by měla na tyto závěry citlivě reagovat a v maximální míře využít silných stránek k získání příležitostí v okolí podniku. K tomu je zapotřebí prozkoumat vzájemné vazby výsledků externí a interní analýzy. V praxi se nejčastěji používá právě SWOT analýza.

Pošvář a Chládková (2009) říkají, že „na základě vzájemného porovnání příležitostí (Opportunities) a hrozeb (Threats) vnějšního prostředí a silných (Strengths) a slabých stránek (Weaknesses) vnitřního prostředí vyplývají čtyři skupiny strategií pro reagování organizace na změny vnějšního prostředí.“ Zmíněné strategie jsou:

1. Strategie SO (maxi-maxi), jsou zaměřené na využití silných stránek k získání výhod z příležitostí vnějšního prostředí.

2. Strategie ST (maxi-mini), jsou zaměřené na využití silných stránek na eliminaci resp. snížení negativních účinků hrozeb z vnějšního prostředí.

3. Strategie WO (mini-maxi), jsou zaměřené na překonávání vlastních slabých stránek a využívání výhod z příležitostí vnějšního prostředí.

4. Strategie WT (mini-mini), jsou zaměřené na minimalizaci slabých stránek a vyhnutí se hrozbám z vnějšního prostředí. (str. 60)

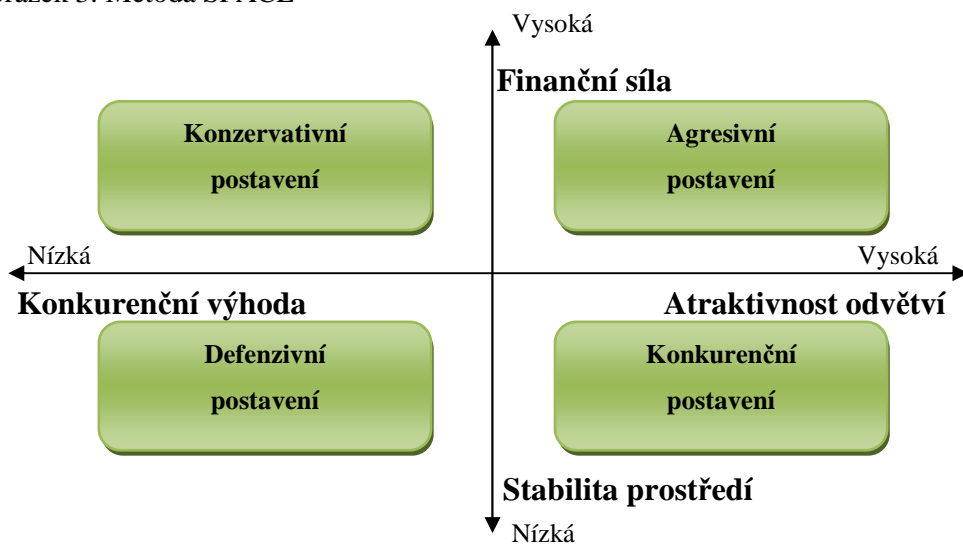
2.6 Matice SPACE

Dle Vebera a kol. (2006) str. 431 se „metoda SPACE (strategie position and action evaluation) snaží sloučit výsledky analýzy vnějšního a vnitřního prostředí do jednoho celku a vytvořit představu o podnikatelské strategii. Vnější prostředí je vyjádřeno prostřednictvím stability prostředí a atraktivností trhu. Vnitřní prostředí je pak vyjádřeno konkurenční výhodou a finanční silou podniku.

Přitom vychází z logických předpokladů, že finanční síla podniku vyváží případnou nestabilitu vnějšího prostředí a atraktivnost prostředí vyváží případnou nedostatečnou konkurenční výhodou.“ (str. 431)

Svoboda a kol. (2006) popisuje, že: „spojením kritérií vnějšího a vnitřního prostředí vzniknou odlišné modely strategického chování podniku, a to: **agresivní postavení, konkurenční postavení, konzervativní postavení a defenzivní postavení.**“ (str. 140)

Obrázek 3: Metoda SPACE



Zdroj: Svoboda a kol. (2006)

2.7 Výběr strategie

Výběr strategie je složitý proces. To tvrdí i Keřkovský a Vykypěl (2002) a dodávají, že „při něm dochází selekcí možných strategických alternativ a variant k výběru té strategie, která dává největší záruku, že bude dosaženo v ní vytyčených strategických cílů. Strategie by tudíž měla být vybrána především s ohledem na zmenšení strategické mezery, přičemž výběr strategie je určován zejména situací a vývojem podmínek v okolí firmy a v interních faktorech podniku. (str. 125)

Po identifikaci různých možných strategií musí manažer některou z nich vybrat jako nejvhodnější k realizaci. Košťan a Šuleř (2002) uvádí potřebná kritéria vývěru.

2.7.1 Vhodnost strategie

„Vhodnost strategie určuje, do jaké míry odpovídají srovnávané strategie prognózovaným trendům vývoje a do jaké míry jsou využity klíčové konkurenční výhody

společnosti.“ Při testování vhodnosti manažeři zkoumají, zda strategie odpovídá zralosti trhu, zda podporuje životaschopné postavení společnosti na trhu, nakolik zvyšuje reálnou hodnotu produktu a zda odpovídá celkové atraktivitě trhu a konkurenčnímu postavení společnosti.

(str. 105)

2.7.2 Realizovatelnost strategie

Realizovatelnost strategie sleduje praktickou využitelnost strategie, hodnotí nároky na zdroje a strategické schopnosti. Analýzou využití zdrojů jsou posuzovány nároky na dostupnost, úroveň a případně náklady spojené s akvizicí potřebných zdrojů a schopností. „Pomocí finančních analýz je posuzována proveditelnost strategických alternativ z hlediska jejich financování.“ (str. 107)

2.7.3 Akceptovatelnost strategie

„Akceptovatelnost strategie je kritérium, které se zaměřuje na míru, do jaké strategie splňuje očekávání zájmových skupin a jak odpovídá rizikům.“ Analýzou rentability a analýzou poměru Náklady/Výnosy je zkoumána návratnost na případnou implementaci strategie vynaložených prostředků. Analýzou rizika je pak zjišťováno, nakolik jednotlivé alternativy ohrožují finanční stabilitu, případně nakolik jsou citlivé na změny v růstu trhu. Analýzou reakce zájmových skupin je zkoumáno, jak budou jednotlivé alternativy akceptovány všemi zájmovými skupinami. (str. 107)

2.8 Implementace strategie

Podle Košťana a Šuleře (2002) je při implementaci zapotřebí věnovat pozornost řadě úkolů zahrnujících zejména přerozdělení zdrojů, identifikování klíčových faktorů úspěchu, přizpůsobení organizační struktury, úpravy pracovních standardů, motivačního a informačního systému a převedení strategie do jasných měřitelných cílů.

Na plánování zdrojů mají vliv předpokládaný stupeň změny a míra centrálního řízení. Metodami rozdělování zdrojů z úrovně vedení společnosti jsou kalkulační vzorec, volné vyjednávání, vnucené stanovení priorit a otevřená konkurenční soutěž. Při detailním plánování na operační úrovni je třeba identifikovat, jaké zdroje si strategie vyžádá a jak je seskupit, zajistit soulad a existujícími zdroji a kompatibilitu mezi nimi.“ (str. 120)

3 CÍL PRÁCE

Cílem diplomové práce s názvem „Strategické rozhodování vybraného ekonomického subjektu“ je provést analýzu strategického managementu společnosti KAMPOS, s.r.o. se sídlem v Kuřimi a na základě provedené analýzy vytvořit a zformulovat návrhy a doporučení směřující ke zlepšení analyzované oblasti a celkové pozice podniku na trhu.

Díličními cíli diplomové práce jsou:

- analýza problému v současné literatuře,
- analýza vnějšího prostředí firmy,
- analýza vnitřního prostředí firmy,
- SWOT analýza a matice SPACE,
- návrhy a doporučení týkající se sledovaného problému.

K analýze strategického managementu neboli ke strategické analýze bude využito několik metod, postupů a analýz. Těmi nejdůležitějšími bude analýza vnějšího a vnitřního prostředí, dále pak SWOT analýza a pomocné nástroje pro formulaci strategií.

Analýza vnějšího prostředí firmy bude provedena pomocí metody PESTE a analýzy oborového prostředí pomocí Porterova modelu pěti sil. Pomocí zmíněných metod bude následně vytvořena matice EFE a situační analýza vnějšího prostředí, díky které budou zformulovány tržní příležitosti a hrozby.

Vnitřní prostředí bude analyzováno pomocí Porterova hodnotového řetězce a finanční analýzy. Na základě těchto metod bude sestavena matice IFE a identifikovány silné a slabé stránky společnosti.

Pomocí situační analýzy vnějšího a vnitřního prostředí bude vytvořena SWOT matice, díky které budou navrženy nové strategie. Dalším pomocným nástrojem pro formulaci strategií bude matice SPACE.

Diplomová práce bude uspořádána do jednotlivých kapitol a podkapitol. První kapitolou bude úvod, který bude formulovat současný stav a uvedení do zkoumané problematiky. Následující kapitolou bude literatura obsahující teoretický podklad, vytvořený ze zdrojů současné odborné literatury. Dalšími kapitolami bude cíl práce a metodika. Vlastní práce bude vytvořena pomocí jednotlivých analýz definovaných v literárním přehledu. V kapitole diskuse budou vyhodnoceny a komentovány výsledky jednotlivých uskutečněných

analýz. V poslední části závěr, bude shrnut celý zkoumaný problém a vyvozené výsledky, z nichž budou formulovány jednotlivé návrhy a doporučení pro danou firmu.

4 METODIKA PRÁCE

4.1 Etapy vypracování práce

V/2010

Výběr tématu a zadání diplomové práce s názvem „Strategické rozhodování vybraného ekonomického subjektu“.

VIII/2010

Dohoda s vedením společnosti KAMPOS, s.r.o. o vypracování diplomové práce.

XII/2010 – I/2011

Výběr literárních zdrojů a vhodných metod k analyzování daného problému.

II/2011 – III/2011

Formulace cíle a metodiky. Studium odborné literatury sloužící jako podklad pro vypracování teoretické části. Konzultace s vedoucím práce.

IV/2011 – V/2011

Vypracování praktické části. Konzultace s vedoucím práce a s vedoucími pracovníky společnosti KAMPOS, s.r.o.

V/2011

Zpracování diskuse a závěru. Konzultace s vedoucím práce a s vedoucími pracovníky společnosti KAMPOS, s.r.o. Odevzdání diplomové práce.

4.2 Vlastní metodika

Prvotním úkolem byl výběr a studium odborné literatury týkající se analýzy strategického managementu. Následně byl sepsán literární přehled pojednávající o daném problému. K dosažení stanovených cílů vytvoření vlastní práce bylo použito několik metod, analýz, syntéz a komparací.

4.3 Všeobecné metodické postupy

Analýza znamená rozbor, metodu zkoumání složitějších skutečností rozkladem na jednodušší. Používá se v mnoha vědách, pokud chceme dospět k jistým výsledkům na základě detailního poznání podrobností.

Syntéza je obecné označení pro proces spojování dvou nebo více částí do jednoho celku.

Komparace znamená obecně srovnání, např. v literatuře dvou literárních děl, dvou délek při měření, dvou vzorků atd.

Řízený rozhovor je metoda sběru informací především pomocí dotazování konkrétního problému znalé osoby na téma týkající se určitého problému.

4.4 Specifické metodické postupy

- **Analýza vnějšího prostředí**

Pro tuto analýzu byla využita metoda PESTE, čili zkoumání makroprostředí z hlediska politického a právního, ekonomického, sociálního, technologického a ekologického.

Analýza oborového prostředí byla provedena pomocí modelu faktorů konkurenčního prostředí v odvětví podle Portera. Kde vystupuje pět základních subjektů, kterými jsou potenciální noví konkurenti, kupující neboli odběratelé, současní konkurenti, dodavatelé a substituty.

Další metodou bylo využití matice EFE neboli matice hodnocení faktorů vnějšího prostředí. Ta umožňuje specifikovat pořadí jednotlivých faktorů vnějšího prostředí s vymezením váhy jejich vlivu.

- **Analýza vnitřního prostředí**

Pro analýzu vnitřního prostředí byl použit hodnotový řetězec podle Portera, kde Porter rozlišuje mezi primárními a sekundárními činnostmi.

Další analýzou byla finanční, jejichž cílem je analýza hospodaření vybrané firmy a zhodnocení stávající finanční situace pomocí specifických postupů.

Taká byla použita matice IFE, která slouží pro zobrazení rozhodujících faktorů vnitřního prostředí a stanovení jejich síly vlivu.

- **SWOT analýza**

Vstupními informacemi pro SWOT analýzu jsou situační analýzy vnitřního a vnějšího prostředí. Je založena na analýze silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb. Na základě vzájemného porovnávání silných, slabých stránek a příležitostí a hrozeb jsou odvozeny čtyři skupiny strategií. Těmito strategiemi jsou SO, ST, WO a WT, které jsou podrobně popisovány v literárním přehledu.

- **Metoda SPACE**

Matice SPACE je podle Svobody a kol. jednou z metod, která zkoumá externí a interní podnikatelské prostředí s cílem nalézt představu o možných strategiích podniku. Přičemž je externí prostředí charakterizováno faktory stability prostředí a jeho atraktivností. Interní prostředí je potom zobrazováno pomocí finanční síly podniku a jeho konkurenční výhodou.

4.5 Zdroje podkladových údajů

Pro vytvoření literární rešerše byla použita vybraná odborná literatura týkající se daného tématu uvedená v seznamu přehledu literatury na konci diplomové práce.

K vypracování vlastní práce týkající se strategického rozhodování firmy KAMPOS, s.r.o. byly využity především interní doklady společnosti, informace získané z internetu a webových stránek společnosti a poznatky získané během studia na Mendelově univerzitě v Brně.

V neposlední řadě k vytvoření diplomové práce dopomohla konzultace s vedoucím diplomové práce, konzultace s vedoucími pracovníky společnosti KAMPOS, s.r.o. a vlastní entuziasmus.

5 VLASTNÍ PRÁCE

5.1 Představení společnosti

5.1.1 Základní údaje

Obchodní jméno společnosti:	KAMPOS, s.r.o.
Sídlo společnosti:	Blanenská 355, 664 34, Kuřim
Právní forma:	Společnost s ručením omezeným
Identifikační číslo:	255 46 147
Webové stránky:	www.kampos.cz



5.1.2 Profil společnosti

Společnost KAMPOS, s.r.o. byla založena 1. 12. 1998 jako montážní společnost a partner předního evropského výrobce elektronických součástek pro letecký a automobilový průmysl.

Po dvou letech rozšířila společnost portfolio o kompletaci kabelových svazků pro telekomunikace, automobilový a spotřební průmysl. Rovněž byla založena divize obalových materiálů zaměřená na veškeré produkty od balicích papírů, přes kartonáž až po sortiment obalových produktů z polyethylenu a polypropylenu.

Díky rozrůstající se poptávce zřídila společnost KAMPOS, s.r.o. v roce 2004 vlastní vnitrostátní dopravu.

Společnost KAMPOS, s.r.o. v roce 2003 zavedla a používá systém řízení jakosti dle EN ISO 9001:2000. Certifikát udělila mezinárodní společnost DET NORSKE VERITAS. V roce 2006 byl certifikát obhájen a rozšířen o oblast obchodu a logistických služeb.

V roce 2005 odkoupila společnost KAMPOS, s.r.o. celý areál současného kuřimského logistického centra, čímž rozšířila podnikání o logistické služby, včetně skladové evidence a manipulace, údržby skladových, kancelářských a výrobních prostor, a pronájmu manipulační techniky.

V současné době má společnost KAMPOS, s.r.o. více než 100 zaměstnanců profesně rozdělených dle náplní jednotlivých divizí. Společnost se profiluje jako zkušený, spolehlivý a profesionální partner v logistických, výrobních a obchodních aktivitách.

Nyní rozvíjí společnost projekt SIT-CARD. SIT-CARD je potištěný „podsedák“, který je levnou, masovou, pohyblivou a účinnou reklamou. Víceúčelovou skládací termopodložku

(sedák s izolačními vlastnostmi) na sezení pro venkovní i vnitřní použití ocení zvláště návštěvníci sportovních a kulturních akcí, především ti pod širým nebem a návštěvníci stadionů.

5.1.3 Předmět podnikání

- Skladová manipulace a logistické služby,
- kompletní dodávky obalových materiálů,
- montáž konektorů a elektrovýroba,
- kompletace kabelových svazků,
- výroba reklamního produktu SIT-CARD.

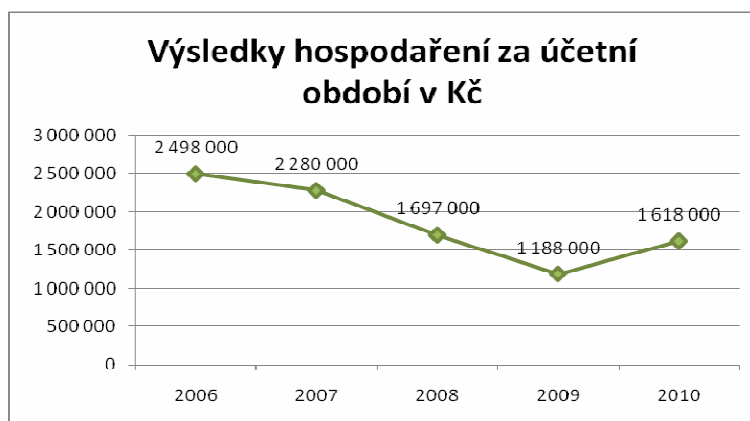
5.1.4 Přehled ekonomických výsledků za posledních pět let

Tabulka 3: Ekonomické výsledky společnosti KAMPOS, s.r.o.

Rok	2006	2007	2008	2009	2010
Náklady [Kč]	68 084 000	83 416 000	87 705 000	65 076 000	84 867 000
Výnosy [Kč]	70 582 000	85 696 000	89 402 000	66 264 000	86 485 000
VH [Kč]	2 498 000	2 280 000	1 697 000	1 188 000	1 618 000

Zdroj: Účetní závěrky společnosti KAMPOS, s.r.o.

Graf 1: Výsledky hospodaření společnosti KAMPOS, s.r.o.



Zdroj: Účetní závěrky společnosti KAMPOS, s.r.o.

5.2 Analýza vnějšího prostředí

5.2.1 PESTE analýza

5.2.1.1 Politické a právní prostředí

Legislativa a politická situace jsou oblasti, které musí každá společnost bedlivě monitorovat a věnovat jim náležitou pozornost. Velmi důležité je sledovat situaci nově vznikajících zákonů, vyhlášek, ale také novel stávajících zákonů.

Česká republika prošla v posledních dvaceti letech značnými změnami, které měly velký vliv především na politické a právní prostředí. Nejdůležitějšími milníky z pohledu změn týkajících se právě politické situace a legislativy byl rok 1989, kdy proběhla tzv. „Sametová revoluce“ a s ní související pád komunismu v tehdejší Československu. 1. ledna 1993 se pak Československá republika rozdělila na Českou a Slovenskou republiku. Dalším milníkem byl rok 2004, kdy se Česká republika 1. května stala součástí Evropské unie.

Vstup do Evropské unie s sebou přinesl nejen nutnost implementace tehdejších platných zákonů, ale především povinnost implementace nových zákonů a vyhlášek, které Česká republika jakožto člen musí respektovat a dodržovat, jelikož česká legislativa je podřízena evropské. Vstup do Evropské unie měl dopad i na české podnikatele a to především tím, že se otevřel český trh. Pro společnosti podnikající v České republice to znamenalo větší konkurenci. Avšak otevření trhu znamenalo také nové možnosti expandování na trhy zemí Evropské unie.

Velmi důležitým faktorem pro podnikání je sazba daně z příjmů právnických osob. Sazbu daně z příjmů právnických upravuje § 21 zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, ve znění pozdějších předpisů. Vývoj sazby daně z příjmu právnických osob zobrazuje následující tabulka.

Tabulka 4: Vývoj sazby daně z příjmu právnických osob

Rok	Sazba daně
2010 - 2011	19 %
2009	20 %
2008	21 %
2006 - 2007	24 %
2005	26 %
2004	28 %
2000 - 2003	31 %
1999	35 %

Zdroj: <http://www.az-data.net/dan-z-prijmu-pravnickych-osob.php>

Z tabulky je patrné, že sazba daně z příjmu právnických osob pro rok 2011 zůstává 19 %, jako tomu bylo v minulém roce. Dále je z uvedené tabulky zřejmé, že sazba má sestupnou tendenci, což je pro podnikání pozitivní vliv. Oproti roku 1999 je sazba v roce 2011 téměř poloviční.

Aby mohly společnosti týkající se tohoto předmětu podnikání provozovat svoji činnost, musí dodržovat celou řadu zákonů a splňovat určité právní a politické předpisy.

Těmi nejdůležitějšími jsou pak:

- Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník, ve znění pozdějších předpisů,
- Zákon č. 40/1964 Sb., občanský zákoník, ve znění pozdějších předpisů,
- Zákon č. 116/1990 Sb., o nájmu a podnájmu nebytových prostor,
- Zákon č. 435/2003 Sb., o zaměstnanosti,
- Zákon č. 143/2001 Sb., o ochraně hospodářské soutěže,
- Zákon č. 634/1992 Sb., o ochraně spotřebitele,
- Zákon č. 85/2001 Sb., zákoník práce,
- Zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty,
- Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů,
- Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, ve znění pozdějších předpisů,
- Vyhláška č. 50/1978 Sb., o odborné způsobilosti v elektrotechnice,
- Stanovy České logistické asociace o.s., aj.

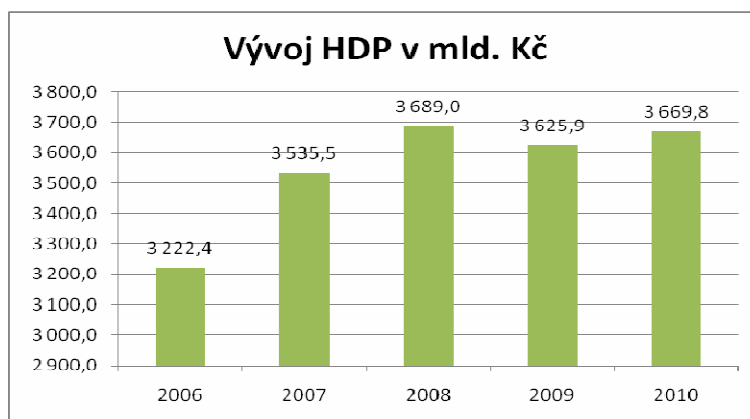
5.2.1.2 Ekonomické prostředí

Ekonomické prostředí je pro většinu podnikajících společností tím nejdůležitějším. Mezi nejdůležitější makroekonomické indikátory, které mají vliv na společnosti, patří vývoj HDP, míra inflace, míra nezaměstnanosti a směnný kurz. Tyto makroekonomické ukazatele pravidelně zveřejňuje Český statistický úřad.

