



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ  
ÚSTAV MANAGEMENTU

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT  
INSTITUTE OF MANAGEMENT

## NÁVRH PODNIKATELSKÉHO ZÁMĚRU

PROPOSAL OF BUSINESS PLAN

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. PAVEL NOVÁK, MBA

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

prof. Ing. PETR NĚMEČEK, DrSc.

BRNO 2008

# ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

**Novák Pavel, Bc., MBA**

---

Řízení a ekonomika podniku

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

## **Návrh podnikatelského záměru**

v anglickém jazyce:

### **Proposal of Business plan**

Pokyny pro vypracování:

Úvod  
Charakteristika společnosti  
Analytická část, vymezení problému, stanovení cíle  
Teoretická východiska  
Návrhová část  
Doporučení pro implementaci  
Závěr

Seznam odborné literatury:

PORTER, M. E.: Konkurenční strategie. Victoria Publishing, 1994.

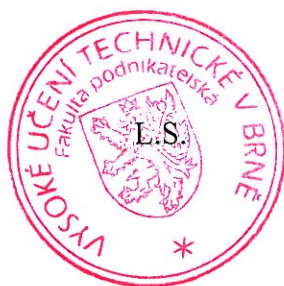
BARTES, F. Inovace v podniku. 1. vydání. Brno : Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2005. ISBN 80-214-3086-9.

DRUCKER, P. F. Inovace a podnikavost. Praha : Management Press, 1992.

DRDLA, M. a FICBAUER, J. Business Development Learning Package. Brno : International Business School, 2001.

Vedoucí diplomové práce: prof. Ing. Petr Němeček, DrSc.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2007/08.



doc. PhDr. Iveta Šimberová, Ph.D.  
Ředitel ústavu

doc. Ing. Miloš Koch, CSc.  
Děkan fakulty

V Brně, dne 26.3.2008

## **ABSTRAKT**

ELEKON, s.r.o. je stabilní firmou, podnikající na zralém trhu průmyslových hodin. Obchodní úspěchy v posledních letech nás posunuly do pozice vůdce trhu pro většinu skupin našich výrobků v České republice a na Slovensku.

Protože ale většina současných SBUs<sup>1</sup> neslibuje významný nárůst prodejů v budoucnu, představuje pro nás tento podnikatelský záměr zajímavou příležitostí pro diverzifikaci produktového portfolia a další růst firmy.

Při vývoji nového produktu můžeme využít zkušeností, získaných v posledních letech z vývoje jiného našeho produktu - digitálních hodin řady DC<sup>2</sup>. Stejná technologie zobrazování údajů (LED), identická konstrukce mechanických částí, shodné komponenty elektrických obvodů a podobné principy funkce software nám případně umožní urychlit vývoj a snížit s tím spojené náklady.

Současný stav vývoje produktu, kterého bylo docíleno odkoupením know-how od spolupracující firmy, umožňuje jeho použití v režimu zobrazení textů s jednoduchými efekty a v režimu jednoduchých digitálních hodin.

Odhadovaná současná velikost trhu s informačními panely je v rámci ČR nejméně v řádu desítek milionů Kč. Trend velikosti trhu je rostoucí, což lze usoudit z množství námi evidovaných poptávek a rostoucích obrátů všech konkurenčních firem. Poptávka po hodinách s alfanumerickým zobrazením přichází jak z domácího trhu, opatrovaném naší společností, tak i ze strany zahraničních firem, náležejících do společné skupiny MOBATIME.

V minulém roce byla realizována první zakázka pro Okresní soud ve Zlíně v celkovém objemu 1.150.000,- Kč. Z této jednorázové akce byl generován provozní zisk v překvapivé výši přibližně 430.000,- Kč. Přitom do vývoje produktu byla za účelem realizace výše uvedené akce doposud investována částka pouhých 150.000,- Kč.

Případná realizace podnikatelského záměru a zařazení informačních panelů mezi naše výrobky představuje příležitost k dalšímu růstu společnosti. Ta se tak zároveň stane méně závislou na svém hlavním artiklu – průmyslových hodinách.

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

Podnikatelský záměr, Návrh podnikatelského záměru, Strategie.

---

<sup>1</sup> *Strategic Business Units (strategické obchodní jednotky)*

<sup>2</sup> *Zkratka DC vyjadřuje typové označení výrobku*

## **ABSTRACT**

ELEKON, ltd. is a stable firm which is active on the well-developed market with industrial clocks. Commercial successes of recent years have moved us to the position of the market leader for most of the products in the Czech and Slovak Republic.

Because most of the SBUs does not provide for a chance of raising sales in the future, brings the subject of this business plan a new possibility for diversification of the product portfolio and further growth of the company.

While developing the product it is possible to make use of experience gained while developing a similar product – digital clock of a DC series. The same technology of depicting data (LED), utilization of the identical construction of mechanical parts, the same parts of electronic circuits and similar principles of the software function will make it possible for acceleration of the development and lowering costs.

The present state of the product development, which has been achieved by a purchase of know-how from a co-operating firm, enables usage of the text depiction in a simple effects mode and simple digital clock mode.

The estimated current size of the market with information panels in the Czech Republic reaches at least ten millions of Czech crowns. We assume the market is growing, because of increasing quantity of inquiries as well as the turnovers of competitors. The demand for clocks with alpha-numeric depicting comes from both the Czech market, which is catered for by our firm, and from foreign companies, which belong to the competence of the group MOBATIME.

In the last year the first order was provided for a county court of a total volume of 1.150.000,- CZK. This one-off sale generated surprisingly operation profit of approximately 430.000,- CZK. So far an amount of 150.000,- CZK has been invested into the product development.

Putting the business plan to practice and including information panels among our products is an opportunity for further growth of the company. This will also become less dependent on its main commodity – the industrial clock.

## **KEYWORDS**

Business plan, Proposal of Business plan, Strategy.

## **BIBLIOGRAFICKÁ CITACE**

NOVÁK, P. *Návrh podnikatelského záměru*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2008. 96 s. Vedoucí diplomové práce prof. Ing. Petr Němeček, DrSc.

## **PROHLÁŠENÍ**

Prohlašuji, že jsem tuto diplomovou práci vypracoval samostatně pod vedením Prof. Ing. Petra Němečka, DrSc., vedoucího mé diplomové práce. Uvedl jsem všechny literární prameny a publikace, ze kterých jsem čerpal.

.....

Pavel Novák

4. května 2008

## **PODĚKOVÁNÍ**

Rád bych na tomto místě poděkoval všem, kteří mi jakýmkoliv způsobem, přímo či nepřímo, pomohli při zpracování této diplomové práce. V první řadě bych chtěl poděkovat společnosti ELEKON, s.r.o. a jejím pracovníkům, kteří mi poskytli námět, informace, zázemí a zejména čas k práci na tomto podnikatelském záměru. Také bych chtěl vyjádřit vděčnost mému vedoucímu diplomové práce, Prof. Ing. Petru Němečkovi, DrSc., který mi k diplomové práci poskytoval cennou zpětnou vazbu. Závěrem děkuji také mé rodině, která s trpělivostí snášela mé zvýšené pracovní zaneprázdnění v období posledních několika měsíců.

Pavel Novák

**Obsah**

<b>Zadání diplomové práce.....</b>	<b>2</b>
<b>Abstrakt.....</b>	<b>4</b>
<b>Klíčová slova .....</b>	<b>4</b>
<b>Abstract .....</b>	<b>5</b>
<b>Keywords.....</b>	<b>5</b>
<b>Bibliografická citace .....</b>	<b>6</b>
<b>Prohlášení.....</b>	<b>6</b>
<b>Poděkování .....</b>	<b>6</b>
<b>1. Úvod.....</b>	<b>10</b>
1.1. Nečekaný úspěch.....	10
1.2. Realizace prvních zakázek .....	11
1.3. Potenciál do budoucna .....	11
<b>2. Charakteristika společnosti .....</b>	<b>11</b>
2.1. Stručná historie .....	11
2.2. Poslání .....	12
2.3. Zákazníci .....	12
2.4. Nejdůležitější produkty .....	13
2.5. Současná situace podniku .....	14
2.6. Vize a strategické cíle .....	14
2.7. Výstupy pro analytickou část.....	15
<b>3. Analytická část.....</b>	<b>16</b>
3.1. Analýza vnějšího prostředí SLEPT .....	16
3.1.1. Sociologický sektor.....	16
3.1.2. Legislativní sektor.....	17
3.1.3. Ekonomický sektor .....	18
3.1.4. Politický sektor .....	19
3.1.5. Technologický sektor.....	20
3.1.6. Shrnutí závěrů SLEPT analýzy.....	20
3.2. Analýza oborového okolí podniku.....	21
3.2.1. Zákazníci.....	21
3.2.2. Dodavatelé .....	22
3.2.3. Konkurenti .....	24
3.2.4. Shrnutí závěrů analýzy oborového okolí .....	27
3.3. Porterova analýza.....	27
3.3.1. Konkurence v odvětví .....	28
3.3.2. Hrozba vstupu .....	29
3.3.3. Vyjednávací síla odběratelů.....	30
3.3.4. Vyjednávací síla dodavatelů .....	31
3.3.5. Tlak substitučních produktů.....	31
3.3.6. Shrnutí závěrů Porterovy analýzy.....	32
3.4. Analýza současné strategie a organizační struktury podniku .....	32
3.4.1. Firemní strategie .....	33
3.4.2. Obchodní strategie existujících SBUs .....	34
3.4.3. Organizační struktura podniku.....	35
3.4.4. Shrnutí závěrů analýzy.....	35
3.5. Analýza očekávání důležitých stakeholders vzhledem k podnikatelskému záměru .....	36
3.5.1. Majitelé .....	36
3.5.2. Zaměstnanci .....	37
3.5.3. Zákazníci.....	37

3.5.4.	Dodavatelé .....	37
3.5.5.	Konkurenti .....	38
3.5.6.	Orgány státní správy .....	38
3.5.7.	Shrnutí závěrů analýzy.....	38
3.6.	Analýza interních faktorů a zdrojů.....	39
3.6.1.	Faktory R&D .....	39
3.6.2.	Marketingové a distribuční faktory.....	41
3.6.3.	Faktory lidských zdrojů .....	42
3.6.4.	Finanční faktory .....	43
3.6.5.	Faktory výroby.....	43
3.6.6.	Faktory logistiky .....	45
3.6.7.	Shrnutí závěrů analýzy.....	46
3.7.	Shrnutí závěrů všech analýz.....	46
3.7.1.	Souhrnná SWOT .....	46
3.7.2.	Objektivizovaná SWOT.....	48
<b>4.</b>	<b>Teoretická východiska.....</b>	<b>51</b>
4.1.	Koncept strategického řízení Keřkovského a Vykypěla.....	53
4.2.	Porterovo pojetí konkurenční strategie .....	55
4.3.	Globální podniková strategie podle Voříška.....	56
4.4.	www.bplans.com.....	57
4.5.	www.bizplan.cz.....	59
4.6.	Business plán v pojetí M. Drdly .....	59
4.7.	Vybraný teoretický koncept.....	61
<b>5.</b>	<b>Návrhová část.....</b>	<b>63</b>
5.1.	Výrobek.....	63
5.1.1.	Nový produkt .....	63
5.1.2.	Srovnání s konkurenčními produkty .....	63
5.1.3.	Vývoj produktu .....	64
5.1.4.	Právní ochrana .....	65
5.1.5.	Další možné využití produktu.....	65
5.1.6.	Nebezpečí zastarání produktu.....	66
5.1.7.	Shrnutí cílů týkajících se výrobku .....	67
5.2.	Marketing.....	67
5.2.1.	Výrobek (Product) .....	67
5.2.2.	Cena (Price) .....	68
5.2.3.	Umístění na trhu (Place) .....	69
5.2.4.	Propagace (Promotion) .....	69
5.2.5.	Lidé (People).....	70
5.2.6.	Shrnutí cílů v oblasti marketingu.....	70
5.3.	Management.....	70
5.3.1.	Řízení projektu.....	71
5.3.2.	Spolupráce v rámci skupiny MOBATIME.....	71
5.3.3.	Přístup k uspokojování poptávky.....	72
5.3.4.	Plánování, řízení a organizace výroby .....	72
5.3.5.	Logistika .....	75
5.3.6.	Kompetence a motivace.....	77
5.3.7.	Shrnutí cílů v oblasti managementu.....	77
5.4.	Plán výroby .....	78
5.4.1.	Výrobních technologie.....	78
5.4.2.	Výrobní prostředky .....	79
5.4.3.	Lidské zdroje.....	79

5.4.4.	Materiály klíčové pro výrobu .....	80
5.4.5.	Vliv na životní prostředí .....	81
5.4.6.	Kvalita.....	81
5.4.7.	Outsourcing.....	82
5.4.8.	Shrnutí cílů v oblasti výroby.....	83
5.5.	Finanční plán.....	83
5.5.1.	Výrobní náklady .....	83
5.5.2.	Předpoklad výnosů.....	84
5.5.3.	Plán investic.....	85
5.5.4.	Plán toku peněz (cash-flow) .....	86
5.5.5.	Shrnutí cílů v oblasti financí.....	86
5.6.	Legislativní plán.....	87
<b>6.</b>	<b>Zdůvodnění návrhu podnikatelského záměru .....</b>	<b>87</b>
6.1.	Eliminace slabých stránek.....	88
6.2.	Eliminace hrozeb.....	89
6.3.	Využití příležitostí.....	90
<b>7.</b>	<b>Doporučení pro implementaci.....</b>	<b>91</b>
<b>8.</b>	<b>Závěr .....</b>	<b>92</b>
	<b>Literatura .....</b>	<b>93</b>
	<b>Seznam obrázků.....</b>	<b>95</b>
	<b>Seznam tabulek.....</b>	<b>95</b>
	<b>Seznam příloh .....</b>	<b>96</b>

## 1. ÚVOD

Podnikatelský záměr je dokument, který si klade za cíl popsat podnikatelský nápad a demonstrovat jeho životaschopnost, spočívající v prodeji dostatečného množství produktu a ve vytváření atraktivního přínosu pro vlastníky a management společnost.

Tato diplomová práce volně navazuje na semestrální práci na téma "inovace v podniku". Zdrojem inovace je v tomto případě změna uvnitř našeho podniku, spočívající v tzv. "nečekaném úspěchu" [1]. Toho jsme dosáhli prodejem vlastního výrobku, speciálně upraveného na zakázku podle přání konkrétního investora. Zakázka generovala nejen nečekaně vysoký zisk, ale i další poptávky od jiných potenciálních zákazníků.

ELEKON, s.r.o. je stabilní firmou, podnikající na zralém trhu průmyslových hodin. Obchodní úspěchy v posledních letech nás posunuly do pozice vůdce trhu pro většinu skupin našich výrobků v České republice. Protože ale většina SBUs<sup>3</sup> neslibuje významný nárůst prodejů v budoucnu, představuje pro nás předmět business plánu zajímavou příležitost pro diverzifikaci produktového portfolia a další růst firmy.

### 1.1. Nečekaný úspěch

V minulém roce jsme se účastnili výběrového řízení na dodávku systému jednotného času pro budovu Okresního soudu ve Zlíně. Zakázku na dodávku hodinového systému, čítající 22 ks hodin o celkové ceně přibližně 100 tisíc Kč, jsme nakonec získali.

Při této příležitosti jsme byli zákazníkem osloveni, zda-li bychom nebyli schopni dodat zařízení, sloužící k informování návštěvníků soudu. Jednalo se o jednoduchý systém, zobrazující pořadí soudních jednání v aktuálním dni. Z technického hlediska se jednalo o zobrazovací zařízení, čítající 13 dvouřádkových informačních panelů a 2 desetiřádkové panely. O zakázku v té době nejevili dodavatelé příliš mnoho zájmu.

Po počátečním odmítnutí zákazníka jsme se nakonec rozhodli vystavit nabídku s tím, že plánovaný zisk musí pokrýt veškeré naše dodatečné náklady na vývoj produktu. Zakázku jsme získali.

Při vývoji jsme s úspěchem využili zkušeností, získaných v posledních letech z vývoje jiného našeho produktu - digitálních hodin řady DC. Stejná technologie zobrazování údajů (LED), shodné části elektrických obvodů a podobné principy funkce software umožnily urychlit vývoj a snížit s tím spojené náklady. Velkou předností bylo využití stejné konstrukce

---

<sup>3</sup> *Strategic Business Units (Strategické obchodní jednotky)*

mechanických částí (hliníkový rám, čelní panel, montážní uchycení). S výhodou jsme tak využili stávající nástroje, přípravky a technologie, které nebyly kapacitně využity.

## **1.2. Realizace prvních zakázek**

V minulém roce byla realizována první zakázka pro Okresní soud ve Zlíně v celkovém objemu 1.150.000,- Kč. Z této jednorázové akce byl generován provozní zisk v překvapivé výši přibližně 430.000,- Kč. Přitom do vývoje produktu byla za účelem realizace výše uvedené akce doposud investována částka pouhých 150.000,- CZK.

Ukázalo se tak, že nenákladnou inovací původního produktu (digitálních hodin) jsme objevili určitou niku na novém trhu.

V letošním roce bylo realizováno ještě několik dalších, menších zakázek v celkovém objemu řádově stovek tisíc Kč. Při získávání zakázek přitom nebylo nutno vynakládat překvapivě příliš mnoho úsilí.

## **1.3. Potenciál do budoucna**

Produkt "informační LED panel" přináší příležitost pro diverzifikaci produktového portfolia firmy. Případná realizace business plánu a zařazení informačních panelů mezi naše výrobky představuje příležitost k dalšímu růstu společnosti. Ta se tak stane méně závislou na svém hlavním artiklu – průmyslových hodinách.

Do dokončení vývoje produktu a jeho uvedení na trh zbývá ještě mnoho práce a bude třeba vynaložit nemalé investice. Další investici si vyžádá modernizace technologického vybavení, se kterou se však počítá také v souvislosti se zvýšením kvality výroby stávajících výrobků. Výsledkem by měl být produkt, který svými parametry předčí konkurenci a stane se v budoucnu dalším pilířem, na kterém bude stát naše firma.

## **2. CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI**

Následující kapitola si klade za cíl stručně seznámit čtenáře se základními údaji o společnosti, úzce souvisejícími s předmětem podnikatelského záměru.

### **2.1. Stručná historie**

Firma ELEKON navazuje na tradici výroby hodin, která se ve Vyškově datuje od konce 19. století. V roce 1991 vznikla v rámci procesu malé privatizace soukromá firma Antonín Novák - ELEKON, jako nástupce státního podniku OPP Vyškov, provozovna č. 151 "věžní

hodiny". V roce 1995 byla založena obchodní společnost [ELEKON, s.r.o.](#), která se stala společným podnikem soukromé firmy Antonín Novák - ELEKON a strategického partnera, švýcarské akciové společnosti [MOSER - BAER AG](#). Došlo k podstatnému rozšíření výrobního programu a současnému zkvalitnění produkce při zachování majoritního podílu českého kapitálu. Nové cesty na zahraniční trhy posílily proexportní zaměření firmy, kdy především do zemí EU je vyváženo přes 50% celkové produkce.

Současné období života firmy je ve znamení kontinuální modernizace produktového portfolia, rychlého zvyšování produktivity a růstu celkových výkonů společnosti. Obchodní značka MOBATIME se tak již pro mnoho uživatelů po celém světě stala synonymem přesného času.

## **2.2. Poslání**

Naším firemním posláním je podnikání v oboru průmyslových hodin.

Mezi klíčové skupiny našich produktů patří:

- systémy jednotného času
- věžní a fasádní hodiny
- městské pouliční hodiny
- docházkové a kontrolní hodiny

Při všech činnostech, od marketingu, výzkumu a vývoje přes výrobu až po servis, je zřetelné naše zaměření na spokojenost zákazníka.

## **2.3. Zákazníci**

Našimi hlavními zákazníky jsou:

- elektromontážní firmy
- stavební firmy
- specializované velkoobchody
- obce, církve
- architektonické a projektové kanceláře
- a také firmy z našeho oboru

## 2.4. Nejdůležitější produkty

Klíčové skupiny našich produktů jsou vyjmenovány v předchozí kap. 2.2 a dále podrobněji popsány v příloze č. 1 formou přehledného firemního prospektu. Z tohoto důvodu je zde již nebudu taxativně vyjmenovávat, s výjimkou následujícího.

Jedním z nejvýznamnějších výrobků jsou digitální hodiny, určené především pro použití v interiérech (Obr. 2-1 a Obr. 2-2). Tento produkt zde explicitně uvádím z toho důvodu, že z něj přímo vychází inovovaný produkt, který je předmětem podnikatelského záměru - informační LED panel.

Z hlediska BCG matice<sup>4</sup> se jedná o kategorii produktu "hvězda", s vysokým tržním podílem převyšujícím 50% a zároveň s rostoucí tendencí trhu. Výroba digitálních hodin ve dvou řadách DC a DK představuje v současné době přibližně 25-30% výrobních aktivit firmy podle realizovaných tržeb.

Tento produkt je zároveň významným vývozním artiklem, kdy na světové trhy míří více než 75% jeho celkové produkce.



Obr. 2-1 Digitální segmentové LED hodiny z řady DC



Obr. 2-2 Digitální maticové LED hodiny z řady DK

<sup>4</sup> Matice Bostonské konzultační skupiny - Boston Consultancy Group

## **2.5. Současná situace podniku**

Současná situace firmy ELEKON, s.r.o. i celé skupiny MOBATIME je v zásadě velmi dobrá. Naše aktivity probíhají na zavedených, v čase stabilních trzích. Naše produktové portfolio je moderní, s dobrou kvalitou a konkurenceschopnou cenou. Finanční výsledky podniku za uplynulé 3 roky jsou vynikající a vykazují stabilní růst obrátu i zisku.

Na druhou stranu, firma musí v posledních letech čelit nepříznivému vývoji na trhu práce, rostoucím cenám materiálových a energetických vstupů a zejména raketově rostoucímu směnnému kurzu české měny, kritickému pro exportně orientované firmy. Z hlediska životního cyklu se většina našich produktů nachází ve fázi zralosti a nelze od nich tedy očekávat signifikantní růst v budoucnu. I z těchto důvodů pro nás představuje produkt, který je předmětem tohoto obchodního záměru, určitou naději do budoucna.

## **2.6. Vize a strategické cíle**

Vize firmy obsahuje závazek stát se nejvýznamnějším dodavatelem na trhu v České a Slovenské republice pro klíčové skupiny produktů, vycházející z poslání společnosti.

Chceme zůstat market leaderem v oblastech:

- věžní a fasádní hodiny
- docházkové a kontrolní hodiny

V horizontu roku 2010 se chceme stát market leaderem v oblastech:

- systémy jednotného času
- městské pouliční hodiny

Protože u stávajících SBUs nepředpokládáme další významný růst, je naším strategickým cílem najít a založit nový business. Produkt, který je předmětem této práce, nabízí dobrou příležitost pro *soustřednou horizontální diferenciaci*, tak jak je popsána v [7], s. 118-119.