- **Vývoj HDP**

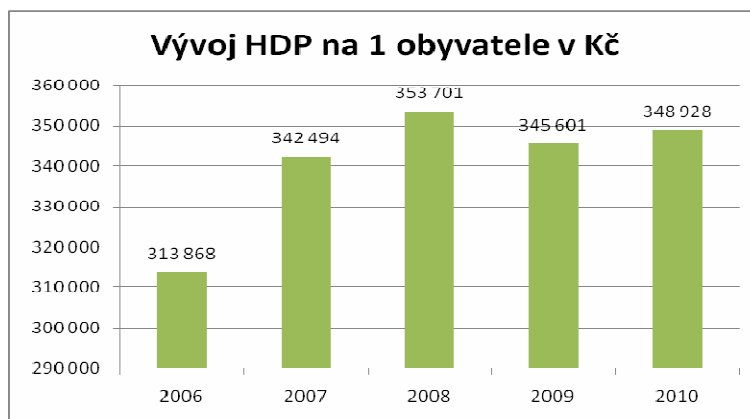
Hrubý domácí produkt je podle Českého statistického úřadu peněžním vyjádřením celkové hodnoty statků a služeb nově vytvořených v daném období na určitém území. Používá se také pro stanovení výkonnosti ekonomiky. Časovým obdobím bývá obvykle jeden rok. Může být definován, resp. spočten třemi způsoby a to produkční metodou, výdajovou metodou a důchodovou metodou. Celkově se ukazatel HDP skládá z pěti skupin: osobní spotřeba, investice, čistý export, vládní spotřeba a zásoby. Největší podíl na HDP má osobní spotřeba, a to zhruba dvěma třetinami. V mezinárodních srovnáních se také používá HDP na obyvatele neboli HDP na hlavu.

Graf 2: Vývoj HDP v mld. Kč v letech 2006 - 2010



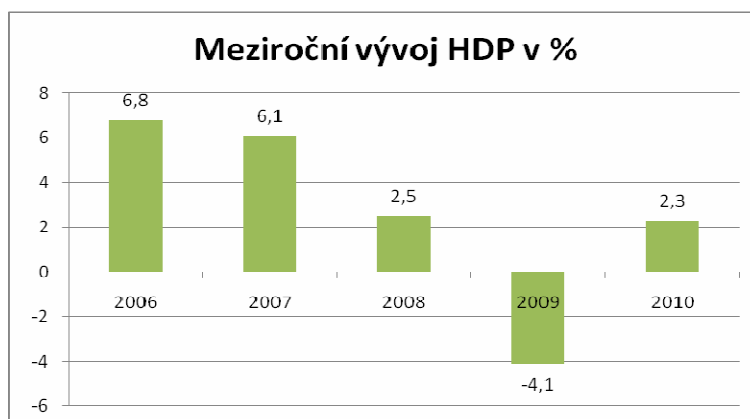
Zdroj: Český statistický úřad

Graf 3: Vývoj HDP na 1 obyvatele v Kč v letech 2006 - 2010



Zdroj: Český statistický úřad

Graf 4: Meziroční vývoj HDP v % v letech 2006 - 2010



Zdroj: Český statistický úřad

Z grafů je patrné, že česká ekonomika vzrostla v roce 2010 oproti předcházejícímu roku 2009 o 2,3 %. Výrazně rozdílný přitom byl vývoj základních složek HDP. Zatímco hrubá přidaná hodnota vzrostla o 3,1 %, daně z produktů poklesly o 4,8 %. Růst ekonomiky zajistil především zpracovatelský průmysl. Postupné obnovování zahraniční konjunktury a s tím související poptávky poskytlo prostor exportně orientovaným odvětvím a ta jej dokázala využít. To platí zejména o výrobě dopravních prostředků, strojírenství a elektrotechnickém průmyslu. Nadprůměrné výsledky dosáhla také odvětví tržních služeb a obchodu. Naopak snížení tvorby hrubé přidané hodnoty v důsledku poklesu objemu zakázek postihlo stavebnictví a ve druhé polovině roku taktéž zemědělství. Vývoj HDP byl negativně poznamenán i redukcí rozpočtových výdajů organizací sektoru vládních institucí, která se výrazněji promítla do jejich hospodaření ve druhém pololetí.

Na velikost jednotlivých složek poptávky po výrobcích a službách působila v průběhu loňského roku celá řada vlivů. Výdaje domácností, vládních a neziskových institucí na konečnou spotřebu se v ročním úhrnu zvýšily jen o 0,4 %, přičemž ve druhé polovině roku již postupně klesaly. Ani tvorba fixního kapitálu vloni nepůsobila prorůstově, meziročně se totiž snížila o 4,6 %. Přitom ani prudký rozvoj solární energetiky, ani možnost zrychleného odepisování dopravních prostředků se v ročním úhrnu výrazněji neprojeví. Rozhodující vliv měl pokles investiční aktivity, a to jak do nemovitých, tak i movitých fixních aktiv. Pokles však byl bohatě kompenzován růstem zásob, takže celková tvorba hrubého kapitálu byla o 4,2 % vyšší než v roce 2009. Dynamicky také rostl obrat zahraničního obchodu, vývoz i dovoz výrobků a služeb vzrostly shodně o 17,6 %, a to i přes nepříznivý vývoj směnných kurzů.

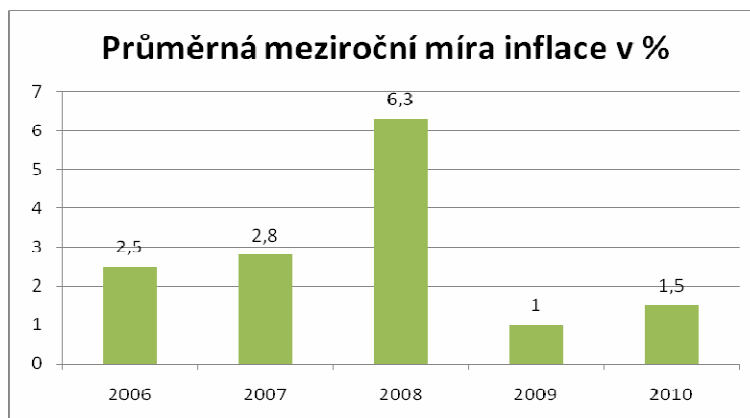
Z grafů také vyplývá, že se ekonomika České republiky pomalu začíná vzpamatovávat z ekonomické krize, která plně zasáhla v roce 2008 a jejíž dopad byl nejvíce znát právě v roce 2009, kdy HDP poklesl oproti předchozímu roku o více jak 4 %.

Hrubý domácí produkt zemí Evropské unie očištěný o vliv sezónnosti vzrostl podle odhadu Eurostatu meziročně o 1,8 %.

- **Míra inflace**

Inflace znamená všeobecný růst cenové hladiny v čase. Statistické vyjadřování inflace používané Českým statistickým úřadem vychází z měření čistých cenových změn pomocí indexů spotřebitelských cen. Cenové indexy poměřují úroveň cen vybraného koše reprezentativních výrobků a služeb ve dvou srovnávaných obdobích, přičemž váha, která je jednotlivým cenovým reprezentantům ve spotřebním koši přisouzena, odpovídá podílu daného druhu spotřeby, který zastupují, na celkové spotřebě domácností.

Graf 5: Průměrná meziroční míra inflace v % v letech 2006 - 2010



Zdroj: Český statistický úřad

Graf znázorňuje míru inflace vyjádřenou přírůstkem průměrného ročního indexu spotřebitelských cen, který vyjadřuje procentní změnu průměrné cenové hladiny za 12 posledních měsíců proti průměru 12 předchozích měsíců.

Z grafu je také vidět, jaký vliv měla ekonomická recese na růst cenových hladin. V roce 2008 bylo dosaženo maxima od roku 1999. Krize začala tlačit ceny směrem dolů a meziroční růst cen v roce 2009 byl pouze 1%, což je od roku 2003 nejnižší dosažená hodnota.

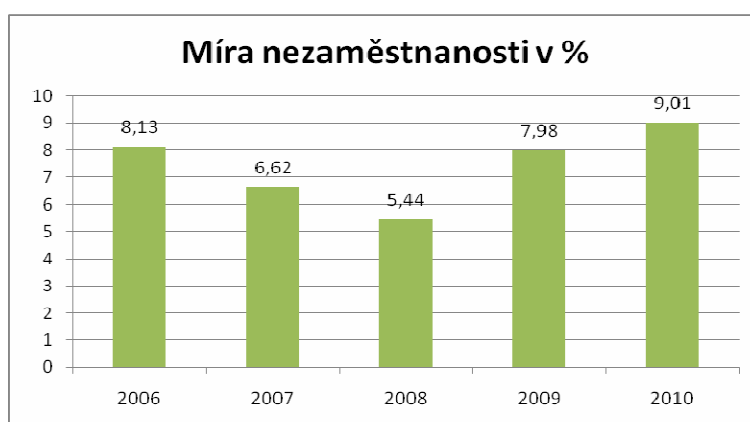
Inflace se dotýká každého z nás. Ovlivňuje kupní sílu obyvatel, výnosy ze spoření, pojistek či investic. Nízká míra inflace patří mezi základní cíle každé evropské vlády a především jednotlivých národních centrálních bank. Neinflační ekonomika je totiž

důležitým lákadlem pro zahraniční investory, protože inflace je hlavním faktorem pohybu úrokových sazeb, zato vysoká míra inflace přehřívá ekonomiku.

- **Míra nezaměstnanosti**

Míra nezaměstnanosti vyjadřuje podíl nezaměstnaných ke všem ekonomicky aktivním osobám. Ekonomicky aktivní obyvatelstvo představuje celkový počet zaměstnaných a nezaměstnaných. Ekonomicky neaktivní obyvatelstvo představují osoby, které jsou nezaměstnané a nejsou ekonomicky aktivní. Jedná se tedy o ženy v domácnosti, studenty, invalidy a penzisty.

Graf 6: Průměrná míra nezaměstnanosti v % v letech 2006 - 2010



Zdroj: Český statistický úřad

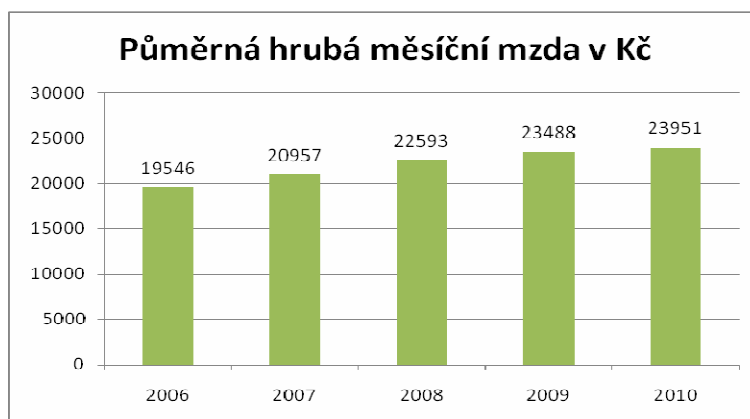
Míra nezaměstnanosti v lednu roku 2011 dosáhla 9,7 %, v únoru pak 9,6 %. V průběhu měsíce března 2011 se situace na trhu práce zlepšila. Míra registrované nezaměstnanosti meziměsíčně poklesla o 0,4 procentního bodu na 9,2 % a ve srovnání s březnem 2010 byla nižší o 0,5 procentního bodu. Celkový počet uchazečů o zaměstnání se snížil na 547 762 a počet volných pracovních míst vzrostl na 33 931. Na příznivý vývoj měl vliv rozjezd sezónních prací ve stavebnictví, zemědělství, povrchových lomech, nebo při čištění lesů. Ministerstvo práce a sociálních věcí očekává, že v následujících měsících dojde v důsledku pokračování sezónních prací k dalšímu mírnému poklesu nezaměstnanosti.

- **Průměrná hrubá měsíční mzda**

Průměrná hrubá měsíční mzda představuje podíl mezd bez ostatních osobních nákladů připadající na jednoho zaměstnance evidenčního počtu za měsíc. Do mezd se zahrnují základní mzdy a platy, příplatky a doplatky ke mzdě nebo platu, odměny, náhrady mezd a platů, odměny za pracovní pohotovost a jiné složky mzdy nebo platu, které byly v daném období zaměstnancům zúčtovány k výplatě. Nezahrnují se náhrady mzdy nebo platu po dobu

prvních 14 kalendářních dnů trvání dočasné pracovní neschopnosti placené zaměstnavatelem. Jedná se o hrubé mzdy, tj. před snížením o pojistné na všeobecné zdravotní pojištění a sociální zabezpečení, zálohové splátky daně z příjmů fyzických osob a další zákonné nebo se zaměstnancem dohodnuté srážky.

Graf 7: Průměrná hrubá měsíční mzda v Kč v letech 2006 – 2010



Zdroj: Český statistický úřad

Průměrná hrubá měsíční mzda k 9. 3. 2011 činila 25 803 Kč. Podle odborníků se očekává růst průměrné hrubé měsíční mzdy na rok 2011 o 2,6 % pro rok 2012 pak dokonce 4,1% růst oproti předchozímu roku. Minimální mzda pro rok 2011 byla nezměněna oproti předchozímu roku, takže činí 8000 Kč.

- **Směnný kurz**

Nejpodstatnějšími směnnými kurzy pro dopad na ekonomiku České republiky jsou CZK/USD a CZK/EUR. Uvedená tabulka zobrazuje vývoj jmenovaných kurzů pro roky 2006 – 2010.

Tabulka 5: Vývoj směnných kurzů v letech 2006 – 2010

Kurzy	2006	2007	2008	2009	2010
CZK/USD	22,609 Kč	20,308 Kč	17,035 Kč	19,057 Kč	19,111 Kč
CZK/EUR	28,343 Kč	27,762 Kč	24,942 Kč	26,445 Kč	25,290 Kč

Zdroj: Český statistický úřad

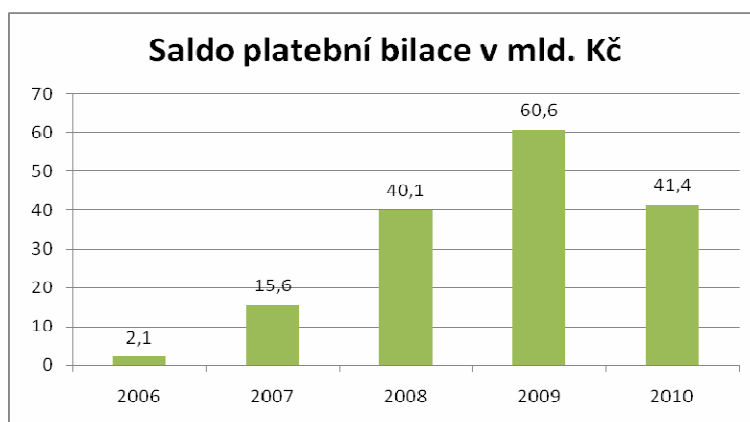
Tabulka uvádí hodnoty, které jsou průměry denních nominálních kurzů koruny vůči americkému dolaru a euru za rok. Tabulka jasně dokazuje, že recese v roce 2008 měla velký dopad na depreciazi koruny jak vůči americkému dolaru, tak i euru. Koruna vůči těmto měnám oslabilá téměř o dvě koruny. 20. 4. 2011 se americký dolar prodával za 16,950 Kč, euro za 24,300 Kč. To ukazuje, že česká koruna začala opět posilovat.

Oslabující koruna má pozitivní vliv na firmy, které mají vyšší vývozy a naopak negativní vliv na ty firmy, které mají vyšší dovozy. A obráceně, posilující koruna má pozitivní vliv na firmy s vyššími dovozy a negativní vliv na firmy s vyššími vývozy.

- **Saldo platební bilance**

V populární terminologii se většinou hovoří o běžném nebo finančním účtu platební bilance (resp. o jejich saldech). Pokud jsou příjmy větší než výdaje, jedná se o aktivní saldo platební bilance, jehož důsledkem je přebytek, v opačném případě se jedná o saldo pasivní, jehož důsledkem je schodek.

Graf 8: Saldo platební bilance v letech 2006 - 2010



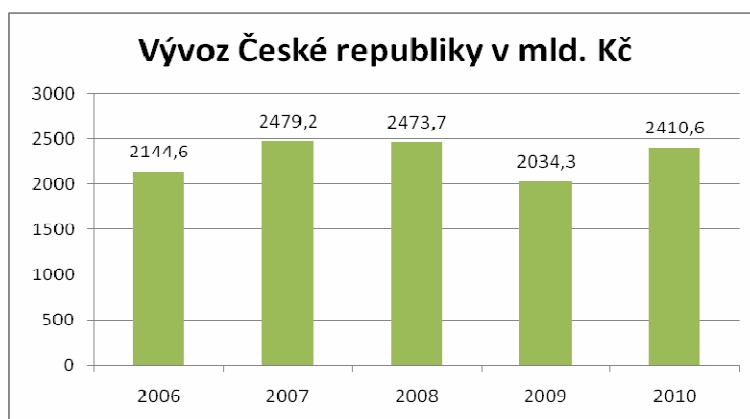
Zdroj: Český statistický úřad

Z grafu je patrné, že saldo platební bilance bylo po všechny sledované období aktivní.

- **Vývoz**

Vývoz (nebo také export) je objem zboží, služeb (technologií, licencí, autorských práv), který určitý stát je schopen vyrobit a vyvézt do zahraničí. Pro každou zemi je vývoz přínosem. Je-li hodnota exportu vyšší než hodnota dovozu, rozdíl tvoří přírůstek hrubého domácího produktu.

Graf 9: Vývoz České republiky v letech 2006 - 2010



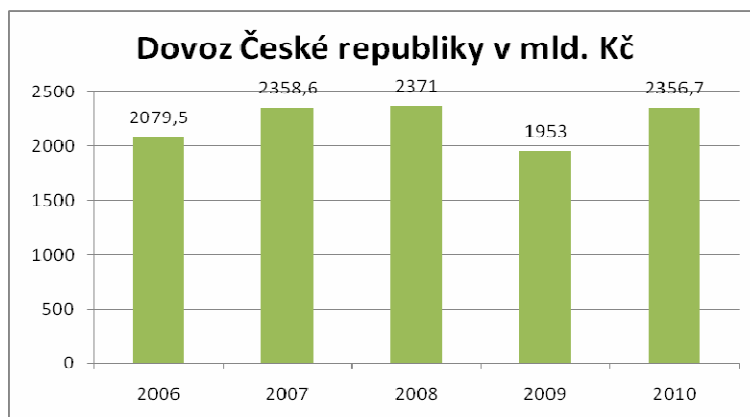
Zdroj: Český statistický úřad

Graf ukazuje, že vývozy České republiky stabilně dosahují 2000 mld. Kč. V roce 2010 celkový export činil dokonce 2410,6 mld. Kč.

- **Dovoz**

Dovoz (nebo také import) je objem zboží, služeb (technologií, licencí, autorských práv), který určitý stát je schopen dovézt na své území ze zahraničí.

Graf 10: Dovoz České republiky v letech 2006 – 2010



Zdroj: Český statistický úřad

Z grafu je patrné, že se dovoz stabilně pohybuje kolem 2000 mld. Kč. S porovnáním s předchozím grafem, který zobrazuje vývozy, lze odvodit, že vývozy ve všech sledovaných letech přesahovaly dovozy.

5.2.1.3 Sociální prostředí

Sociální prostředí je velmi rozsáhlé a je důležitou složkou prostředí, ve kterém se společnosti vykonávající svoji podnikatelskou činnost nacházejí. Základními složkami sociálního prostředí je počet obyvatel a věková a vzdělanostní struktura obyvatelstva.

Počet obyvatel České republiky se loni zvýšil o 26 000, na konci roku 2010 tak v České republice žilo 10 532 770 lidí. Celkový přírůstek byl o třetinu nižší než v roce 2009. Meziročně přitom ubylo jak narozených dětí, tak lidí, kteří se do České republiky přistěhovali. Nejlidnatějším regionem České republiky je Středočeský kraj, který počtem obyvatel předstihl hlavní město Prahu. Na nárůstu se podílel fakt, že se narodilo více lidí, než jich zemřelo, a to o 10 300. Celkem se v roce 2010 narodilo 117 200 dětí, což je o 1200 méně než předloni.

Následující tabulka uvádí věkovou strukturu obyvatelstva České republiky.

Tabulka 6: Věková struktura obyvatelstva v letech

	2005	2006	2007	2008	2009
Počet obyvatel	10 251 000	10 287 000	10 381 000	10 468 000	10 506 000
0 – 14 let	1 502 000	1 480 000	1 477 000	1 480 000	1 479 000
15 – 64 let	7 293 000	7 325 000	7 391 000	7 432 000	7 458 000
65 let a více	1 456 000	1 482 000	1 513 000	1 556 000	1 569 000

Zdroj: Český statistický úřad

Vývojové trendy věkové struktury obyvatelstva České republiky nejsou v posledních letech příliš pozitivní. V posledních pěti letech sice porodnost začala mírně stoupat, nicméně se nedá hovořit o výrazné změně, která bude mít zásadní vliv na věkovou strukturu obyvatelstva. Stále totiž dochází k významné podílové ztrátě v kategorii předproduktivního věku (0 – 14) zejména v porovnání s kategorií postproduktivního věku (65 let a více). V příštích letech se dá očekávat další nárůst podílu nejstarší složky a pokles podílu nejmladší. Následkem toho se budou zvyšovat nároky na důchodové zabezpečení, zdravotní a sociální služby atp.

Další tabulka zobrazuje vzdělanostní strukturu obyvatelstva České republiky.

Tabulka 7: Vzdělanostní struktura obyvatelstva

Nejvyšší ukončené vzdělání							
Věk	Pohlaví	Základní	Střední	Střední s maturitou	Vyšší odborné	Vysokoškolské	Bez vzdělání
20-24	Muži	8,6	41,8	40,4	4,1	3,2	0,5
20-24	Ženy	7,6	26,4	52,8	7,3	4,1	0,3
25-29	Muži	6,5	49,3	27,6	3,5	10,9	0,4
25-29	Ženy	6,4	38,3	36,3	6,1	11,0	0,3
30-34	Muži	6,3	47,6	28,2	2,0	13,4	0,5
30-34	Ženy	7,4	36,7	37,8	4,3	12,2	0,4
35-39	Muži	6,7	47,1	26,6	1,8	15,4	0,5
35-39	Ženy	10,0	34,2	36,7	4,7	12,9	0,4
40-44	Muži	7,1	52,7	21,1	1,7	15,3	0,5
40-44	Ženy	15,7	36,7	29,3	5,0	11,9	0,4
45-49	Muži	10,1	52,7	19,5	1,9	13,9	0,5
45-49	Ženy	23,2	35,1	26,5	4,8	9,0	0,5
50-54	Muži	9,5	53,9	20,5	2,5	12,0	0,4
50-54	Ženy	22,1	36,0	28,9	4,7	7,1	0,4
55-59	Muži	10,7	50,3	21,2	3,6	12,7	0,3
55-59	Ženy	30,4	30,2	25,1	4,5	8,6	0,4

Zdroj: Český statistický úřad

Nejprve je nutno podotknout, že tyto údaje byly získány ze sčítání lidu uskutečněného v roce 2001, tzn., že jsou již značně zastaralé. V roce 2011 bylo uskutečněno nové sčítání lidu, výsledky však ještě nebyly k dispozici.

Na konci roku 2000 mělo více než 10 % mužů starších 25 let pouze základní vzdělání, dalších téměř 50 % mělo pouze střední vzdělání bez maturity. Vysokoškolské vzdělání mělo pouze necelých 15 % mužů starších 25 let.

Úroveň vzdělanosti mužů se však zvyšuje a bude zvyšovat. Prognózy ukazují, že do roku 2050 poklesne podíl mužů pouze se základním vzděláním pod 10 % a podíl mužů pouze se středním vzděláním bez maturity bude o něco nižší než 30 %. Naproti tomu téměř 40 % mužů starších 25 let bude mít vyšší vzdělání.

Úroveň vzdělanosti žen byla v roce 2001 nižší než u mužů. Téměř 30 % žen starších 25 let mělo pouze základní vzdělání a stejný podíl měl pouze střední vzdělání bez maturity. Podíl žen s vyšším vzděláním byl nižší než 10 %. Dá se však předpokládat, že v dalších letech se bude úroveň vzdělanosti mužů a žen postupně vyrovnávat. Prognóza vzdělanosti žen je taková, že v roce 2050 by měla být úroveň vzdělanosti žen dokonce o něco vyšší než u mužů.

5.2.1.4 Technické a technologické prostředí

Technické a technologické vymoženosti 21. století jsou nedílnou součástí každé společnosti, která si chce udržet své místo na trhu a chce konkurovat ostatním firmám. Pro všechny firmy, které chtějí prosperovat, musí být využívání technického zařízení a technologií samozřejmostí.

Jedná se zejména o využívání počítačové technologie nejen k vnitropodnikovým účelům, jako jsou různé softwarové programy zaměřené například na účetnictví, personalistiku nebo řízení zásob, ale i k využívání internetu. Internet je celosvětový systém navzájem propojených počítačových sítí, sloužící jak i k využívání e-mailové komunikace, k vytváření webových stránek společnosti, tak i k vyhledávání zásadních informací. Společnosti také pomocí internetu mohou nabízet a prodávat své výrobky a služby, přijímat objednávky nebo fakturovat zboží.

Dalšími důležitými technologickými prvky, které firmy využívají, jsou mobilní telefony, digitální fotoaparáty, notebooky a automobily.

V neposlední řadě společnosti podnikající v oboru logistiky musí každodenně používat mnoho dopravních prostředků, jako jsou dodávky, vysokozdvizné vozíky nebo i nákladní automobily a kamiony. Firmy zabývající se výrobou a montáží kabelových svazků a výrobou obalových materiálů pak používají celou řadu strojů, technologických pomůcek a přístrojů, které jim umožňují vykonávat svoji podnikatelskou činnost.

5.2.1.5 Ekologické prostředí

Nejen v České republice, ale na celém světě se v posledních letech klade velký důraz na ekologii a životní prostředí a lidé si stále více uvědomují důležitost situace týkající se právě tohoto prostředí. Vznikají nové organizace zabývající se ochranou životního prostředí, jako jsou Český svaz ochránců přírody, Zelený kruh, Calla, ze zahraničních pak World Wide Fund for Nature (Celosvětový fond pro přírodu) nebo IUCN (Světový svaz ochrany přírody).

Ekologické myšlení podporuje i vláda, především pak Ministerstvo životního prostředí, které v současné době vede Mgr. Tomáš Chalupa a to nejrůznějšími právními předpisy, kterými jsou zákony, nařízení vlády a vyhlášky. Ministerstvo životního prostředí se zaměřuje hlavně na ty podniky, jejichž výrobní činnost neprobíhá s ohledem na životní prostředí a snaží se předejít znečišťování a ekologickým haváriím.

Jak už bylo zmíněno, společnosti zabývající se logistikou musí každodenně používat mnoho dopravních prostředků, výpary z těchto automobilů samozřejmě znečišťují ovzduší, což si samy dobře uvědomují. Firmy mohou tuto negativní skutečnost do určité míry

eliminovat tím, že budou pečlivě plánovat své trasy a využívat moderních dopravních prostředků, jejichž emise jsou podstatně nižší než u starých vozů.

Firmy zabývající se výrobou a montáží kabelových svazků a výrobou obalových materiálů šetří životní prostředí především tříděním odpadů a správným výběrem dodavatelů, kterým životní prostředí rovněž není lhostejné.

5.2.2 Analýza oborového prostředí dle Portera

5.2.2.1 Síla konkurence uvnitř odvětví

Většina firem působících na českém trhu má své konkurenty, se kterými musí svádět dennodenně konkurenční boj o udržení své pozice na trhu. Některé firmy mají svoji podnikatelskou činnost zaměřenou na více oborů, proto je nutné nejdříve rozčlenit pět oborů podnikání.

1. Logistika

Logistika se zabývá toky zboží, peněz a informací jak mezi dodavatelem a odběratelem, tak také uvnitř jednotlivých firem, a to včetně různých systémů skladování zásob. Účelem celého oboru je tyto toky optimalizovat tak, aby představovaly pro firmu co nejmenší náklady.

SCHENKER spol. s r. o.

Společnost SCHENKER byla založena v roce 1872 jako malá rodinná firma, dnes je jedním z předních světových poskytovatelů integrované logistiky a globálních spedičních služeb. Realizuje mezinárodní toky zboží mezi výrobními a obchodními subjekty prostřednictvím pozemních, leteckých a námořních přeprav. Kromě toho nabízí komplexní, plně integrovaná logistická řešení, která organizují celý dodavatelský řetězec od přeprav, přes skladování a distribuci až po řízení toku informací.

Společnost SCHENKER spol. s r. o. má v České republice 18 pracovišť. V Brně má společnost dvě pobočky a to v Brně Slatině na ulici Tuřanka 115 a v areálu výstaviště BVV; Výstaviště 1.

DACHSER Czech Republic a.s.

DACHSER Czech Republic a.s. se sídlem v Kladně patří do celosvětové sítě logistického koncernu DACHSER GmbH se sídlem ve městě Kemptenu, ležícím na jihu Spolkové republiky Německo. Všechny pobočky jsou spolu propojeny pravidelnou linkovou přepravou, jejímž prostřednictvím zákazníci denně realizují zásobování a distribuci. Kontraktní logistika navíc nabízí skladování a doplňkové služby.

DACHSER Czech Republic a.s. působí na trhu logistiky a zasilatelství již od roku 1992. V současné době má po České republice strategicky rozmístěných 6 poboček: Kladno, Praha, České Budějovice, Hradec Králové, Brno a Ostrava. V Brně sídlí v Modřicích na ulici Evropská 884.

2. Montáž konektorů a elektrovýroba

BETA - elektronika s.r.o.

BETA - elektronika je firma zabývající se výrobou různých elektronických modulů, telefonních kabelů, autokabelů, kalafun pro pájení, smyček pro trafopájky, montáží konektorů, osazováním plošných spojů a zakázkovou výrobou dle požadavků zákazníků. Firma sídlí v obci Střeziměř 141.

Elektrovýroba a montáže s.r.o.

Firma Elektrovýroba a montáže s.r.o. působí na trhu s elektrorozvaděči již od roku 1993. V dnešní době zaměstnává 10 kvalifikovaných pracovníků, kteří jsou pravidelně odborně přeškolení. Společnost vyrábí rozvaděče nízkého napětí do 1000V, rozvaděče MaR, rozvaděče pro stroje a zařízení, pro měření elektrické energie, bytový rozvod a stavební rozvaděče. Společnost sídlí v Dolní Rožínce 13.

3. Výroba kabelových svazků

Gmont cable, s.r.o.

Společnost Gmont cable, s.r.o. byla založena v roce 1997 v Brně. Výrobou kabelových svazků pro firmu AMP Kuřim (nyní TE connectivity) započala úzká spolupráce obou firem, která pokračuje až do současnosti.

Od roku 1999 se společnost začala rozšiřovat a získala nové zákazníky z celé České republiky. V následujících letech pronikla společnost do oblasti automobilového průmyslu a zahájila výrobu telekomunikačních kabelových svazků. Firma získala stabilní základnu obchodních partnerů, čímž posílila svoje působení na trhu a i nadále rozvíjí svoji činnost. Společnost se stala dodavatelem významným zákazníkům nejen po celé České republice a na Slovensku, ale také po celé Evropě.

PROIMPEX spol. s r. o.

Firma PROIMPEX existuje od roku 1991 a od této doby se zabývá výrobou spínačů, termostatů a kabelových svazků, které jsou v první řadě používány v domácích spotřebičích, strojích a motorových vozidlech. Firma se orientuje nejvíce na ruční práce jako letování, lisování, montáž a zkoušení spínačů. Sídlo má společnost v Moravském Krumlově na ulici Dvořákova 640.

4. Výroba obalových materiálů

Štěpanovský a.s.

Firma Štěpanovský a.s. se zabývá výrobou obalů širokého rozsahu a to pro různá využití a na zabalení veškerého zboží. Po celou dobu je společnost zaměřena na výrobu kartonáže z vlnitých, hladkých a bednových lepenek. Živnostenský list na podnikání ve výrobě lepenkových obalů obdržel Josef Štěpanovský v roce 1990. Základní motto pro obaly firmy Štěpanovský a.s. je šetrnost a příznivý vliv na životní prostředí, neboť základním stavebním článkem velké většiny obalů je celulóza, což je nejrozšířenější makromolekulární hmota v přírodě, která tvoří až třetinu veškerého rostlinného světa. Společnost sídlí na ulici Lázeňská 125 v Moravských Budějovicích.

SECUPACK s.r.o.

Společnost SECUPACK s.r.o. byla založena v květnu roku 2008 a navázala tak na předešlou živnost jednoho z jejích zakladatelů.

Její specializací je distribuce obalových materiálů. Veškerý nabízený sortiment splňuje podmínky moderního a ekologického řešení a kvalitního zpracování. Nabídka společnosti SECUPACK se z pouhých několika desítek již rozrostla na několik set položek a každým měsícem nabídku rozšiřuje o další. Počátkem roku 2009 uvedla společnost zcela novou produktovou řadu čítající pět set produktů. Dále dodávají obálky, obaly a etikety na zakázku. SECUPACK sídlí na Lazretní 1/7 v Brně Zábřovicích.

5. Výroba reklamních podsedáků

ETK s.r.o. - Foam Division

Divize Foam společnosti ETK s.r.o. je na trhu od roku 1996 a v počátcích byla zaměřená na výrobu z pěnového polyethylenu. V poslední době společnost rozšířila výrobu o vakuové tváření plastů, kde zpracovává především materiály z ABS, HDPE a PS.

Výrobky divize Foam nachází uplatnění v mnoha oblastech života jako např. sport, zdravotnictví, automobilový průmysl, volný čas a reklamní předměty na podporu prodeje, jehož součástí jsou např. nepotopitelné přívěsky na klíče různých tvarů a barev, jednoduchý sluneční kšilt v různých barvách, podsedáky na zahradní nábytek a skládací sedací podložky, jež zajišťují nejen pohodlí, ale i ochranu před prochlazením, protože jsou vyrobeny z materiálu, který výborně izoluje a nenasákává vodu. Tyto podložky je možno označit firemním logem popřípadě logem sponzora. Firma sídlí na ulici Skřivánčí 9a, v obci Jablonec nad Nisou.

5.2.2.2 Hrozba substitutů

Substituty jsou v teorii spotřebitele takové dva statky, u kterých může spotřebitel snadno zaměnit spotřebu jednoho statku za spotřebou druhého statku. Spotřebitel tak reaguje na změny cen substitutů a to takovým způsobem, že pokud se zvýší cena jednoho statku, zvýší se poptávka po statku druhém.

V oboru logistiky, montáže konektorů, výroby kabelových svazků i výroby obalových materiálů se vhodné substituty hledají jen stěží. Tento předmět podnikání je natolik specifický, že tyto výrobky a služby v podstatě nelze zaměňovat za jiné statky nebo služby.

V oboru výroby reklamních podsedků by se za substituty daly považovat výrobky ze stejného materiálu, které sice neplní stejnou funkci jako podsedák, ale plní stejný reklamní účel. Můžou to být již zmíněné přívěsky na klíče různých tvarů a barev, jednoduchý sluneční kšilt v různých barvách nebo také plovací podložky všemožných tvarů a barev.

5.2.2.3 Hrozba vstupu nových konkurentů

Vstup potenciálních nových konkurentů zabývající se stejnou nebo podobnou podnikatelskou činností hrozí každé firmě a to v jakémkoliv odvětví.

V době bezprostředně po ekonomické recesi jsou však podnikatelé daleko opatrnější než před ní a do nového podnikání se pouští jen ti nejodvážnější a uspějí jen ti nejlepší. Proto v současné době společnost KAMPOS, s.r.o. neočekává významnou hrozbu vstupu nových konkurentů.

5.2.2.4 Vyjednávací síla dodavatelů

Společnost KAMPOS, s.r.o. má celou řadu dodavatelů, kteří je zásobují svými výrobky, polotovary nebo službami. Vyjednávací síly těchto dodavatelů jsou různého kalibru, především však záleží na jejich velikosti a síle konkurenčního boje v daném odvětví. Vysoká vyjednávací síla je znát především u větších dodavatelů, kteří zaujímají velký podíl na trhu, mají velké množství stálých zákazníků a odchod některého ze zákazníků nikterak neohrozí jeho existenci. Jedná se tedy například o dodavatele energií a pohonných hmot. Dodavatelé těchto komodit si mohou dovolit určovat ceny a vyjednávání o těchto cenách je podstatě téměř nemožné.

První skupinou externích dodavatelů jsou firmy, které mají velký vyjednávací vliv. Mezi tyto firmy patří společnost TE connectivity, která dodává společnosti KAMPOS, s.r.o. komponenty jako jsou konektory nebo kontakty. Další společností s vysokou vyjednávací silou je firma Václav Krupička – Raptor expanded plastic, která společnosti KAMPOS, s.r.o. dodává výlisly na nový produkt s názvem SIT-CARD. Vysokou vyjednávací silou disponuje

především z důvodu, že firma Václav Krupička – Raptor expanded plastic má na trhu jen velmi malou konkurenci, proto si může dovolit diktovat ceny a určovat podmínky.

Druhou skupinou jsou firmy, které mají jen malou nebo téměř žádnou vyjednávací sílu. K těmto firmám se řadí například společnost Smurfit Kappa Czech, s.r.o., vyrábějící od papíru a archů až po širokou škálu kartonových obalů, společnost ITW PRONOVIA, s.r.o., vyrábějící plastové obalové materiály, společnost ATERA, s.r.o. dodávající kancelářské potřeby a doplňkové zboží nebo společnost IMI International, s.r.o. – Norgren CZ. Hlavním výrobním programem společnosti Norgren jsou pneumatické válce a ventily, ventilové terminály, tlakové spínače, úpravny a regulátory vzduchu, šroubení a hadice.

5.2.2.5 Vyjednávací síla zákazníků

Společnost KAMPOS, s.r.o. má celou řadu stálých zákazníků. Ti budou následně rozděleni podle předmětu podnikání.

1. Logistické centrum

Logistické centrum společnosti KAMPOS, s.r.o. má spoustu zákazníků, zde budou vyjmenováni jen někteří. Jsou to např., AMFITAR s.r.o., BALCHEM, s.r.o., BAST CZ s.r.o., BM KLIMA, s.r.o., BRUS, spol. s r.o., CARYOTA spol. s r.o., CZECHKLIMA s.r.o., Čokoládovny Fikar, s.r.o., D. TRI, s.r.o., EISBERG, a.s., ELPRAC spol. s r.o., EXCELISO s.r.o., FLEXON stínící systémy, s.r.o., GAYER COSMETICS s.r.o., HELAN spol. s r.o., IRE-TEX PRAHA s.r.o., JAVOR spol. s r.o., KOVOARTIKL CZ, s.r.o., MAREŠ s.r.o., Moravia UPS s.r.o., Rosa, s.r.o., SaS servis s.r.o., Siemens Electric Machines s.r.o., Stavební izolace Zlín, s.r.o., TRIGA COLOR, a.s., TE connectivity, VINGAL s.r.o., Walter s.r.o., WOODFACE spol. s r.o. nebo WOODTRADE s.r.o.

Nutno podotknout, že tento výčet je jen malou částí ze všech firem využívající logistické centrum společnosti KAMPOS, s.r.o. Tyto společnosti disponují však jen malou vyjednávací silou a to především z toho důvodu, že o služby logistického centra je ze strany zákazníků velký zájem a KAMPOS, s.r.o. nemá v blízkém okolí významnější konkurenci.

2. Montáž konektorů a elektrovýroba

Jediným zákazníkem montáže konektorů a elektrovýroby je společnost TE connectivity. Společnost KAMPOS, s.r.o. původně vznikla právě pro montáž konektorů pro tehdejší firmu AMP Kuřim (dnes TE connectivity), postupně však rozšiřovala svoji podnikatelskou činnost, ale spolupráce obou firem pokračuje dodnes.

Vyjednávací síla společnosti TE connectivity je velmi vysoká a to především z toho důvodu, že je jediným zákazníkem v oblasti montáže konektorů a elektrovýroby.

3. Výroba kabelových svazků

Zákazníky v oblasti výroby kabelových svazků jsou v současné době TE connectivity, IMI International s.r.o., Walter-machines (Kušim), Profcom (Kolín), Axima (Brno), EBM papst (Brno), Honeywell, spol. s r.o. a ČZ a.s.

Jejich vyjednávací vliv je sice značný, zdaleka však nedosahuje síly, kterou disponuje TE connectivity.

4. Výroba obalových materiálů

Zákazníci tohoto oboru jsou OBALY VYSOČINA s.r.o., SERVISBAL OBALY s.r.o., COMPACT servis s.r.o., TAURI CZ s.r.o., PROBAS s.r.o., Bronislav KUDA – KZK samolepící etikety, IKA fol s.r.o., ŠTĚPANOVSKEÝ a.s., PYTLÍK s.r.o., PEBAL s.r.o., ITW Pronovia s.r.o., ITAB Shop Koncept CZ a.s. a BEF HOME s.r.o.

Vyjednávací vliv těchto společností je minimální, některé podmínky si ale vyjednat mohou.

5. Výroba reklamních podsedáků

Tento produkt je nový, tudíž si zatím nenašel stálé zákazníky. Vyjednávací síla zákazníků je v tomto případě nulová. Společnost KAMPOS, s.r.o. má v současné době rozjednané dodávky produktu SIT-CARD s firmami E.ON a Automotodrom Brno, a.s.

5.2.3 Situační analýza vnějšího prostředí

5.2.3.1 Příležitosti

Z uvedených analýz vyplývá, že se společnosti KAMPOS, s.r.o. nabízí celá řada příležitostí plynoucích z vnějšího prostředí, ve kterém se nachází.

1. Snížená sazba daně z příjmu PO oproti předchozím rokům.

V roce 1999 činila sazba daně z příjmu PO 35 %, během let se snižovala až na nynějších 19 %, což je pro firmy velmi pozitivní. 16% rozdíl sazby daně může v praxi činit desítky, ale i stovky tisíc korun.

2. Očekávaný růst výstupu automobilového průmyslu.

V roce 2011 se očekává oživení automobilového průmyslu nejen v České republice, ale i ve světě. Jelikož společnost KAMPOS, s.r.o. provádí montáž konektorů, které jsou z převážné většiny určeny do automobilů různých značek, může očekávat nárůst poptávky.

3. Opětovný růst HDP v České republice.

HDP v České republice v roce 2010 vzrostl oproti roku 2009 o 2,3 %. Predikce vývoje HDP podle odborníků je pro rok 2011 1,9 %, pro rok 2012 2,3 %, pro rok 2013 3,3 % a pro rok 2014 dokonce 4 %.

4. Nižší míra inflace.

Aktuální míra inflace činí 1,7 %. Nízká inflace obecně působí pozitivně pro ekonomický vývoj. Zlevňuje nejen vstupy, ale snižuje i úrokové sazby, což zlevňuje externí finanční zdroje.

5. Vyšší míra nezaměstnanosti.

Vyšší míra nezaměstnanosti, která současně dosahuje 9,2% výše, zapříčiňuje vyšší nabídku práce. Společnosti tak mají větší možnost výběru a zaměstnanci jsou ochotni pracovat za nižší mzdy.

6. Díky bezcelnímu prostoru Evropské unie možnost nákupu levnějších vstupů ze zahraničí a současně levnější vývoz.

Zboží je možno prodávat ve všech členských státech Evropské unie. Zboží z ostatních členských zemí nemůže být znevýhodňováno oproti domácímu výrobku clem nebo speciální daní.

7. Nižší kurz eura a dolaru vůči koruně, což způsobuje levnější import.

V současné době se kurz amerického dolaru vůči koruně pohybuje v rozmezí 19 – 17 Kč, euro osciluje kolem hodnoty 24 korun. Kurz eura vůči koruně v dubnu v roce 2009 dosahoval téměř 27 Kč, v roce 2010 se blížil 26 Kč. Kurz dolaru vůči koruně v dubnu v roce

2009 dosahoval 20,5 Kč, v roce 2010 se blížil 19,5 Kč. Apresiasi koruny způsobuje levnější import.

8. Neustálý technologický pokrok.

Technologický pokrok umožňuje firmám se neustále vyvíjet a posouvat své výrobní hranice, ale také lépe využívat lidské zdroje, zlevňovat výrobu, ale především neustále zvyšovat kvalitu nabízených výrobků a služeb.

9. Rozvoj počítačové techniky.

Rozvoj počítačové technologie umožňuje především zrychlení a zpřesnění administrativy, rychlejší komunikaci a pohodlnější archivaci dat.

10. Růst významu ekologického myšlení.

Lidé si stále více uvědomují důležitost ohledu na životní prostředí, proto mnohdy dávají přednost firmám, které mají ekologické smýšlení.

11. Možnost odpočtu DPH při nákupu firemních osobních automobilů.

Od 1. dubna 2009 mají firmy a živnostníci možnosti odpočtu DPH při pořízení osobních vozidel pro firemní účely bez nutnosti přestavby na nákladní verzi tj. automobil kategorie N1. Firmy tak ušetří na svém vozovém parku, respektive na investicích spojených s jeho pořízením téměř pětinu za předpokladu, že vozidla používají pouze pro firemní potřeby. Současně se jedná o opatření, které v souvislosti se světovou finanční krizí podpořilo automobilový průmysl.

12. Téměř žádná existence konkurence u výroby reklamních podsedků (SIT-CARD).

Jediným konkurentem výrobku SIT-CARD je společnost ETK s.r.o. - Foam Division, sídlí však v Jablonci nad Nisou, který je od Kuřimi, kde sídlí společnost KAMPOS, s.r.o. vzdálen přibližně 300 km. To značí, že produkt SIT-CARD má velkou šanci na trhu uspět.

13. Velký zájem ze strany zákazníků o logistické centrum.

Už z výčtu společností, které využívají služeb logistického centra je patrné, že je o tuto službu velký zájem. Pro firmu KAMPOS, s.r.o. se nabízí příležitost rozšířit své logistické prostory.

14. Možnost zavedených firem pokusit se přijít na trh s novým produktem nebo službou.

Firmy, které mají vybudovanou pozici na trhu, mají lepší podmínky přijít na trh s novým produktem nebo službou. Tyto firmy se nemusí obávat zániku firmy v případě neúspěchu.

15. Pokles úrokových sazeb u půjček.

Pokles úrokových sazeb znamená lepší dostupnost vnějších finančních zdrojů. Vnější zdroje financování umožňují každé firmě či podnikateli rozsáhlejší a dynamičtější rozvoj, čímž přispívají k tvorbě zisku, který je pak používán jako vnitřní zdroj financování a pomáhá tak rychleji měnit poměr ve prospěch zdrojů vlastních.