Hlavními výhodami tohoto typu diverzifikace jsou:

- synergie prodejních aktivit (stejné distribuční kanály, podobní zákazníci)
- synergie v produkci (shodné výrobní technologie, zařízení, materiály)
- lepší využití tržního potenciálu

## **2.7. Výstupy pro analytickou část**

Pro následující analýzu jsem z charakteristiky společnosti odvodil následující významné aspekty, představující silné stránky (*strengths*, dále jen "(S)"), zahrnuté do závěrečné SWOT tabulky v kap. 3.7.1:

- velmi dobrá současná ekonomická situace firmy ELEKON, s.r.o. (S)
- členství podniku v mezinárodní skupině MOBATIME (S)

### **3. ANALYTICKÁ ČÁST**

Analýza faktorů, působících na předmět obchodního záměru, tvoří nejdůležitější část diplomové práce. Při vytváření struktury analýzy jsem vycházel z teoretických poznatků, získaných studiem na FP VUT a z dalších zdrojů, uvedených na str. 93. Obsah analýzy je mou vlastní prací. Tvořil jsem jej na základě konzultací s pracovníky naší firmy a s vedením ostatních společností ve skupině. Využíval jsem též sběru dat z četných, zpravidla veřejně přístupných zdrojů.

Analytická část je rozdělena na specifické oblasti a metody, tak jak jsou popsány v odborné literatuře. Za první bod analýzy lze přitom považovat již charakteristiku společnosti, popsanou v kap. 2.

Konkrétní závěry z jednotlivých dílčích analýz jsou přehledně uvedeny na konci každé analýzy. Analytická část je ukončena sumarizací dílčích analýz formou souhrnné SWOT tabulky (Tab. 3-13).

#### **3.1. Analýza vnějšího prostředí SLEPT**

Při analýze SLEPT jsem použil tzv. přístupu MAP, spočívající v rozdělení analýzy do 3 navazujících kroků, popsaného např. v [7]:

1. Identifikace faktorů, relevantních z hlediska návrhu strategie
2. Retrospektivní analýza (analýza dosavadního vývoje)
3. Perspektivní analýza (predikce vývoje)

Tato analýza vychází z poznání minulého vývoje a snaží se o předvídání a analyzování budoucích vlivů prostředí v 5 následujících oblastech.

##### **3.1.1. Sociologický sektor**

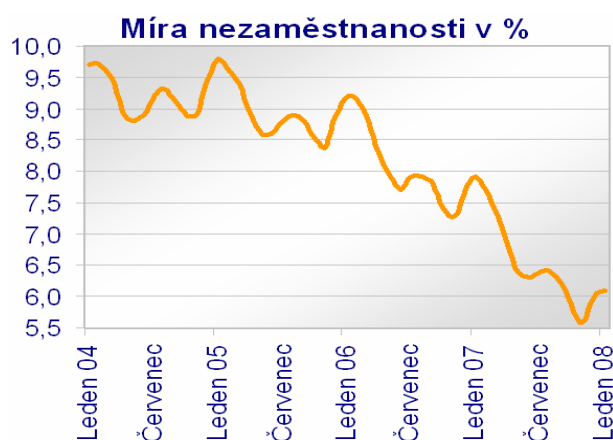
U průmyslových firem sahají sociologické vlivy na podnikání především do oblasti pracovní síly, kde determinují její strukturu, cenu a kvalitu. Mezi nejvýznamnější z nich patří úroveň vzdělání, mobilita pracovní síly, postoje k práci.

Sociologické faktory, jako například demografické trendy, rozdělení příjmů nebo životní styl také ovlivňují strukturu zákazníků a jejich charakteristické potřeby. Tyto faktory se ale projeví spíše u firem zabývajících se výrobou spotřebního zboží nebo poskytováním služeb veřejnosti. V našem případě tedy nehrají bezprostřední roli.

### SOCIOLOGICKÝ SEKTOR

Ovlivňující faktory	Retrospektivní analýza	Perspektivní analýza
Demografický vývoj společnosti	Stabilní počet obyvatelstva, rostoucí úroveň vzdělanosti	Stárnutí a zmenšování populace, imigrační tlaky z východu, odliv kvalifikované síly na západ, zvyšování životní úrovně
Volná pracovní síla	Rychle klesající nezaměstnanost v posledních 2 letech (viz. Obr. 3-1)	Ustálení vývoje nezaměstnanosti na nízkých hodnotách, rostoucí mzdy, nepříznivý demografický vývoj
Kvalifikace pracovní síly	V technické rovině tradičně dobrá	Tendence k pomalému zlepšování, vysoká poptávka ze strany podniků

Tab. 3-1 Sociologický sektor analýzy SLEPT



Obr. 3-1 Graf vývoje míry nezaměstnanosti v ČR podle [13]

### Závěry

- nedostatek kvalifikované pracovní síly na trhu - hrozba (*threat*, dále jen "(T)")

### 3.1.2. Legislativní sektor

Z oblasti právní a legislativní lze stěží identifikovat významnější vlivy, které by konkrétně ovlivňovaly náš nový produkt. Zprostředkovaně, přes podnikatelské prostředí, působí následující vlivy:

### LEGISLATIVNÍ SEKTOR

Ovlivňující faktory	Retrospektivní analýza	Perspektivní analýza
Ochrana zaměstnanců	Poměrně silná	Mírně rostoucí, přejímání socialistických zvyklostí EU
Ochrana průmyslových práv	Středně silná ochrana, avšak slabší vymahatelnost práva	Pravděpodobně vzrůstající vlivem harmonizace s mezinárodní legislativou

Tab. 3-2 Legislativní sektor analýzy SLEPT

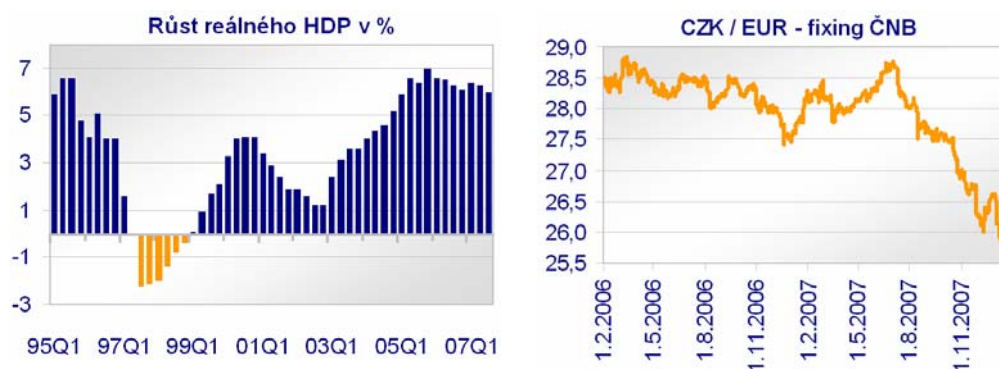
### 3.1.3. Ekonomický sektor

Mezi nejvýznamnější ekonomické faktory obecně patří trend růstu HDP<sup>5</sup>, úroková míra, nezaměstnanost, cena práce na trhu, inflace, vývoj průmyslových cen, spotřeba domácností, dostupnost a ceny energií atd. Všechny tyto faktory zásadně ovlivňují úspěšnost jakéhokoliv nového produktu na trhu.

Pro potřeby tohoto business plánu jsou relevantní zejména údaje z průmyslového odvětví, tak jak je uvádí následující tabulka:

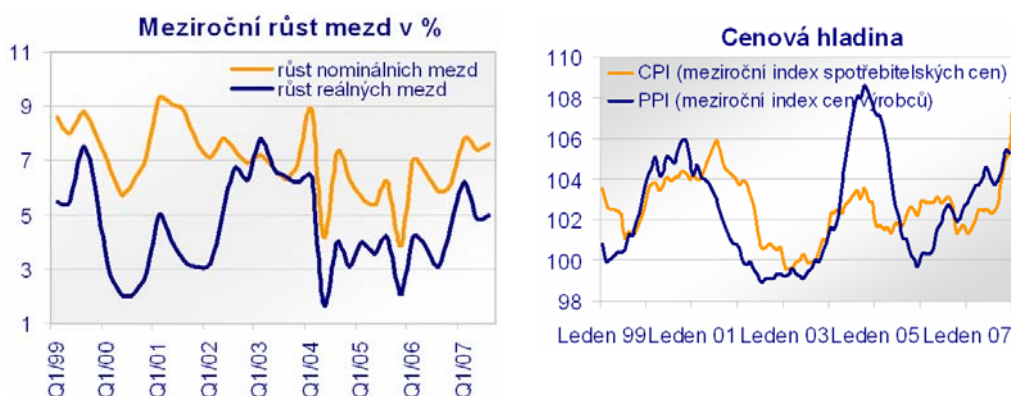
EKONOMICKÝ SEKTOR		
Ovlivňující faktory	Retrospektivní analýza	Perspektivní analýza
Cena kvalifikované pracovní síly	Rychle rostoucí v celém národním hospodářství (viz. Obr. 3-2)	Rostoucí o 7-8% ročně (nominálně) <sup>6</sup> , rozevírání nůžek mezi platy kvalifikovaných a nekvalifikovaných pracovníků, tlak na zvyšování produktivity
Směnný kurz CZK/EUR	Dlouhodobě posilující, nárazové posílení v posledních 6 měsících (viz. Obr. 3-2)	Možná korekce v nejbližších měsících, ale jinak dále posilující trend CZK vůči ostatním měnám o 3-5% ročně <sup>6</sup> až do zavedení jednotné evropské měny EUR (nejdříve po r. 2012)
Hospodářský růst v České republice	Silný meziroční růst HDP v posledních 3 letech (viz. Obr. 3-2)	Předpokládá se růst HDP okolo 5 % v roce 2008, v následujících letech odhady hovoří o mírném poklesu <sup>6</sup>
Vývoj cen průmyslových výrobců v ČR	Zvyšující se dynamika růstu v posledních dvou letech (viz. Obr. 3-2)	Pokračující růst cenové hladiny v rozmezí 5-8 % začátkem roku 2008, prudké zpomalení již ve 2. pol. roku 2008 <sup>6</sup>

Tab. 3-3 Ekonomický sektor analýzy SLEPT



<sup>5</sup> Hrubý domácí produkt, též GDP (Gross Domestic Product)

<sup>6</sup> Zdroj: Aktuální analýzy společnosti Next Finance s.r.o. [13]



Obr. 3-2 Grafy vývoje důležitých makroekonomických veličin v ČR podle [13]

### Závěry

- období silného hospodářského růstu v ČR a okolních zemích - příležitost (*opportunity*, dále jen "(O)")
- posilování národní měny nejméně do roku 2012 (T)
- předpoklad kontinuálního růstu mzdových nákladů (T)

### 3.1.4. Politický sektor

I přes jistou politickou stabilitu na domácím i evropském poli lze působení politických vlivů na firmu jako takovou v budoucnu pouze odhadovat. Zásadním momentem nebylo ani sestavení nové, středo-pravicové vlády v minulém roce, i přes určitý odklon od přehnaně socialistického způsobu vládnutí. Členství v EU a tím pádem i jisté omezení národní suverenity bude stát v cestě případným radikálnějšími změnám hospodářsko-politického prostředí.

Vliv politických faktorů na samotný produkt lze spatřovat snad pouze v narůstajícím počtu různých státních úřadů a tím i ve větší poptávce po našich produktech.

#### POLITICKÝ SEKTOR

Ovlivňující faktory	Retrospektivní analýza	Perspektivní analýza
Souvislosti s členstvím ČR v EU	Pozitivní vliv na hospodářství země, postupná harmonizace zákonů a norem, nárůst byrokracie	Ustálení vývoje, přijetí jednotné evropské měny EUR snad v rozmezí let 2012-2014, programy podpory ze strukturálních fondů EU
Poptávka ze strany státu, státní zakázky	Vzrůstající počet úřadů, potenciálně poptávajících náš nový produkt	Pravděpodobně zpomalení dalšího nárůstu počtu státních úřadů a institucí, vlivem napnutého státního rozpočtu
Podpora zaměstnanosti	Dosažitelná pouze pro velké investory	Nové programy na podporu zaměstnanosti, rekvalifikaci a vznik nových pracovních míst. Ztratí smysl s dalším poklesem nezaměstnanosti

Tab. 3-4 Politický sektor analýzy SLEPT

**Závěry**

- možnost využití strukturálních fondů EU pro specifické projekty (O)

**3.1.5. Technologický sektor**

Technologický sektor vykazuje v posledním desetiletí značnou dynamiku. Přestože námi navrhovaný produkt nepatří vysloveně do kategorie "high-tech", mohou jej technologické faktory ovlivnit jak ve fázi výroby (vesměs pozitivně), tak i v konkurenčním prostředí prostřednictvím tlaku substitučních produktů (zde spíše negativně).

Technologický vývoj je natolik rychlý, že jeho budoucí působení lze odhadovat pouze v horizontu několika let. Tempo morálního zastarání většiny průmyslových výrobků se stále zvyšuje, což si vynucuje neustálé zkracování inovačních cyklů.

<b>TECHNOLOGICKÝ SEKTOR</b>		
<b>Ovlivňující faktory</b>	<b>Retrospektivní analýza</b>	<b>Perspektivní analýza</b>
Používané zobrazovací technologie u velkoplošných informačních panelů	Dominance LED a LCD technologií, maticových (dot-matrix) zobrazovacích prvků	Posun k velkoplošným grafickým LED TFT panelům a plasma obrazovkám, zvyšování rozlišení displejů, nárůst úhlopříčných rozměrů displejů
Výrobní technologie	Relativně malý pokrok v dobách komunismu, rychlý nástup v porevoluční době	Akcelerující tlak na nové výrobní technologie a postupy, důraz na kvalitu a efektivitu výroby, CAD/CAM, CIM, výrobní specializace

**Tab. 3-5 Technologický sektor analýzy SLEPT**

**Závěry**

- hrozba zastarání LED dot-matrix technologií a posun k velkoplošným TFT displejům (T)

**3.1.6. Shrnutí závěrů SLEPT analýzy**

- hrozba nedostatku kvalifikované pracovní síly na trhu (T)
- období silného hospodářského růstu v ČR a okolních zemích (O)
- posilování národní měny nejméně do roku 2012 (T)
- předpoklad kontinuálního růstu mzdových nákladů (T)
- možnost využití strukturálních fondů EU pro specifické projekty (O)
- hrozba zastarání LED dot-matrix technologií a posun k velkoplošným TFT displejům (T)

### **3.2. Analýza oborového okolí podniku**

Tato forma analýzy vnějšího prostředí si klade za cíl prozkoumat nejbližší okolí našeho podniku. Není zaměřena tak vzdáleně jako předchozí analýza SLEPT (kap. 3.1).

#### **3.2.1. Zákazníci**

Při analýze sektoru zákazníků bylo využito jak primárního, tak i sekundárního výzkumu [15]. Výstupem z tohoto průzkumu je především identifikace jednotlivých tržních segmentů, na kterých lze s naším produktem participovat.

Primární výzkum spočíval v průzkumu trhu, zejména prostřednictvím internetu, ale i prostým pozorováním výskytu informačních LED panelů u různých aplikací. Cenným zdrojem postřehů bylo také pozorování aktivit konkurence.

Sekundární výzkum čerpal z informací shromážděných v podnikovém informačním systému, který zaznamenává m.j. také poptávky zákazníků.

#### **Tržní segmenty**

I když si to běžně neuvědomujeme, již bezmála čtvrt století tvoří světelné informační systémy na bázi LED součást našeho každodenního života. LED panely nalezneme všude tam, kde dlouhá životnost a technické řešení zobrazování splňují náročné požadavky při rozmanitých možnostech využití.

Produkt popsany v předchozí kapitole nachází své uplatnění zejména v následujících tržních oblastech:

- nádraží, dopravní prostředky (odjezdové tabule, informace ve vozidlech)
- výrobní podniky (ukazatele stavu výroby)
- správní budovy (vyvolávací systémy, pořadí jednání)
- banky, hotely, sázkové kanceláře (kurzovní lístky)
- kongresová centra (informační služba, hlasovací zařízení)
- hromadné stravování (jídelní lístky, denní menu)
- sportovní stadiony (výsledkové tabule)
- čerpací stanice (cenové totemy)

Z výše uvedeného seznamu vyplývá, že zákazníci patří spíše do třídy průmyslových firem a institucí.

#### **Trh v České republice**

Z obrátů konkurenčních firem, zveřejněných ve sbírce listin obchodního rejstříku, vyplývá, že současná velikost trhu s informačními panely je v rámci ČR nejméně v řádu

desítek milionů Kč. Přesný odhad nelze provést, protože jednotlivé firmy se zabývají i jinými činnostmi a podíl jejich obratu na tomto trhu není znám.

Trend velikosti trhu je rostoucí, což lze usoudit z množství námi evidovaných poptávek a rostoucích obrátů všech konkurenčních firem.

### **Zahraniční trh**

Zahraniční trh není prozatím zmapován, ale jistě skýtá prostor k další expanzi. Je však nutno počítat se silnou konkurencí, zejména ve vyspělých státech západní Evropy. Reálnou možností je budoucí prodeje informačních panelů prostřednictvím mateřské skupiny MOBATIME, a to na podobném principu jako u našich dalších výrobků, například digitálních hodin.

### **Dosavadní zkušenosti**

V uplynulém roce jsme již realizovali také pár konkrétních zakázek. Zkušenosti máme s realizacemi pro dva zákazníky, a sice tuzemské společnosti TECHNISERV IT, spol. s r. o. a ELMONT GROUP, a.s. Zakázky pro obě společnosti pro nás představovaly příjmy v celkové výši přibližně 1.150 tis. Kč. I přes jistou vývojovou "nedotaženost" výrobku lze hovořit o úspěšné aplikaci několika desítek informačních panelů, které jsou instalovány v budovách soudů ve Zlíně a ve Vyškově.

Nákupní rozhodování zákazníků je podle našich zkušeností zásadně ovlivněno cenou. Má se za to, že ostatní technické parametry výrobku jsou splněny automaticky. Případné technické výhody jsou proto až druhořadými faktory pro rozhodování.

Geografické faktory nejsou v našem případě rozhodující. Potenciální zákazníci se nacházejí v celé ČR, s koncentrací ve větších městech. Blízkost dodavatele považuje zákazník za výhodu, nicméně vzhledem k malosti naší republiky má tento faktor malý význam.

### **Závěry**

- existence trhu pro informační panely o velikosti řádově desítek milionů Kč v rámci České republiky (O)
- pozitivní zkušenosti s prvními realizacemi informačních panelů (S)

### **3.2.2. Dodavatelé**

Dodavatele součástí a materiálů pro výrobu informačních panelů lze rozdělit do následujících skupin:

- elektronické součástky
- profily a plechy pro výrobu krytu
- ostatní materiál

### **Elektronické součástky**

Elektronické součástky představují přes 50% celkových výrobních nákladů. Klíčovým dodavatelem je výrobce LED displejů, které jsou nejdůležitějšími a nejdražšími komponenty celého výrobku. V současné době nakupujeme LED displeje od dvou hlavních dodavatelů:

SHARLIGHT ELECTRONICS CO., LTD, Taiwan<sup>7</sup>

- spolehlivé dodávky
- ceny pohybující se ve spodní polovině cenového pásma
- občas se vyskytující problémy s kvalitou, kdy skutečné optické parametry neodpovídají deklarovaným hodnotám

CREE Inc., U.S.A.<sup>8</sup>

- spolehlivé dodávky
- ceny pohybující se ve středu cenového pásma
- vysoká kvalita, vhodná pro náročné exteriérové aplikace

Případná záměna dodavatele LED displejů je možná s malými "switching costs"<sup>9</sup>. Do úvahy přicházejí i ostatní výrobci optoelektronických prvků především z dálného východu, jako např. firmy KingBright, EverLight, LedTech, LEDBright, se kterými již také máme dílčí zkušenosti, případně též od renomovaných firem, jako je např. Nichia.

Ostatní elektronické součástky jsou nakupovány především prostřednictvím velkoobchodů, které mají své zastoupení v ČR (např. firmy GM electronic, SPOERLE/ARROW) nebo přímo od zahraničních výrobců (RIA connectors). Konkurence mezi těmito distributory je poměrně velká a případné switching costs jsou téměř nulové.

### **Profily a plechy**

Hliníkové profily jsou hlavní částí krytu výrobku. Jsou vyráběny v zakázkovém provedení, přičemž lisovací nástroj (matrice) je naším majetkem (byl vyroben v rámci projektu "digitální hodiny DC"). V současné době je dodavatelem hliníkových profilů a správcem lisovacího nástroje firma ALUMINIUM LAUFEN AG, Liesberg, Switzerland<sup>10</sup>. Tento významný dodavatel je až na výjimku spolehlivý, kvalita jeho dodávek je velmi dobrá a

---

<sup>7</sup> [www.sharlight.com.tw](http://www.sharlight.com.tw)

<sup>8</sup> [www.cree.com](http://www.cree.com)

<sup>9</sup> *náklady změny dodavatele*

<sup>10</sup> [www.alu-laufen.ch](http://www.alu-laufen.ch)

cena se pohybuje přibližně uprostřed cenového pásma. Případnou změnu tohoto dodavatele komplikuje existence lisovacího nástroje, který je uzpůsoben na určitý typ lisu.

Mezi dodavatele ostatních dílů pro výrobu krytů patří dodavatelé lehkých hutních materiálů (plechů, trubek, pružin), dodavatelé plastových dílů (čelní organická skla, stínící přepážky, kotvící prvky) a jiných materiálů. Význam těchto jednotlivých dodavatelů je malý.

### **Ostatní materiál**

Ostatní materiál představují spojovací prvky, obalový materiál, průvodní dokumentace výrobku a jiné drobnosti. Strategický význam těchto dodávek a vyjednávací síla dodavatelů jsou minimální.

Struktura dodavatelů materiálů, součástek a dílů je rozmanitá a zahrnuje různé průmyslové obory. Možnosti zpětné vertikální integrace jsou minimální.

Žádná z uvedených firem nemá pozici výhradního dodavatele, která by mohla znamenat riziko pro plynulost zásobování výroby. Přejít na jiného dodavatele je možný u kteréhokoliv vstupu bez vysokých switching costs.

### **Závěry**

- nízké switching costs mezi jednotlivými dodavateli (O)

### **3.2.3. Konkurenti**

Průzkumem byly v rámci České republiky identifikovány následující konkurenční firmy. Jsou seřazeny podle jejich předpokládané síly a velikosti tržního podílu sestupně:

**APEL s. r. o.**, Jiráskova 31, 506 01 Jičín, <http://www.apel.cz>

Přestože nevíme nic o ekonomických ukazatelích společnosti, má tato firma patrně nejširší portfolio produktů v oblasti informačních panelů. Kromě dalších výrobků z oblasti průmyslové elektroniky se firma zaměřuje na následující skupiny produktů.