5.2.3.2 Hrozby

Hrozby jsou situace vznikající ve vnějším prostředí, které negativně působí na organizaci. V případě společnosti KAMPOS, s.r.o. se jeví jako největší hrozby:

1. Menší kupní síla obyvatel.

Zpravidla se pod termínem kupní síla obyvatel rozumí kolik si toho obyvatel nějakého regionu či profese může za svoje příjmy koupit v rámci definovaného spotřebního koše. Kupní síla obyvatelstva je tedy množství peněz, které má v daném období obyvatelstvo k dispozici pro nákup zboží na vnitřním trhu.

2. Stále znatelný dopad hospodářské krize.

Řada odborníků se shoduje na tom, že trvání globální ekonomické krize bude deset let. Domácnosti omezují svoji spotřebu, firmy zeštíhlují, stát škrtá v rozpočtu.

3. Zvyšující se konkurence.

Konkurence je součástí téměř každé podnikatelské činnosti. Zvyšující se konkurenční boj však zapříčiňuje stlačování cen směrem dolů a přežití jen těch nejlepších.

4. Hrozba vstupu konkurence ze zahraničí.

Díky volnému pohybu zboží v rámci Evropské unie dochází k přílivu zboží ze zahraničí, které konkuruje domácím výrobkům.

5. Apresiasi koruny.

Apresiasi znamená zhodnocení kurzu domácí měny vůči zahraniční měně na základě vývoje nabídky a poptávky na devizovém trhu. Posílení koruny zlevňuje zahraniční výrobky a služby, což může vést k poklesu poptávky po domácích výrobcích a službách.

6. Nestabilní podmínky na české politické scéně.

Nástup nové vlády, složené z jedné tradiční a dvou zbrusu nových, ambiciózních stran, které se chtěly zviditelnit způsobem, který by jim získal přízeň občanů v příštích volbách, přinesl nebývalé množství korupčních skandálů, které dospěly až k hlasování o důvěře vlády.

7. Hrozba ztráty významného zákazníka.

Hrozba ztráty významného zákazníka může postihnout jakoukoliv společnost a může pro ni být téměř zničující.

8. Předpokládaný růst průměrné hrubé měsíční mzdy.

Predikce průměrných hrubých měsíčních mezd naznačuje, že mzdy porostou v tomto roce téměř o 3 %, v roce následujícím pak dokonce o více jak 4 %. Mzdové náklady společnosti KAMPOS, s.r.o. činily v roce 2010 33 288 000 Kč, 3% růst mezd by tak zvýšil náklady téměř o 1 mil. Kč.

9. Nepřetržitý růst cen pohonných hmot.

Ceny pohonných hmot nabraly v měsíci dubnu vzestup a benzín dosáhl svého historického maxima. Natural 95 se v průměru vyšplhal na 34,74 Kč za litr. Pozadu nezaostala ani nafta, která vystoupala na průměrných 34,20 Kč za litr. Z průzkumu také vyplývá, že benzín i nafta se nejdraž prodávají právě v Jihomoravském kraji.

10. Zvyšování cen energií.

U elektrické energie je od roku 2000 průměrné zvýšení cen o cca 8 % ročně a u zemního plynu šplhá průměrné zdražování k 11 % ročně. Tato zdražení jsou nejvíce markantní za poslední 4 roky, kdy u elektrické energie je to celých 31 % a u plynu dokonce 53 %.

11. Hrozba platební nevěle odběratelů.

Platební nevěli odběratelů nemůže společnost nikterak předpokládat. Je však hrozbou, která může podniku zapříčinit velké finanční potíže.

12. Častá změna legislativy.

Změna legislativy znamená pro firmy implementovat tyto zákony do praxe, mnohdy musí změnit výrobu nebo provést nákladné změny. To vše společnost stojí nemalé peněžní prostředky, které zvyšují její náklady. Rovněž firma musí neustále sledovat vývoj všech aktuálních právních norem a právního prostředí.

5.2.4 Matice EFE

Tabulka 8: Hodnocení vnějšího prostředí pomocí matice EFE

Faktor	Váhy	Reakce	Skóre
Nižší daň z příjmu PO	0,05	3	0,15
Očekávaný růst výstupu automobilového průmyslu	0,15	4	0,60
Malá konkurence u výroby reklamních podsedků	0,10	4	0,40
Růst významu ekologického myšlení	0,10	3	0,30
Nižší kupní síla obyvatel	0,05	1	0,05
Nepřetržitý růst cen pohonných hmot	0,20	1	0,20
Zvyšování cen energií	0,20	2	0,40
Hrozba ztráty významného zákazníka	0,05	3	0,15
Celkové skóre	1,00	X	2,55

Zdroj: Řízený rozhovor s vedením společnosti KAMPOS, s.r.o.

Celkové skóre u matice EFE v součtu činí 2,55, což je průměrné skóre v intervalu od 1 do 4. Vyplývá z toho, že společnost má střední závislost na podnikatelském prostředí a podnikový management je připraven správně reagovat na využívání vhodných příležitostí a je schopen čelit svým ohrožením.

5.3 Analýza vnitřního prostředí

5.3.1 Hodnotový řetězec

5.3.1.1 Primární činnosti

1. Vstupní logistika

Vstupní logistika společnosti KAMPOS, s.r.o., začíná procesem výběru vhodných a spolehlivých dodavatelů, kteří dodávají zboží dochvilně a především v požadované kvalitě.

Společnost KAMPOS, s.r.o. prostřednictvím výběrového řízení vybírá nejvhodnější dodavatele pro dané zboží, materiál nebo služby. Společnost vybírá nejméně z pěti potenciálních dodavatelů, ze kterých si vybere toho nejvhodnějšího a následně od něj požadované vstupy nakupuje. Pokud se vybraný dodavatel osvědčí a společnost KAMPOS, s.r.o. je s tímto obchodním partnerem spokojena, vybuduje se mezi danými subjekty většinou dlouhodobý obchodní vztah.

Nakoupené vstupy společnost KAMPOS, s.r.o. většinou přepravuje vlastními dopravními prostředky, pokud se však jedná o objednávky menších rozměrů, využívá společnost jiné zásilkové dopravce, kterými jsou Česká pošta, PPL nebo Toptrans.

Pořízené vstupy jsou následně uskladněny do vlastních skladů v sídle společnosti a v případě potřeby tyto vstupy přechází ze skladu přímo do výrobního úseku.

Společnost disponuje velkými skladovacími prostory, tudíž může nakupovat zboží do zásoby a nemusí se obávat zvýšených nákladů za skladování.

K manipulaci se zbožím se používá vysokozdvizný nebo paletovací vozík, tato manipulace však nevyžaduje žádné specifické postupy. Vždy se ale musí dbát na řádné dodržování zásad bezpečnosti práce.

2. Výrobní operace

Společnost KAMPOS, s.r.o. má předmět činnosti rozdělen do pěti základních skupin. První skupinou je výroba kabelových svazků, druhou montáž konektorů a elektorvýroba, třetí výroba obalových materiálů, čtvrtá logistické centrum a konečně pátou činností je výroba reklamního produktu SIT-CARD.

Nejdůležitější prioritou ve výrobě je pro společnost KAMPOS, s.r.o. vysoká kvalita nabízených výrobků a služeb. Společnost ke své výrobě používá výhradně suroviny a materiály nejvyšší kvality, což zapříčiňuje vyšší výrobní náklady a tím i vyšší cenu.

V praxi společnost k zajištění kvality používá analýzu chyb, měsíční vyhodnocení zmetkovitosti a analýzu, která určuje počet zmetků na jeden milion ks.

Společnost KAMPOS, s.r.o. také zaručuje 100% kontrolu svých výrobků. Což znamená, že po dokončení výroby zaměstnanec vykonávající kontrolní činnost pečlivě překontroluje všechny zhotovené výrobky.

a) Logistické centrum

Logistické centrum společnosti KAMPOS, s.r.o. těží především ze strategického umístění severozápadně v bezprostřední blízkosti Brna, v oblasti, v které je plánován pro příští roky markantní rozvoj výrobních a logistických zón.

Logistické centrum Kuřim nabízí:

- pronájem kancelářských, skladových a výrobních prostor,
- skladová manipulace,
- příjem a expedice zboží,
- skladová evidence,

- pronájem manipulační techniky (CLARK 6,8 a 11,2 t),
- opravy paletových a vysokozdvizných vozíků,
- vnitrostátní doprava.

Obrázek 4: Logistické centrum společnosti KAMPOS, s.r.o.



Zdroj: Vnitropodnikové materiály společnosti KAMPOS, s.r.o.

b) Montáž konektorů a elektrovýroba

Hlavním zaměřením divize Montáž konektorů a elektrovýroba je kompletace plastových konektorů, které se používají v automobilovém a elektrotechnickém průmyslu.

Dále společnost nabízí 100% kontrolu nekvalitního materiálu dodaného zákazníkem, a to jak na provozovně v sídle společnosti KAMPOS, s.r.o., tak i přímo u zákazníka.

Obrázek 5: Ukázka kompletace plastových konektorů



Zdroj: Vnitropodnikové materiály společnosti KAMPOS, s.r.o.

c) Výroba obalových materiálů

Tato činnost podnikání zaměřená na obalové materiály zahrnuje celou řadu produktů:

- *Speciální měkčené proklady ze 100% celulózy* – tyto proklady se skládají z dvou až devíti vrstev s možností kontinuálního i vycentrovaného potisku, možnost jakýchkoliv velikostí a tvarů. Proklady poskytují ochranu zboží jak proti tlaku tak i nárazům. Jsou ekologické, kompletně recyklovatelné a jsou vyhovující pro styk s potravinami.
- *Etikety* – tento produkt může být vyráběn v několika variantách, buď jako samolepící etikety s možností barevného potisku, termotransferové etikety včetně dalších potřeb pro tisky čárových kódů nebo jako termotransferové pásy do tiskáren.

- *Kartonáž* – tento produkt je vyráběn jako klopové krabice z třívrstvé nebo i pětivrstvé lepenky podle FEFCO s možností vícebarevného potisku, dvouvrstvé lepenky různých šíří dodávané v rolích, dále mřížky, proložky, rylované proložky, přepravní boxy a víka, dárkové obaly na zakázku, ochrana hran a rohů.
- *Strečové fólie* – tyto fólie mohou být vyráběny jako ruční nebo strojní strečové fólie v tloušťkách a šířkách podle požadavků zákazníka.
- *Obalové polyethyleny* – mezi tyto produkty se řadí hadice, polohadice a fólie s možností modifikace v šířce a tloušťce dle přání zákazníka, bublinkové fólie v šířce až jeden a půl metru nebo dle požadavku a pěnové polyethyleny.
- *Lepicí pásky* – pásky mohou být polypropylenové lepicí pásky v šířce 15-75 mm v transparentním nebo hnědém provedení. Možnost až tříbarevného potisku na barevný podklad dle požadavku odběratele. Dále mohou být vyráběny oboustranné lepicí pásky nebo lepicí pásky s vyztužením.

Obrázek 6: Ukázka obalového materiálu



Zdroj: Vnitropodnikové materiály společnosti KAMPOS, s.r.o.

d) Výroba kabelových svazků

Společnost disponuje moderně a profesionálně vybavenými výrobními prostory a kvalifikovanou pracovní silou, která zajišťuje i výrobu kabelových svazků.

Montáž a kompletace

Mezi základní činnosti montáže kabelových svazků patří:

- stříhání a odizolování konců vodičů s průřezem 0,05–6 mm², délkami střižených vodičů 1–200 000 mm, odizolování 1. strany 0-99,9 mm a 2. strany 0–40 mm, ploché kabely do šířky 12 mm v minimální délce 50 mm,
- osazování vodičů širokým okruhem kontaktů, kabelových ok a koncovek
- lisované a pájené spoje, cínování konců vodičů,
- montáž konektorů, případně pojistkových skříněk,
- montáže jednoduchých kabelových svazků pro spotřební průmysl a telekomunikace,

- montáž kabelových svazků pro automobilový průmysl,
- kompletace plastových konektorů k použití na kabelové sestavy pro automobilový a elektrotechnický průmysl.

Technologie

Strojní zařízení pro jednotlivé činnosti:

- stroje pro stříhání a odizolování (Komax Kappa 220),
- bezolovnaté pájení (PACE),
- poloautomatický lis (PP3),
- poloautomatický krimpovací lis (UK 45).

Produkty

- *Automotiv* – společnost dále vyrábí svazky pro automobilový průmysl. Sortiment výroby je rozmanitý a obsahuje například kabelové svazky jak pro osobní automobily tak i nákladní vozy, vlaky aj.
- *Stroje a zařízení* – výroba kabelových svazků pro tuto oblast je hlavní činností společnosti. Mezi nejvýznamnější zákazníky patří především, výrobci vagonových dveří, vzduchotechniky výrobci vysokozdvizných vozíků, regulace kotlů atd.
- *Spotřební elektronika* – součástí výroby společnosti KAMPOS, s.r.o. jsou kabelové svazky určené pro tzv. „bílou“ techniku. Mezi hlavní odběratele této oblasti se řadí výrobci průmyslových sušiček, praček, domácích elektrospotřebičů a textilních strojů.
- *Telekomunikace* – společnost také vyrábí kabelové svazky pro telekomunikaci a datové sítě.

Obrázek 7: Ukázka kabelových svazků



Zdroj: Vnitropodnikové materiály společnosti KAMPOS, s.r.o.

e) Výroba reklamního produktu SIT-CARD

SIT-CARD je reklamní nosič, který slouží jako podsedák. Tento potišťený podsedák je levnou, masovou, pohyblivou a účinnou reklamou. Podložka SIT-CARD se vyrábí ve dvou typech odlišených použitým materiálem. Prvním typem je SIT-CARD SOFT, tato varianta je

charakterizována kvalitou za příznivou cenu, větší trvanlivostí a variabilitou možnosti výběru barvy. Druhým typem je SIT-CARD COMFORT, tato varianta je typická kvalitou pro náročné zákazníky, maximálními užitnými vlastnostmi, izolací, trvanlivostí a možností výběru z několika barevných odstínů.

Obrázek 8: Ukázka produktu SIT-CARD SOFT



Zdroj: Vnitropodnikové materiály společnosti KAMPOS, s.r.o.

Obrázek 9: Ukázka produktu SIT-CARD COMFORT



Zdroj: Vnitropodnikové materiály společnosti KAMPOS, s.r.o.

3. Výstupní logistika

K řízení výstupní logistiky společnost KAMPOS, s.r.o. používá především metody Just In Time. Jedná se o metodu zvyšující produktivitu práce, kde jako hlavní faktor vystupuje čas, změna ve výrobních systémech se opírá o myšlenku slučitelnosti rychlosti s přizpůsobivostí reakce na změny.

Základní filosofií společnosti KAMPOS, s.r.o. v oblasti řízení výstupních operací je vyrábět jen to, co je potřebné a tak efektivně, jak je to jen možné, zamezit plýtvání prostředků, času, kapacit a dalších ztrát a především důraz na 100% kvalitu výrobků.

Firma také nabízí možnost výroby a dodávky na zakázku dle požadavků zákazníka.

4. Marketing a prodej

Marketingová činnost společnosti KAMPOS, s.r.o. se zaměřuje především na hlavní partnery, se kterými obchoduje. V roce 2010 bylo vytvořeno nové logo společnosti, jeho zelená barva svědčí o ekologickém smýšlení této společnosti. Také byly značně zmodernizovány internetové stránky, které společnost provozuje. Na těchto stránkách se zákazník může informovat jak o činnosti společnosti, tak o jejich produktech a službách, které nabízí. Tyto stránky je možno nalézt na adrese www.kampos.cz.

Společnost dále využívá reklamy k získání nových zákazníků. Touto reklamou jsou zejména billboardy umístěné na rychlostní komunikaci číslo R43, informační mapa umístěná na náměstí Osvobození v Kuřimi, banner umístěný na brněnském Automotodromu a v neposlední řadě již zmíněné internetové stránky společnosti.

Nutno také zmínit sponzorskou činnost, ve které je společnost KAMPOS, s.r.o. velmi aktivní. Již řadu let sponzoruje děti z Ústavu sociální péče pro tělesně postiženou mládež TEREZA v Brně Řečkovících, což je odloučené pracoviště Ústavu sociální péče pro tělesně postiženou mládež KOCIÁNKA. Také každoročně sponzoruje akci Brněnská laťka, dále pak kuřimské hasičské krojované hody, dětský den v Kuřimi a také poskytla dar domu sv. Karla Boromejského.

5. Služby

Společnost KAMPOS, s.r.o. je schopna a ochotna poskytovat nabízené služby 24 hodin denně 365 dní v roce. Všechny zakázky včetně zajišťování dopravy má společnost ve vlastní režii a je schopna se stoprocentně přizpůsobit požadavkům zákazníků. Rovněž je společnost schopna pohotově a nákladově efektivně reagovat na nepříznivé změny externích faktorů.

V rámci výroby a návrhu kabelových svazků poskytuje společnost svým zákazníkům bezplatné poradenství. Poradenství může být v podobě zajištění materiálu od spolehlivých dodavatelů, pomoci s výběrem vhodného zboží, materiálu nebo služeb popřípadě i možnost návrhu technologie výroby.

Dále společnost KAMPOS, s.r.o. nabízí zákazníkům protokoly pro zabezpečení kvality. Prostřednictvím průvodních listů a zpětného sledování lze v případě reklamací rychle vyhledat příčinu a nastavit zabezpečení tak, aby se podobná neshoda v budoucnu již nevyskytovala. Společnost poskytuje standardní zákonnou záruku v době trvání 24 měsíců.

5.3.1.2 Podpůrné činnosti

1. Zajištění zdrojů

Společnost nakupuje jak materiál, suroviny, zboží, tak i služby od osvědčených dodavatelů. Ti nejvýznamnější byli popsáni v analýze oborového prostředí podle Porterova modelu konkurenčního prostředí. O nákupu těchto vstupů rozhoduje obchodní oddělení po konzultaci s vedoucími pracovníky jednotlivých úseků.

Společnost však potřebuje zajistit i činnosti, které bezprostředně nesouvisí se samotnou výrobou. Řadu těchto činností si zajišťuje svými prostředky. Těmito činnostmi jsou úklid budov a jejich údržba, údržba strojů a technického zařízení aj. Některé však nakupuje od vnějších dodavatelů. Těmito činnostmi jsou například správce sítě, služby právníka, služby auditora, výuka cizích jazyků, bankovní služby a pojištění či služby firmy zajišťující školení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a požární ochrany aj. Nákup těchto činností zajišťuje ekonomický úsek společnosti.

Důležitou součástí zajištění zdrojů je i nákup nemovitostí, strojů, technického zařízení či automobilů. O nákupu hodnotnějších vstupů rozhoduje výhradně vedení společnosti.

2. Technologický rozvoj

Každá hodnototvorná činnost má v sobě určitou technologii, ať je to know-how, pracovní postupy nebo technologie vložené do výrobního zařízení. Společnost KAMPOS, s.r.o. disponuje širokou škálou pracovních postupů, výrobních zařízení, manipulační techniky a specifickým know-how, které usnadňují nejen výrobní činnost, ale je prospěšná i pro vedení společnosti.

Společnost se věnuje i vývoji a výzkumu a to od základního výzkumu a návrhu výrobku až k výzkumu reklamních prostředků.

Společnost KAMPOS, s.r.o., v roce 2003 zavedla a používá systém řízení jakosti dle EN ISO 9001:2000. Certifikát udělila mezinárodní společnost DET NORSKE VERITAS. V roce 2006 byl certifikát obhájen a rozšířen o oblast obchodu a logistických služeb. ISO 9001 požaduje po managementu, aby se systém jakosti stal strategickým rozhodnutím společnosti. Systém jí umožňuje především snazší zapracování nových pracovníků, jasné a jednoduché modelování připravovaných změn, optimalizaci nákladů a efektivitu toku materiálů a produktů. Systém může svou flexibilitou vycházet vstříc neustálým změnám cílů, produktů, požadavků managementu a zainteresovaných stran.

Firma také dbá, aby modernizovala výrobu, provoz, technické zařízení, vozový park i počítačovou techniku.

3. Lidské zdroje

Společnost KAMPOS, s.r.o. se snaží vybírat a zaměstnávat spolehlivé, pečlivé a schopné zaměstnance, které pravidelně zaškoluje a zvyšuje jejich kvalifikaci, čímž zaručuje udržení kvality nabízených výrobků a služeb. Společnost také nabízí svým zaměstnancům možnost výuky cizích jazyků.

Ve firmě není zavedeno personální oddělení, tudíž přijímání nových pracovníků započiná uvedením volných pracovních míst na internetových stránkách, podáním inzerátu ve vybraných tiskovinách, popřípadě žádostí na úřad práce. Následně, dle životopisu, jsou vybráni nejvhodnější uchazeči, kteří jsou pozváni na osobní pohovor. Po vybrání vhodného kandidáta se dohodnou veškeré nutné formality.

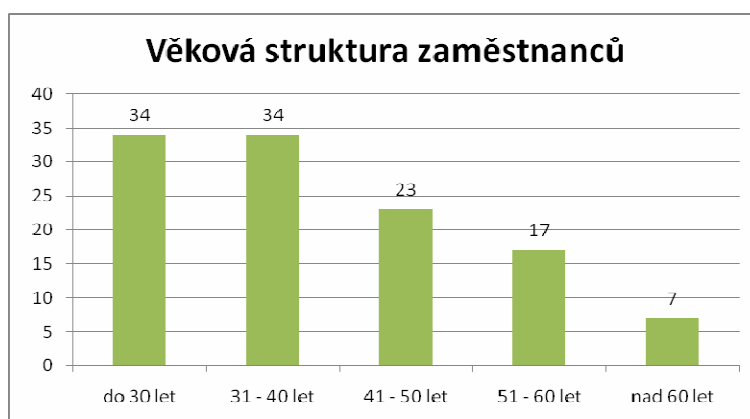
Každý nový pracovník je v den nástupu řádně proškolen a seznámen se všemi povinnostmi, které k dané pozici náleží. Zaměstnanci na nižších úrovních vyfasují firemní pracovní oděv. Všichni pracovníci musejí každoročně projít školením o bezpečnosti a ochraně zdraví při práci.

Průměrná hrubá měsíční mzda ve společnosti KAMPOS, s.r.o. činila v roce 2010 19 675 Kč.

Podle vnitropodnikových údajů bylo v dubnu roku 2011 ve společnosti zaměstnáno celkem 115 zaměstnanců na hlavní pracovní poměr, z toho 85 žen a 30 mužů.

Zaměstnance společnosti lze rozdělit podle věkové struktury do následujících intervalů: do 30 let, 30 – 40 let, 41 – 50 let, 51 – 60 let a nad 60 let.

Graf 11: Věková struktura zaměstnanců společnosti KAMPOS, s.r.o.



Zdroj: Vnitropodnikové materiály společnosti KAMPOS, s.r.o.

Z tabulky je patné, že společnost zaměstnává nejvíce pracovníků do 40 let a to 64, což činí více než 55 % všech stávajících zaměstnanců.

Zaměstnance společnosti lze dále rozdělit podle nejvyššího dosaženého vzdělání. Tento přehled nabízí následující tabulka.

Graf 12: Vzdělanostní struktura zaměstnanců společnosti KAMPOS, s.r.o.