- grafické informační LED panely
- elektromagnetické informační panely
- textové LED panely
- výsledkové tabule pro hokejové zápasy

**Kadlec elektronika, s. r. o.**

Kamenice 3, 625 00 Brno, <http://www.kadlecelektro.cz/>

Firma zaměřená na textové LED panely s aplikací v průmyslu, mimo jiné se okrajově zabývá i výrobou digitálních hodin. Dříve se jednalo o firmu, zabývající se téměř výhradně výrobou a prodejem průmyslových hodin. V současné době se zdá, že průmyslové hodiny představují pro tuto firmu pouze okrajovou záležitostí a své vzrůstající aktivity směřuje především do oblasti informačních panelů. Příjmy společnosti mají vzrůstající tendenci v řádu desítek procent ročně<sup>11</sup>.

**GEMA INFOS s. r. o.**

Oderská 333, 196 03 Praha 9, <http://www.gema.cz>

Společnost má široký záběr, z oblasti informačních panelů se soustředí na speciální aplikace pro dráhy, cenové ukazatele pro čerpací stanice, sportovní tabule. Firma má poměrně široké spektrum dalších aktivit, sahajících i do ostatních odvětví.

**BUSE ltd.**

Masarykova 9, 678 01 Blansko, <http://www.buse.cz>

Společnost je jedním z nejvýznamnějších výrobců a dodavatelů informačních systémů pro městskou a veřejnou dopravu. Na tomto trhu je velmi dobře etablována, na druhou stranu o to méně je aktivní v jiných segmentech.

**Elektročas s. r. o.**

Poděbradská 22, 190 00 Praha 9, <http://www.elektrocas.cz>

Firma specializující se především na aplikace pro dráhy (odjezdové a příjezdové tabule). Mimo to je Elektročas/Pragotron naším úhlavním konkurentem v oblasti průmyslových hodin, za což vděčí tradici před rokem 1989.

**SIS Spektrum, spol. s r. o.**

Dělnická 46, 735 64 Havířov-Suchá, <http://www.sis-spektrum.cz>

Firma se soustředí především na grafické světelné ukazatele pro stadiony a sportovní haly, kde má na českém trhu velmi dobré postavení. Společnost vstoupila na trh po rozpadu svého předchůdce, firmy EKZ Havířov.

---

<sup>11</sup> Zdroj: Sbíрка listin obchodního rejstříku

**JKZ s.r.o.**

Rooseveltova 8, 779 00 Olomouc, <http://www.mcs.cz/jkzcz>

Konkurence pro společnost BUSE v oblasti informačních systémů pro hromadnou dopravu, známých pod označením MYPOL. V ostatních oblastech možného použití informačních panelů není firma JKZ aktivní.

Výše uvedené firmy jsou řazeny přibližně od nejvýznamnějšího konkurenta po nejméně významného. Vycházel jsem přitom z jejich předpokládaného tržního podílu, image firmy a šířky sortimentu. Ekonomické údaje jsou zpravidla nedostupné. Srovnávání cen je obtížné vzhledem k šířce sortimentu a rozdílnému tržnímu zaměření jednotlivých firem. Přesný benchmarking nemá smysl, protože oblasti působení jednotlivých firem se značně liší a chybí tedy jednotná základna pro srovnávání.

**Zahraniční konkurence**

Vzhledem ke skutečnosti, že cílovým trhem pro náš nový produkt je v současné době pouze Česká a Slovenská republika, zaměřím se při analýze zahraničních konkurentů pouze na ty zahraniční firmy, které na těchto trzích aktivněji působí.

**BARCO**

<http://www.barco.com>

Tato společnost se poněkud vymyká českým podmínkám. Její produkty jsou v technických parametrech o třídu výš než produkty české konkurence. Porovnáním s ostatními evropskými konkurenty je BARCO pravděpodobně technologickým lídrem v oblasti velkoplošných grafických panelů.

Společnost BARCO je v ČR známá např. instalací informačních LED panelů v SAZKA Aréně v Praze a dále pak jako výrobce kvalitních TFT i CRT monitorů.

Ostatní zahraniční konkurenti buďto v ČR nepůsobí vůbec, nebo jen zcela okrajově - např. Lighthouse (Hong Kong), Technovision (Itálie), Daktronics (USA). Tento fenomén je dán zřejmě silnou českou konkurencí na poli technologicky jednodušších informačních systémů a nižší kupní silou zákazníků, s výjimkou ohromných projektů typu SAZKA Aréna.

**Závěry**

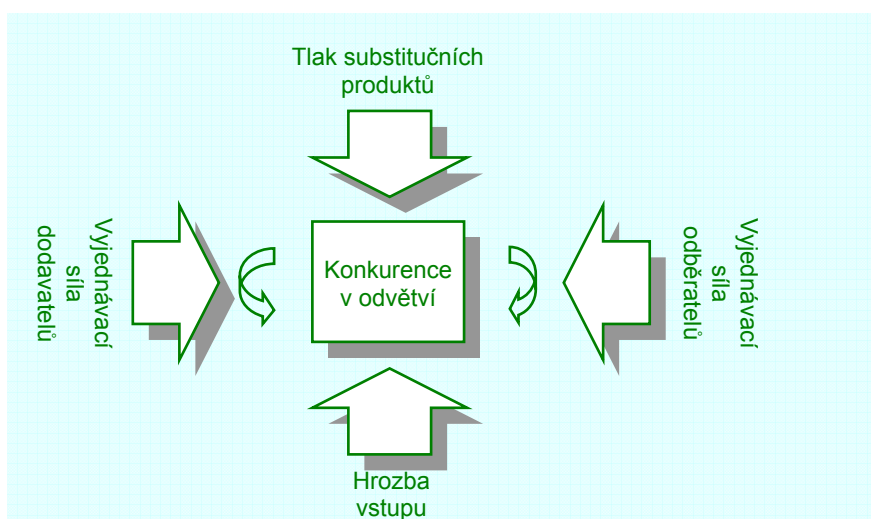
- silná konkurence na trhu informačních panelů (T)

### 3.2.4. Shrnutí závěrů analýzy oborového okolí

- existence trhu pro informační panely o velikosti řádově desítek milionů CZK v rámci České republiky (O)
- pozitivní zkušenosti s prvními realizacemi informačních panelů (S)
- nízké switching costs mezi jednotlivými dodavateli (O)
- silná konkurence na trhu informačních panelů (T)

### 3.3. Porterova analýza

Vhodným nástrojem analýzy blízkého okolí podniku je Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí (Obr. 3-3):



**Obr. 3-3 Porterův model konkurenčního prostředí**

Model vychází z předpokladu, že strategická pozice firmy a jejího produktu je především určována působením pěti základních faktorů:

- *konkurence v odvětví*
- *hrozba vstupu*
- *vyjednávací síla odběratelů*
- *vyjednávací síla dodavatelů*
- *tlak substitučních produktů*

Metodika pro zpracování Porterovy analýzy a zejména pak přístup k její objektivizaci je převzat z [7], s. 144-149.

Objektivizace analýzy bylo docíleno pomocí odhadů týmu pracovníků z naší společnosti. Aspekty jednotlivých Porterových faktorů byly předány k posouzení a bodovému ohodnocení odborníkům ve složení:

- Miluše Vašíčková, marketingový manažer
- Martin Kučera, obchodní manažer
- Milan Lukáč, samostatný pracovník vývoje a konstrukce
- Pavel Novák, ředitel

Odhady byly vyjádřeny numericky a představují význam daného faktoru podle uvážení týmu. Hodnocení jednotlivých dílčích faktorů pak bylo zprůměrováno, čímž se dosáhlo výsledného hodnocení všech 5 Porterových faktorů.

### 3.3.1. Konkurence v odvětví

Postřehy členů hodnotícího týmu ohledně rivality konkurentů v analyzovaném odvětví jsou následující:

- trh je stabilní až pomalu rostoucí
- počet konkurenčních firem na trhu v ČR je přibližně stejný
- rozdíly mezi produkty konkurentů jsou malé

Objektivním hodnocením jednotlivých kritérií, přejatých z [14] s. 145 a přizpůsobených našim podmínkám jsme dosáhli výsledku, uvedeného v následující tabulce:

<b>KONKURENCE V ODVĚTVÍ</b> (1 bod ... nejnižší, 9 bodů ... nejvyšší)		<b>Průměrné odhady expertů</b>	
		<b>2008</b>	<b>2010</b>
1.A	<b>Počet konkurentů a jejich konkurenceschopnost</b> Je-li velký počet konkurentů a je-li jejich konkurenceschopnost přibližně stejná, pak je rivalita vyšší. málo podobných konkurentů (1 bod) – hodně podobných konkurentů (9 bodů)	5	6
1.B	<b>Růst odvětví</b> Čím pomalejší růst poptávky, tím větší rivalita mezi konkurenty. vysoký růst poptávky (1 bod) – malý růst poptávky (9 bodů)	5	4
1.C	<b>Diferenciace výrobků a služeb</b> Vyšší diferenciaci výrobků s sebou přináší lepší ochranu proti konkurenci a věrnější zákazníci. Rivalita klesá. vysoká diferenciaci (1 bod) – nízká diferenciaci (9 bodů)	3	3
1.D	<b>Rozdílné tržní zaměření konkurentů</b> Jestliže se konkurenti ve svém tržním přístupu liší, pak je konkurenční rivalita vyšší. Vývoj je hůře předvídatelný. nízká diferenciaci (1 bod) – vysoká diferenciaci (9 bodů)	7	8
1.E	<b>Náklady odchodu z odvětví</b> Je-li nákladné odejít z odvětví, pak je rivalita větší. nízké náklady (1 bod) – vysoké náklady (9 bodů)	2	3
<b>Celkem (z max. 50 bodů)</b>		<b>22</b>	<b>24</b>
<b>Průměrné skóre (celkem / 5)</b>		<b>4,4</b>	<b>4,8</b>

Tab. 3-6 Konkurence v odvětví

**Závěry**

- silný tržní fokus u jednotlivých konkurentů stěžuje uplatnění ostatních firem (T)
- nízké náklady odchody z odvětví nám umožní "couvnout" při případném neúspěchu (O)

**3.3.2. Hrozba vstupu**

Odvětví není příliš atraktivní pro velké firmy z důvodu limitované velikosti trhu a obtížného budování distribučních kanálů. Produkt je velmi diferencovaný a vyžaduje značné know-how. Na druhé straně očekáváme, že lze dosáhnout atraktivních marží, zejména u systémových služeb.

Budování distribučních kanálů, které bude u tohoto typu výrobku náročné a zdouhavé, pravděpodobně bude stát v cestě rychlého nárůstu prodeje. Na druhé straně lze částečně využít stávající prodejní síť, kterou doposud využíváme pro distribuci našich ostatních výrobků.

<b>HROZBA VSTUPU</b>		<b>Průměrné odhady expertů</b>	
<b>(1 bod ... nejnižší, 9 bodů ... nejvyšší)</b>		<b>2008</b>	<b>2010</b>
<b>2.A Úspory z rozsahu</b>	Jsou-li úspory z vyššího rozsahu produkce značné, je hrozba vstupu nových konkurentů menší (začátečníci nemají šanci).  vysoké úspory z rozsahu (1 bod) – nízké úspory z rozsahu (9 bodů)	5	3
<b>2.B Kapitálová náročnost vstupu do odvětví</b>	Bariéry vstupu rostou s kapitálovou náročností.  vysoká kapitálová náročnost (1 bod) – nízká náročnost (9 bodů)	7	6
<b>2.C Přístup k distribučním kanálům</b>	Čím omezenější přístup k existujícím distribučním kanálům, tím obtížnější je vstup do odvětví.  obtížný přístup (1 bod) – snadný přístup (9 bodů)	3	2
<b>2.D Potřeba vlastnit technologie a know-how</b>	Jsou-li hned při vstupu nezbytné technologie a know-how, je riziko vstupu nižší.  ano (1 bod) – ne (9 bodů)	4	4
<b>2.E Diferenciace výrobků a loajalita zákazníků</b>	Vstup do odvětví je obtížnější, jsou-li produkty vysoce diferencované a zákazníci loajální.  diferenciace je vysoká (1 bod) – nízká (9 bodů)	3	3
<b>Celkem (z max. 50 bodů)</b>		<b>22</b>	<b>18</b>
<b>Průměrné skóre (celkem / 5)</b>		<b>4,4</b>	<b>3,6</b>

**Tab. 3-7 Hrozba vstupu**

### Závěry

- hrozba vstupu nových firem do odvětví se bude v budoucnu snižovat, což může být stimulem k okamžitému vstupu na trh (O)

#### 3.3.3. Vyjednávací síla odběratelů

Informační panel nepatří mezi věci nezbytné k životu, jedná se o zbytečný produkt. Zákazník může poměrně snadno přejít ke konkurenci u nových instalací (nízké "switching costs"), ale naopak obtížně u stávajících aplikací. Zákazník je často nucen minimalizovat náklady bez ohledu na parametry. Nabízí se několik možných substitutů. Zákazník má k dispozici poměrně dobré informace o trhu, avšak srovnávání jednotlivých nabídek je obtížné vzhledem ke složitosti produktu.

VYJEDNÁVACÍ SÍLA ODBĚRATELŮ (1 bod ... nejnižší, 9 bodů ... nejvyšší)		Průměrné odhady expertů	
		2008	2010
3.A	<b>Počet a význam zákazníků</b> S nižším počtem a vzrůstajícím významem zákazníků vzrůstá také jejich vyjednávací síla.  mnoho drobných zákazníků (1 bod) – několik významných zákazníků (9 bodů)	4	3
3.B	<b>Význam výrobku pro zákazníka</b> Výrobek je pro zákazníka významný z hlediska podílu na jeho výdajích.  velmi významný (1 bod) – nevýznamný (9 bodů)	5	5
3.C	<b>"Switching costs" zákazníka</b> Jsou-li vysoké, pak je zákazníkova vyjednávací síla nižší.  vysoké (1 bod) – nízké (9 bodů)	7	6
3.D	<b>Hrozba zpětné integrace</b> Může zákazník začít podnikat v analyzovaném odvětví a kromě jiného se začít zásobovat sám?  rozhodně ne (1 bod) – bez problémů (9 bodů)	2	2
3.E	<b>Ziskovost zákazníka</b> Je-li zákazník ziskový, pak je jeho vyjednávací síla obvykle nižší.  ziskovost zákazníka je vysoká (1 bod) – nízká (9 bodů)	6	7
<b>Celkem (z max. 50 bodů)</b>		<b>24</b>	<b>23</b>
<b>Průměrné skóre (celkem / 5)</b>		<b>4,8</b>	<b>4,6</b>

Tab. 3-8 Vyjednávací síla odběratelů

### Závěry

- analýza vyjednávací síly odběratelů nemá zřejmou vypovídací schopnost

### 3.3.4. Vyjednávací síla dodavatelů

Nejsme důležitým zákazníkem snad pro žádného z našich dodavatelů. Vyžadujeme od našich dodavatelů obvykle vysokou kvalitu za nízké ceny. Naše možnosti zpětné vertikální integrace jsou velmi limitované<sup>12</sup>. Na druhou stranu máme široké možnosti výběru mezi dodavateli.

VYJEDNÁVACÍ SÍLA DODAVATELŮ (1 bod ... nejnižší, 9 bodů ... nejvyšší)		Průměrné odhady expertů	
		2008	2010
4.A	<b>Počet a význam dodavatelů</b> Při malém počtu možných dodavatelů je jejich vyjednávací síla velká. mnoho dodavatelů (1 bod) – málo dodavatelů (9 bodů)	2	2
4.B	<b>Existence substitutů</b> Substituty na poli dodavatelů jsou jejich hrozbou, naší výhodou. ano, velká hrozba (1 bod) – ne, malá hrozba (9 bodů)	5	4
4.C	<b>Význam odběratele pro dodavatele</b> Čím menší význam odběratele, tím větší vyjednávací síla dodavatele. velký význam (1 bod) – malý význam (9 bodů)	8	7
4.D	<b>Hrozba vstupu dodavatele do analyzovaného odvětví</b> Hrozba vstupu dodavatelů do našeho odvětví zvyšuje jejich vyjednávací sílu. nepravděpodobná (1 bod) – velmi pravděpodobná (9 bodů)	1	1
4.E	<b>Možnosti zpětné integrace</b> Můžeme případně sami vyrábět produkci našich dodavatelů? snadno (1 bod) – vůbec ne (9 bodů)	7	8
<b>Celkem (z max. 50 bodů)</b>		<b>23</b>	<b>22</b>
<b>Průměrné skóre (celkem / 5)</b>		<b>4,6</b>	<b>4,4</b>

Tab. 3-9 Vyjednávací síla dodavatelů

#### Závěry

- analýza vyjednávací síly dodavatelů nemá zřejmou vypovídací schopnost

### 3.3.5. Tlak substitučních produktů

Substituty jsou běžné a vyskytují se téměř všude okolo (od obyčejné školní tabule až po plně grafické LED a LCD panely). Cena substitutů může být mnohem nižší, stejně tak jako mnohem vyšší, v závislosti na technologické úrovni produktu. Moderní "high-tech" substituty mají obvykle krátký životní cyklus. Parametry nových substitutů (LED/LCD/Plasma obrazovky) se budou zlepšovat.

<sup>12</sup> Možnosti vlastní výroby vstupních dílů a materiálů (Chyba! Nenalezen zdroj odkazů., s. 33)

TLAK SUBSTITUČNÍCH PRODUKTŮ (1 bod ... nejnižší, 9 bodů ... nejvyšší)		Průměrné odhady expertů	
		2008	2010
5.A	<b>Existence mnoha substitutů na trhu</b> žádné substituty (1 bod) – mnoho substitutů (9 bodů)	7	8
5.B	<b>Konkurence v odvětví substitutů</b> Tvrdší konkurence mezi substituty více motivuje jejich výrobce ke vstupu do našeho odvětví. nízká konkurence (1 bod) – vysoká konkurence (9 bodů)	6	7
5.C	<b>Hrozba substitutů v budoucnu</b> Jaká je pravděpodobnost, že se objeví nové substituty? nízká (1 bod) – vysoká (9 bodů)	6	8
5.D	<b>Ceny substitutů</b> Jaký je očekávaný vývoj cen substitutů? ceny se budou zvyšovat (1 bod) – snižovat (9 bodů)	6	7
5.E	<b>Užitné vlastnosti substitutů</b> Budou se zlepšovat nebo zhoršovat? zhoršovat (1 bod) – zlepšovat (9 bodů)	7	8
<b>Celkem (z max. 50 bodů)</b>		<b>32</b>	<b>38</b>
<b>Průměrné skóre (celkem / 5)</b>		<b>6,4</b>	<b>7,6</b>

Tab. 3-10 Tlak substitučních produktů

**Závěry**

- silný tlak substitučních produktů, který bude v budoucnu pravděpodobně dále vzrůstat (T)

**3.3.6. Shrnutí závěrů Porterovy analýzy**

- silný tržní fokus u jednotlivých konkurentů stěžuje uplatnění ostatních firem (T)
- nízké náklady odchody z odvětví nám umožní "couvnout" při případném neúspěchu (O)
- hrozba vstupu nových firem do odvětví se bude v budoucnu snižovat, což může být stimulem k okamžitému vstupu na trh (O)
- silný tlak substitučních produktů, který bude v budoucnu pravděpodobně dále vzrůstat (T)

**3.4. Analýza současné strategie a organizační struktury podniku**

Tento druh analýzy má za úkol především zjistit, zda-li současná podniková strategie a struktura vyhovuje zamýšlenému podnikatelskému záměru, případně identifikovat potřebu jejích úprav.

### 3.4.1. Firemní strategie

Firemní ("corporate") strategie je v podstatě rozpracováním mise společnosti, která zde jinak není explicitně uvedena. Vymezuje strategický rámec pro navazující business strategie jednotlivých SBUs.

Společnost ELEKON, s.r.o., samostatně podniká především na trzích v České republice a dále pak na Slovensku prostřednictvím své dceřiné firmy. Pro působení na evropském a světovém poli je pro společnost klíčová spolupráce se strategickým partnerem a spoluvlastníkem 40% kmenového kapitálu, švýcarskou společností MOSER-BAER AG<sup>13</sup> a firmami patřícími do skupiny MOBATIME. Aktivita na zahraničních trzích (vyjma Slovenské republiky) jsou vždy koordinovány se zahraničním spoluvlastníkem.

Chceme být vždy nejlepším dodavatelem následujících skupin produktů, představujících klíčové oblasti našeho zájmu:

- průmyslové hodiny - zařízení jednotného času
- věžní a fasádní hodiny
- docházkové a kontrolní hodiny
- městské pouliční hodiny

Mimoto se zajímáme o následující produkty, představující příležitost k budoucímu rozvoji a růstu společnosti:

- elektrické pohony kostelních zvonů
- informační LED panely
- vývoj, konstrukce a výroba zařízení průmyslové elektroniky
- kovoobráběcí a zámečnické práce

Za účelem poskytnutí kompletního sortimentu se okrajově věnujeme také těmto výrobkům:

- elektronické docházkové systémy
- sportovní časomíry
- reklamní hodiny

Potřeby zákazníků uspokojujeme vlastními produkty nebo nákupem zboží od nejlepších světových a českých výrobců. Od svědomitého poradenství při výběru optimálního produktu přes včasné dodání kvalitního zboží až po dlouhodobý servis chceme být vždy spolehlivým partnerem.

---

<sup>13</sup> [www.mobatime.com](http://www.mobatime.com)

### Strategické obchodní jednotky (SBUs)

Pokud se rozhodneme definovat Strategic Business Units (SBUs) na marketingovém základě, identifikujeme následující SBUs:

SBU	Název
10	Věžní hodiny
20	Interiérové hodiny
30	Exteriérové hodiny
40	Docházkové hodiny
50	Elektrický pohon zvonů
60	Informační panely – možná nová SBU

**Tab. 3-11** Identifikace SBUs

*Funkční strategie* jednotlivých SBUs jsou vypracovány jako *průřezové*, tzn. společné pro všechny SBUs.

Strategické cíle jednotlivých SBUs jsou vymezeny v následující kapitole.

#### Závěry

- soulad předmětu business plánu s přijatou firemní strategií (S)

### 3.4.2. Obchodní strategie existujících SBUs

Pro jednotlivé SBUs, tak jak jsou popsány v kap. 3.4.1., jsou definovány následující obchodní (business) strategie:

SBU	Základní předpoklady vývoje	Generický charakter
10	Stabilní vývoj	Differentiation Focus
20	Stabilní vývoj	Differentiation Focus
30	Stabilní vývoj	Differentiation Focus
40	Stabilní vývoj	Differentiation Focus
50	Růst	Differentiation Focus
60	<i>Růst</i>	<i>Differentiation Focus</i>

**Tab. 3-12** Obchodní strategie jednotlivých SBUs

Generický charakter *Differentiation Focus* všech SBUs je determinován snahou *diferencovat produkty SBUs od produktů běžného spotřebního charakteru*. Cílovým trhem je ve většině obchodních případů *průmysl a speciální aplikace*.

#### **Závěry**

- všechny SBUs jsou ve fázi stabilního vývoje, případně růstu (S)

#### 3.4.3. Organizační struktura podniku

Organizační struktura definuje rozdělení úkolů a odpovědností za jejich splnění mezi jednotlivé skupiny zaměstnanců. Do jisté míry organizační struktura také definuje způsob, jakým se vykonávají procesy, vedoucí k uspokojení zákazníka.

Organizační struktura společnosti ELEKON, s.r.o., je uvedena v *příloze č. 3*. Je charakteristická nízkým počtem řídicích stupňů a širokým rozsahem řízení. Klade tak zvýšené nároky na management, na druhou stranu je však pružnější a výkonnější než klasické hierarchické organizační struktury velkých podniků.

Formální vztahy nadřízenosti a podřízenosti jsou potlačeny. Důraz se klade na týmovou spolupráci a plnění strategických i operativních úkolů. Neformální vazby mezi jednotlivými týmy a pracovními skupinami snad proto lépe vystihuje systémová mapa společnosti ELEKON, s.r.o., uvedená v *příloze č. 4*.

Z hlediska vazby na nový produkt se jeví stávající organizační struktura jako vyhovující. Případné změny by si pravděpodobně vynutil až zásadní komerční úspěch produktu a s tím spojené zvýšené nároky na funkce jednotlivých týmů, zejména pak v oblasti výroby.

#### **Závěry**

- pružná organizační struktura firmy (S)

#### 3.4.4. Shrnutí závěrů analýzy

- soulad předmětu business plánu s přijatou firemní strategií (S)
- všechny SBUs jsou ve fázi stabilního vývoje, případně růstu (S)
- pružná organizační struktura firmy (S)

### **3.5. Analýza očekávání důležitých stakeholders vzhledem k podnikatelskému záměru**

Očekávání důležitých zájmových skupin mohou mít klíčový vliv na úspěšnost podnikatelského záměru a představují tedy významný bod analýzy.

#### **3.5.1. Majitelé**

Vlastnická struktura společnosti ELEKON, s.r.o. je poměrně jednoduchá. Firma je vlastněna celkem 3 spolumajiteli, přičemž podíl žádného z nich nepřesahuje polovinu základního jmění. I přes rozdílné povahy jednotlivých vlastníků, dané zejména částečně mezinárodním charakterem společnosti, existuje vzácná jednota vlastníků v názorech na strategické směřování i způsob řízení společnosti.

Společnými očekáváními vlastníků (vzhledem k podnikatelskému záměru) jsou zejména:

- využití příležitosti pro růst výnosů a potažmo zisků společnosti
- zvýšení celkové hodnoty společnosti a tím i hodnoty své investice v podobě vlastního kapitálu
- diverzifikace oborů činnosti a s tím spojená vyšší stabilita společnosti

U spolumajitele MOSER-BAER AG, jehož prostřednictvím je nám ctí náležet do mezinárodní skupiny MOBATIME<sup>14</sup>, lze identifikovat navíc následující očekávání:

- náhrada současného dodavatele alfanumerických digitálních hodin Wharton (UK)<sup>15</sup> levnějším ekvivalentem se stejnými nebo lepšími technickými parametry (platí za předpokladu, že informační panely budou v určité své verzi sloužit jako alfanumerické digitální hodiny)
- příležitost k rozšíření produktového portfolia a tím i ke zvýšení výnosů všech ostatních firem ve skupině

Vzhledem k poměrně nízké očekávané výši celkových investic, spojených s dalším vývojem produktu a jeho uvedením na trh, nepanují u majitelů zjevné obavy z rizik, které jsou s investicí spojeny.

#### **Závěry**

- jednota vlastníků v názorech na řízení společnosti (S)
- pozitivní očekávání od firem ve skupině, poptávka po alfanumerických digitálních hodinách (O)

---

<sup>14</sup> [www.mobatime.com](http://www.mobatime.com)

<sup>15</sup> [www.wharton.co.uk](http://www.wharton.co.uk)

### 3.5.2. Zaměstnanci

Podpora rozšíření produktového portfolia je podle uskutečněného průzkumu znatelná u managementu společnosti, a to zejména u marketingového a obchodního manažera. Motivace hlavního manažera je samozřejmá.

U řadových zaměstnanců, především v oblasti výroby, je patrná spíše tradiční obava ze zavádění nových výrob a s tím souvisejících problémů.

Celkově je postoj zaměstnanců k novému produktu spíše indiferentní.

### 3.5.3. Zákazníci

Očekávání zákazníků lze považovat za pozitivní faktor. Vycházím přitom z reálných poptávek informačních panelů, evidovaných v našem CRM systému, ze kterých jsem provedl sekundární průzkum. Na tyto poptávky jsme doposud reagovali zpravidla nabídkou konkurenčních produktů, případně jsme poptávku odmítli úplně.

Další, znatelnou skupinu poptávek zaznamenáváme u digitálních alfanumerických hodin, a to jak od našich tuzemských zákazníků, tak i od spřátelených firem ze skupiny MOBATIME. Tyto poptávky jsou do dnešní doby kryty nabídkou konkurenčních produktů. Poptávková síla této skupiny zákazníků je ovšem relevantní za předpokladu, že informační panely budou v určité své verzi sloužit jako alfanumerické digitální hodiny.

Přestože současná úroveň produktu (zejména technologická) neodpovídá globálním požadavkům trhu, byl náš produkt s úspěchem nasazen již na několika specifických instalacích.

Obecně, zákazník může sotva něco trazit z rozšířené nabídky a zostřené konkurence na trhu.

#### **Závěry**

- pozitivní očekávání zákazníků (O)

### 3.5.4. Dodavatelé

Vliv očekávání dodavatelů je minimální. Vycházím ze skutečnosti, že naše materiálové požadavky jsou relativně zanedbatelné k výrobním sériím dodavatelů (viz. také kap. 3.3.1.). To platí v postatě pro všechny skupiny materiálů, od elektronických součástek, přes hliníkové profily až po spojovací materiál.

U této skupiny jsem objektivní průzkum neprováděl, neb by byl zbytečný. Informace vycházejí z mých dosavadních zkušeností.

### 3.5.5. Konkurenti

Očekávání konkurence jsou v současné době minimální, ne-li nulová, jelikož se lze domnívat, že má v rukou minimální, ne-li nulové informace o našich plánech. Průzkum nebyl v zájmu utajení našich strategických plánů prováděn. Do současnosti byly realizovány pouze 2 zakázky středního rozsahu, u kterých jsme doposud žádnou reakci konkurence nezaznamenali.

V budoucnu, v případě realizace business plánu, nelze u konkurence očekávat jinou reakci nežli negativní, a to v následujících aspektech:

- tlak na zlepšení technické úrovně a designu produktu
- tlak na snižování cen
- zvýšení výdajů na marketing

Na druhou stranu charakter trhu, který je spíše roztroušený a neohraničený, pravděpodobně zamezí konkurenci v podnikání radikálních kroků, vytvářejících účinné vstupní bariéry proti našemu produktu.

#### **Závěry**

- negativní očekávání konkurentů (T)

### 3.5.6. Orgány státní správy

Očekávání úřadů jsou prakticky nulová. Výroba uvažovaného produktu ovlivní jejich postoje v nejbližší budoucnosti jen minimálně.

Ke změně by podle informací okresního úřadu práce ve Vyškově mohlo dojít pouze v případě radikálního nárůstu objemů výroby, který vedl ke zvýšení poptávky po pracovní síle. Jelikož samotná výroba bude poměrně jednoduchá záležitost, lze uvažovat také o využití levnější, méně kvalifikované pracovní síly. Tato skutečnost by případně mohla přinést výhody v podobě různých programů na podporu zaměstnanosti, například příspěvku na zřízení nového pracovního místa. Avšak nyní, v době rychle klesající nezaměstnanosti, nemá velký význam o tom dále uvažovat.

### 3.5.7. Shrnutí závěrů analýzy

- jednota vlastníků v názorech na řízení společnosti (S)
- pozitivní očekávání od firem ve skupině, poptávka po alfanumerických digitálních hodinách (O)
- pozitivní očekávání zákazníků (O)
- negativní očekávání konkurentů (T)

### **3.6. Analýza interních faktorů a zdrojů**

"Jedinou položkou, kterou by se měl systematicky zabývat každý kdo hledá nové obchodní myšlenky, jsou vlastní silné a slabé stránky a ty použít jako základní stavební kámen a odrazový můstek" [2].

Přestože je výše uvedená myšlenka poněkud extrémní (jistě se nejedná o "jedinou položku"), lze souhlasit s názorem, že počátek rozvoje nového obchodního nápadu pochází nejen z trhu, laboratoře nebo z podnikatelského záměru, ale ve značné míře také od potenciálního podnikatele. Podnik je nejdůležitější součástí – jsou to jeho silné a slabé stránky, které by měly určovat oblasti, v kterých hledat nápady a pravděpodobné zaměření businessu.

Podnik by měl stavět na svých silných stránkách a překonat své slabé stránky, případně přijmout různá protipatření. Například nemá smysl hledat finančně náročnou nebo na znalostech založenou příležitost, pokud má malé nebo žádné vyhlídky na zajištění potřebného kapitálu nebo pokud vzdělání managementu a klíčových zaměstnanců není odpovídající. Přestože známe případy "garážových" startů, které se díky venture kapitálu rozvinuly v ohromné podniky, na druhé straně již nikdo nespočítá obrovské množství neúspěchů.

Dále je třeba zmínit, že se v případě kap. 3.6. nejedná o čistě interní analýzu. U jednotlivých faktorů se analýza interního prostředí prolíná s analýzou externího prostředí, lépe řečeno externích zdrojů. Mnoho faktorů lze s výhodou zajistit právě z externích zdrojů, např. formou outsourcingu, konzultací a smluvní spolupráce. Příkladem mohou být faktory vědecko-technického rozvoje nebo faktory výroby, kdy moderní metody outsourcingu zvyšují pružnost a překlenují kapacitní nedostatky interních zdrojů.

#### **3.6.1. Faktory R&D<sup>16</sup>**

Společnost ELEKON, s.r.o. je způsobilá k vlastnímu vývoji a výzkumu uvnitř podniku. Proces výzkumu a vývoje je ve firmě řízen přímo hlavním manažerem, přičemž existuje úzká spolupráce s oddělením marketingu, stejně tak jako s výrobou.

ELEKON, s.r.o., disponuje následujícími odděleními, spadajícími do oblasti R&D:

##### **Vývoj a konstrukce elektronických zařízení**

V tomto "oddělení" pracuje v současnosti jeden zaměstnanec, Ing. Milan Lukáč, mladý a nadějný pracovník. Absence letitých zkušeností je u něj nahrazena neobyčejnou pílí,

---

<sup>16</sup> *Faktory výzkumu a vývoje (Research and Development)*

houževnatostí a v neposlední řadě i výbornou úrovní teoretických znalostí, získanou studiem elektrotechnického oboru na vysoké škole.

Vzhledem ke skutečnosti, že v uplynulých 2 letech pracovník s úspěchem realizoval vývojový projekt digitálních hodin, lze se oprávněně domnívat, že zvládne také vývoj informačních panelů, který bude mít s předchozím projektem mnoho společných rysů.

I když je tento pracovník velmi samostatný, můžeme dále počítat také s technickou podporou vývojového týmu mateřské firmy MOSER-BAER AG, čítajícího téměř desítku kvalifikovaných a velmi zkušených pracovníků. Jistou nevýhodou je geografická odloučenost tohoto týmu (Švýcarsko), kterou však lze poměrně snadno překonat moderními komunikačními technologiemi. Jazyková bariéra v našem případě nehraje roli.

Dále pro naši společnost externě pracují další 2 pracovníci, přičemž jeden se věnuje především návrhům desek plošných spojů a druhý pro nás vyvíjí speciální PC aplikace. Každý z nich ale věnuje práci pro naši společnost méně než 1/2 svého času.

Technická vybavenost našeho vývojového pracoviště je na přijatelné úrovni, vybavenost švýcarského pracoviště je velmi dobrá.

Při výrobě funkčních vzorků a prototypů se lze spolehnout na zkušené pracovníky z různých úseků výroby.

### **Technické kreslení a konstrukce mechanických zařízení**

Tuto práci u nás úspěšně zastává 1 zaměstnanec, Ing. Petr Kotrly. Je to velmi svědomitý a flexibilní pracovník. Úkoly plní nad rámec očekávání, vždy kvalitně a v rámci svých možností včas.

Velkou výhodou pana Kotrly je jeho široké zaměření jak do oblasti technického kreslení tak i konstrukce.

Nicméně vzhledem ke skutečnosti, že nový produkt "informační panel" bude po mechanické stránce čerpat ze stávající konstrukce digitálních hodin, bude těžištěm vývojových prací spíše konstrukce elektroniky a software.

### **Pracovní postupy a technologie**

Tuto činnost pro nás v minulosti vykonával zaměstnanec pan Jaroš, který byl přijat na dobu určitou v období budování systému řízení jakosti podle normy ISO 9001. V současné době nemáme smluvně vázaného pracovníka pro tuto činnost; úkoly v této oblasti vykonávají převážně pracovníci konstrukce a náš nástrojař.

### **Externí zdroje**

Určité vývojové úseky bude pravděpodobně nutné zadat mimo firmu.

Nabídka jednotlivců i firem, kteří jsou schopni externě pracovat na vývoji produktu, je poměrně široká. S některými z nich již máme zkušenosti, s jinými nikoliv. Například v oblasti designu úspěšně spolupracujeme s firmou 3D Design. Na druhé straně nemáme zatím dobré zkušenosti s externími vývojáři softwarových aplikací.

Za přínos lze považovat existenci specializovaného pracoviště ve Vojenském výzkumném ústavu ve Vyškově, specializujícího se na zkoušky a poradenství v oblasti EMC<sup>17</sup> a elektrické bezpečnosti. Svým vybavením se toto pracoviště řadí mezi špičku v rámci České republiky.

### **Závěry**

- velmi dobrý interní R&D (S)

#### **3.6.2. Marketingové a distribuční faktory**

ELEKON, s.r.o. má vlastní marketingové a obchodní oddělení se 3 pracovníky, z toho jeden činný na pobočce v Praze. Efektivita tohoto malého týmu je velmi dobrá, čemuž odpovídají i prodejní výsledky. Otázkou zůstává, zda-li by tento tým byl v plném rozsahu schopen zajišťovat marketing také pro nový produkt, přestože je zde vnitřní motivace všech členů týmu. V případě kapacitní nedostatečnosti lze tým poměrně snadno rozšířit o 1 pracovníka, např. asistenta, pro kterého je ihned k dispozici místo v kanceláři i veškeré nezbytné vybavení.

Systém prodeje informačních panelů zatím není zaveden. Lze však s výhodou využít zkušeností z prodeje průmyslových hodin. Principy vyhledávání zákazníků, vystavování nabídek a realizace zakázek vykazuje podobné rysy. Vycházím přitom ze zkušeností se 2 realizovanými zakázkami na informační panely.

Vztahy s významnými zákazníky, kteří projevují zájem také o informační panely, jsou na dobré úrovni. Široké portfolio zákazníků snižuje zranitelnost firmy.

Vztahy se zákazníky, patřícími do skupiny MOBATIME, jsou tradičně na velmi dobré úrovni. Jsou charakteristické svou nenáročností na marketing a obchodní procesy. Přes tyto společnosti geograficky pokrýváme zahraniční trhy.

---

<sup>17</sup> *Elektromagnetická kompatibilita*

Distribuční kanály pro stávající produkty jsou již v rámci ČR vybudované a manažerem marketingu dobře udržované. Lze počítat s jejich využitím i pro informační panely, kde zatím nemáme na trhu vybudované postavení.

Požadavkům zákazníků je věnována maximální pozornost, což se také vytrvale snažíme prosadit do firemní kultury. Toto může být považováno za silnou stránku a konkurenční výhodu společnosti.

### **Závěry**

- možnost využití stávajících distribučních kanálů a zkušeností s prodejem výrobků podobného typu (S)

### **3.6.3. Faktory lidských zdrojů**

Management společnosti je kvalifikovaný, vesměs dobře motivovaný, ve své práci efektivní a výkonný. Podpora novému produktu je patrná u všech pracovníků managementu.

Pracovní síla je značně kvalifikovaná. Výjimku tvoří pomocní dělníci a brigádníci, kteří jsou najímáni jako levná pracovní síla na jednoduché operace.

Pracovníci jsou částečně univerzální, tzn. schopni i ochotni přijmout také jinou práci podle potřeby zaměstnavatele. Specifikace pracovních úkolů je spíše rámcová, volnější. Práce je velmi různorodá a z tohoto hlediska i zajímavá.

Odměňování je individuální podle pracovního zařazení, úrovně standardizace práce, sériovosti výroby a povahy člověka. Převažuje časová mzda nad úkolovou. Očekává se osobní iniciativa. Pouze příležitostně jsou zaměstnanci finančně odměňováni za zvláštní výkony. Morální ohodnocení je častější, i když možná také nedostatečné.

Styl řízení je spíše participativní, demokratický. Autokratické přístupy řízení jsou uplatňovány výjimečně v případě krizových situací.

Všichni pracovníci jsou podporováni ve vzdělávání a zvyšování kvalifikace. Bohužel, málokteří toho využívají.

Stávající rozsah lidských zdrojů, které máme momentálně k dispozici, vyhovuje potřebám podnikatelského záměru. Rozšíření personálu by si vyžádal pravděpodobně až komerční úspěch produktu a tím pádem zvýšené nároky na výrobní kapacity. Razantnějšímu rozšíření počtu zaměstnanců by však bránily kapacitní možnosti stávající budovy. Avšak v prosinci minulého roku jsme zakoupili část sousedního areálu bývalé školy, který po nezbytné rekonstrukci v budoucnu nabídne poměrně široké možnosti rozšíření výrobních prostor.

**Závěry**

- kvalifikovaná a výkonná pracovní síla (S)
- kapacitní omezení dané velikostí stávající budovy - slabá stránka (*weakness*, dále jen "(W)")

**3.6.4. Finanční faktory**

Interní finanční faktory, ať už je posuzujeme z pohledu plánované výroby nového produktu anebo z obecného pohledu na firmu, jsou na první pohled na dobré úrovni.

Volná finanční aktiva firmy jsou aktuálně ve výši přibližně 7,5 mil. Kč. Firma v současné době čerpá investiční úvěry v celkové výši přibližně 15 mil. Kč. Další cizí zdroje spočívají v krátkodobých závazcích ve výši 2.835 tis. Kč. Jejich hodnotu však převyšuje celková výše pohledávek za odběrateli ve výši 6.551 tis. Kč (viz. přílohu č. 2).

Rychlý poměr (zvaný též *rychlá míra likvidity*, neboli *likvidita II. stupně*), která porovnává likvidní oběžná aktiva (peníze a pohledávky) s běžnými pasivy, vychází u firmy ELEKON, s.r.o. pro rok 2007 následovně [9]:

$$\text{rychly\_pomer} = \frac{\text{penize} + \text{pohledavky}}{\text{bezna\_pasiva}} = \frac{3295 + 6551}{2835} = 3,47$$

Na rozdíl od běžného ukazatele rychlý poměr nezahrnuje *zásoby*. Nezajímá nás tedy struktura zásob, zda jsou využitelné, prodejné nebo bezcenné. Srovnáním se střední hodnotou pro průmyslové odvětví, která je podle [9] přibližně 1,1, vychází hodnota tohoto ukazatele příznivě.

Firma ELEKON, s.r.o. je se svou stabilitou ve finanční oblasti připravena na rozšíření produktového portfolia o nový produkt, včetně případných akvizic. Interní zdroje, kterými lze okamžitě disponovat v rámci realizace business plánu, se pohybují ve výši přibližně 2 mil. Kč. Případné další cizí zdroje v řádu milionů Kč jsou vzhledem k dobrému finančnímu zdraví firmy relativně snadno přístupné (např. ve formě bankovních úvěrů).

**Závěry**

- finanční stabilita firmy a dostatek vlastních i cizích zdrojů (S)

**3.6.5. Faktory výroby**

Výroba je charakteru zakázkového až malosériového. Tomu odpovídá spíše technologické uspořádání pracovišť. Pro některé činnosti s větší sériovostí je pracoviště

uspořádáno do buňky. Zařízení je značně univerzální. Vybavenost práce technikou je dobrá, i když stále ne optimální. Zde jsou ještě rezervy v efektivitě.

Produkty se vyrábí podle konkrétních objednávek zákazníků. Pouze malá část sortimentu (řádově procenta) se vyrábí na sklad v zájmu okamžitého uspokojení potřeb zákazníka. Část výrobků se kompletuje z připravených dílů, část se vyrábí výlučně na zakázku. Tento princip může být využit také pro zamýšlený nový produkt.

Využívány jsou obvykle jen běžné technologie. Velká část komponent je vyráběna v rámci podniku. Zařízení je většinou opravováno až po poruše, přičemž většinu oprav je schopen provést vlastní personál.

V ČR máme pouze jedinou výrobní a servisní základnu. Na Slovensku působí v omezeném rozsahu naše dceřiná firma.

Kvantitativní plánování výroby je rámcové na jeden rok dopředu. Slouží však pouze jako podklad pro plánování výrobních kapacit a finančních operací. Nejsou využívány softwarové produkty pro přímé řízení výroby. Časový horizont plánování jednotlivých zakázek je do 1 měsíce.

Principy řízení výroby v poslední době doznaly značných změn. Byla zcela eliminována funkce vedoucího výroby. Princip "tlaku" (push) byl změněn na princip "tahu" (pull), avšak zatím nelze hovořit o zaběhnutí systému.

Uspořádání v čase je částečně nepravidelné. Přesčasy jsou řízeny poptávkou. Na druhé straně při krátkodobé nižší úrovni odbytu není pracovní doba v zkracována. Pružná pracovní doba je využívána spíše na základě osobních potřeb zaměstnanců.

Na jakost se snažíme klást velký důraz. Tato v minulosti značně opomíjená stránka výroby se pomalu začíná dostávat do firemní kultury. Přestože problémy s kvalitou vyvstávají neustále, jejich četnost klesá díky důslednějšímu řízení neshod a zavádění nápravných a preventivních opatření.