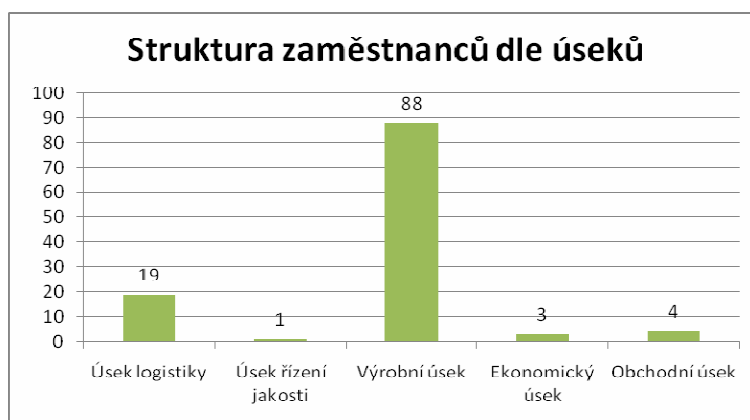


Zdroj: Vnitropodnikové materiály společnosti KAMPOS, s.r.o.

Z této tabulky je zřejmé, že společnost zaměstnává nejvíce zaměstnanců na dělnické pozici, pro kterou stačí středoškolské vzdělání s výučním listem.

Jako poslední je uvedeno rozdělení zaměstnanců podle jednotlivých úseků ve kterých pracují.

Graf 13: Struktura zaměstnanců společnosti KAMPOS, s.r.o. dle úseků ve kterém jsou zaměstnáni

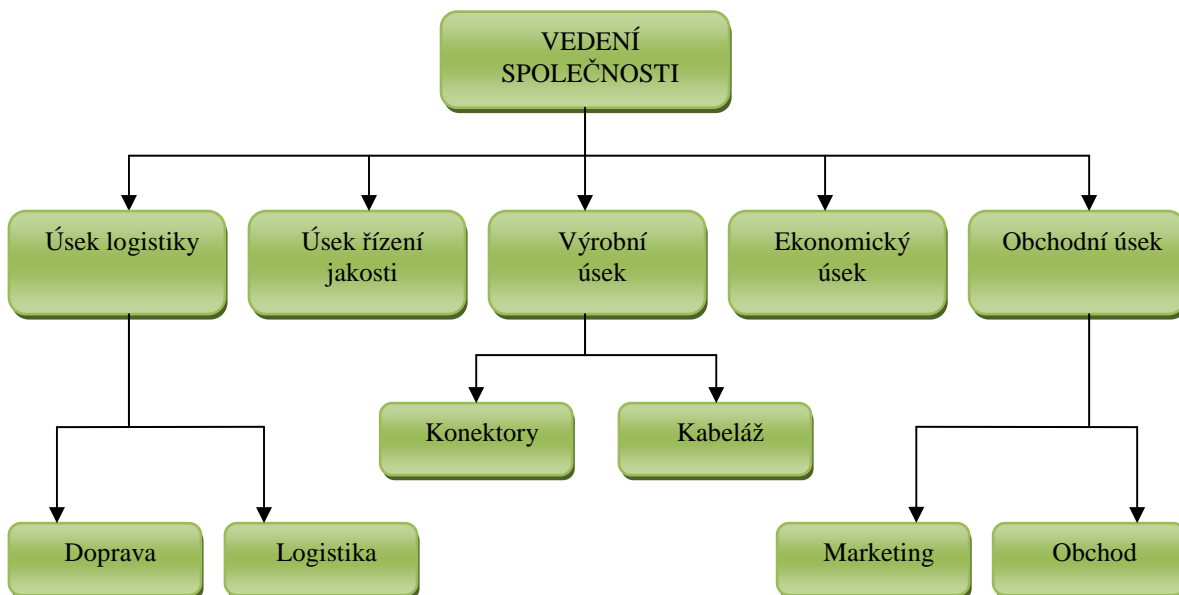


Zdroj: Vnitropodnikové materiály společnosti KAMPOS, s.r.o.

Z poslední tabulky je patrné, že téměř 77 % pracovníků je zaměstnáno ve výrobním úseku.

4. Manažerské systémy

Obrázek 10: Organizační struktura společnosti KAMPOS, s.r.o.



Zdroj: Vnitropodnikové materiály společnosti KAMPOS, s.r.o.

V čele společnosti KAMPOS, s.r.o. stojí jednatelé, kteří jsou současně i majitelé společnosti. Pan Ing. Stanislav Sehnal, MBA vlastní majoritní 60% podíl, pan Ing. Ondřej Lejsal vlastní zbývající 40% minoritní podíl společnosti. Prokuristou společnosti je pan Ing. Aleš Sehnal.

Společnost se dále rozděluje do pěti základních úseků. Těmito úseky je úsek logistiky, úsek řízení jakosti, výrobní úsek, ekonomický úsek a obchodní úsek.

Úsek logistiky se dále člení na logistiku a dopravu, logistika pak pod sebou zahrnuje administrativní pracovníky, manipulační dělníky, údržbu, odpadové hospodářství a úklid a ostrahu objektů. Do dopravy spadá vedoucího dopravy a řidiče.

Úsek řízení jakosti pod sebou zahrnuje vedení tohoto úseku a správce dokumentace.

Pod výrobní úsek spadají divize konektory a kabeláž. Divize konektory zahrnuje vedoucího výroby, asistentku a plánovače. Pod vedoucího výroby dále spadá vstupní kontrola, pod kterou dále spadají skladníci, vedoucí dílny, pod kterého dále spadají operátoři a výstupní kontrola, pod kterou dále spadá kontrola. Divize kabeláž zahrnuje asistentku, vedoucího výroby a dílny a operátory.

Ekonomický úsek řídí ekonomický ředitel, kterému podléhá finanční účetnictví, hlavní účetní, personalistka a majetková účetní.

Obchodní úsek se dále dělí na divizi obchodu a marketinku. Divize obchodu zahrnuje vedoucího, asistentku a obchodníky, divize marketinku pak zahrnuje vedoucího a pracovníky marketingu.

5.3.2 Finanční analýza společnosti KAMPOS, s.r.o.

5.3.2.1 Ukazatele zadluženosti

Tabulka 9: Ukazatele zadluženosti společnosti KAMPOS, s.r.o. v letech 2006 – 2010

Ukazatele	2006	2007	2008	2009	2010
Celková zadluženost [%]	88,4	86,2	81,5	80,5	82,1
Dlouhodobá zadluženost [%]	64,4	61,7	63,5	60,0	64,9
Krátkodobá zadluženost [%]	24,0	24,5	18,0	20,5	17,2
Míra samofinancování [%]	9,6	10,4	13,3	14,6	17,8
Dluh na vlastní kapitál	9,11	8,28	6,14	5,54	4,62
Úrokové krytí	2,1	2,0	1,6	1,5	1,7
Ukazatel podkapitalizování	1,0	1,2	1,2	1,2	1,2

Zdroj: Vnitroponikové materiály společnosti KAMPOS, s.r.o.

Celková zadluženost společnosti KAMPOS, s.r.o. se pohybuje kolem 80 % a je zhruba dvěma třetinami tvořena dlouhodobou zadlužeností. Dlouhodobá zadluženost přesahuje hodnotu 60 %, což je poměrně velká zadluženost. Důvodem je, že společnost KAMPOS, s.r.o. zakoupila díky poskytnutí dlouhodobého úvěru v roce 2005 skladovací prostory v areálu sídla firmy a začala je využívat k podnikatelské činnosti jako logistické centrum. Krátkodobá zadluženost osciluje kolem 20 %, v roce 2010 dosáhla 17,2 %, což je z pohledu velikosti společnosti přijatelná hodnota.

Míra samofinancování je dodatečným ukazatelem celkové zadluženosti, který udává, jakým procentem jsou aktiva společnosti financována z vlastních zdrojů. Vzhledem k tomu, že se do ukazatele celkové zadluženosti nezahrnují rezervy a časová rozlišení, není celkový součet zadluženosti a míry samofinancování 100 %. Z vývoje míry samofinancování v letech 2006 - 2010 je znát, že se podíl vlastního kapitálu na financování činnosti podniku mírně navyšuje, je však pořád relativně nízký. V roce 2006 míra samofinancování činila jen 9,6 %, v roce 2010 dosahovala už 17,8 %. Z toho lze vyvodit, že společnost využívá převážně cizích zdrojů.

Dluh na vlastní kapitál má podobnou vypovídací hodnotu jako celková zadluženost. Oba ukazatele se zvyšují s rostoucím zadlužením podniku. V roce 2010, činila hodnota dluhu

na vlastní kapitál 4,62, což znamená, že společnost má na jednu korunu vlastního kapitálu 4,62 Kč dluhu. Tento ukazatel má v posledních pěti letech sestupnou hodnotu.

Ukazatel úrokové krytí značí, kolikrát zisk převyšuje placené úroky. V literatuře se uvádí, že by placené úroky měly být pokryty ziskem nejméně třikrát. Společnost se v celém sledovaném období pohybuje kolem hodnoty dvě. V praxi je však společnost bez problému schopna tyto úroky splácet.

Ukazatel podkapitalizování by měl dosahovat hodnot větších než jedna. Společnost KAMPOS, s.r.o. v letech 2007 – 2010 dosahovala hodnoty 1,2, což značí, že podnik není podkapitalizován.

5.3.2.2 Ukazatele platební schopnosti

Tabulka 10: Ukazatele likvidity společnosti KAMPOS, s.r.o. v letech 2006 - 2010

Ukazatele	2006	2007	2008	2009	2010
Běžná likvidita	0,92	0,91	1,10	1,20	1,29
Pohotová likvidita	0,86	0,84	0,91	1,06	1,07
Hotovostní likvidita	0,15	0,09	0,32	0,20	0,10

Zdroj: Vnitroponikové materiály společnosti KAMPOS, s.r.o.

Běžná likvidita porovnává oběžná aktiva s krátkodobými závazky a určuje, kolika korunami oběžného majetku je kryta 1 Kč krátkodobých závazků společnosti. Hodnota běžné likvidity by měla dosahovat hodnoty v intervalu 1,5 – 2,5. Z uvedené tabulky je patrné, že společnost KAMPOS, s.r.o. v roce 2010 dosáhla hodnoty 1,29, což se blíží optimální hodnotě, stále ale svědčí o nedostatečném pokrytí krátkodobými cizími zdroji oběžnými aktivy.

Pohotová likvidita se snaží odstranit nedostatky běžné likvidity a to tak, že z oběžných aktiv vyloučí vliv zásob. Doporučená hodnota tohoto ukazatele je 1 – 1,5. V letech 2006 - 2008 se podnik této hodnotě blíží a od roku 2009 dosahuje doporučených hodnot.

Hotovostní likvidita pak měří schopnost podniku splácet své právě splatné dluhy, čili vystihuje okamžitou platební schopnost. Doporučená hodnota tohoto ukazatele je alespoň 0,2. Hodnoty hotovostní likvidity dosahovaly optimální hranice ve společnosti KAMPOS, s.r.o. pouze v letech 2008 a 2009.

5.3.2.3 Ukazatele aktivity

Tabulka 11: Ukazatele aktivity společnosti KAMPOS, s.r.o. v letech 2006 - 2010

Ukazatele	2006	2007	2008	2009	2010
Obrat celkových aktiv	0,81	0,83	0,97	0,71	1,02
Obrat DHM	1,09	1,39	1,51	0,88	0,66
Obrat zásob	54,74	46,92	29,36	25,73	27,05
Doba obratu zásob [dny]	7	8	13	15	14
Obrat pohledávek	4,72	4,50	9,08	4,02	6,06
Doba obratu pohledávek [dny]	78	82	41	91	61
Obrat závazků	4,39	2,72	4,27	2,70	4,17
Doba obratu závazků [dny]	84	135	86	136	88

Zdroj: Vnitropodnikové materiály společnosti KAMPOS, s.r.o.

Obrat celkových aktiv zjišťuje efektivnost využití celkových aktiv v analyzované společnosti. Doporučená hodnota by se měla pohybovat kolem čísla 1. V roce 2010 dosáhla společnost KAMPOS, s.r.o. hodnoty 1,02, což znamená, že společnost obrátila celková aktiva v peněžní prostředky 1,02 krát.

Ukazatel obratu dlouhodobého hmotného majetku má velký význam při rozhodování o pořizování dalšího investičního majetku a udává, kolikrát se dlouhodobý majetek za rok obrátí v tržby. Hodnota tohoto ukazatele během sledovaného období dosahovala 1,51 v roce 2008 až 0,66 v roce 2010, což znamená, že se v tomto roce dlouhodobý hmotný majetek obrátil v tržbách jen 0,66 krát. Na nízké hodnoty tohoto ukazatele má vliv i to, že společnost v roce 2005 zakoupila na úvěr logistické centrum.

Obrat zásob je velmi důležitý ukazatel a určuje, kolikrát jsou během sledovaného roku zásoby společnosti prodány a nové znovu uskladněny. Obrat zásob společnosti KAMPOS, s.r.o. činil v roce 2010 27,05, v roce 2006 dokonce 54,74, což znamená, že v tomto roce byly zásoby prodány a nové znovu uskladněny 54,74 krát. Oběžná aktiva byla vázána formou zásob nejdéle v roce 2009 a to 15 dní, nejkratší dobu v roce 2006 a to pouze 7 dní, což značí velkou efektivnost využívání těchto zásob.

Ukazatel doby obratu pohledávek říká, za jakou dobu jsou společnosti uhrazeny jeho pohledávky. V loňském roce tato doba činila 61 dní, jsou to sice téměř dva měsíce, není to však nijak alarmující.

Doba obratu závazků vypovídá o tom, za jakou dobu je společnost schopna uhradit své závazky. V posledním analyzovaném roce společnost KAMPOS, s.r.o. hradila své závazky

vůči svým dodavatelům v průměru za 88 dní, v roce 2009 to bylo dokonce za 136 dní. Společnost se pravděpodobně snaží držet své finanční zdroje co možná nejdéle a splácí své závazky až v době konce splatnosti.

5.3.2.4 Ukazatele rentability

Tabulka 12: Ukazatele rentability společnosti KAMPOS, s.r.o. v letech 2006 - 2010

Ukazatele	2006	2007	2008	2009	2010
ROA zdaněná [%]	5,08	4,11	4,44	3,71	4,37
ROA nezdaněná [%]	7,83	6,36	6,17	4,97	5,90
ROE [%]	29,89	21,53	13,92	8,88	10,79
ROCE [%]	6,86	5,71	5,78	5,37	5,29

Zdroj: Vnitropodnikové materiály společnosti KAMPOS, s.r.o.

Ukazatel rentability celkového vloženého kapitálu ve zdaněné verzi je ovlivněn mírou zdanění zisku a kapitálovou strukturou společnosti, ukazatel rentability celkového vloženého kapitálu v nezdaněné podobě těmito vlivy není ovlivněn, proto vypovídá o skutečné schopnosti společnosti produkovat zisk s aktivy, které má k dispozici. Podle vývoje sledovaného období vyplývá, že společnost konstantně disponuje schopností využívat vložený kapitál. V roce 2010 dosáhl hodnoty 5,90, z čehož vyplývá, že na 1 Kč celkových aktiv připadalo 5,90 haléřů nezdaněného zisku

Rentabilita vlastního vloženého kapitálu je měřítkem pro vlastníky společnosti a vypovídá o tom, jakou měrou byl jimi vložený vlastní kapitál zhodnocen. Rentabilita vlastního kapitálu činila v prvním sledovaném roce téměř 30 %, což znamená, že na 1 Kč vlastního kapitálu v tomto roce připadalo 30 haléřů zisku. Hodnota ukazatele rentability vlastního vloženého kapitálu v dalších analyzovaných letech postupně klesala. Tento negativní vývoj zřejmě způsobila finanční recese. V loňském roce však hodnota tohoto ukazatele začala opět nepatrně růst a to na hodnotu 10,79 %.

Rentabilita dlouhodobě investovaného kapitálu porovnává zisk po zdanění a nákladové úroky s dlouhodobými zdroji a vlastním kapitálem. V posledním sledovaném roce tento ukazatel dosahoval hodnoty 5,29, což znamená, že na 1 Kč dlouhodobých investic připadá 5,29 haléřů zisku.

5.3.3 Situační analýza vnitřního prostředí

5.3.3.1 Silné stránky

1. Dobrá pověst mezi zákazníky a dodavateli v jihomoravském regionu.

Společnost KAMPOS, s.r.o. disponuje všeobecně velmi dobrou pověstí a přátelskými vztahy jak se zákazníky, tak i s dodavateli, což zaručuje udržení stávajících zákazníků a pomoc při získávání nových.

2. Vysoká kvalita nabízených výrobků a služeb.

Nejdůležitější prioritou a částí poslání společnosti KAMPOS, s.r.o. je vysoká kvalita nabízených výrobků a služeb.

3. Certifikát systému řízení jakosti dle EN ISO 9001:2000.

ISO 9001 umožňuje společnosti KAMPOS, s.r.o. snazší zapracování nových pracovníků, jasné a jednoduché modelování připravovaných změn, optimalizaci nákladů a efektivitu toku materiálů a produktů.

4. Četné sponzorské aktivity.

Společnost KAMPOS, s.r.o. sponzoruje děti z Ústavu sociální péče pro tělesně postiženou mládež TEREZA, akci Brněnská laťka, kuřimské hasičské krojované hody, dětský den v Kuřimi a dům sv. Karla Boromejského.

5. Komplexnost nabízených služeb.

Společnost KAMPOS, s.r.o. nabízí celou řadu výrobků a služeb zaručující všestranný servis.

6. 100% kontrola výrobků.

Společnost KAMPOS, s.r.o. zaručuje 100% kontrolu svých výrobků, prostřednictvím překontrolování každého výrobku pověřenou osobou.

7. Časová flexibilita.

Společnost KAMPOS, s.r.o. je schopna a ochotna poskytovat nabízené služby 24 hodin denně 365 dní v roce.

8. Odbornost zaměstnanců.

Společnost KAMPOS, s.r.o. pravidelně zaškoluje své zaměstnance, čímž zvyšuje jejich kvalifikaci a zaručuje tak udržení vysoké kvality svých výrobků a služeb. Společnost také nabízí svým zaměstnancům možnost výuky cizích jazyků.

9. Příznivá cena služeb logistického centra.

Logistické centrum společnosti KAMPOS, s.r.o. těží především ze strategického umístění, zjednodušeně se dá říct, že společnost sídlí v bezprostřední blízkosti Brna si účtuje „venkovské“ ceny.

10. Bonusové služby v logistickém centru.

Logistické centrum nabízí spoustu dalších doprovodných služeb jako je skladová manipulace, příjem a expedice zboží, skladová evidence, pronájem manipulační techniky, opravy paletových a vysokozdvíhových vozíků, vnitrostátní doprava.

11. Strategické umístění sídla společnosti a logistického centra.

Společnost KAMPOS, s.r.o. má strategicky umístěné sídlo firmy na severním cípu města Brna, v oblasti, ve které je plánován pro příští roky rozvoj výrobních a logistických zón.

12. Moderní technické a technologické vybavení.

Společnost KAMPOS, s.r.o. disponuje celou řadou moderního technického a technologického vybavení jako je počítačová technika, stroje, přístroje nebo vozový park.

13. Vývoj nového produktu SIT-CARD, který může společnosti přinést značný úspěch.

S produktem společnosti KAMPOS, s.r.o. SIT-CARD přichází na trh reklamní nosič v podobě potišťovaného podsedačky, který je levnou, masovou, pohyblivou a účinnou reklamou. Víceúčelovou skládací termopodložku na sezení pro venkovní i vnitřní použití ocení především návštěvníci sportovních a kulturních akcí, konané pod širým nebem a návštěvníci stadionů.

14. Internetové stránky společnosti.

Firma KAMPOS, s.r.o. provozuje své internetové stránky, kde se zákazník může informovat jak o činnosti společnosti, tak o veškerých produktech a službách, které nabízí. Tyto internetové stránky jsou na velmi vysoké úrovni a slouží především k marketingu.

15. Věková struktura zaměstnanců.

Společnost zaměstnává více než 55 % pracovníků do 40 let, což svědčí o mladém kolektivu, který má snahu se nadále rozvíjet své schopnosti a dovednosti.

16. Snaha rozšiřovat předmět činnosti podnikání.

Mezi základní priority společnosti KAMPOS, s.r.o. patří neustálé sebezlepšování a uspokojování co možná nejvíce požadavků a potřeb svých zákazníků. Tudíž se společnost snaží v rámci svých možností a ekonomicky přijatelných výsledků rozšiřovat svůj předmět činnosti.

5.3.3.2 Slabé stránky

1. Jeden významný zákazník v oblasti montáže konektorů.

Společnost KAMPOS, s.r.o. je v předmětu činnosti montáže konektorů zaměřena pouze na jednoho významného zákazníka, kterým je firma TE connectivity. Do kritické situace se může společnost KAMPOS, s.r.o. dostat v případě, kdy firma TE connectivity náhle omezí svoji poptávku.

2. Vysoká zadluženost společnosti.

Celková zadluženost společnosti KAMPOS, s.r.o. činí 82,1 %. Důvodem je, že společnost zakoupila v roce 2005 prostřednictvím dlouhodobého úvěru skladovací prostory v areálu sídla firmy.

3. Fluktuace zaměstnanců na pozici operátora.

Nejvíce zaměstnanců pracuje ve firmě KAMPOS, s.r.o. jako operátoři ve výrobním úseku. Tato pracovní pozice je velmi náročná a vyžaduje přesnost a pečlivost, proto často dochází k odchodu zaměstnanců na této pozici. Nově přijatí pracovníci se musí nejdříve zaškolit, což stojí firmu nemalé finanční prostředky.

4. Stárnutí majetku, především pozemní komunikace v sídle společnosti.

Budovy, které jsou využívány pro účely logistického centra byly vybudovány v letech 1944 - 1995. To svědčí o jejich zastarávání a nutnost každodenní údržby a častých oprav, což je pro firmu ekonomicky velmi náročné. Přirozeně dochází i ke stárnutí a amortizaci osobních automobilů, které jsou nedílnou součástí podnikání. Pozemní komunikace v části sídla společnosti je pouze šterková a vysypaná kamínky, což je pro zákazníky logistického centra značný problém.

5. Nižší důraz na marketing a reklamu.

I přes to, že společnost provozuje kvalitní internetové stránky a pronajímá několik reklamních billboardů, má marketingová činnost společnosti rezervy, proto by potřebovala společnost v této oblasti jisté oživení.

6. Nižší mzdové ohodnocení pracovníků na nejnižší organizační úrovni.

Průměrná hrubá měsíční mzda společnosti činila v roce 2010 19 675 Kč. Zaměstnanci na pozici výrobních operátorů a skladníků, čili pracovníci na nejnižší organizační úrovni, však této hrubé měsíční mzdy nedosahují.

7. Nedostatečně vyvinutý management společnosti.

Společnost KAMPOS, s.r.o. postrádá specializovaný management zabývající si například strategickým, krizovým či personálním řízením. Tyto funkce obstarává jednatel společnosti.

8. Složitá pozice při vymáhání pohledávek díky platební nevěli či neschopnosti odběratelů.

Vymáhání pohledávek je v současné době velmi aktuální téma a musí jej řešit téměř všechny firmy, společnost KAMPOS, s.r.o. tedy není výjimkou.