V roce 2002 jsme jako první firma v oboru vybudovali procesní systém řízení jakosti podle normy ISO 9001:2000. Přestože je tento systém v základě spíše byrokratický, byl u nás vybudován s maximální snahou docílit praktického využití a přínosu pro firmu. Zbytečné papírování bylo omezeno na minimum. Všechna dokumentace a většina záznamů je řízena v elektronické podobě.

Všichni pracovníci nesou samostatnou odpovědnost za výsledky své práce. Neexistuje oddělení kontroly kvality.

Určitou slabinou je absence vybavení pro elektrotechnickou výrobu technologií SMD. Tato technologie umožňuje radikální nárůst produktivity osazování plošných spojů. Její nevýhodou je zejména značná investiční náročnost. Dostupnost součástek SMD se v poslední době velmi zlepšuje a pomalu začíná být lepší než u klasických součástek. V současnosti využíváme služeb externí firmy (outsourcing výroby).

### **Závěry**

- dostatečné výrobní kapacity (S)
- absence technologického vybavení SMD (W)

### **3.6.6. Faktory logistiky**

Za řízení zásob, nákupní logistiku, skladování materiálu až po expedici odpovídá manažer logistiky. Lze konstatovat, že i přes velmi široké spektrum nakupovaných vstupů systém víceméně funguje. Lze však identifikovat nedostatky, které se opakovaně vyskytují a neřeší:

- úroveň zásob je relativně vysoká a neustále roste, čímž negativně ovlivňuje cash-flow
- jednotlivé položky nejsou vždy objednávány v optimálním množství
- evidenční stav zásob často neodpovídá fyzickým stavům zásob na skladě, celkový rozdíl přesahuje 10%
- některé položky se na skladě hromadí, zatímco jiných se nedostává, zpomalují výrobní cyklus
- systémový přístup ke sledování výše zásob, odepisování do spotřeby a objednávání nových zásob je nefunkční
- výběr dodavatelů je realizován spíše intuitivně, jejich "průběžné" hodnocení dodavatelů se provádí pouze těsně před prodlužovacím auditem ISO 9000

Výše uvedené skutečnosti signalizují rezervy v řízení logistiky, které je nutné v nejkratší době odstranit. V opačném případě by zřejmě docházelo ke komplikacím při výrobě nového produktu – informačních panelů.

### **Závěry**

- rezervy v řízení logistiky (W)

### 3.6.7. Shrnutí závěrů analýzy

- velmi dobrý interní R&D (S)
- kvalifikovaná a výkonná pracovní síla (S)
- kapacitní omezení dané velikostí stávající budovy (W)
- možnost využití stávajících distribučních kanálů a zkušeností s prodejem výrobků podobného typu (S)
- finanční stabilita firmy a dostatek vlastních zdrojů (S)
- dostatečné výrobní kapacity (S)
- absence technologického vybavení SMD (W)
- rezervy v řízení logistiky (W)

### 3.7. Shrnutí závěrů všech analýz

V následující tabulce jsou shrnuty nejdůležitější závěry všech předchozích dílčích analýz, které jsou relevantní k podnikatelskému záměru.

Do první tabulky byly mechanicky nakopírovány výsledky všech 7 jednotlivých dílčích analýz (shrnutí závěrů analýzy).

Druhá tabulka obsahuje objektivizované výsledky, redukované, utříděné a ohodnocené podle jejich významu skupinou expertů.

#### 3.7.1. Souhrnná SWOT

Následující tabulka obsahuje závěry všech předchozích dílčích analýz, v pořadí, v jakém se vyskytovaly v předcházejícím textu:

<b>Interní faktory</b>	<b>Silné stránky (STRENGTHS)</b>	<b>Slabé stránky (WEAKNESSES)</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- velmi dobrá současná ekonomická situace firmy</li> <li>- členství podniku v mezinárodní skupině MOBATIME</li> <li>- zkušenosti s prvními realizacemi informačních panelů</li> <li>- soulad předmětu business plánu s přijatou firemní strategií</li> <li>- všechny SBUs jsou ve fázi stabilního vývoje, případně růstu</li> <li>- pružná organizační struktura firmy</li> <li>- jednota vlastníků v názorech na řízení společnosti</li> <li>- velmi dobrý interní R&amp;D tým</li> <li>- kvalifikovaná a výkonná pracovní síla</li> <li>- možnost využití stávajících distribučních kanálů a zkušeností s prodejem výrobků podobného typu</li> <li>- finanční stabilita firmy a dostatek vlastních zdrojů</li> <li>- dostatečné výrobní kapacity</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- kapacitní omezení dané velikostí stávající budovy</li> <li>- absence technologického vybavení SMD</li> <li>- rezervy v řízení logistiky</li> </ul>
<b>Externí faktory</b>	<b>Příležitosti (OPPORTUNITIES)</b>	<b>Hrozby (THREATS)</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- existence trhu pro informační panely o velikosti řádově desítek milionů CZK v rámci ČR</li> <li>- období silného hospodářského růstu v ČR a okolních zemích</li> <li>- nízké náklady odchody z odvětví nám umožní couvnout při případném neúspěchu</li> <li>- hrozba vstupu nových firem do odvětví se bude v budoucnu snižovat, což může být stimulem k okamžitému vstupu na trh</li> <li>- pozitivní očekávání od firem ve skupině, poptávka po alfanumerických digitálních hodinách</li> <li>- nízké "switching costs" mezi jednotlivými dodavateli</li> <li>- možnost využití strukturálních rozvojových programů EU</li> <li>- pozitivní očekávání zákazníků</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- předpoklad kontinuálního růstu mzdových nákladů</li> <li>- hrozba nedostatku kvalifikované pracovní síly na trhu</li> <li>- posilování národní měny nejméně do roku 2012</li> <li>- zastarání LED dot-matrix technologií a posun k velkoplošným TFT displejům</li> <li>- silná konkurence na trhu informačních panelů</li> <li>- silný "market focus" u jednotlivých konkurentů snižuje šance na uplatnění nových hráčů na trhu</li> <li>- silný tlak substitučních produktů, který bude v budoucnu pravděpodobně dále vzrůstat</li> <li>- negativní očekávání konkurentů</li> </ul>

Tab. 3-13 SWOT analýza

### 3.7.2. Objektivizovaná SWOT

Následující tabulka SWOT obsahuje závěry předchozích dílčích analýz, které prošly procesem objektivizace.

Proces objektivizace byl proveden tak, že Tab. 3-13 byla předložena k posouzení odborným pracovníkům z naší firmy ve složení:

- Miluše Vašíčková, marketingový manažer
- Martin Kučera, manažer prodeje
- Milan Lukáč, samostatný pracovník výzkumu a vývoje
- Pavel Novák, hlavní manažer

Po individuálním prostudování předložených materiálů byla v rámci skupinového workshopu provedena redukce seznamu na nejvýznamnější závěry z analýz a jejich utřídění podle významu. Bylo eliminováno několik položek, které se hodnotitelskému týmu jevily jako bezvýznamné nebo málo významné. Jedna položka byla dokonce přesunuta z oblasti (S) do oblasti (W).

Jednotlivé aspekty (S), (W), (O), (T) byly bodově ohodnoceny v rozmezí od nejméně významných (1 bod) až po nejvýznamnější (10 bodů). Bodové hodnoty jednotlivých členů týmu byly následně zprůměrovány a zaokrouhleny na celé jednotky.

Některé připomínky členů hodnotitelského týmu zašly až tak daleko, že dřívější analýzy byly doplněny o nové podněty. Závěrečná analýza SWOT tak byla obohacena o 5 položek, z toho 3 v oblasti (W), což zřejmě vyplývá z přehnaně optimistického pohledu hlavního manažera na vlastní podnik. Objektivizace tak splnila svůj účel a jednoznačně zvýšila vypovídací schopnost analýzy.

Interní faktory	Silné stránky (STRENGTHS) váha		Slabé stránky (WEAKNESSES) váha	
	Zkušenosti s prvními realizacemi informačních panelů	9	Kapacitní omezení dané velikostí stávající budovy	8
	Jednota vlastníků v názorech na řízení společnosti	9	Slabiny v řízení logistiky	8
	Velmi dobrá současná ekonomická situace firmy	8	Absence technologického vybavení SMD	7
	Velmi dobrý interní R&D tým	8	Nedostatky v řízení výroby a odpovědnosti pracovníků ve výrobě	7
	Finanční stabilita firmy a dostatek vlastních i cizích zdrojů	8	Nedostatečné výrobní kapacity	5
	Členství podniku v mezinárodní skupině MOBATIME	7		
	Soulad předmětu podnikatelského záměru s přijatou firemní strategií společnosti	6		
	Možnost využití stávajících distribučních kanálů a zkušeností s prodejem výrobků podobného typu	6		
	Kvalifikovaná a výkonná pracovní síla	4		
Akreditovaná zkušebna elektrických přístrojů ve Vyškově	3			

Tab. 3-14 Objektivizovaná SWOT analýza (silné a slabé stránky)

<b>Příležitosti (OPPORTUNITIES)</b>		váha	<b>Hrozby (THREATS)</b>		váha
<b>Externí faktory</b>	Existence trhu pro informační panely o velikosti řádově desítek milionů CZK v rámci ČR	9	Zastarání LED dot-matrix technologií a posun k velkoplošným TFT displejům	7	
	Pozitivní očekávání od firem ve skupině, poptávka po alfanumerických digitálních hodinách	6	Silná konkurence na trhu informačních panelů	7	
	Možnost využití strukturálních rozvojových programů EU	5	Silný tlak substitučních produktů, který bude v budoucnu pravděpodobně dále vzrůstat	5	
	Nízké "switching costs" mezi jednotlivými dodavateli	5	Rozšířené požadavky na shodu výrobku s normami EU	5	
	Pozitivní očekávání zákazníků	4	Předpoklad kontinuálního růstu mzdových nákladů	4	
	Nízké náklady odchody z odvětví nám umožní couvnout při případném neúspěchu	4	Hrozba nedostatku kvalifikované pracovní síly na trhu	4	
			Posilování národní měny nejméně do roku 2012	4	

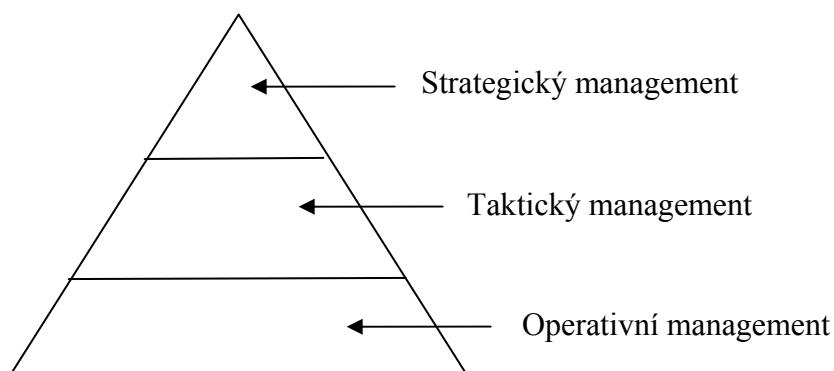
Tab. 3-15 Objektivizovaná SWOT analýza (příležitosti, hrozby)

#### 4. TEORETICKÁ VÝCHODISKA

Teoretická východiska pro tvorbu podnikatelského záměru, jinak často nazývaného též business plán, úzce souvisí se všeobecnými koncepty strategického řízení, či z nich přímo vychází.

Strategické řízení uskutečňované top managementem, případně i vlastníky firmy, zahrnuje aktivity zaměřené na udržování dlouhodobého souladu mezi posláním firmy, jejími dlouhodobými cíly a disponibilními zdroji a rovněž mezi firmou a prostředím, v němž firma existuje [7].

Strategické řízení je nejvyšší úrovní v hierarchii řízení podniku (Obr. 4-1):

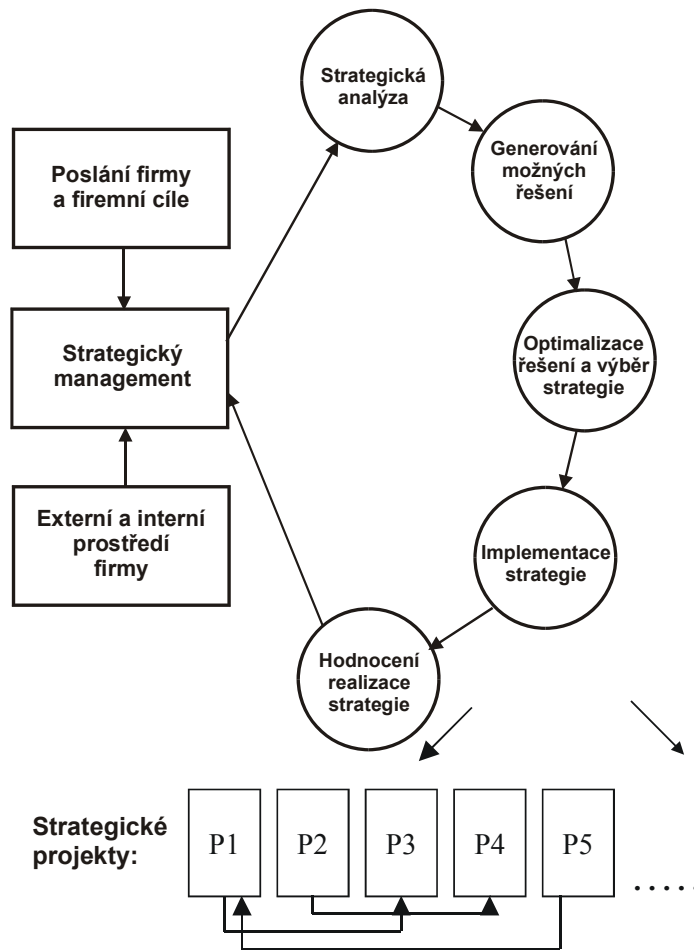


**Obr. 4-1 Hierarchie řízení podniku**

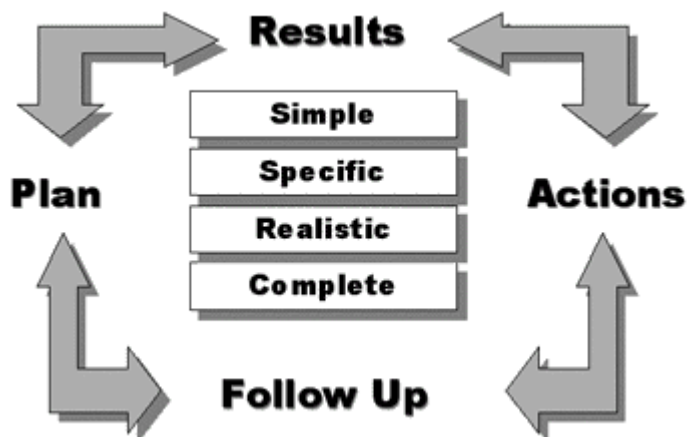
Ideální model strategického managementu zřejmě neexistuje. Odborníci se ale shodují na tom, že strategický management by měl být chápán jako nikdy nekončící proces, uskutečňovaný v určitých, logicky navazujících krocích, tak jak se o něm zmiňuje např. [7] s. 6-7 (Obr. 4-2).

Lit. [12] se podobným způsobem staví přímo k samotnému business plánu (podnikatelskému záměru). Obr. 4-3 zobrazuje business plán jako součást procesu.

O plánu můžeme hovořit jako o dobrém nebo o špatném, hodnotíme jej podle jeho obsahu. Jsou určité dílčí kvality business plánu, které mají přímý vliv na výsledek, a tyto jsou důležité. Nicméně, je vhodné pohlížet na podnikatelský záměr jako na součást celého procesu, protože i skvělý plán je k ničemu, pokud jej nikdo nerealizuje. Plánování tedy musíme považovat za proces, nikoliv pouze za samotný plán.



Obr. 4-2 Strategické řízení jako nepřetržitý proces



Obr. 4-3 Business plán jako část procesu

Demonstrace následujících konceptů strategického řízení si klade za cíl vybrat teoretický koncept, který bude nejlépe vyhovovat řešené problematice – sestavení business plánu pro nový produkt existující společnosti.

V kapitolách 4.1., 4.2. a 4.3. jsou uvedeny formální teoretické koncepty, zaměřené na formulaci firemních strategií. Vybral jsem teorie známých autorů, které se mi zdají být nejnázornější a nejlépe použitelné pro další práci.

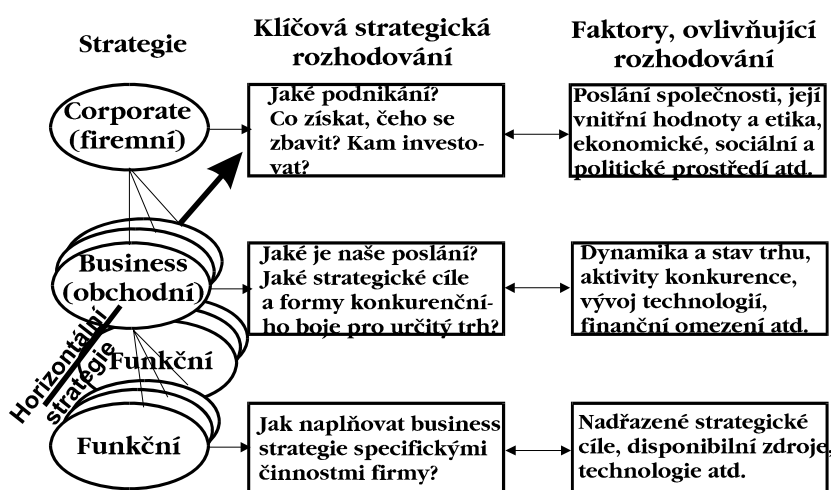
Další kapitoly obsahují méně formální doporučení z několika různých zdrojů, cílené spíše na praktické sestavování business plánu.

#### 4.1. Koncept strategického řízení Keřkovského a Vykypěla

"Pokud za firemní cíle považujeme žádoucí budoucí stavy, kterých má být dosaženo, pak strategie vyjadřuje základní představy o tom, jakou cestou budou firemní cíle dosaženy" ([7], s. 7).

Mírně odlišné pojetí strategie jakožto "množiny firemních cílů a základních představ o tom, jak budou tyto cíle naplněny" je prezentováno v lit. [18], s. 14. Je bližší realitě v tom smyslu, že v praktických podmínkách nebývá oddělováno vytyčování cílů od formulace způsobů jejich naplnění.

##### Hierarchie firemních strategií



Obr. 4-4 Hierarchie firemních strategií

Strategie musí být koncipována tak, aby nebyla v rozporu s firemní misí. Mise firmy koresponduje se základními představami (vizí) vlastníků firmy a vyjadřuje, co bude předmětem podnikání, jací budou zákazníci firmy, jaké potřeby a jakými výrobky a službami bude firma tyto potřeby svých zákazníků uspokojovat.

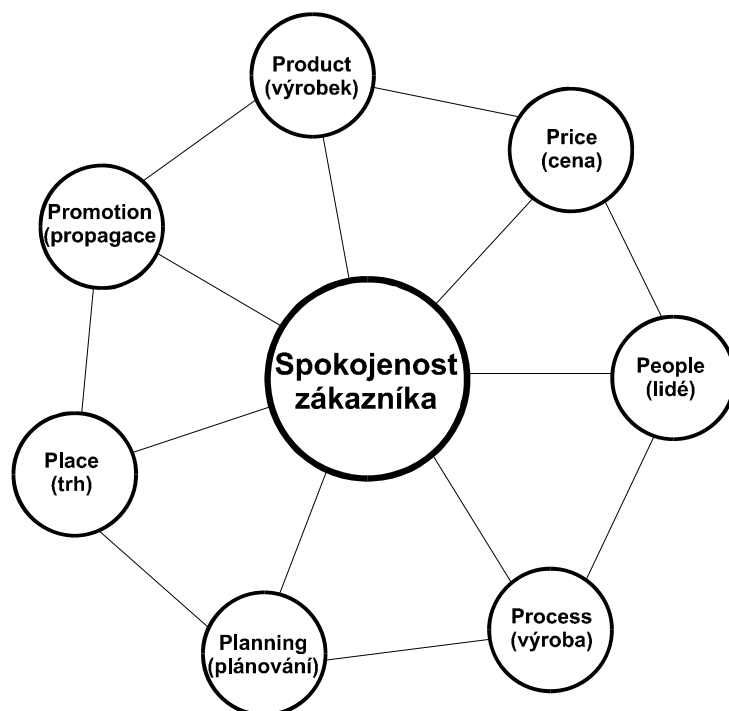
#### Firemní "corporate" strategie

Vyjadřuje základní podnikatelská rozhodnutí, jako například v které zemi a v jakém odvětví hodlá společnost podnikat, který z podnikatelských záměrů bude preferován atd. Obsahově firemní strategie definuje zejména následující aspekty:

- vyčlenění SBUs (s využitím organizačního, marketingového nebo projektového přístupu)
- určení základních strategických cílů pro jednotlivé SBUs (rozvoj, stagnace, útlum)
- vymezení směrů a cest naplnění vytyčených strategických cílů SBUs (generický charakter strategie – cost leadership / differentiation)

#### Obchodní "business" strategie

Navazují na firemní strategii a jsou zpracovány pro každou SBU zvlášť. Pojetí a obsah business strategie je dáno rozšířeným marketingovým mixem "7P":



Obr. 4-5 Rozšířený marketingový mix jakožto obsah business strategie

### Horizontální strategie

Definuje strategické cíle společné pro více SBUs. Smyslem její definice je řešení vzájemných strategických vztahů obchodních jednotek, které, pokud by nebyly řešeny, by mohly vést k oslabování strategického úsilí firmy jako celku.

### Funkční strategie

Mezi funkční strategie podle [7] patří například strategie:

- marketingu
- R&D (výzkumu a vývoje)
- finanční
- HR (lidských zdrojů)
- IS/IT (informačních systémů a technologií)
- výrobní
- investiční
- výrobová

Funkční strategie mohou být v případě potřeby definovány i jak průřezové – společné pro více SBUs.