9. Vlastnická struktura společnosti.

V čele společnosti KAMPOS, s.r.o. stojí dva jednatele, kteří jsou současně i majitelé společnosti. Vlastník s minoritním podílem se však na vedení společnosti podílí jen minimálně.

10. Vyšší výrobní náklady.

Vyšší výrobní náklady jsou způsobeny zejména tím, že společnost KAMPOS, s.r.o. pracuje výhradně se surovinami a materiály v nejvyšší kvalitě. Vyšší výrobní náklady jsou způsobeny i neustále se zvyšujícími cenami energií a pohonných hmot.

5.3.4 Metoda IFE

Tabulka 13: Hodnocení vnitřního prostředí maticí IFE

Faktor	Váhy	Reakce	Skóre
Vysoká kvalita nabízených výrobků a služeb	0,20	3	0,60
Četné sponzorské aktivity	0,05	2	0,10
100 % kontrola výrobků	0,15	4	0,60
Strategické umístění logistického centra	0,15	3	0,45
Vývoj nového produktu SIT-CARD	0,15	4	0,60
Vysoká zadluženost společnosti	0,15	3	0,45
Fluktuace zaměstnanců na pozici operátora	0,05	2	0,10
Špatný stav komunikace v sídle společnosti	0,10	4	0,40
Celkové skóre	1,00	X	3,3

Zdroj: Řízený rozhovor s vedením společnosti KAMPOS, s.r.o.

Skóre s výslednou hodnotou 3,3, které vyšlo v aplikaci matice IFE na společnost KAMPOS, s.r.o. ukazuje, že podnikový management společnosti správně prosazuje své silné stránky a současně je schopen eliminovat své slabé stránky.

5.4 Matice hodnocení strategické pozice SPACE

Osy matice SPACE reprezentují dvě vnitřní dimenze (finanční síla – FS a konkurenční výhoda – CA) a dvě vnější dimenze (stabilita prostředí – ES a atraktivnost odvětví – IS). Tvorba matice SPACE probíhá v následujících krocích:

1. Výběr množiny proměnných.
2. Označování reakce firmy na jednotlivé faktory.
3. Výpočet průměrných hodnot.
4. Sečtení vypočtených průměrných hodnot.
5. Vynesení výsledného bodu x a y do grafu.
6. Narys směrového vektoru.

Tabulka 14: Matice SPACE – finanční síla

Finanční síla (FS)	Váha	Reakce	Skóre
Návratnost investic	0,25	5	1,25
Zadluženost	0,15	4	0,60
Likvidita	0,10	4	0,40
Pracovní kapitál	0,25	5	1,25
Cash flow	0,10	4	0,40
Možnost odstoupení z trhu	0,05	3	0,15
Riziko podnikání	0,10	3	0,30
Celkové vážené skóre			4,35

Zdroj: Řízený rozhovor s vedením společnosti KAMPOS, s.r.o.

Tabulka 15: Matice SPACE – konkurenční výhoda

Konkurenční výhoda (CA)	Váha	Reakce	Skóre
Podíl na trhu	0,20	-2	-0,40
Kvalita výrobku	0,25	-1	-0,25
Životní cyklus výrobku	0,10	-3	-0,30
Věrnost zákazníků	0,20	-2	-0,40
Využití konkurenční kapacity	0,10	-4	-0,40
Technologické know-how	0,05	-4	-0,20
Vliv na dodavatele a distributory	0,10	-4	-0,40
Celkové vážené skóre			-2,35

Zdroj: Řízený rozhovor s vedením společnosti KAMPOS, s.r.o.

Tabulka 16: Matice SPACE – stabilita prostředí

Stabilita prostředí (ES)	Váha	Reakce	Skóre
Technologické změny	0,20	-3	-0,60
Míra inflace	0,10	-4	-0,40
Variabilita poptávky	0,10	-3	-0,30
Cenová hladina konkurenčních výrobků	0,25	-3	-0,75
Bariéry vstupu na trh	0,15	-4	-0,60
Konkurenční tlak	0,20	-2	-0,40
Celkové vážené skóre			-3,05

Zdroj: Řízený rozhovor s vedením společnosti KAMPOS, s.r.o.

Tabulka 17: Matice SPACE – atraktivnost odvětví

Atraktivnost odvětví (IS)	Váha	Reakce	Skóre
Růstový potenciál	0,15	4	0,60
Ziskový potenciál	0,15	4	0,60
Finanční stabilita	0,10	4	0,40
Technologické know-how	0,10	4	0,40
Využití zdrojů	0,15	3	0,45
Intenzita kapitálu	0,20	3	0,60
Možnosti vstupu na trh	0,10	3	0,30
Produktivita, kapacita a jejich využití	0,05	3	0,15
Celkové vážené skóre			3,50

Zdroj: Řízený rozhovor s vedením společnosti KAMPOS, s.r.o.

Součet dimenzí na ose x:

$$X = IS + CA$$

$$X = 3,50 - 2,35$$

$$X = 1,15$$

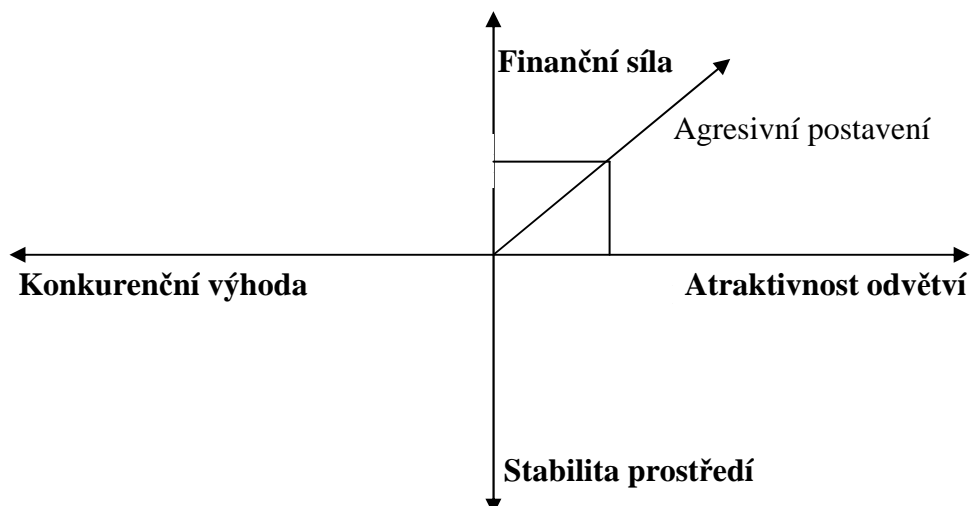
Součet dimenzí na ose y:

$$Y = FS + ES$$

$$Y = 4,35 - 3,05$$

$$Y = 1,3$$

Obrázek 11: Matice SPACE



Zdroj: Vlastní práce

Směrový vektor matice SPACE společnosti KAMPOS, s.r.o. se nachází v agresivním kvadrantu, což značí, že společnost má vynikající pozici k zapojení svých silných stránek do využití příležitostí ve vnějším prostředí, překonání slabých stránek a předcházení hrozbám ve vnějším prostředí. Pronikání trhu, rozvoj trhu, vývoj nových výrobků, zpětná, dopředná nebo horizontální integrace, příbuzná, nepříbuzná a horizontální diverzifikace, případně kombinace těchto strategií, se proto zdají být nejvhodnější strategie pro společnost KAMPOS, s.r.o.

K podobným závěrům jsme dospěli i pomocí matice IFE a EFE.

5.5 SWOT analýza

Tabulka 18: SWOT matice

Vnitřní prostředí	Silné stránky (S)	Slabé stránky (W)
<p style="text-align: center;">Vnější prostředí</p>	<p>S1: Dobrá pověst. S2: Vysoká kvalita výrobků. S3: ISO 9001:2000. S6: 100% kontrola výrobků. S7: Časová flexibilita. S8: Odbornost zaměstnanců. S9: Nízká cena služeb logistického centra. S10: Bonusové služby. S11: Strategické umístění firmy. S12: Moderní technické a technologické vybavení. S13: Vývoj produktu SIT-CARD. S14: Internetové stránky firmy. S16: Rozšíření předmětu činnosti.</p>	<p>W1: Jeden významný zákazník v oblasti montáže konektorů. W2: Vysoká zadluženost. W3: Fluktuace zaměstnanců. W4: Stárnutí majetku a komunikace. W5: Rezervy v marketingu. W6: Nižší mzdy operátorů. W7: Nedostatečně vyvinutý management. W8: Složité vymáhání pohledávek. W9: Vlastnická struktura. W10: Vyšší výrobní náklady.</p>
	Příležitosti (O)	Strategie SO (maxi - maxi)
<p>O2: Růst automobilového průmyslu. O6: Bezcelní prostor EU. O7: Nižší kurz eura a dolaru. O8: Technologický pokrok. O9: Rozvoj PC techniky. O10: Ekologické myšlení. O11: Odpočet DPH při nákupu firemních osobních automobilů. O13: Vysoká poptávka po službách logistického centra. O15: Pokles úrokových sazeb. O16: Vývoj nového produktu.</p>	<p>1. Nabízet zákazníkům logistického centra obalové materiály a nový reklamní produkt SIT-CARD. (S13 + O13) 2. Využít internetových stránek k možnosti provedení objednávek přes internet. (S14 + O9) 3. Zavést systém ISO 14001. (S3 + O10) 4. Rozšíření předmětu činnosti vývojem nového výrobku nebo služby při využití bankovního úvěru. (S16 + O15 + O16) 5. Využít časové flexibility a odbornosti zaměstnanců k získání nových zakázek týkající se automobilového průmyslu. (S7 + S8 + O2)</p>	<p>1. Vybudovat novou pozemní komunikaci při využití bankovního úvěru. (W4 + W6 + O15) 2. Zaměřit se na zahraniční zákazníky především pro oblast montáže konektorů. (W1 + O6) 3. Nákup nových osobních automobilů a využití odpočtu DPH. (W4 + O11) 4. Nakupovat kvalitní materiály a suroviny od zahraničních dodavatelů za nižší ceny. (W10 + O7) 5. Sledovat trendy technologického pokroku a tím se snažit o snížení výrobních nákladů. (W10 + O8)</p>

Hrozby (T)	Strategie ST (maxi – mini)	Strategie WT (mini – mini)
<p>T1: Menší kupní síla obyvatel</p> <p>T2: Stále znatelný dopad ekonomické krize.</p> <p>T3: Zvyšující se konkurence.</p> <p>T4: Vstup konkurence ze zahraničí.</p> <p>T5: Apreciace koruny.</p> <p>T7: Ztráta významného zákazníka.</p> <p>T9: Růst cen pohonných hmot.</p> <p>T10: Zvyšování cen energií.</p> <p>T11: Platební neuvle odběratelů.</p>	<p>1. Umístit fotovoltaické články na střechy budov pro vlastní využití. (S12 + T10)</p> <p>2. Nakupovat pohonné hmoty ze zahraničí, například ze Slovenska nebo Rakouska, kde jsou pohonné hmoty až o 2 Kč levnější. (S11 + T5 + T9)</p> <p>3. Neustále klást důraz na kvalitu výrobků a služeb a rovněž zdůrazňovat 100% kontrolu a tím zamezit ztráty významného zákazníka. (S2 + S6 + T7)</p> <p>4. Využít dobré pověsti a vysoké odbornosti zaměstnanců s hlavním důrazem na kvalitu a tím zamezení vstupu konkurenta ze zahraničí. (S1 + S2 + S8 + T4)</p> <p>5. Nižšími cenami logistického centra, bonusovými službami a strategickým umístěním eliminovat konkurenci v tomto odvětví. (S9 + S10 + S11 + T3)</p>	<p>1. Zvýšit mzdy výrobním operátorům a tím snížit fluktuaci těchto zaměstnanců a zvýšit jejich kupní sílu. (W3 + T1)</p> <p>2. Přijmout třetího společníka, který by do společnosti vložil kapitál a tím zvýšil konkurenceschopnost podniku a snížil jeho zadluženost. (W2 + W9 + T3)</p> <p>3. Smluvně ošetřit možnou platební neschopnost nebo neuvle zákazníků a tím zlepšit vymáhání pohledávek. (W8 + T11)</p> <p>4. Zavést reklamu prostřednictvím nálepek umístěných na dopravních prostředcích. (W5 + T3)</p> <p>5. Zajistit strategické a krizové řízení, což v případě ekonomických nebo existenčních problémů zaručí kvalitnější a pohotovější jednání. (W7 + T2)</p>

Zdroj: Vlastní práce

5.6 Strategické rozhodování společnosti KAMPOS, s.r.o.

5.6.1 Poslání společnosti KAMPOS, s.r.o.

Společnost KAMPOS, s.r.o. se řídí následujícími hesly charakterizujícími poslání společnosti. Těmito hesly jsou **K**valita, **A**utomatizace, **M**nohostrannost, **P**rofesionalita, **O**dpovědnost a **S**polehlivost.

Společnost také propaguje motto: „Nebude kvalita, nebude budoucnost.“

Poslání společnosti KAMPOS, s.r.o. se jeví jako velmi vhodně zvolené, vypovídající o jejích hlavních prioritách. Poslání jednoznačně udává, jak se společnost odlišuje od ostatních.

5.6.2 Vize společnosti KAMPOS, s.r.o.

Vize společnosti představují dlouhodobý výhled její podnikatelské činnosti. Vedení společnosti stanovilo následující vize:

- Uspokojovat potřeby a požadavky zákazníků ve všech oblastech podnikatelské činnosti.
- Hlavní důraz na udržení kvality ve všech oblastech podnikatelské činnosti.
- Trvalé budování vztahů se zákazníky a dodavateli na osobní a přátelské úrovni.
- Zaměření na úspory a efektivnost využívání veškerých energetických zdrojů.

Nutno zdůraznit, že správná vize vytváří budoucnost společnosti. Vize podniku spojuje všechny zaměstnance v rámci společnosti. Propojuje to, co zaměstnanci dělají a co je pro ně důležité, s tím, čeho chce společnost jako celek dosáhnout. Každý zaměstnanec společnosti KAMPOS, s.r.o. by měl vize znát a měl by také cítit, že je jejích nedílnou součástí, má-li dojít k naplnění těchto vizí. Vize podniku společnosti KAMPOS, s.r.o. poskytuje jasný cíl společnosti a to jak pro současnost tak i budoucnost.

Společnost KAMPOS, s.r.o. může zajistit několika způsoby, aby zaměstnanci vizím porozuměli a cítili se její součástí. Vedení společnosti může vytvořit prezentace nebo brožury, ve kterých stanovené vize zaměstnancům jednoznačně popíše. Rovněž může naplánovat školení nebo zveřejnit potřebné informace na webových stránkách společnosti. Dokud ovšem samotné zaměstnance vedení nezapojí a nenechá je přemýšlet, jak mohou oni sami vize ovlivnit a spoluvytvářet, budou to pro ně jen „pěkná“ slova vyvěšená na nástěnce společností.

5.6.3 Strategické cíle společnosti KAMPOS, s.r.o.

Z vize podniku společnosti KAMPOS, s.r.o. vedení společnosti na základě strategického rozhodnutí stanovila strategické cíle podniku, jsou to cíle jak dlouhodobé tak i krátkodobé povahy. Jsou podstatně hmatatelnější a konkrétnější než vize podniku.

- Na základě dotací z Evropské unie během roku 2011 zavést systém skladové evidence založené na čárových kódech.
- Do konce roku 2013 úprava a modernizace logistického centra.
- Do konce roku 2011 uvést nový produkt SID-CARD a dostatečně jej zviditelnit.
- Do června roku 2012 získání nového stálého odběratele na výrobu kabelových svazků.
- V letošním roce vytvoření nové bezprašné antistatické místnosti sloužící pro rozvoj nabízených služeb v oblasti kabeláže.

Důležité je propojit poslání společnosti s firemními strategickými cíli společnosti. Cíle by měly být sestaveny podle principu SMART, měly by tedy být **Specifické, Měřitelné, Ambiciózní** či **Akceptovatelné, Realizovatelné** a **Termínované**. Strategické cíle společnosti KAMPOS, s.r.o. splňují všechny požadavky principu SMART.

Prvním strategickým cílem společnosti KAMPOS, s.r.o. je na základě dotací z Evropské unie během roku 2011 zavést systém skladové evidence založené na čárových kódech.

S – tento strategický cíl je dostatečně specifický, jednoznačně určuje, čeho má být dosaženo.

M – měřitelnost spočívá v ušetření nákladů a času, které zavedení systému skladové evidence založené na čárových kódech přinese.

A – cíl je rovněž ambiciózní i akceptovatelný.

R – jelikož dotace z Evropské unie na tento systém pro společnost KAMPOS, s.r.o. byla již schválena, může se hovořit o reálnosti tohoto cíle.

T – stanovený cíl je i termínovaný, cíle má být dosaženo do konce roku 2011.

Druhým cílem stanoveným společností KAMPOS, s.r.o. je do roku 2013 značná úprava a modernizace logistického centra.

S – tento strategický cíl je specifický, určuje, čeho má být dosaženo, ale mohl by být více konkrétní a určit jakých úprav nebo modernizace má být dosaženo.

M – měřitelnost druhého cíle tkví ve zvýšené poptávce po službách logistického centra a následně ve zvýšených tržbách.

A – tento cíl je velmi ambiciózní i akceptovatelný.

R – reálnost tohoto cíle je dostatečná, pokud společnost nebude mít na údržbu a modernizaci logistického centra dostatečné vlastní finanční prostředky, může si společnost zapůjčit potřebnou finanční částku od komerčního bankovního domu.

T – termín tohoto cíle byl vedením společnosti stanoven do konce roku 2013.

Třetí strategický cíl společnosti KAMPOS, s.r.o. zní do konce roku 2011 uvést nový produkt SID-CARD a dostatečně jej zviditelnit.

S – uvedený cíl je dostatečně specifický, určuje, čeho chce společnost dosáhnout, mohl by být ale ještě konkrétnější a stanovit jakým způsobem chce společnost produkt zviditelnit.

M – měřitelnost tohoto cíle spočívá v počtu zakázek a následně ve výši tržeb.

A – tento cíl je ambiciózní i akceptovatelný, v období kdy ještě doznívá ekonomická recese je uvedení nového produktu na trh přece jen riskantnější než před touto recesí.

R – jelikož je tento produkt nový a má jen minimální konkurenci, je reálnost úspěchu velmi vysoká.

T – termín tohoto cíle byl vedením společnosti stanoven do konce roku 2011.

Čtvrtým cílem, kterého chce společnost KAMPOS, s.r.o. dosáhnout je do poloviny příštího roku získat nového stálého odběratele na výrobu kabelových svazků.

S – uvedený cíl je naprosto specifický, říká, že chce společnost získat nového odběratele pro stanovený obor podnikání.

M – měřitelnost tohoto cíle je jednoznačná, jednak spočívá ve velikosti zvýšení výroby kabelových svazků a jednak ve kvantifikaci velikosti zvýšení tržeb popřípadě zisku.

A – tento cíl je velmi ambiciózní, získání významného odběratele je vždy velmi složitý úkol, v případě, kdy se jedná o takto specifickou výrobu je ještě složitější, je však i akceptovatelný.

R – společnost musí především klást důraz na kvalitu, flexibilitu a ochotu, v tomto případě bude cíl reálný.

T – tento cíl plánuje společnost KAMPOS, s.r.o. splnit do června příštího roku.

Posledním cílem společnosti KAMPOS, s.r.o. je během letošního roku vytvořit nové bezprašné antistatické místnosti sloužící pro rozvoj nabízených služeb v oblasti kabeláže.

S – uvedený cíl je jednoznačně specifický, konkrétně určuje, čeho má být dosaženo.

M – měřitelnost posledního cíle je určena rozšířením nabízených služeb v oblasti kabeláže a rovněž také v kvantifikaci nákladů na vybudování těchto antistatických místností a ve velikosti tržeb plynoucích z jejich provozování.

A – vytvoření bezprašných antistatických místností je pro společnost jednoznačně konkurenční výhodou, proto je i tento cíl jak ambiciózní tak i akceptovatelný.

R – společnost KAMPOS, s.r.o. má již vyhrazené prostory pro výstavbu antistatických místností, tudíž o reálnosti tohoto cíle není pochyb.

T – vybudování bezprašných antistatických místností plánuje vedení společnosti do konce letošního roku.

Podle principu SMART jsou strategické cíle společnosti KAMPOS, s.r.o. definovány správně. Nejdůležitější však je, aby tyto cíle naplňovali nejen vedoucí pracovníci, ale především zaměstnanci a aby cítili, že jsou jejich součástí.

Podstatou je, aby všichni zaměstnanci společnosti KAMPOS, s.r.o. strategickým cílům porozuměli. Jako nejvhodnější způsob se jeví jejich prezentace v menších skupinkách, kde je možné jak informovat, vysvětlovat, diskutovat, tak uvádět příklady, způsoby měření a konkrétní data.

Následně je potřeba, aby každý zaměstnanec na určité pozici, s vlastními odpovědnostmi sám přemýšlel nad tím, jak může tyto strategické cíle podpořit. Pak už záleží na kreativitě zaměstnanců a jejich schopnostech a především ochotě a snaze propojit svou každodenní práci s těmito cíli. Je však pochopitelné, že čím níže v rámci organizační struktury společnosti se zaměstnanec nachází, tím méně bude zřejmá vazba společných vizí a cílů na každodenní práci těchto zaměstnanců. Zde je možné nalézt řešení v definování cílů pro jednotlivé pracovní týmy.

5.6.4 Strategické myšlení společnosti KAMPOS, s.r.o.

Strategické myšlení představuje schopnost perspektivně pohlížet na možnosti podniku, analyzovat všechny faktory vnějšího prostředí, variantním plánováním brát v potaz permanentnost změn, reagovat na ně, promyšleně alokovat zdroje a učit se překonávat problémy s využitím potenciálu spolupracovníků.

Strategickým „mozkem“ ve společnosti KAMPOS, s.r.o. jsou především jednatele společnosti. Ti by měli při strategickém smýšlení dodržovat hned několik důležitých principů jako je princip variantnosti, princip permanentnosti, princip celosvětového systémového přístupu, princip tvůrčího přístupu, princip interdisciplinarity, princip vědomí práce s rizikem, princip koncentrace zdrojů, princip vědomí práce s časem, princip agregovaného myšlení a princip zpětnovazebního myšlení.

Vzhledem k časovému vytížení a presu je pro oba jednatele velmi obtížné se plnohodnotně věnovat strategickému myšlení s ohledem na výše jmenované principy. Dělají vše co je v jejich silách a řídí se především „selským rozumem“ a zkušenostmi a dovednostmi získané během let v praxi.

Specialista, zabývající se strategickým myšlením by mohl mít pro společnost KAMPOS, s.r.o. řadu přínosů jako je delší životní cyklus výrobků, rychlejší a jistější návratnost vložených prostředků a rychlé dosažení zisků, vyšší efektivnost a produktivitu, méně krizového řízení, lepší zpětnou vazbu a poučení, a v neposlední řadě zlepšení týmové práce a atmosféry.

Jednatelé však vidí některé překážky, které občas brání strategickému myšlení. Jsou to nepřipravenost zaměstnanců ke změnám, obranné jednání, krátkozrakost, byrokracie, pouze výrobní orientace, paradigmaty, osobní zájmy, špatná informovanost, formalismus, nerozhodnost nebo nedůslednost.