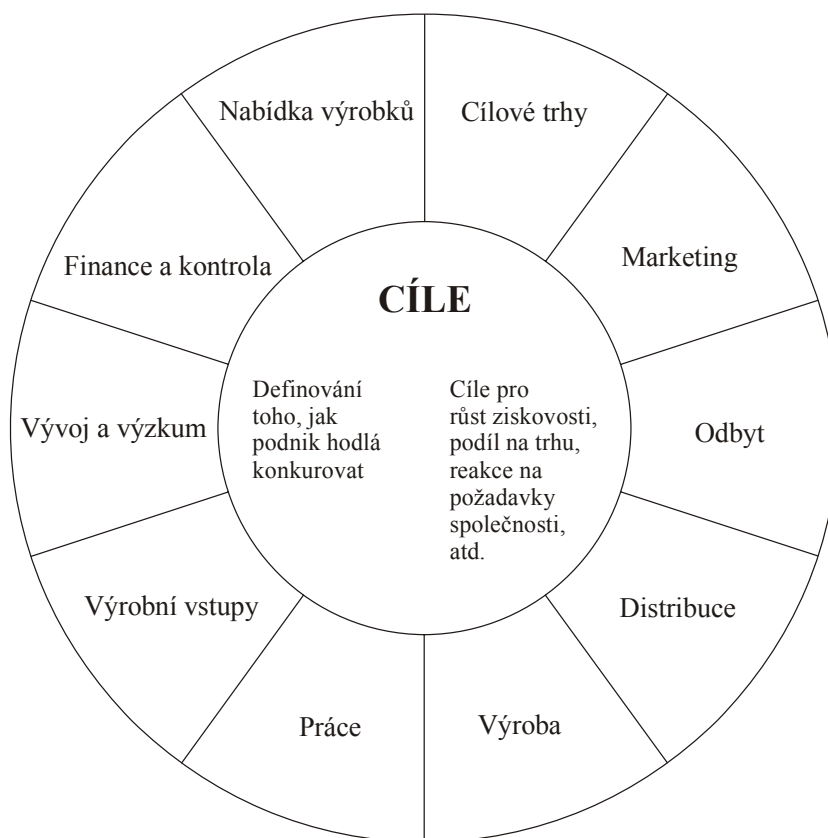
Všechny uvedené strategie by měly být samozřejmě zformulovány na podkladě specifických strategických analýz, zaměřených jak na vnější, tak na vnitřní prostředí firmy a rovněž na identifikaci očekávání důležitých stakeholders, tak aby byly relevantní.

## **4.2. Porterovo pojetí konkurenční strategie**

Porterovo „klasické“ pojetí konkurenční strategie podle [14] představuje „kolo konkurenční strategie“ (viz. Obr. 4-6).

Podle autora tvoří středový náboj kola strategické cíle firmy. Střed kola lze tedy považovat za jistou analogii k corporate a business strategii podle konceptu Keřkovského a Vykypěla (kap. 4.1.).

Ramena kola představují klíčová operační opatření v jednotlivých oblastech, jejichž prostřednictvím firma usiluje o dosažení svých strategických cílů. Ramena kola (opatření) musí vycházet ze středového náboje, opírat se o něj a zároveň musí být vzájemně propojena, neboť jinak by se kolo neotáčelo. Opět porovnáním s konceptem Keřkovského a Vykypěla se zde jedná o analogii k funkčním strategiím zmíněného konceptu.

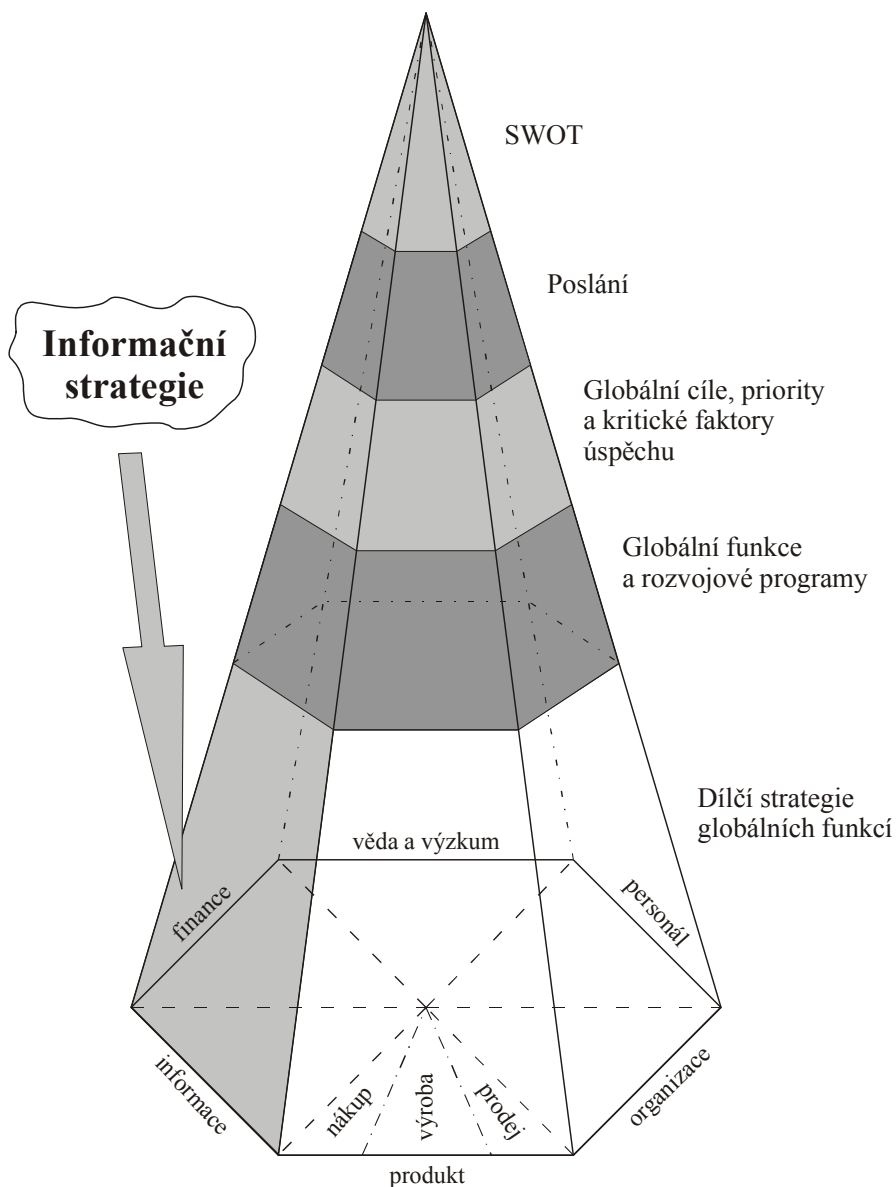


Obr. 4-6 Porterovo kolo konkurenční strategie

#### 4.3. Globální podniková strategie podle Voříška

Globální podniková strategie podle Voříška [17] staví na poněkud zvláštním principu, kdy vrcholem strategie je analýza SWOT (viz. grafické ztvárnění strategie na Obr. 4-7). Tento schizofrenní postoj, kdy autor jakoby nebyl schopen oddělit analytickou a návrhovou část strategie, zřejmě naznačuje, že silné a slabé stránky, stejně tak jako příležitosti a hrozby prostředí, definují samotnou misi a základní strategii společnosti. S tím lze sice v zásadě souhlasit, nicméně pořádek do návrhu strategie to příliš nevnaší.

## Model globální strategie



Obr. 4-7 Globální podniková strategie dle Voříška

#### 4.4. [www.bplans.com](http://www.bplans.com)

Lit. [12] uvádí doporučený obsah business plánu s nejpodrobnějším členěním ze všech ostatních zdrojů. Na druhou stranu však zároveň konstatuje: "Business planning is about results. **You need to make the contents of your plan match your purpose. Don't accept a standard outline just because it's there.**" Volně přeloženo: "Business plán je o výsledcích. Musíte přizpůsobit obsah plánu vašemu účelu. Neakceptujte standardní osnovu jen proto, že je k dispozici".

Zdroj [12] jde dokonce tak daleko, že uvádí seznam vzorových struktur business plánů. Tím, že obsah business plánu přizpůsobuje pro jednotlivé obory hospodářství, v podstatě potvrzuje myšlenku uvedenou v předchozím odstavci a zároveň napomáhá čitateli při tvorbě jeho business plánu.

Pro svou potřebu jsem například vybral osnovu business plánu, vytvořeného konkrétně pro firmu z našeho oboru, výrobce hodin Grutzen Watches<sup>18</sup>:

1.0	Executive Summary
1.1	Objectives
1.2	Mission
1.3	Keys to Success
2.0	Company Summary
2.1	Company Ownership
2.2	Start-up Summary
2.3	Company Locations and Facilities
3.0	Products
3.1	Product Description
3.2	Competitive Comparison
3.3	Sales Literature
3.4	Sourcing
3.5	Technology
3.6	Future Products
4.0	Market Analysis Summary
4.1	Market Segmentation
4.2	Industry Analysis
4.2.1	Industry Participants
4.2.2	Distribution Patterns
4.2.3	Competition and Buying Patterns
4.2.4	Main Competitors
5.0	Strategy and Implementation Summary
5.1	Marketing Strategy
5.1.1	Pricing Strategy
5.1.2	Promotion Strategy
5.2	Sales Strategy
5.2.1	Sales Forecast
5.2.2	Sales Programs
5.3	Milestones
6.0	Management Summary
6.1	Organizational Structure
6.2	Management Team
6.3	Management Team Gaps
6.4	Personnel Plan
7.0	Financial Plan
7.1	Important Assumptions
7.2	Key Financial Indicators
7.3	Break-even Analysis
7.4	Projected Profit and Loss
7.5	Projected Cash Flow
7.6	Projected Balance Sheet
7.7	Business Ratios

**Tab. 4-1** Obsah business plánu pro výrobce hodinek

<sup>18</sup> Jedná se zřejmě o imaginární společnost, případně o krycí název existující společnosti.

#### 4.5. [www.bizplan.cz](http://www.bizplan.cz)

Lit. [2] jako jeden z mála českých bezplatných zdrojů uvádí praktické a přehledné informace pro tvorbu business plánů. Jejich rozsah není sice tak široký jako u předchozích dvou internetových zdrojů, nicméně vzhledem k lokalizaci je charakter informací bližší běžnému českému čtenáři.

Co se týká struktury business plánu, [2] doslovně uvádí: "Žádné dva business plány nejsou nikdy stejné, stejně jako podniky. Je důležité vždy přizpůsobit obsah plánu danému podniku, protože některé body plánu s ním budou souviset více než jiné. Přesto většina plánů obsahuje prověřenou a osvědčenou strukturu a obecné rady jsou uplatňovány."

Stejně tak jako ostatní zdroje, také [2] uvádí obecné doporučení, aby plán byl jasně napsaný a relativně krátký, přičemž zhruba 40 stran považuje za dostačující. Drdla [4] dokonce považuje pro běžné projekty za dostatečných 10-20 stran, což by ovšem na druhé straně zřejmě nesplnilo objemové požadavky na diplomovou práci. V každém případě se lze držet v různých zdrojích několikrát citovaného pravidla "Keep it short!".

#### 4.6. **Business plán v pojetí M. Drdly**

Přes jistou nepřehlednost celého dokumentu poskytuje zdroj [4] mnoho zajímavých informací a komentářů, situovaných zejména do oblasti "Small Sized Enterprises" - malých podniků.

Část zaměřená na obsahové pojetí business plánu nabízí dobře členěný návrh struktury (viz. Tab. 4-2), včetně základních komentářů ke všem jejím hlavním bodům.

<b>1.</b>	<b>Overview/summary</b>
	Purpose of plan
	How much finance is required, and what it is for
	Brief description of business and its market
	Highlights of financial projections
<b>2.</b>	<b>The company and its industry</b>
	Purpose of company
	History of company
	Past successes of company
	Discussion of industry
<b>3.</b>	<b>The product/services</b>
	Description of product/services and applications
	Distinctive competences or uniqueness of product/service
	Technologies and skills required in the business
	License/patent rights
	Future potential
<b>4.</b>	<b>Markets</b>
	Customers
	Competitors (strengths and weaknesses)
	Market segments

	Market size and growth
	Estimated market share
	Customer buying patterns
	Critical product/service characteristics or uniqueness
	Special market characteristics
	Competitor response
<b>5.</b>	<b>Marketing</b>
	Market position - critical product characteristics
	Uniqueness in relation to competitors
	Pricing policy
	Selling/distribution policy
	Advertising and promotion
	Product/service support policy
	Interest shown by prospective customers
<b>6.</b>	<b>Design and development (if appropriate)</b>
	Stage of development
	Difficulties and risks
	Product/service improvements
	Product/service developments in future
<b>7.</b>	<b>Manufacturing and operations</b>
	Premises location
	Other facilities
	Production/service capacity
	Sources of supply of key materials or workforce
	Use of subcontractors
	Nature of productive process, machinery, critical points
<b>8.</b>	<b>Management</b>
	Owners/directors and other key management
	Expertise and track record (detailed CVs as an appendix)
	Key management compensation
	Summary of planned staff numbers and recruitment plans
	Training policies
	Consultants and advisers
<b>9.</b>	<b>Financing requirements</b>
	Funds required and timing
	Deal on offer
	Anticipated gearing
	Exit routes for investors
<b>10.</b>	<b>Financial highlights, risks and assumptions</b>
	Highlights of financial plan (sales, profit ...)
	Commentary on financial plan
	Risks and how they will be tackled
<b>11.</b>	<b>Detailed financial plan (monthly, quarterly, yearly)</b>
	Profit and loss account
	Contribution and break - even analysis
	Cash flow analysis (monthly in first year)
	Sensitivity analysis
	Balance sheets (annual only)
<b>12.</b>	<b>Items frequently included in appendices</b>
	Technical data on products
	Details of partners
	Consultants' reports on products or markets
	Order and enquiry status
	CVs of key managers
	Organization charts
	Audited accounts

Tab. 4-2 Příklad obsahu business plánu podle [4]

Uvedený seznam kapitol dobře poslouží spíše jako zdroj námětů, než jako taxativní výčet obligatorních prvků business plánu. Jeho hlavní přínos vidím v tom, že tento rozsáhlý seznam pomůže při psaní návrhu business plánu neopomenout na některou jeho důležitou část.

#### 4.7. Vybraný teoretický koncept

Teoretické koncepty uvedené v kapitolách 4.1., 4.2. a 4.3. jsou zaměřeny na vytváření firemních strategií jak pro nové, tak pro stávající produkty. Jsou poměrně konzervativní co do struktury i návrhové logiky. Mají-li být zacíleny na určitý konkrétní produkt, vyžadují vyčlenění samostatné SBU, pro kterou se pak dále zpracovává business strategie v rozsahu rozšířeného marketingového mixu "7P" a k tomu samozřejmě jednotlivé funkční strategie (viz. například kap. 4.1.).

Obsahové členění business strategie podle Keřkovského a Vykypěla je velmi blízké potřebám business plánu ([7] s. 26). Nutnost vyčlenění samostatné SBU pro nový produkt nás však nutí k dalšímu papírování, na jehož konci je velké množství SBUs a různých, vzájemně se prolínajících strategií všech možných úrovní. V opačném případě, kdy nebude vyčleněna nová SBU, nutně dojde k nejasnostem, čeho se vlastně business strategie týká - nových, nebo stávajících produktů dané SBU?

Porterovo pojetí konkurenční strategie (kap. 4.2.) nebo globální podniková strategie podle Voříška (kap. 4.3.) stojí na podobných základech, liší se však rozdílnou strukturou návrhu strategie. Členění strategií podle SBUs není explicitně uvedeno. Struktura se mi však jeví poněkud zjednodušená, což ovšem nutně nemusí být na škodu.

Přes všechnu úctu ke klasickým autorům musím konstatovat, že nejvíce praktických informací jsem našel na internetu, zejména pak v [2], [3] a [12]. Přes absenci propracovaných teoretických rámců tyto internetové zdroje poskytují ohromné množství cenných informací. Rámcová strategie, pokud ji lze takto nazvat, je v kostce uvedena např. v kap. 4.4.

Lit. [4] je přínosem zejména pro vyčerpávající strukturální členění, poskytující množství námětů k sestavování obsahu vlastního business plánu (viz. kap. 4.6.).

Po srovnání všech výše uvedených konceptů jsem se pro další práci na diplomové práci rozhodl využít pouze to nejlepší z každého jednotlivého zdroje. Žádný z uvedených teoretických konceptů totiž neposkytuje univerzální návod pro sestavení podnikatelského záměru. Drdla [4] příhodně uvádí: "Any format for a proposed business plan should be viewed as **providing general guidance only**. Every business is different and consequently a standard plan is totally inappropriate in every circumstance." Volně přeloženo "Jakýkoliv koncept pro navrhovaný podnikatelský záměr by měl poskytovat pouze jakési všeobecné

vodítko. Každý obchodní případ je jiný a standardní plán je naprosto nevhodný za každých okolností."

Struktura analytické i návrhové části čerpá jak ze všech zde uvedených teorií, tak i z odborné literatury, zejména pak z lit. [4], [7], [14], [16] a z on-line zdrojů [2], [3] a [12]. Diplomová práce je však především uzpůsobena identifikované příležitosti (viz. kap. 1.1 Nečekaný úspěch), charakteru produktu a formálním požadavkům na členění diplomové práce.

## 5. NÁVRHOVÁ ČÁST

Následující pasáž představuje nejdůležitější část diplomové práce. Uvádí podstatu a důvody navrhovaných řešení, které by měly směřovat k úspěšné realizaci podnikatelského záměru a pozitivní kvalitativní změně v podniku.

### 5.1. Výrobek

Výrobek (produkt) je podstatou podnikatelského záměru. Následující kapitoly popisují jeho vlastnosti a možnosti použití ve srovnání s konkurencí.

#### 5.1.1. Nový produkt

Produkt, který je předmětem podnikatelského záměru, nazýváme "Informační LED panel". Slouží k zobrazování různých informací, převážně v textové podobě. Detaily možného využití produktu jsou vyjmenovány v kap. 3.2.1.

Pro zobrazování alfanumerických znaků a případně grafických symbolů je zvolena technologie LED. Jedná se o ověřenou technologii, která není high-end výstředkem a zároveň ještě zdaleka není zastaralá.

Podrobnější popis a základní technické údaje produktu jsou obsaženy v *příloze č. 5*.

Současný stav vývoje produktu umožňuje jeho použití v režimu zobrazení textů s jednoduchými efekty a v režimu jednoduchých digitálních hodin.



Obr. 5-1 Informační LED panel, výška znaku 45 mm, 2x24 znaků

#### 5.1.2. Srovnání s konkurenčními produkty

V technické úrovni, množství funkcí a celkové kvality produktu si klademe za cíl docílit úrovně nejlepší konkurence, což je ostatně nutnou podmínkou úspěšné inovace.

Konkurenci chceme předstihnout v designu, který u jejich produktů pokulhává. Zlepšení lze dosáhnout zejména v mechanickém provedení – malé hloubky panelu, tvaru rámu, použitého materiálu.

V současné době je produkt k dispozici v omezeném množství typů. V budoucnu chceme vybudovat konkurenční výhodu, založenou na individuálním přístupu k zákazníkovi. Koncepce produktu musí v budoucnu umožňovat vyjít vstříc širokým potřebám uživatele a případně generovat další příjmy z doprovodných služeb.

#### **Mezi cíle vztahující se k našemu produktu patří:**

- nabídnout produkt v omezené typové řadě (pouze pro zobrazení textů, 45 mm výška číslic, max. 10 řádků, do 24 znaků na řádek)  
termín: T + 12 měsíců, odpovídá: hlavní manažer

Podle úrovně komerčního úspěchu této omezené produktové řady a prodejních zkušeností pokračovat ve vývoji a rozšiřování užitečných vlastností produktu.

#### **5.1.3. Vývoj produktu**

Při vývoji produktu využijeme zkušeností, získaných v posledním roce z vývoje podobného produktu - digitálních hodin řady DC. Stejná technologie zobrazování údajů (LED), shodné části elektrických obvodů a podobné principy funkce software umožní urychlit vývoj a snížit jeho náklady. Velkou výhodou je využití stejné konstrukce mechanických částí (hliníkový rám, čelní panel, montážní uchycení).

Současná fáze vývoje umožňuje vyrábět produkt ve velmi omezené typové řadě. V případě realizace podnikatelského záměru bude nutné pokračovat ve všech směrech vývoje produktu, s důrazem na technologii výroby, rozšiřování funkcí panelu, vytvoření uživatelsky přívětivé řídicí PC aplikace a certifikaci podle norem pro el. bezpečnost a EMC.

Potřebnou dobu vývoje odhaduji na 1 rok pro 2 pracovníky, čímž jsou rámcově dány předpokládané náklady vývoje.

#### **Cílem vývoje je:**

- dokončit vývoj produktu v omezené typové řadě (pouze text, 45 mm výška číslic, max. 10 řádků, do 24 znaků na řádek), vyrobit plně funkční prototyp zařízení  
termín: T + 9 měsíců, odpovídá: pracovníci R&D

#### 5.1.4. Právní ochrana

Současného stavu vývoje produktu bylo docíleno odkoupením know-how od malé, úzce spolupracující firmy. Vzájemné vztahy jsou ošetřeny smlouvou. Výroba a prodej informačních panelů je v současné době již plně v režii ELEKONu.

Produkt jako takový se nevymyká běžným technologiím. Možnosti patentové ochrany jsou malé.

V další fázi vývoje produktu je nezbytné docílit certifikace CE podle norem pro elektrickou bezpečnost EN 60950 a elektromagnetické kompatibility EN 61000-6-1 a EN 61000-6-3.

##### **Cílem právní ochrany nového produktu je:**

- splnit všechny požadavky na shodu výrobku s normami EU, obzvláště s normami ČSN EN 60950 (elektrická bezpečnost), ČSN EN 55022 (EMC vyzařování) a ČSN EN 61000 (EMC odolnost); platí pro produkt v limitovaném typovém rozsahu  
termín: T + 12 měsíců, odpovídá: manažer R&D

#### 5.1.5. Další možné využití produktu

Již současný stav vývoje produktu umožňuje jeho použití v režimu jednoduchých digitálních hodin. Poptávka po hodinách s alfanumerickým zobrazením přichází jak z domácího trhu, opatrovaném naší společností, tak i ze strany zahraničních firem, náležejících do společné skupiny MOBATIME.

Poměrně malou investicí do rozšíření software lze docílit mnoha různých režimů zobrazení času, jak jsou představeny na Obr. 5-2.

V současné době hodiny s alfanumerickým zobrazením výhradně nakupujeme.



DENVER	LONDON	AMSTERDAM	MOSCOW	BEIJING
05:47	12:47	13:47	15:47	19:47

Obr. 5-2 Informační panel jako multifunkční digitální hodiny

**Dílním cílem vztahujícím se k dalším možnostem využití produktu je:**

- již v počátečních stádiích vývoje produktu pamatovat na využití informačních panelů také jako alfanumerických digitálních hodin, definovat funkce digitálních hodin již v dokumentu DAS<sup>19</sup>  
odpovídá: R&D pracovníci

#### 5.1.6. Nebezpečí zastarání produktu

Budoucí substituční produkty mohou představovat hrozbu zastarání produktu. Stejně tak jako současné LED zobrazovací technologie vytlačily dnes již málo používané mechanické přesýpací (drop-flap) lístky, lze očekávat podobný vývoj u TFT LCD displejů. Ceny velkých TFT nebo plasma panelů jsou však zatím příliš vysoké a proto nepředpokládám jejich razantní nástup v následujících letech. Další obranou našeho produktu proti substitutům je jeho přizpůsobivost specifickým požadavkům zákazníka, možnost zapojení do jeho IT systémů a zaměření na speciální průmyslové aplikace.

Obranou proti hrozbě substitutů je průběžná analýza jejich vlivu, jak popisuje např. [14]. Včasná reakce, změna technologie a důraz na doprovodné služby může inovovaný produkt zachránit, případně i vytvořit nové příležitosti.

**Cílem, minimalizujícím následky rizika zastarání produktu je:**

- průběžně analyzovat vliv substitučních produktů, v pravidelných intervalech provádět objektivní analýzy (např. Porterovu analýzu 1x za rok) a pružně reagovat na sílící vliv substitutů úpravou produktového portfolia, případně utlumením SBU  
odpovídá: M&P manažer

<sup>19</sup> Development Assignment (formulář zadání vývoje)

### 5.1.7. Shrnutí cílů týkajících se výrobku

- nabídnout produkt v omezené typové řadě (pouze pro zobrazení textů, 45 mm výška číslic, max. 10 řádků, do 24 znaků na řádek)  
termín: T + 12 měsíců, odpovídá: hlavní manažer
- dokončit vývoj produktu v omezené typové řadě (pouze text, 45 mm výška číslic, max. 10 řádků, do 24 znaků na řádek), vyrobit plně funkční prototyp zařízení  
termín: T + 9 měsíců, odpovídá: manažer R&D
- splnit všechny požadavky na shodu výrobku s normami EU, obzvláště s normami ČSN EN 60950 (elektrická bezpečnost), ČSN EN 55022 (EMC vyzařování) a ČSN EN 61000 (EMC odolnost); platí pro produkt v limitovaném typovém rozsahu  
termín: T + 12 měsíců, odpovídá: pracovníci R&D
- již v počátečních stádiích vývoje produktu pamatovat na využití informačních panelů také jako alfanumerických digitálních hodin, definovat funkce digitálních hodin již v dokumentu DAS  
odpovídá: R&D pracovníci
- průběžně analyzovat vliv substitučních produktů, v pravidelných intervalech provádět objektivní analýzy (např. Porterovu analýzu 1x za rok) a pružně reagovat na sílící vliv substitutů úpravou produktového portfolia, případně utlumením SBU  
odpovídá: M&P manažer

## 5.2. Marketing

Rámcová marketingová strategie pro účely business plánu je pojata formou zúženého marketingového mixu. Je zachováno původní členění jednotlivých součástí marketingového mixu, tak jak je popsáno například v [15].

### 5.2.1. Výrobek (Product)

Komplexnost výrobku a značné množství možných variant klade zvýšené nároky na oběžný kapitál, skladovací prostory, vývoj produktu i organizaci výroby. Tyto faktory mohou v případě neúspěchu produktu představovat určité nebezpečí pro firmu.

Pro snížení úrovně tohoto rizika bude produkt zpočátku nabízen v omezeném počtu typových alternativ, což může představovat určitou nevýhodu v porovnání se zavedenou konkurencí. Na druhé straně bude představovat úsporu výrobních nákladů a nižší vázaní aktiv.

Nízké "switching costs" mezi dodavateli, které byly identifikovány v analytické části, nám případně umožní odejít z trhu po případném neúspěchu produktu (viz. Tab. 3-15). Tento odchod by nám neměl způsobit ztráty fatálního rozsahu.

**Cílem v oblasti marketingového pojetí výrobku je:**

- nabídnout produkt v limitované typové řadě (textová verze, výška číslic 45 mm, max. 10 řádek, do 24 znaků na řádek)
- termín: během prvního roku na trhu, odpovídá: hlavní manažer

5.2.2. Cena (Price)

Cena by měla být směřována přibližně do středu cenového rozpětí konkurenčních firem, v počátečním období zavádění produktu na trh ještě níže.

Předběžnou cenu základního modelu s parametry

- dvouřádkový informační panel
- velikost bodů 3 mm
- výška textu 45 mm
- počet znaků na 1 řádku 24 (Obr. 5-1)

předpokládáme ve výši 25.000,- Kč.

Vyšší cenu lze uplatnit u speciálních provedení na zakázku a u prodeju koncovým zákazníkům. Nižší cenu naopak musíme očekávat u typizovaných modelů a u prodeju přes zprostředkovatele (slevy v rozmezí od 10 do 25%). V následujících letech očekávám stabilní cenový vývoj.

Naše společnost má dobré finanční postavení, které umožňuje poskytování výhodných platebních podmínek v porovnání s v tomto směru poměrně rigidní konkurencí. Je však nutno provádět účinné hodnocení rizik spojených s poskytováním odběratelských úvěrů. Postupy hodnocení odběratelů uplatňované v současné době u stávajících produktů jsou úspěšné.

**Cílem v oblasti cenotvorby a platebních podmínek je:**

- poskytnout výhodné platební podmínky ve srovnání s konkurencí, hodnotit rizika spojená s poskytováním odběratelských kreditů
- termín: během prvního roku na trhu, odpovídá: hlavní manažer

### 5.2.3. Umístění na trhu (Place)

V prvních 2 letech se očekává prodej pouze v rámci České republiky. Případná rozhodnutí o exportních aktivitách budou učiněna na základě úspěšnosti produktu na domácím trhu a konkurenceschopnosti na trzích zahraničních.

Příležitostí je možnost budoucího představení produktu v rámci skupiny MOBATIME.

### 5.2.4. Propagace (Promotion)

Předpokládá se společná propagace s ostatními produkty naší firmy.

Za klíčovou považujeme prezentaci prostřednictvím následujících médií:

- internet (naše vlastní www stránka + efektivní odkazy na nejdůležitějších vyhledávacích portálech)
- specializované výstavy a veletrhy (např. veletrh AMPER)
- direct mail
- telemarketing

Propagace musí být cílena tak, aby zasáhla klíčové segmenty zákazníků, identifikované v kap. 3.2.1. Propagace v tisku je možná v ad hoc případech pouze u specializovaných periodik a vydavatelů.

Masová, necílená reklama prostřednictvím TV spotů, rozhlasu, venkovní reklamy a tisku nemá význam.

Vzhledem ke společné promotion informačních panelů společně s ostatními našimi produkty nelze přesně vymežit náklady na prezentaci nového produktu. Přibližný roční rozpočet na propagaci informačních panelů plánuji na 100.000,- Kč.

#### **Mezi cíle v oblasti reklamy a propagace patří:**

- zpracovat plán propagace nového produktu, využít přiděleného ročního rozpočtu 100.000,- Kč nad rámec současného rozpočtu pro stávající produkty  
termín: T + 6 měsíců, odpovídá: M&P manažer
- preferovat společnou propagaci s ostatními produkty naší firmy, bude-li to možné  
odpovídá: M&P manažer

### 5.2.5. Lidé (People)

Obchodní aktivity budou zpočátku vykonávány se stejným personálem v sídle firmy ve Vyškově. V budoucnu si obchodní tým pravděpodobně vyžádá mírné rozšíření.

Protože se nejedná o zboží spotřebního charakteru, kontakt se zákazníkem je poměrně neosobní. Naší výhodou je možnost využití části stávajících distribučních kanálů. Jedná se zejména o elektromontážní firmy, projektanty slaboproudých instalací a architektky. Nepředpokládá se výrazné zvýšení výdajů spojených s udržováním těchto kanálů.

#### **Specifickým cílem v oblasti lidských zdrojů je:**

- využít stávající distribuční kanály, představit náš nový produkt stávajícím zákazníkům  
termín: T + 12 měsíců, odpovídá: M&P manažer

### 5.2.6. Shrnutí cílů v oblasti marketingu

- nabídnout produkt v limitované typové řadě (textová verze, výška číslic 45 mm, max. 10 řádek, do 24 znaků na řádek)  
termín: během prvního roku na trhu, odpovídá: hlavní manažer
- poskytnout výhodné platební podmínky ve srovnání s konkurencí, hodnotit rizika spojená s poskytováním odběratelských kreditů  
termín: během prvního roku na trhu, odpovídá: hlavní manažer
- zpracovat plán propagace nového produktu, využít přiděleného ročního rozpočtu 100.000,- Kč nad rámec současného rozpočtu pro stávající produkty  
termín: T + 6 měsíců, odpovídá: M&P manažer
- preferovat společnou propagaci s ostatními produkty naší firmy, bude-li to možné  
odpovídá: M&P manager
- využít stávající distribuční kanály, představit náš nový produkt stávajícím zákazníkům  
termín: T + 12 měsíců, odpovídá: M&P manažer

## 5.3. Management

Rozdělení úkolů spojených s řízením projektu mezi jednotlivé pracovníky a stanovení odpovědností za jejich plnění je hlavním cílem následující části.

### 5.3.1. Řízení projektu

Řízení celého projektu převezme ředitel (hlavní manažer) společnosti ELEKON. Na projektu budou dále spolupracovat následující týmový partneři:

- marketingový a produktový manažer Ing. Mila Vašíčková
- pracovníci vývoje a konstrukce Ing. Milan Lukáč a Ing. Petr Kotrla
- manažer prodeje a řízení zakázek Ing. Martin Kučera
- manažer logistiky Jan Bernreiter

Manažerský tým ELEKONu nedozná žádných personálních a strukturálních změn v souvislosti s novým produktem.

Kapacity režijních týmů (obchod + marketing, účetnictví, logistika, řízení výroby) budou posíleny pouze v nezbytných případech na základě souhrnné potřeby všech produktů našeho podniku.

Zvýšená pozornost bude kladena na řízení vývoje, při kterém budou důsledněji uplatněny nové postupy v souladu se systémem řízení kvality ISO 9001:2000.

Využití služeb externích konzultantů se neuvažuje.

#### **Jedním z počátečních cílů podnikatelského záměru je:**

- zpracovat časový, finanční a koordinační plán vývoje nového produktu  
termín: T + 3 týdny, odpovídá: Ing. Milan Lukáč, pracovník vývoje a konstrukce

### 5.3.2. Spolupráce v rámci skupiny MOBATIME

Vyšší nároky na koordinaci a řízení projektu si vyžádá spolupráce s ostatními firmami ve skupině MOBATIME.

Úzká spolupráce jednotlivých obchodních, produktových a vývojových týmů může přinést následující výhody:

- implementace všech požadovaných funkcí
- možnost využití know-how mateřské společnosti
- zvýšení technologické úrovně a kvality produktu
- snížení nákladů na vývoj
- možnost představení produktu v nabídce ostatních firem ve skupině
- zvýšení šancí na úspěch produktu na zahraničních trzích

Perspektivní je možnost prodeje informačních panelů v rámci mezinárodní skupiny MOBATIME podle obdobných principů, jako u našich ostatních produktů, např. digitálních hodin DC.

Rozhodujícím kritériem úspěšnosti spolupráce je míra zájmu ostatních společností skupiny MOBATIME na tomto produktu.

**Cíle v oblasti spolupráce s ostatními podniky ve skupině jsou:**

- zjistit zájem ostatních firem ve skupině MOBATIME o nový produkt  
termín: před startem projektu, odpovídá: Pavel Novák, hlavní manažer
- v případě zájmu ostatních firem koordinovat postup v oblasti vývojové a obchodní  
termín: T + 3 měsíce, odpovídá: Pavel Novák, hlavní manažer

### 5.3.3. Přístup k uspokojování poptávky

Optimální strategií přístupu k uspokojování potřeb zákazníka a reakce na poptávku pro firmu sledující strategii diferenciací podle [7] je:

- princip *make-to-order* (výroba na objednávku)
- nebo *assemble-to-order* (sestavení na objednávku)

Výše uvedené principy budou uplatňovány při výrobě informačních panelů podle kritéria výhodnosti, přičemž rozhodujícími faktory jsou sériovost výroby, požadovaná dodací lhůta a počet vzniklých variant.

Zákazníci však u některých výrobců požadují okamžité dodání. Za účelem maximálního vyhovění požadavkům zákazníka lze sice uvažovat o výrobě na principu *make-to-stock* (výroba na sklad), avšak pouze u základních, typizovaných variant výrobku a v relativně malém množství.

### 5.3.4. Plánování, řízení a organizace výroby

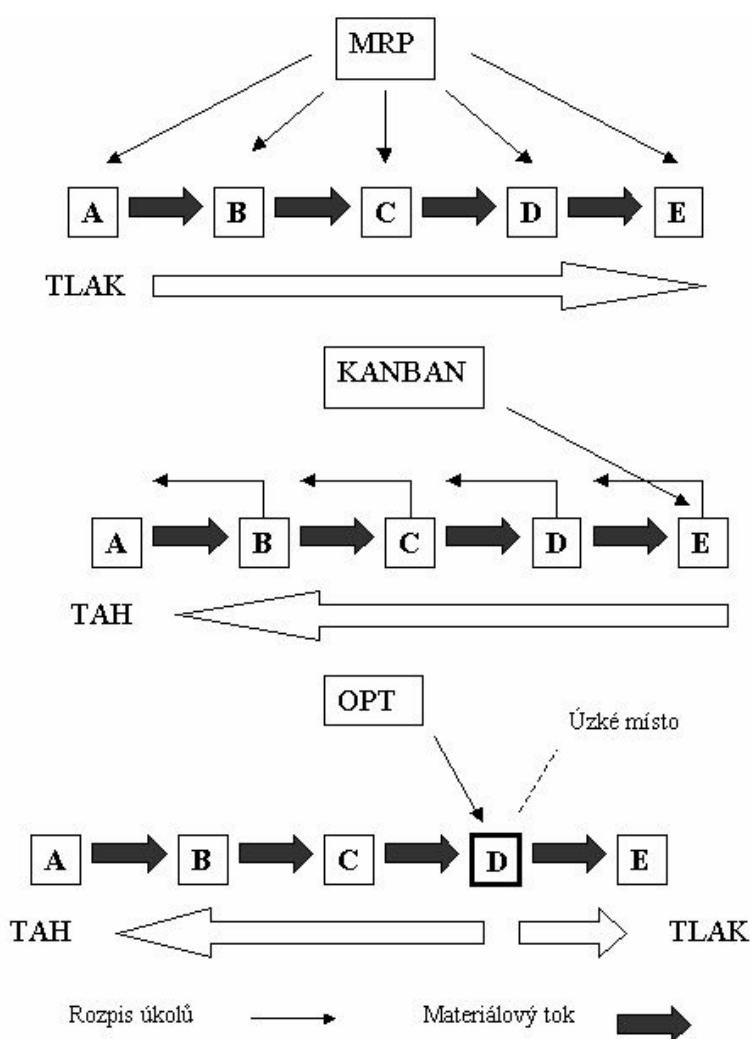
Při objektivizaci závěrů analýzy formou SWOT (kap. 3.7.2.) byly odborným týmem dodatečně analyzovány slabiny, spočívající v řízení výroby a nedostatečné odpovědnosti pracovníků ve výrobě.

Současný systém řízení výroby, který nedávno doznal značných změn, lze považovat v zásadě za dobrý a hlavně efektivní. Slabinou je však jeho uplatňování v praxi a dodržování pravidel jednotlivými pracovníky, a to zejména na nižším stupni řízení.

Při řízení výroby jsme začali upřednostňovat jednoduchou variantu přístupu "Kanban", založeného na principu *tahu (pull)*, který:

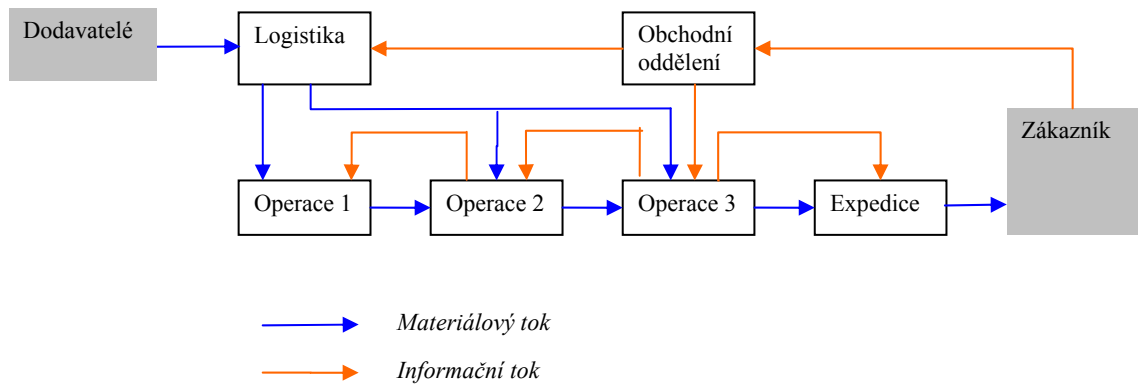
- podporuje odpovědnost všech pracovníků za výsledky své práce
- zvyšuje motivaci pracovníků, kteří pracují pro konkrétního zákazníka
- omezuje rozpracovanou výrobu a mezioperační zásoby
- zkracuje průběžnou dobu výroby

Schematické znázornění základních přístupů, používaných při řízení výroby, je znázorněno na Obr. 5-3 (lit. [6]):



**Obr. 5-3** Princip řízení výroby Push / Pull

V systému je zcela eliminována funkce vedoucího výroby, jednotliví pracovníci sami řídí svoji práci podle požadavků svého interního zákazníka:



**Obr. 5-4** Schéma decentralizovaného systému řízení výroby

V nejbližší době nedoporučuji využívat složité softwarové produkty na řízení výroby. Přehodnotit toto stanovisko až v případě nárůstu produkce o více než 50%.

Je třeba co nejdříve dokončit přechod na systém decentralizovaného řízení výroby, založeném na principu "pull". Odstranit současné příležitostné problémy, plynoucí z odmítání odpovědnosti, nejasného rozdělení úkolů, nedostatků informací a komunikačních šumů.

Učit se uplatňovat moderní metody známé z *lean managementu*:

- nevykonávat aktivity, které nepřidávají hodnotu pro zákazníka
- nepřetržité zlepšování jako protipól jednorázových programů na zlepšení
- dokázat zvládnout vlastní úspěch (neusnout na vavřínech)
- zaměřovat se na klíčové schopnosti firmy
- outsourcing jako strategická alternativa

V návaznosti na lean management vychovávat pracovníky i směrem k principům *kaizen*:

- k vyšší produktivitě se lze dopracovat především zlepšováním výrobního procesu samotného, nikoliv dokonalejší kontrolou
- každý ve firmě by měl mít svého zákazníka a usilovat o maximalizaci uspokojení jeho potřeb
- zapojení všech pracovníků, kolektiv musí "táhnout za jeden provaz"

**Mezi cíle v oblasti řízení výroby patří:**

- dokončit přechod na systém decentralizovaného řízení výroby, založeném na principu "pull", odstranit současné příležitostné problémy, plynoucí z odmítání

odpovědnosti, nejasného rozdělení úkolů, nedostatků informací a komunikačních šumů.

termín: co nejdříve, odpovídá: Pavel Novák, hlavní manažer

- v případě nutnosti je třeba provést personální výměny u nepřízpůsobivých pracovníků, nebo je převést na jinou práci  
odpovídá: Pavel Novák, hlavní manažer

### 5.3.5. Logistika

V oblasti logistiky byly odborným týmem při objektivizaci SWOT analýzy (kap. 3.7.2.) potvrzeny slabiny, spočívající ve špatném zásobování materiálem, nedokonalém řízení stavu zásob, rezervách ve výběru a hodnocení dodavatelů a celkově nesystémovém přístupu při řízení zásobování. Tyto slabiny byly identifikovány v analytické části diplomové práce v kap. 3.6.6.

Na druhou stranu v oblasti expedice výrobků a distribuce zboží zákazníkům vykazuje současný logistický systém dobré parametry.

Problém může být jak v personálním obsazení oddělení logistiky (zejména pak manažera logistiky), čemuž však úplně neodpovídají pozitivní výsledky v oblasti expedice a distribuce, tak i v nevhodném nebo nefunkčním systému zásobování.

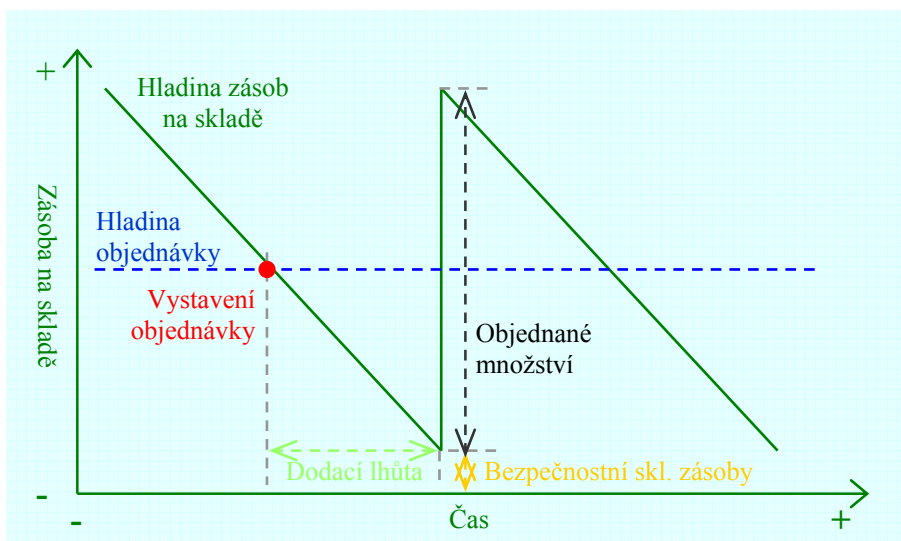
Nedostatek zásob zamezuje efektivnímu uspokojování poptávky, na druhé straně vysoké stavy zásob u jiných položek nepříznivě ovlivňují cash-flow. Metodologické přístupy k řízení zásob musí respektovat i nákladové hledisko => příklon ke generickému charakteru *cost leader*.