5.6.5 Strategické řízení společnosti KAMPOS, s.r.o.

Úlohou strategického řízení by měla být pomoc společnosti udržet nebo získat strategickou konkurenční výhodu, stanovit a v určeném čase dosáhnout reálných dlouhodobých cílů. Proto by strategické řízení mělo být nedílnou součástí vedení každé společnosti, která chce uspět a dlouhodobě se udržet na trhu.

Jak už bylo zmíněno společnost KAMPOS, s.r.o. nemá vybudovanou firemní pozici strategického manažera, který by řešil strategické řízení, zejména proces tvorby a implementace rozvojových záměrů, které by měly mít zásadní význam pro další rozvoj společnosti. Tento post přejímá sám jednatel a současně majoritní vlastník firmy pan Ing. Stanislav Sehnal, MBA. Jeho povinností v rámci strategického řízení je především vyhodnocování faktorů podnikového okolí a to jak vnějšího tak i vnitřního. Těmito faktory jsou například potřeby zákazníků, chování konkurenčních firem a dodavatelů, vývoj makroekonomických podmínek jako jsou měnová nebo fiskální politika státu, legislativa, daňová soustava, ekologické požadavky aj. Jelikož pan Ing. Stanislav Sehnal, MBA je hlavním jednatelem společnosti, je zřejmé, že se strategickému řízení nemůže věnovat naplno, tak jak by sám chtěl a jak by si to jeho společnost zasloužila.

Vedení společnosti oponuje řadou argumentů proč pozici strategického manažera ve své společnosti nezavádět. Těmi nejpádnějšími jsou především vysoké mzdové náklady na strategického manažera, dále pak rychle se měnící podmínky, v tom případě by strategický

manažer nemohl dlouhodobě plánovat. Rovněž argumentují, že strategické cíle musí být často formulovány jen jako vágní a dosti obecné a také, že existuje mnoho jiných důvodů úspěchu, než je strategické řízení, těmi jsou například štěstí nebo náhoda. Také argumentují, že existují podniky, které jsou efektivní i bez strategického řízení

I přes výše uvedené argumenty proti zavedení postu strategického manažera, existuje i spousta argumentů, které tuto pozici obhajují. Tyto argumenty říkají, že strategický manažer umožňuje podnikům anticipovat měnící se podmínky, dává jasné cíle a směry budoucí činnosti pro zaměstnance, řešení problémů strategického manažera zdokonaluje a podniky zaměstnávající strategického manažera jsou více efektivní.

Je však nutno zdůraznit, že úspěch či neúspěch v podnikání je především závislý na kvalitě strategického rozhodování.

5.6.6 Strategické rozhodování společnosti KAMPOS, s.r.o.

Strategické rozhodování je jedna z nejvýznamnějších aktivit, které manažeri v podniku realizují. Význam rozhodování se projevuje především v tom, že kvalita a výsledky strategických rozhodovacích procesů ovlivňují zásadním způsobem efektivnost fungování a budoucí prosperitu společnosti. Nekvalitní strategické rozhodování může být jednou ze zásadních příčin podnikatelské krize či zániku společnosti.

Strategická rozhodnutí ve společnosti KAMPOS, s.r.o. v převážné většině provádí jednatel společnosti pan Ing. Stanislav Sehnal, MBA. Strategie, které by společnosti poskytly konkurenční výhodu, získání nového segmentu na trhu, popřípadě ušetřily náklady nebo zvýšily tržby a následně zisky většinou přichází z nejvyššího vedení. Pokud s nějakým strategickým nápadem přijdou zaměstnanci na nižších úrovních organizační struktury, platí zde pravidlo dodržování hierarchických vazeb, čili předávání informací přes jednotlivé stupně řízení, což vždy není zcela optimální. V první řadě hrozí, že se daná informace nebo nápad k vrcholovému vedení vůbec nedostane. Pokud ano, tak hrozí, že bude mít značný časový odstup nebo bude informace pozměněná nebo ne ve zcela přesné podobě. Rovněž hrozí, že informace nebude pochopena v pravém smyslu a vedení ji sabotuje, i když se může jednat o velmi dobrý nápad nebo myšlenku.

Existuje několik problémů týkající se strategického rozhodování, které se ve společnosti KAMPOS, s.r.o. objevují. Tyto problémy jsou rozděleny do tří skupin.

1) Implementační problémy

- nechuť zaměstnanců k radikálním změnám,
- obava zaměstnanců z hmotné odpovědnosti,

2) Personální problémy

- absence strategického manažera,
- nedostatek kvalifikovaného personálu,
- přetížení jednatelů společnosti jinými činnostmi,
- ne zcela jasné kompetence.

3) Metodické problémy

- neznalost důsledků rozhodování a jednání,
- velká byrokracie,
- nedostatečný reporting zdola nahoru,
- nedostatečné informace shora dolů.

Doporučení pro společnost KAMPOS, s.r.o. pro oblast strategického rozhodování jsou následující:

- Vytvořit pozici strategického manažera, popřípadě využívat externího odborníka, který by řešil veškeré otázky týkající se dané problematiky.
- Zlepšit komunikaci mezi vedením a zaměstnanci na nižších úrovních organizační struktury. Tito zaměstnanci jsou bezprostředně ve styku s každodenními problémy a ví, co by bylo potřeba zlepšit, kde jsou slabé stránky a silné stránky výroby nebo jak zefektivnit jednotlivé pracovní postupy.
- Motivace zaměstnanců k aktivní spolupráci s vedením společnosti vedoucí k efektivnější výrobě nebo snížení nákladů například prostřednictvím bonusů nebo benefitů, jako je finanční odměna, dovolená aj.
- Vytvořit systém tzv. „tiché pošty“, kdy by všichni zaměstnanci měli možnost veškeré své námítky, připomínky, typy, inovace nebo nápady sdělovat vedení společnosti prostřednictvím písemného vyjádření. Tyto postřehy by zaměstnanci mohli ukládat do speciální schránky, určené výhradně pro tyto účely.
- V neposlední řadě se společnost může v oblasti strategického managementu učit od ostatních prostřednictvím benchmarkingu.

Všechna tato doporučení mohou společnosti zefektivnit strategické řízení a rozhodování. Konečné rozhodování o strategiích a strategických cílech je samozřejmě výhradně záležitostí vrcholového vedení společnosti.

6 DISKUSE

Strategické rozhodování představuje podle Fotra a kol. „jednu z nejvýznamnějších aktivit, které manažeři v organizacích realizují.“ Rozhodování je podle něj nedílnou složkou sekvenčních manažerských funkcí, nejvýrazněji se podle něj uplatňuje v plánování, neboť jádro plánovacích procesů tvoří rozhodovací procesy. Význam strategického rozhodování se projevuje především v tom, že kvalita a výsledky těchto procesů ovlivňují zásadním způsobem efektivnost fungování a budoucí prosperitu organizací. Nekvalitní rozhodování jak Fotr dále uvádí, může být jednou z vyznaných příčin podnikatelského neúspěchu.

Díky diplomové práci zabývající se strategickým rozhodováním společnosti KAMPOS, s.r.o. jsem se o důležitosti strategického rozhodování sama přesvědčila a utvrdila se v domněnce, že bez kvalitního strategického managementu a především strategického rozhodování a řízení není možné úspěšně a efektivně řídit společnost. Také se potvrdilo, že chce-li manažer správně a efektivně řídit společnost, potřebuje správnou vizi. Vizi, která definuje, kým má společnost být, jakým směrem chce směřovat a kam se chce dostat. Správná vize vytváří budoucnost společnosti. Samotná vize ovšem nestačí. Je třeba ji doplnit strategickými cíli a především strategiemi. Potvrdilo se tak tvrzení jak Košťana a Šuleře, Foreta, Procházky a Urbana, ale i Koontze, Weihricha, Zdražilové i Khelerové.

Existuje celá řada přístupů k členění strategických variant. Záleží na tom, který rys strategií jednotliví autoři zdůrazňují. Košťan a Šuleř rozdělují čtyři základní způsoby, jimiž lze nahlížet na strategii organizace a to stabilizace, expanze, omezení a kombinace. Toto rozdělení se jeví jako vhodné. Z mého pohledu je však příliš obecné a málo konkrétní, proto dávám přednost rozdělování strategií podle Kotlera, který je rozděluje na strategie tržního vůdce, strategie tržního vyzyvatele, strategie tržního následovatele a strategie obsazování tržních výklenků. Také Fotr stanovuje celou řadu strategií, jeho výklad se mi však zdá jako příliš členitý a méně srozumitelný.

Košťan a Šuleř uvádí i adaptační model, který tvrdí, že se společnosti rozlišují podle přístupu k řešení strategických problémů. Podle autorů existují čtyři typy společností a to obranáři, prospektoři, analyzátoři a reaktori. S tímto rozdělením se naprosto ztotožňuji a na základě analýzy společnosti KAMPOS, s.r.o. usuzuji, že se řadí do kategorie obranářů, tedy že vedení společnosti hledá nebo vytváří prostředí, které je stabilní a manažeři upřednostňují ochranu podílu na trhu, který se jim podařilo získat.

K analýze vnitřního a vnějšího prostředí byly použity matice EFE a IFE podle Svobody. Tyto matice určily, že společnost KAMPOS, s.r.o. je připravena reagovat na

využívání vhodných příležitostí a je schopna čelit svým ohrožením a že společnost správně prosazuje své silné stránky a současně je schopna eliminovat své slabé stránky.

Směrový vektor matice SPACE vytvořen rovněž podle Svobody určil, že se společnost KAMPOS, s.r.o. nachází v agresivním kvadrantu, což značí, že má dobrou pozici k zapojení svých silných stránek do využití příležitostí ve vnějším prostředí, překonání slabých stránek a předcházení hrozbám ve vnějším prostředí.

Všechny metody dospěly ke stejnému závěru. Je tedy zřejmé, že autor spolehlivě objasnil a popsal výše zmiňované metody.

Strategické cíle společnosti KAMPOS, s.r.o. byly analyzovány dle principu SMART podle Pošváře a Chládkové. Tento přístup se mi jeví jako logický a spolehlivě určí, zda jsou cíle společnosti formulovány správně.

Dále dle analýzy vnějšího a vnitřního prostředí byla vytvořena SWOT matice, která byla sestavena rovněž podle Pošváře a Chládkové. Díky ní byly vytvořeny nové strategie navržené pro společnost KAMPOS, s.r.o., kterými by si měla udržet svoji pozici na trhu, zvýšit svoji konkurenceschopnost a efektivněji využívat své zdroje. Výběr strategie podle Košťana a Šuleře má záviset na třech kritériích, kterými jsou vhodnost, realizovatelnost a akceptovatelnost strategie, s čímž souhlasím, a proto jsou všechny navržené strategie zhodnoceny pomocí zmiňovaných kritérií.

1. Nabízet zákazníkům logistického centra obalové materiály a nový reklamní produkt SIT-CARD.

Vhodnost: Strategie se jeví jako vhodná, především z toho důvodu, že náklady na ni jsou nulové nebo minimální. Navíc může přinést zvýšení odbytu a tím pádem zvýšení tržeb společnosti.

Realizovatelnost: Realizovatelnost této strategie je velmi jednoduchá, stačí, když vedení společnosti nebo pověřený, vyškolený pracovník znalý nabízených produktů osloví spokojené zákazníky využívající logistické centrum a nabídne jim výrobky a služby, které společnost KAMPOS, s.r.o. nabízí.

Akceptovatelnost: Poměr nákladů a výnosů plynoucí z realizace strategie bude jednoznačně menší než 1, jelikož náklady na tuto strategii by měly být minimální. Rizika v tomto případě téměř žádná nehrozí, finanční stabilitu tato strategie nikterak neohrožuje. Tato strategie by rovněž měla být akceptována všemi zájmovými skupinami.

2. Využití internetových stránek k možnosti provedení objednávek přes internet.

Vhodnost: Dnešní trend jednoznačně dává zelenou počítačové technice a online technologii, kdy si zákazník vybere, objedná a následně i zaplatí zboží vystavené na

webových stránkách společnosti. Tato strategie nabízí zvýšený komfort jak pro zákazníky, tak i pro společnost.

Realizovatelnost: Společnost KAMPOS, s.r.o. nabízí velmi specifický okruh výrobků a služeb, ale i přes to, by této strategie mohla společnost využít především u nového produktu SIT-CARD. Zákazník by si mohl vizuálně vybrat z nabízené škály barev a materiálů, pouze by zadal počet kusů a vložil logo, které chce na posedáky vylisovat. Nároky na realizovatelnost této strategie jsou pouze na systémového integrátora, který tuto aplikaci na webových stránkách společnosti KAMPOS, s.r.o. vytvoří.

Akceptovatelnost: Náklady na vytvoření aplikace provádění objednávek přes internet jsou pouze náklady na počítačového odborníka, který tuto aplikaci naprogramuje a následně proškolí zaměstnance zpracovávající objednávky uskutečněné přes tuto aplikaci. Rizika hrozí spíše technického charakteru, jako je selhání samotného programu. Finanční stabilitu společnosti to však v žádném případě neohrozí.

3. Zavést systém ISO 14001.

Vhodnost: ISO 14001 pojednává o environmentálním managementu, tj. managementu týkající se životního prostředí. Vzhledem k narůstajícímu významu ekologického myšlení je zavedení systému ISO 14001 téměř samozřejmostí.

Realizovatelnost: Základním záměrem systému je podpora ochrany životního prostředí a prevence znečišťování. Norma nestanovuje žádné absolutní požadavky na environmentální chování organizace, klade však důraz na dodržování legislativních požadavků týkajících se jednotlivých složek životního prostředí. Základem je identifikace všech možných aspektů, které mají vliv na životní prostředí. Organizace sama si pak může určit, čím nejvíce životní prostředí zatěžuje a hledat vhodné metody k postupnému snižování dopadů do životního prostředí.

Akceptovatelnost: Je jasné, že zavedení systému ISO 14001 bude nákladnou strategií, ale zavedením této normy dá společnost KAMPOS, s.r.o. jasně najevo svůj postoj k životnímu prostředí, což je do jisté míry i marketingový tah. Reakce zájmových skupin na zavedení environmentálního managementu by zajisté byla pouze pozitivní.

4. Rozšíření předmětu činnosti vývojem nového výrobku nebo služby při využití bankovního úvěru.

Vhodnost: Tato strategie se jeví vzhledem k velké zadluženosti společnosti a uvádění nového produktu na trh jako ne zcela nevhodnější.

Realizovatelnost: Realizovatelnost strategie je také složitější, vyžaduje především správný nápad, lidský kapitál, vhodnou technologii a v neposlední řadě finanční kapitál na vývoj, výzkum, výrobu a marketing.

Akceptovatelnost: Vzhledem k vysoké kapitálové náročnosti a nejasnému výsledku je tato strategie v současné době neakceptovatelná. Rizika v tomto případě jednoznačně převažují.

5. Využit časové flexibility a odbornosti zaměstnanců k získání nových zakázek týkající se automobilového průmyslu.

Vhodnost: Vzhledem k očekávanému oživení automobilového průmyslu se nabízí, aby společnost KAMPOS, s.r.o. nabízející montáž konektorů, které jsou z převážné většiny určeny do automobilů různých značek, zvýšila své marketingové aktivity pro získání nového zákazníka.

Realizovatelnost: Realizovatelnost této strategie spočívá z velké části na vedení společnosti a na jejich marketingových schopnostech. Důležité je, při oslovování nového potenciálního klienta, klást důraz na kvalitu, časovou flexibilitu a odbornost zaměstnanců.

Akceptovatelnost: Jelikož společnost KAMPOS, s.r.o. tuto službu nabízí již od začátku své existence, jsou zaměstnanci dostatečně proškoleni a společnost nepotřebuje žádné speciální pomůcky a přístroje sloužící k montáži konektorů. Tudíž náklady na tuto strategii budou pouze finanční prostředky vynaložené na marketing.

6. Vybudovat novou pozemní komunikaci při využití bankovního úvěru.

Vhodnost: Jelikož část komunikace v areálu společnosti sloužící také pro účely logistického centra je v katastrofickém stavu, je její oprava takřka povinností.

Realizovatelnost: Úpravou této komunikace se nejen zpříjemní komfort, ale i opotřebování motorových vozidel a v neposlední řadě se výrazně zlepší nabízené služby v rámci logistického centra, což může přilákat další nové zákazníky. Pravděpodobně bude tato oprava finančně náročnější, ale v současné době je opravdu nutností.

Akceptovatelnost: Předpokladem této strategie je velmi kladná reakce všech zúčastněných zájmových skupin.

7. Zaměřit se na zahraniční zákazníky především pro oblast montáže konektorů.

Vhodnost: Jelikož se v roce 2011 očekává růst automobilového průmyslu nejen v České republice, ale i ve světě, je vhodné, aby se společnost KAMPOS, s.r.o., která provádí montáž konektorů, které jsou z převážné většiny určeny do automobilů různých značek, zaměřila i na zahraniční zákazníky. Může jim nabídnout nejen vyšší kvalitu služeb, ale mnohdy i nižší cenu.

Realizovatelnost: Ač se tato strategie může znát zprvu realizačně náročná, v dnešní „otevřené“ Evropě a díky strategickému umístění České republiky ve středu Evropy tomu tak není. Doprava by sice byla jak časově, tak finančně náročnější, ale vzhledem k nižším cenám pohonných hmot v zahraničí a vyšším cenám za lidský kapitál by se vyšší náklady dorovnaly.

Akceptovatelnost: Akceptovatelnost strategie zaměřená se na zahraniční zákazníky může ohrozit nutnost zaměstnanců ovládat cizí jazyky. I když společnost KAMPOS, s.r.o. nabízí zaměstnancům výuku cizích jazyků, ne všichni tuto nabídku využívají.

8. Nákup nových osobních automobilů a využití odpočtu DPH.

Vhodnost: I když se nabízí možnost odpočtu DPH z nově nakoupených osobních automobilů, v současnosti nemá společnost KAMPOS, s.r.o. potřebu nových vozů. V této době vlastní společnost 10 automobilů značky Škoda, Toyota, Peugeot, Kia, Volkswagen a 19. 5. 2011 si jednatel společnosti pan Ing. Stanislav Sehnal, MBA zakoupil firemní osobní automobil značky Audi A7, který bude dostatečně reprezentovat společnost.

Realizovatelnost: I přes možnost odpočtu DPH a nižší ceny automobilů než před krizí je nákup firemních automobilů stále drahou záležitostí.

Akceptovatelnost: V případě zestárnutí vozového parku nebo nutnosti nového osobního automobilu je zajisté možnost odpočtu DPH velkou výhodou.

9. Nakupovat kvalitní materiály a suroviny od zahraničních dodavatelů za nižší ceny.

Vhodnost: Jak už bylo zmíněno výše, „otevřená“ Evropa a strategické umístění České republiky ve středu Evropy umožňuje společnosti KAMPOS, s.r.o. nakupovat některé materiály a suroviny potřebné k výrobě od zahraničních dodavatelů. V případě, že tyto materiály a suroviny jsou podstatně levnější než v České republice, je vhodnost této strategie dostatečná.

Realizovatelnost: Dopravu by si společnost KAMPOS, s.r.o. byla schopna zajistit sama, čímž by pravděpodobně snížila dopravní náklady.

Akceptovatelnost: V současné době má společnost nadbytečného řidiče a nákladní automobil, v tomto případě by společnost mohla volného řidiče využít právě k tomuto účelu.

10. Sledovat trendy technologického pokroku a tím se snažit o snížení výrobních nákladů.

Vhodnost: Sledovat trendy týkající se technického a technologického pokroku by mělo být samozřejmou součástí každé společnosti, která se chce udržet na trhu a chce být dostatečně konkurenceschopná. Realizace této strategie je tedy na místě.

Realizovatelnost: Samotné sledování těchto trendů je v podstatě jednoduchou záležitostí. Pokud se však společnost rozhodne zakoupit a následně používat novou technologii například ve výrobě, je nutné, aby se s touto technologií seznámili především zaměstnanci.

Akceptovatelnost: Akceptovatelnost této strategie určuje především výše nákladů, které by společnost musela do nové technologie investovat a výše předpokládaných ušetřených nákladů díky nové technologii.

11. Umístit fotovoltaické články na střechy budov pro vlastní využití.

Vhodnost: Fotovoltaický článek je velkoplošná polovodičová součástka schopná přeměňovat světlo na elektrickou energii. Využívá při tom fotovoltaický jev. Vzhledem k vysoké energetické spotřebě společnosti KAMPOS, s.r.o. a ke stále se zvyšujícím cenám elektrické energie je možnost využívání vlastních zdrojů pro společnost velmi lákavá.

Realizovatelnost: Společnost KAMPOS, s.r.o. má možnost v sídle společnosti umístit fotovoltaické články na střechy budov. Samotnou montáž by však musela zajistit dodavatelská firma.

Akceptovatelnost: Umístění fotovoltaických článků na střechy budov vyžaduje vysoké počáteční náklady, ale vzhledem k současným cenám elektrické energie a jejími neustálému růstu je předpoklad, že by se počáteční investice měla společnosti do 5 let vrátit.

12. Nakupovat pohonné hmoty ze zahraničí, například ze Slovenska nebo Rakouska, kde jsou pohonné hmoty až o 2 Kč levnější.

Vhodnost: V České republice ceny pohonných hmot v dubnu letošního roku dosáhly historického maxima. Natural 95 v průměru stál 34,74 Kč za litr a nafta 34,20 Kč za litr. Na Slovensku nebo v Rakousku se ceny pohonných hmot pohybují v přepočtu o takřka o 2 Kč níže než v České republice.

Realizovatelnost: Tato strategie by se dala využívat například při nákupu surovin a materiálu ze zahraničí. Pokud by si společnost KAMPOS, s.r.o. zajišťovala dopravu ve vlastní režii, mohla by i pohonné hmoty nakupovat v zahraničí.

Akceptovatelnost: Pokud by společnost nakupovala zboží ze zahraničí, byl by nákup levnějších pohonných hmot ze zahraničí jistě výhodný, pokud by však společnost se zahraničními dodavateli nebo zákazníky neobchodovala, nebyla by tato strategie pravděpodobně efektivní.

13. Neustále klást důraz na kvalitu výrobků a služeb a rovněž zdůrazňovat 100% kontrolu a tím zamezit ztráty významného zákazníka.

Vhodnost: Pokud chce společnost uspět ve vysoké konkurenci, musí si udržet vysokou kvalitu nabízených výrobků a služeb.

Realizovatelnost: Pro společnost KAMPOS, s.r.o. je kvalita výrobků a služeb prioritou, tudíž by neměl být zásadní problém zachovat stanovený standard, který stálí zákazníci vyžadují.

Akceptovatelnost: Akceptovatelnost této strategie musí být pro společnost samozřejmostí, pokud si chce udržet významné zákazníky.

14. Využít dobré pověsti a vysoké odbornosti zaměstnanců s hlavním důrazem na kvalitu a tím zamezení vstupu konkurenta ze zahraničí.

Vhodnost: Dobrou pověst a vysokou odbornost zaměstnanců si chce společnost KAMPOS, s.r.o. zajisté udržet za všech okolností. Proto je tato strategie vhodná nejen pro zamezení vstupu nového konkurenta ze zahraničí, ale i pro udržení stávajících zákazníků.

Realizovatelnost: Realizovatelnost strategie spočívá především v udržování vysoké kvality nabízených výrobků a služeb, uspokojování všech potřeb zákazníků a bezproblémovými vztahy s těmito zákazníky.

Akceptovatelnost: Pokud chce firma prosperovat i nadále, musí akceptovat zvyšující požadavky zákazníků a uspokojovat jejich potřeby.

15. Nižšími cenami logistického centra, bonusovými službami a strategickým umístěním eliminovat konkurenci v tomto odvětví.

Vhodnost: Logistické centrum společnosti KAMPOS, s.r.o. nabízí zákazníkům nejen nižší ceny oproti konkurenci, ale i bonusové služby jako, příjem a expedice zboží, manipulaci se zbožím, skladovou evidenci, pronájem manipulační techniky aj.

Realizovatelnost: Společnost KAMPOS, s.r.o. musí neustále zkvalitňovat nabízené služby týkající se logistického centra, v takovém případě si zajisté udrží stávající zákazníky a zvýší svoji konkurenceschopnost.

Akceptovatelnost: Tato strategie je dostatečně akceptovatelná pro všechny zainteresované zájmové skupiny.

16. Zvýšit mzdy výrobním operátorům a tím snížit fluktuaci těchto zaměstnanců a zvýšit jejich kupní sílu.

Vhodnost: Vzhledem k nižším mzdám výrobních operátorů by jejich mírné zvýšení mohlo fungovat jako motivace, vedoucí ke zvýšené produktivitě práce a ochotě zaměstnanců podílet se na ztotožňování s podnikovými vizemi.

Realizovatelnost: Zhruba 50 % zaměstnanců společnosti KAMPOS, s.r.o. pracuje jako výrobní operátor. Zvýšení jejich mezd by pro společnost znamenalo výrazné zvýšení mzdových nákladů, které by pro společnost mohlo být ohrožující.

Akceptovatelnost: Zaměstnanci na této pozici by zajisté tuto strategii uvítali, vzhledem ke stále znatelným dopadům ekonomické krize je tato strategie pro vedení společnosti v současné době neakceptovatelná.

17. Přijmout třetího společníka, který by do společnosti vložil kapitál a tím zvýšil konkurenceschopnost podniku a snížil jeho zadluženost.

Vhodnost: Třetí společník, který by do podniku přinesl nový kapitál, se může zdát jako vhodné řešení snížení zadluženosti a tím zvýšení konkurenceschopnosti.

Realizovatelnost: Vzhledem k tomu, že společnost KAMPOS, s.r.o. je prosperující firma s dobrým jménem na trhu, neměl by být problém nalézt investora, který by se chtěl stát společníkem takto zaběhnutého podniku. Mohl by do společnosti přinést také nové nápady, vize, zkušenosti a strategie vedoucí ke zlepšení pozice na trhu.

Akceptovatelnost: Vysoká zadluženost společnosti tví především v dlouhodobém bankovním úvěru, za který společnost pořídila logistické centrum. Logistické centrum je prosperující a do budoucna velmi perspektivní odvětví. Proto vedení společnosti neuvažuje o dalším společníkovi.

18. Smluvně ošetřit možnou platební neschopnost nebo nevůli zákazníků a tím zlepšit vymáhání pohledávek.

Vhodnost: Platební neschopnost nebo nevůle dlužníka je velmi častým jevem v podnikání. Platební nevůli odběratelů nemůže společnost nijak předpokládat, může však společnosti zapříčinit velké finanční potíže. Proto je prevence v takovémto případě vhodná a velmi důležitá.

Realizovatelnost: Realizace by spočívala v najmutí externího specialisty, právníka, který by smluvně ošetřil postup v případě neplacení pohledávek odběrateli. V nejzávažnějších případech by právník podával žaloby na dlužníky nebo se naskytuje možnost využívání forfaitingových společností.

Akceptovatelnost: Využívání právníka k sepsání obchodních smluv je akceptovatelné řešení pro obě obchodní strany. Pokud by však došlo k podání žaloby na dlužníka, musí společnost počítat s tím, že o takového zákazníka s největší pravděpodobností přijde. Otázkou je, jestli o takového zákazníka vůbec stojí.

19. Zavést reklamu prostřednictvím nálepek umístěných na dopravních prostředcích.

Vhodnost: Tato strategie je relativně levnou a účinnou reklamou, proto je její využití vhodné nejen pro nákladní, ale i pro osobní firemní automobily.

Realizovatelnost: Dodávku a aplikaci reklamních nálepek by musela provést dodavatelská firma, samotná aplikace by nebyla časově náročná.

Akceptovatelnost: Základní polepy osobních aut stojí cca 1 500 Kč, nákladních pak 4 500 Kč tzn., že náklady na tuto časově neomezenou reklamu nepřesáhnou 50 000 Kč.

20. Zajistit strategické a krizové řízení, což v případě ekonomických nebo existenčních problémů zaručí kvalitnější a pohotovější jednání.

Vhodnost: Vzhledem k časovému vytížení jednatelů společnosti KAMPOS, s.r.o. by vytvoření pozice strategického manažera bylo vhodnou strategií podporující bezproblémové řízení společnosti.

Realizovatelnost: Zásadní problém tkví ve vhodném výběru kandidáta na tuto velmi specifickou pozici. Takový kandidát by musel splňovat celou řadu požadavků, především by musel mít vysokoškolské vzdělání, zkušenosti z oblasti strategického řízení, znalosti a zkušenosti z ekonomické oblasti, znalost práce na PC, dobré vyjadřovací schopnosti v písemném i mluveném projevu, znalost světového jazyka, zodpovědnost a tvůrčí přístup.

Akceptovatelnost: Vedení společnosti má výhrady k zavedení pozice strategického manažera především z důvodu zvýšení mzdových nákladů.

Díky aplikaci výběru strategie dle Košťana a Šuleře bylo určeno, které strategie jsou více či méně vhodné pro společnost KAMPOS, s.r.o.

7 ZÁVĚR

7.1 Shrnutí výsledků

Diplomová práce se zabývala strategickým rozhodováním společnosti KAMPOS, s.r.o. Jejím hlavním cílem bylo provedení analýzy strategického managementu společnosti KAMPOS, s.r.o. a na základě provedené analýzy vytvořit a zformulovat návrhy a doporučení směřující ke zlepšení analyzované oblasti a celkové pozice podniku na trhu. Dílčími cíli diplomové práce byly analýza problému v současné literatuře, analýza vnějšího prostředí firmy, analýza vnitřního prostředí firmy, SWOT analýza a matice SPACE a následně návrhy a doporučení týkající se sledovaného problému.

Pro analýzu vnějšího prostředí byla využita metoda PESTE a analýza oborového prostředí pomocí Porterova modelu faktorů konkurenčního prostředí v odvětví. Díky těmto analýzám mohla být vytvořena matice EFE, která určila, že společnost KAMPOS, s.r.o. má střední závislost na podnikatelském prostředí, její podnikový management je připraven reagovat na využívání vhodných příležitostí a je schopen čelit svým ohrožením, a situační analýza vnějšího prostředí, z níž vyllynuly příležitosti a hrozby, které mají na společnost vliv. Mezi nejzásadnější příležitosti ovlivňující společnost patří především očekávaný růst výstupu automobilového průmyslu, možnost nákupu levnějších vstupů ze zahraničí a současně levnější vývoz díky bezcelnímu prostoru EU, téměř žádná existence konkurence u výroby reklamních podsedků (SIT-CARD), velký zájem o logistické centrum a neustálý technologický pokrok. Naopak mezi nejzávažnější hrozby mající vliv na společnost patří nepřetržitý růst cen pohonných hmot a zvyšování cen energií, zvyšující se konkurence, menší kupní síla obyvatel a stále znatelný dopad hospodářské krize.

Pro analýzu vnitřního prostředí byl použit hodnotový řetězec podle Portera a finanční analýza. Díky těmto analýzám mohla být vytvořena matice IFE, která určila, že podnikový management společnosti správně prosazuje své silné stránky a současně je schopen eliminovat své slabé stránky, a situační analýza vnitřního prostředí, z níž následovně vyllynuly silné a slabé stránky společnosti KAMPOS, s.r.o. Mezi nejvýznamnější silné stránky patří vysoká kvalita nabízených výrobků a služeb, 100% kontrola výrobků, časová flexibilita, strategické umístění sídla společnosti a vývoj nového produktu SIT-CARD. Naopak mezi nejzásadnější slabé stránky patří vysoká zadluženost společnosti, nedostatečně vyvinutý management

společnosti, jeden významný zákazník v oblasti montáže konektorů a stárnutí majetku, především pozemní komunikace v sídle společnosti.

Co se týče finanční stránky společnosti KAMPOS, s.r.o. dosáhla společnost v posledních pěti letech vzhledem k ekonomické recesi relativně uspokojivých výsledků. Ve všech sledovaných letech vykazovala kladný výsledek hospodaření, což svědčí o její stabilitě. Nejméně příznivý ukazatel byla celková zadluženost, ta se totiž u společnosti KAMPOS, s.r.o. pohybuje kolem 80 % a je zhruba dvěma třetinami tvořena dlouhodobou zadlužeností. Hlavní důvod je ten, že společnost KAMPOS, s.r.o. zakoupila skladovací prostory v areálu sídla firmy sloužící jako logistické centrum.

Ukazatele likvidity po všechna sledovaná období dosahovaly stabilních hodnot, což vypovídá o schopnosti společnosti nakládat s oběžnými aktivy.

Za nejdůležitější ukazatel s největší vypovídající hodnotou se považuje ukazatel rentability. I když hodnoty rentability v roce 2009 prudce poklesly v následujícím roce začaly opět mírně růst a pro další vývoj se očekává růst i nadále.

Po identifikaci silných a slabých stránek společnosti byla vytvořena matice SWOT, díky níž byly určeny strategie. Podle výběru strategií uskutečněného dle Košťana a Šuleře byly jako nejvhodnější pro společnost KAMPOS, s.r.o. vybrány tyto:

Strategie (maxi-maxi):

1. Nabízet zákazníkům logistického centra obalové materiály a nový produkt SIT CARD.
2. Využít internetových stránek k možnosti provedení objednávek přes internet.
3. Zavést systém ISO 14001.
4. Využít časové flexibility a odbornosti zaměstnanců k získání nových zakázek týkající se automobilového průmyslu.

Strategie (maxi-mini):

1. Umístit fotovoltaické články na střechy budov pro vlastní využití elektrické energie.
2. Nakupovat pohonné hmoty ze zahraničí, například ze Slovenska nebo Rakouska, kde jsou pohonné hmoty až o 2 Kč levnější.
3. Neustále klást důraz na kvalitu výrobků a služeb a rovněž zdůrazňovat 100% kontrolu a tím zamezit ztráty významného zákazníka.
4. Nižšími cenami logistického centra, bonusovými službami a strategickým umístěním eliminovat konkurenci v tomto odvětví.

Strategie (mini-maxi):

1. Vybudovat novou pozemní komunikaci při využití bankovního úvěru.
2. Zaměřit se na zahraniční zákazníky především pro oblast montáže konektorů.
3. Nakupovat kvalitní materiály a suroviny od zahraničních dodavatelů za nižší ceny.

Strategie (mini-mini):

1. Smluvně ošetřit možnou platební neschopnost nebo nevěli zákazníků a tím zlepšit vymáhání pohledávek.
2. Zavést reklamu prostřednictvím nálepek umístěných na dopravních prostředcích.
3. Zajistit strategické a krizové řízení, což v případě ekonomických nebo existenčních problémů zaručí kvalitnější a pohotovější jednání.

Také byla sestavena matice SPACE, ze které vyplynulo, že se společnost nachází v agresivním kvadrantu, což značí, že má dobrou pozici k zapojení svých silných stránek do využití příležitostí ve vnitřním prostředí, překonání slabých stránek a předcházení hrozbám ve vnějším prostředí.

Poslední analyzovanou částí diplomové práce bylo strategické rozhodování společnosti KAMPOS, s.r.o. Bylo zjištěno několik problémů týkající se strategického rozhodování, které se ve společnosti KAMPOS, s.r.o. objevují. Ty byly rozděleny do tří skupin jako implementační problémy, personální problémy a metodické problémy. Na základě identifikace těchto problémů byla navržena doporučení pro společnost KAMPOS, s.r.o. vedoucí ke zlepšení analyzované oblasti. Těmi nevhodnějšími bylo:

- Vytvořit pozici strategického manažera, popřípadě využívat externího odborníka.
- Zlepšit komunikaci mezi vedením a zaměstnanci na nižších úrovních organizační struktury.
- Motivace zaměstnanců k aktivní spolupráci s vedením společnosti.
- Vytvořit systém tzv. „tiché pošty“.

Všechna tato doporučení mohou společnosti do určité míry zefektivnit strategické řízení a rozhodování.

7.2 Vlastní závěr

Firma KAMPOS, s.r.o. si za necelých 13 let své existence vybuodovala dobré jméno a postavení na trhu. Největší podíl na tom má dle mého názoru jednatel společnosti pan Ing. Stanislav Sehnal, MBA. Existují však jisté rezervy ve strategickém managementu, jejichž eliminací by společnost mohla zlepšit svoji pozici a zvýšit konkurenceschopnost. Budoucí

vývoj společnosti bude tedy záviset především na strategických rozhodnutí vedení společnosti.

V této diplomové práci bylo mojí snahou nastítnit mezery ve strategickém managementu společnosti KAMPOS, s.r.o. a stanovit doporučení, která by společnosti KAMPOS, s.r.o. mohla pomoci zlepšit stávající situaci.

Diplomová práce bude poskytnuta k dispozici vedení společnosti KAMPOS, s.r.o.

8 SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] BĚLOHLÁVEK, F. -- KOŠŤAN, P. -- ŠULEŘ, O. *Management*. 1.vyd. Praha: Computer Press, 2006. 724 s. ISBN 80-251-0396-X.
- [2] DEDOUCHOVÁ, M. *Strategie podniku*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2001. 256 s. ISBN 80-7179-603-4.
- [3] DRUCKER, F. P. *Výzvy managementu pro 21. století*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2000. 187 s. ISBN 80-7261-021-X.
- [4] FOTR, J. *Podnikatelský plán a investiční rozhodování*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2001. 214 s. ISBN 80-7169-812-1.
- [5] FORET, M. -- PROCHÁZKA, P. -- URBÁNEK, T. *Marketing základy a principy*. 2.vyd. Brno: Computer Press, 2005. 149 s. ISBN 80-251-0790-6.
- [6] FOTR, J. -- ŠVECOVÁ, L. -- DĚDINA, J. – HRŮZOVÁ, H. – RICHTER, J. *Manažerské rozhodován: postupy, metody, nástroje*. 1. vyd. Praha: Ekopress, 2006. 409 s. ISBN 80-86929-15-9.
- [7] JOHNSON, G. --SCHOLES, K. *Exploring Corporate Strategy*. 3rd ed. New York: Prentice Hall, 1993. 611 p. ISBN 0-13-525635-6.
- [8] KEŘKOVSKÝ, M. -- VYKYPĚL, O. *Strategické řízení. Teorie pro praxi*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2002. 172 s. ISBN 80-7179-578-X.
- [9] KOONTZ, H. -- WEIHRICH, H. *Management*. 10. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1993. 659 s. ISBN 80-85605-45-7.
- [10] KOŠŤAN, P. -- ŠULEŘ, O. *Firemní strategie plánování a realizace*. 1.vyd. Praha: Computer Press, 2002. 121 s. ISBN 80-7226-657-8.
- [11] PETERS, T. -- WATERMANN, R. H. *In Search of Excellence*. 1rd ed. New York: Harper & Row, 1982. 360 p. ISBN 0-601-5042-4.
- [12] PORTER, M. E. *Konkurenční strategie: Metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha: Victoria Publishing, 1994. 403 s. ISBN 80-85605-11-2.
- [13] POŠVÁŘ, Z. -- CHLÁDKOVÁ, H. *Management I*. 1. vyd. Brno: MZLU, 2009. 261 s. ISBN 978-80-7375-347-4.
- [14] POŠVÁŘ, Z. -- TOMŠÍK, P. -- ŽUFAN, P. *Management II*. 1. vyd. Brno: MZLU, 2004. 126 s. ISBN 80-7157-748-0.
- [15] RŮČKOVÁ, P. *Finanční analýza, metody ukazatele, využití v praxi*. 3. vyd. Praha: GRADA Publishing, 2010. 139 s. ISBN 978-80-247-3308-1.

- [16] SEDLÁČKOVÁ, H. *Strategická analýza*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2000. 101 s. ISBN 80-7179-422-8.
- [17] SOUČEK, Z. *Úspěšné zavádění strategického řízení firmy*. 1. vyd. Praha: Professional publishing, 2003. 213 s. ISBN 80-86419-47-9.
- [18] SOUČEK, Z. -- MAREK, J. *Strategie úspěšného podniku (systém strategického řízení)*. 1. vyd. Ostrava: Montanex a.s., 1998. 180 s. ISBN 80-85780-93-3.
- [19] SVOBODA, E. -- BITTNER, L. -- SVOBODA, P. *Moderní přístupy v řízení podniků v novém podnikatelském prostředí*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2006. 218 s. ISBN 80-86946-12-6.
- [20] VEBER, J. a kol. *Management. Základy, prosperita, globalizace*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2006. 700 s. ISBN 80-7261-029-5.
- [21] ZADRAŽILOVÁ, D. -- KHELEROVÁ, V. *Management obchodní firmy*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 1995. 296 s. ISBN 80-85623-72-2.
- [22] ŽIVĚLOVÁ, I. *Podnikové finance*. 1. vyd. Brno: MZLU, 2007. 111 s. ISBN 978-80-7375-035-0.

INTERNETOVÉ ZDROJE

- [23] Az-data [online], poslední revize 2010 [cit.2009-04-02]. Dostupné z: < <http://www.az-data.net/>>.
- [24] Beta elektronika s.r.o. [online], poslední revize 2011 [cit.2009-04-03]. Dostupné z: < <http://www.beta-elektronika.cz/>>.
- [25] Český statistický úřad | ČSÚ [online], poslední revize 2011 [cit.2011-03-25]. Dostupné z: <<http://www.czso.cz/>>.
- [26] Dachser [online], poslední revize 2011 [cit.2009-04-08]. Dostupné z: < <http://www.dachser.cz/>>.
- [27] DB Schenker [online], poslední revize 2011 [cit.2009-04-12]. Dostupné z: < <http://www.schenker.cz/>>.
- [28] Elektrovýroba a montáže s.r.o. [online], poslední revize 2011 [cit.2009-04-01]. Dostupné z: < <http://www.elektrovyroba.cz/>>.
- [29] ETK [online], poslední revize 2011 [cit.2009-03-29]. Dostupné z: < <http://www.etkfoam.com/home.php>>.
- [30] GM [online], poslední revize 2011 [cit.2009-04-06]. Dostupné z: < <http://www.gmont.cz/>>.
- [31] KAMPOS [online], poslední revize 2011 [cit.2009-03-10]. Dostupné z:

< <http://www.kampos.cz/>>.

[32] Metodická podpora regionálního rozvoje [online], poslední revize 2011 [cit.2009-04-04]. Dostupné z: < <http://www.regionálnírozvoj.cz/index.php/174.html>>.

[33] Proimpex spol. s r.o. [online], poslední revize 2011 [cit.2009-04-06]. Dostupné z: < <http://www.proimpex.cz/>>.

[34] Raption [online], poslední revize 2011 [cit.2009-04-03]. Dostupné z: < <http://www.vylen.cz/>>.

[35] SECUPAK [online], poslední revize 2011 [cit.2009-04-02]. Dostupné z: < <http://www.secupack.cz/>>.

[36] Wikipedie [online], poslední revize 2011 [cit.2009-03-15]. Dostupné z: < http://cs.wikipedia.org/wiki/Hlavn%C3%AD_strana/>.

OSTATNÍ ZDROJE

[37] Výroční zpráva společnosti KAMPOS, s.r.o. za roky 2006 – 2010.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Základní strategický plánovací model	15
Obrázek 2: Model faktorů konkurenčního prostředí v odvětví	22
Obrázek 3: Metoda SPACE.....	28
Obrázek 4: Logistické centrum společnosti KAMPOS, s.r.o.	61
Obrázek 5: Ukázka kompletace plastových konektorů	61
Obrázek 6: Ukázka obalového materiálu.....	62
Obrázek 7: Ukázka kabelových svazků.....	63
Obrázek 8: Ukázka produktu SIT-CARD SOFT.....	64
Obrázek 9: Ukázka produktu SIT-CARD COMFORD.....	64
Obrázek 10: Organizační struktura společnosti KAMPOS, s.r.o.	69
Obrázek 11: Matice SPACE.....	81

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Výsledky hospodaření společnosti KAMPOS, s.r.o.	36
Graf 2: Vývoj HDP v mld. Kč v letech 2006 - 2010.....	39
Graf 3: Vývoj HDP na 1 obyvatele v Kč v letech 2006 - 2010.....	39
Graf 4: Meziroční vývoj HDP v % v letech 2006 - 2010.....	40
Graf 5: Průměrná meziroční míra inflace v % v letech 2006 - 2010.....	41
Graf 6: Průměrná míra nezaměstnanosti v % v letech 2006 - 2010	42
Graf 7: Průměrná hrubá měsíční mzda v Kč v letech 2006 – 2010.....	43
Graf 8: Saldo platební bilance v letech 2006 - 2010	44
Graf 9: Vývoz České republiky v letech 2006 - 2010	45
Graf 10: Dovoz České republiky v letech 2006 – 2010	45
Graf 11: Věková struktura zaměstnanců společnosti KAMPOS, s.r.o.....	67
Graf 12: Vzdělanostní struktura zaměstnanců společnosti KAMPOS, s.r.o.	68
Graf 13: Struktura zaměstnanců společnosti KAMPOS, s.r.o. dle úseků ve kterém jsou zaměstnání	68

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Rozdíly mezi úrovněmi řízení	12
Tabulka 2: Agenda pro audit firemních zdrojů	24
Tabulka 3: Ekonomické výsledky společnosti KAMPOS, s.r.o.....	36
Tabulka 4: Vývoj sazby daně z příjmu právnických osob.....	38
Tabulka 5: Vývoj směnných kurzů v letech 2006 – 2010	43
Tabulka 6: Věková struktura obyvatelstva v letech.....	46
Tabulka 7: Vzdělanostní struktura obyvatelstva	47
Tabulka 8: Hodnocení vnějšího prostředí pomocí matice EFE.....	59
Tabulka 9: Ukazatele zadluženosti společnosti KAMPOS, s.r.o. v letech 2006 – 2010.....	70
Tabulka 10: Ukazatele likvidity společnosti KAMPOS, s.r.o. v letech 2006 - 2010.....	71
Tabulka 11: Ukazatele aktivity společnosti KAMPOS, s.r.o. v letech 2006 - 2010	72
Tabulka 12: Ukazatele rentability společnosti KAMPOS, s.r.o. v letech 2006 - 2010.....	73
Tabulka 13: Hodnocení vnitřního prostředí maticí IFE.....	78
Tabulka 14: Matice SPACE – finanční síla.....	79
Tabulka 15: Matice SPACE – konkurenční výhoda.....	79
Tabulka 16: Matice SPACE – stabilita prostředí	80
Tabulka 17: Matice SPACE – atraktivnost odvětví	80
Tabulka 18: SWOT matice	82