Jako řešení navrhuji zaměřit se v první řadě na systém řízení zásob a v následující fázi teprve na případné personální změny. Je třeba provést interní audit všech zásobovacích procesů. Zhodnotit a případně doplnit stanovené směrnice a postupy pro řízení zásobování. zaměřit se na následující problémy, které musí být vyřešeny:

- metoda stanovení minimálních stavů zásob (hladina objednáni)
- metoda stanovení maximálních stavů zásob (optimální objednacích množství)
- postupy hodnocení a výběr dodavatelů
- metody evidence příjmů a výdajů materiálu

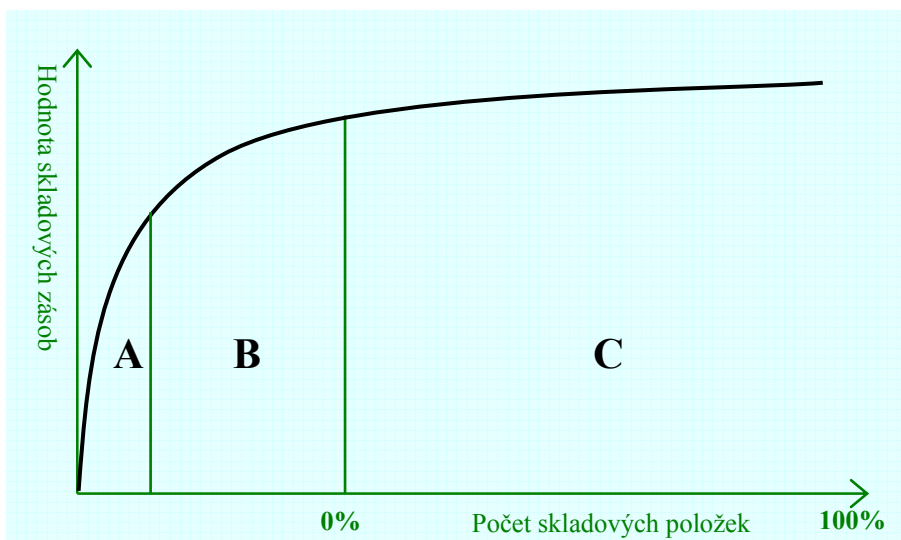
Musí být vybudován efektivní *systém určené hladiny zásob*, jehož principem je objednávání na základě sledování hladiny zásob. Tento jednoduchý systém, který narozdíl od

systemů *MRP*, *OPT* a *Just in Time* nevyžaduje složitý výpočetní aparát, je pro výrobní strategii našeho podniku nejvýhodnější.



Obr. 5-5 Systém určené hladiny zásob

Již při budování systému určené hladiny zásob a zejména pak při jeho používání uplatňovat přístup diferencovaného řízení *ABC*. Skladovým položkám ve skupině A (drahé zboží a materiály) je třeba věnovat maximální pozornost. Naopak položky skupiny C (šroubky, maticky) evidovat zjednodušeně a objednávat ve větších množstvích.



Obr. 5-6 Metoda ABC uplatněná při řízení zásob

U typických strojírenských podniků 2 - 5% materiálových položek skupiny A představuje až 80% celkové hodnoty zásob, 15% položek skupiny B se podílí asi 15% na celkové hodnotě a na zbývajících 80% položek připadá asi 5% z celkové hodnoty skladových zásob.

Logistika odpovídá nejen za vstupy materiálů, nýbrž také za odpadové hospodářství. Je nezbytné důsledně plnit požadavky norem na evidenci odpadů a dodržovat předpisy na ochranu životního prostředí. Maximalizovat příjmy z prodeje druhotných odpadových surovin, zejména kovů.

**Cíle logistiky jsou následující:**

- upravit stávající nebo vypracovat nové postupy pro řízení zásobování, dbát na jejich důsledné dodržování, pravidelně kontrolovat postupy  
termín: při startu projektu, odpovídá: Pavel Novák, hlavní manažer
- provést personální výměnu na postu manažera logistiky v případě neúspěchu u předchozího opatření  
odpovídá: Pavel Novák, hlavní manažer

**5.3.6. Kompetence a motivace**

Schopnosti, dovednosti a vzdělání personálu vyžadované novým produktem nepřesáhnou rámec současných kompetencí. Zvyšování kvalifikace klíčových pracovníků je celopodnikovým cílem a nebude zaměřeno pouze na konkrétní produkt.

Současná úroveň motivace většiny zainteresovaných manažerů je na velmi dobré úrovni. Nový projekt chápou jako šanci, příležitost, výzvu, nikoliv jako další práci navíc. Potřebná motivace při práci na projektu bude udržována dobrým vedením, jasnou vizí, stanovením cílů SMART a odměnami za jejich splnění.

**5.3.7. Shrnutí cílů v oblasti managementu**

- zpracovat časový, finanční a koordinační plán vývoje nového produktu  
termín: T + 3 týdny, odpovídá: Ing. Milan Lukáč, pracovník vývoje a konstrukce
- zjistit zájem ostatních firem ve skupině MOBATIME o nový produkt  
termín: před startem projektu, odpovídá: Pavel Novák, hlavní manažer
- v případě zájmu ostatních firem koordinovat postup v oblasti vývojové a obchodní  
termín: T + 3 měsíce, odpovídá: Pavel Novák, hlavní manažer
- dokončit přechod na systém decentralizovaného řízení výroby, založeném na principu "pull", odstranit příležitostné problémy, plynoucí z odmítání odpovědnosti,

nejasného rozdělení úkolů, nedostatků informací a komunikačních šumů.

termín: co nejdříve, odpovídá: Pavel Novák, hlavní manažer

- v případě nutnosti je třeba provést personální výměny u nepřizpůsobivých pracovníků, nebo je převést na jinou práci

odpovídá: Pavel Novák, hlavní manažer

- upravit stávající nebo vypracovat nové postupy pro řízení zásobování, dbát na jejich důsledné dodržování, pravidelně kontrolovat postupy

termín: při startu projektu, odpovídá: Pavel Novák, hlavní manažer

- provést personální výměnu na postu manažera logistiky v případě neúspěchu u předchozího opatření

odpovídá: Pavel Novák, hlavní manažer

#### **5.4. Plán výroby**

Protože je předmětem podnikatelského záměru nový výrobek a ELEKON, s.r.o. je výrobní firmou, je plán výroby integrální součástí business plánu.

##### **5.4.1. Výrobních technologie**

Při výrobě budou používány běžné strojní technologie, pro které jsme dobře vybaveni:

- dělení materiálu (Al profily, plechy, plastové kryty)
- tváření za studena (lisování spojovacích úhelníků, kotevních plechů)
- spojování nýtovými a šroubovými spoji

Používané elektrotechnologie zahrnují:

- tvarování součástek
- manuální osazování součástek (klasických + SMD na lepidlo)
- pájení PCB (ruční a na vlně)

Kontrolní a zkušební postupy zahrnují následující operace:

- elektrické měření a testování
- optická kontrola osazených plošných spojů
- funkční automatický test
- zkušební provoz

Mezi další výrobní postupy patří montáž, kompletace, balení, expedice.

#### 5.4.2. Výrobní prostředky

Výroba bude probíhat ve stávajících vlastních prostorách firmy, jejichž kapacita je na hranici přijatelnosti. V současné době se připravuje rekonstrukce nových prostor v sousedním areálu, a to nejen v souvislosti s chystanou výrobou informačních panelů. Okamžité možnosti rozšíření spočívají pouze v outsourcingu.

Naše vybavení v oblasti strojních technologií je dostatečné z hlediska technologií i kapacit.

V oblasti elektrotechnologií máme rezervy ve vybavení technikou. Bude nezbytné investovat do následujícího vybavení:

- automatický, případně poloautomatický stroj pro dávkování lepidla a osazování součástek SMD<sup>20</sup>
- horkovzdušná pec typu reflow nebo pec s technologií pájení SMD v parách

Cena technologického zařízení, které by vyhovovalo současným kvalitativním požadavkům, činí přibližně 3 až 4,5 mil. Kč. Investice do tohoto zařízení plánujeme ve druhé polovině roku 2008, v návaznosti na provedení rekonstrukce nových výrobních prostor. Možnost instalace zařízení pro součástky typu SMD do současných výrobních prostor je přinejmenším problematická. Z technologického hlediska bude vybudování nové, prostorné dílny výhradně pro elektronickou výrobu ideálním řešením. Aktuálně možnosti využití moderních SMT<sup>21</sup> technologií spočívají pouze v kooperaci s externími firmami.

#### **Rozvoj výrobních prostředků vyžaduje splnění následujícího cíle:**

- zpracovat investiční projekt na potřebné zařízení pro technologii SMT, pokusit se při tom využít strukturálních podpůrných programů EU  
termín: 30.6.2008, odpovídá: Ing. Milan Lukáč, pracovník vývoje a konstrukce

#### 5.4.3. Lidské zdroje

V případě komerčního úspěchu produktu a nárůstu prodeje bude zřejmě v horizontu 1-2 let zapotřebí rozšířit výrobní kapacity. Maximálně upřednostňovány však budou všechny možnosti zvyšování produktivity před najímáním nové pracovní síly. Svoji roli při rozhodování zde sehraje vývoj na trhu práce (růst mezd, nezaměstnanost). V návaznosti na

---

<sup>20</sup> *Surface Mount Devices (součástky pro povrchovou montáž)*

<sup>21</sup> *Surface Mount Technology (technologie povrchové montáže)*

analýzu trhu práce a demografického vývoje, provedenou v analýze SLEPT v rámci kap. 3.1, však v tomto směru nelze očekávat nic pozitivního.

Vzdělání, odborné znalosti a dovednosti současného personálu jsou na dobré úrovni. U některých profesí bude třeba zajistit zvýšení kvalifikace v souvislosti s novými technologiemi osazování a testování PCB<sup>22</sup>.

Na druhé straně v zájmu zvyšování produktivity práce je cílem zvýšit podíl nekvalifikované pracovní síly na výrobě. Jednoduché manuální operace budou vykonávány levnější pracovní silou.

Pozornost musí být v neposlední řadě věnována motivaci pracovníků a rozptýlení jejich obav ze změn souvisejících se zaváděním nové výroby.

Perspektivní možností rozšíření výrobních a kapacit a zároveň zvýšení produktivity práce je především investice do technologie SMT a její následné používání, zmíněné v předchozí kap. 5.4.2.

#### **Cíle v oblasti lidských zdrojů, nezbytných pro zabezpečení výroby:**

- provádět jednodušší manuální operace s pomocí levnější, nekvalifikované pracovní síly  
termín: průběžně, odpovídá: Jiří Daněk, vedoucí elektrovýroby a Pavel Novák, hlavní manažer
- zvýšit produktivitu elektrotechnické výroby využitím technologie SMT, automatického elektronického a optického testování, zpracovat odpovídající realizační projekt  
termín: 31.12.2008, odpovídá: Jiří Daněk, vedoucí elektrovýroby a Ing. Milan Lukáč, pracovník vývoje a konstrukce

#### **5.4.4. Materiály klíčové pro výrobu**

Mezi klíčové materiály a díly používané při výrobě patří zejména:

LED maticové displeje (výrobce Sharlight Co. Ltd., Taiwan)

- nejvýznamnější nákladová položka
- dodavatel je nahraditelný, nízké switching costs

---

<sup>22</sup> Printed Circuit Boards (desky plošných spojů)

Hliníkové profily (výrobce Aluminium Laufen AG, Švýcarsko)

- dodavatel skladuje matrice pro lisování profilů, není zaručena přenositelnost k jinému dodavateli, potenciálně střední switching costs (nutnost výroby nového nástroje u jiného dodavatele, investiční náročnost v řádu desítek tisíc Kč)

Pro omezení rizik spojených s přechodem na nového dodavatele a snížení vyjednávací síly dodavatelů bude vhodné navázat s dodavatelem osobní kontakt a udržovat trvale dobré obchodní styky.

Mezi další významné komponenty patří také všechny ostatní elektronické součástky, které jsou však relativně snadněji zaměnitelné. Mezi dodavatele patří velké světové koncerny, se kterými nelze přímo jednat. Nákup probíhá zpravidla prostřednictvím distributorů velkoobchodů.

#### **Cíle v oblasti zajištění klíčových materiálů:**

- navázat osobní kontakt s dodavatelem (Sharlight Co. Ltd., Taiwan, Aluminium Laufen AG, Švýcarsko) za účelem minimalizace rizik spojených s přestupem k jinému dodavateli  
termín: T + 12 měsíců, odpovídá: Pavel Novák, hlavní manažer

#### **5.4.5. Vliv na životní prostředí**

Z objektivních závěrů provedené analýzy (viz. kap. 3.7.2) nevyplývá žádné zásadní riziko spojené s vlivem na životní prostředí. Výroba informačních panelů bude mít na životní prostředí zanedbatelný vliv.

Stávající technologie (zejména pájecí vlna) vyhovují současným legislativním požadavkům v oblasti ekologie. Používají se téměř výhradně bezolovnaté technologie pájení součástek.

Přesto bude třeba vyhovět novým požadavkům EU na ekologickou likvidaci vlastních výrobků a obalů. Z toho budou plynout určité náklady, jejichž výši zatím nedokáží odhadnout.

#### **5.4.6. Kvalita**

Kvalitě je třeba věnovat vysokou pozornost, zejména při pozdějším možném exportu produktu na vyspělé trhy západní Evropy. Naším cílem ale není japonský přístup "zero defects", nýbrž přijatelná úroveň kvality, kterou si můžeme dovolit a kterou zákazník dokáže zaplatit.

Problémy s kvalitou, známé i ze současných výrobků, se řeší postupně. Vysoká investiční náročnost zařízení neumožňuje řešit všechny problémy najednou. Jednou z možných cest je úzká kooperace s mateřskou firmou MOSER-BAER AG nebo outsourcing.

Zavedený systém řízení jakosti podle normy ISO 9001:2000 samotnou kvalitou výrobků neřeší, nicméně pomáhá se zlepšováním procesů uvnitř podniku.

Naší slabinou je v současné době absence technologického vybavení, potřebného zvláště pro technologii SMT. Současné technologické vybavení také nespĺňuje všechny požadavky normy ISO 9001 na validaci procesu pájení (nezaznamenává zpětně parametry procesu).

**Cílem v oblasti řízení kvality je:**

- zpracovat investiční projekt na potřebné zařízení pro technologii SMT, pokusit se při tom využít strukturálních podpůrných programů EU  
termín: 30.6.2008, odpovídá: Ing. Milan Lukáč, pracovník vývoje a konstrukce

#### 5.4.7. Outsourcing

Outsourcing navrhuji využít v omezené míře v následujících případech:

- nedostatečné výrobní kapacity, omezené prostorami a vybavením
- rychlý náběh poptávky, na který bychom nebyli schopni dostatečně rychle reagovat zvýšením vlastní výrobní kapacity
- absence pokrokových technologií, nezbytných při výrobě produktu
- uplatnění principu make or buy (nedělej to, co můžeš jinde koupit levněji ve stejné nebo lepší kvalitě)

Nevýhodami outsourcingu jsou požadavky na vyšší sériovost výroby, omezení výrobní flexibility, ztráta nezávislosti, riziko vyzrazení know-how.

**Cíle v oblasti outsourcingu výrobních činností:**

- zmapovat možnosti outsourcingu v oblasti elektrotechnické výroby, zejména pro osazování, pájení a oživování desek PCB  
termín: T + 3 měsíce, odpovídá: Jiří Daněk, vedoucí elektrovýroby

#### 5.4.8. Shrnutí cílů v oblasti výroby

- zpracovat investiční projekt na potřebné zařízení pro technologii SMT, pokusit se při tom využít strukturálních podpůrných programů EU  
termín: 30.6.2008, odpovídá: Ing. Milan Lukáč, pracovník vývoje a konstrukce
- provádět jednodušší manuální operace s pomocí levnější, nekvalifikované pracovní síly  
termín: průběžně, odpovídá: Jiří Daněk, vedoucí elektrovýroby a Pavel Novák, hlavní manažer
- zvýšit produktivitu elektrotechnické výroby využitím technologie SMT, automatického elektronického a optického testování, zpracovat odpovídající realizační projekt  
termín: 31.12.2008, odpovídá: Jiří Daněk, vedoucí elektrovýroby a Ing. Milan Lukáč, pracovník vývoje a konstrukce
- navázat osobní kontakt s dodavatelem (Sharlight Co. Ltd., Taiwan, Aluminium Laufen AG, Švýcarsko) za účelem minimalizace rizik spojených s přestupem k jinému dodavateli  
termín: T + 12 měsíců, odpovídá: Pavel Novák, hlavní manažer
- zmapovat možnosti outsourcingu v oblasti elektrotechnické výroby, zejména pro osazování, pájení a oživování desek PCB  
termín: T + 3 měsíce, odpovídá: Jiří Daněk, vedoucí elektrovýroby

### 5.5. Finanční plán

Finanční plán poskytuje základní rámcové údaje o plánovaných nákladech, výnosech, toku peněz a potřebných investicích.

#### 5.5.1. Výrobní náklady

Textové panely mohou být vyráběny v mnoha různých kombinacích, odlišujících se:

- velikostí bodů (3, 5 nebo 10 mm) a tomu odpovídající výškou znaků (45, 74 a 147 mm)
- počtem znaků na řádek - 8, 16, 24, 32, 40, případně více
- počtem řádků (neomezeně)
- dalšími volbami

V rozsahu business plánu není možné prezentovat nákladové kalkulace všech provedení textových panelů.

Předběžná nákladová kalkulace neúplných nákladů u dvouřádkového panelu, s velikostí bodů 3 mm, s výškou textu 45 mm a počtem znaků na řádek 24 (Obr. 5-1) vypadá následovně:

Nákladová položka	Kč
Materiálové náklady – elektronické součástky	7.500,-
Materiálové náklady – mechanické součástky	1.350,-
Přímé mzdové náklady	5.400,-
Ostatní přímé náklady (balení, dokumentace)	500,-
<b>Vlastní náklady výroby</b>	<b>14.750,-</b>
Průměrná prodejní cena	25.000,-
<b>Příspěvek ke krytí fixních nákladů a tvorby zisku</b>	<b>10.250,-</b>

Tab. 5-1 Kalkulace výrobních nákladů

Poměr nákladů a prodejní ceny je přibližně stejný u všech nabízených variant. Pro zjednodušení se v následujících finančních plánech počítá s prodejem pouze tohoto typu panelu, který představuje základ nabízené typové řady.

### 5.5.2. Předpoklad výnosů

Během let 2006 a 2007 byla realizována zakázka v celkovém objemu 1.150.000,- Kč (kap. 1.2 a 3.2.1). Z této jednorázové akce byl generován zisk + příspěvek na krytí fixních nákladů ve výši přibližně 430.000,- Kč.

Výsledek roku 2007 a výhled na další 3 roky je uveden v následující tabulce:

	Skutečnost	Plán [Kč]		
	2006/2007	rok 1	rok 2	rok 3
Počet prodaných kusů	34	25	35	50
Průměrná cena výrobku	32.794,-	25.000,-	25.000,-	25.000,-
Tržby	1.115.000,-	625.000,-	875.000,-	1.250.000,-
Výrobní náklady	625.021,-	368.750,-	516.250,-	737.500,-
Příspěvek ke krytí fixních nákladů a tvorby zisku	524.979,-	256.250,-	358.750,-	512.500,-

Tab. 5-2 Plán výnosů

Rok 1, resp. 2, 3 znamená první, resp. druhý a třetí rok aktivního prodeje produktu. Rok 0, zmíněný m.j. v tabulce plánu investic (Tab. 5-3), znamená rok věnovaný vývoji a přípravě výroby a prodeje.

Plán vychází z předpokladu víceméně stabilního cenového vývoje v následujících 3 letech (nepočítá s poklesem ani s růstem prodejní ceny).

Kalkulace výrobních nákladů nezahrnuje fixní režijní náklady. Používám kalkulaci přímých (neúplných) výrobních nákladů, protože rozvrhování režijních nákladů mezi všemi našimi produkty je velmi obtížné a zejména v úvodních fázích zavádění nového produktu nepřesné.

### 5.5.3. Plán investic

Následující finanční zdroje budou zapotřebí pro realizaci projektu:

Položka investic	Skutečnost	Plán [Kč]		
	2006/2007	rok 0	rok 1	rok 2
Základní vývoj (ukončen)	150.000,-			
Další vývoj		360.000,-		
Marketing		100.000,-	100.000,-	100.000,-
Výrobní prostředky				
$\Sigma$	<b>150.000,-</b>	<b>460.000,-</b>	<b>100.000,-</b>	<b>100.000,-</b>

**Tab. 5-3 Plán investic**

Dlužno říci, že hlavní část z plánovaných investic (výrobní prostředky) bude sloužit také k výrobě ostatních produktů a napomůže tak ke zvýšení jejich kvality a částečně i produktivity. Přestože budou vyžadovány další výdaje za účelem zvýšení kvality a produktivity výroby, nejsou tedy v Tab. 5-3 zmíněny.

Částka 150.000,- CZK na základní výzkum byla již investována (odkoupením vývoje od spolupracující firmy). Pro samotné dokončení vývoje produktu a jeho uvedení na trh zbývá tedy investovat přibližně 660.000,- Kč. Výsledkem by měl být výrobek, který je svými funkcemi schopen dobře obstát vůči konkurenci, tak jak je zmíněno v kap. 5.1.2.

Celková výše potřebných investic do výrobních zařízení závisí na budoucích kapacitních požadavcích pro všechny skupiny výrobků. Přiřazením investičních nákladů mezi jednotlivé výrobky může být výše investic, odpovídající výrobě investičních panelů, později aktuálně doplněna do tabulky.

#### 5.5.4. Plán toku peněz (cash-flow)

Cash-flow závisí na realizaci potřebných investic a skutečných úrovních prodeje v následujících letech. Hodnoty v následující tabulce představují očekávané příjmy a výdaje spojené s realizací podnikatelského záměru v prvních 3 letech:

	Skutečnost	Plán [Kč]			
	2006/2007	rok 0	rok 1	rok 2	rok 3
Příjmy z prodeje výrobků	1.115.000,-		625.000,-	875.000,-	1.250.000,-
Příjmy celkem	1.115.000,-		625.000,-	875.000,-	1.250.000,-
Přímé výdaje výroby	625.021,-		368.750,-	516.250,-	737.500,-
Výdaje výzkumu	150.000,-	360.000,-			
Výdaje na zařízení					
Výdaje na marketing			100.000,-	100.000,-	100.000,-
Výdaje celkem	- 775.021,-	- 360.000,-	- 468.750,-	- 616.250,-	- 837.500,-
<b>Výsledné cash-flow</b>	<b>+ 339.979,-</b>	<b>- 360.000,-</b>	<b>+ 156.250,-</b>	<b>+ 258.750,-</b>	<b>+ 412.500,-</b>

**Tab. 5-4 Plán cash-flow**

Výše negativního cash-flow nedosáhne hodnot, které by společnost nemohla krýt z běžných zdrojů. Případný nedostatek finančních prostředků lze pokrýt z běžného kontokorentního úvěru.

Během dalších 3 let (rok 1 – rok 3) je již plánováno pozitivní cash-flow. Příjmy z prodeje výrobků pokryjí všechny marketingové a výrobní náklady. Negativní dopad na plán cash-flow by mohly mít investice do výrobního zařízení, které však prozatím nejsou plánovány a týkaly by se všech našich výrobků společně. Stejně tak případný další výzkum a vývoj, potřebný například pro rozšíření funkcí produktu, by měl v počátku na cash-flow negativní vliv. V těchto případech by bylo nutno plán cash-flow aktualizovat.

#### 5.5.5. Shrnutí cílů v oblasti financí

- postupovat podle výše uvedených finančních plánů, tyto průběžně aktualizovat a revidovat na základě změn vnějšího i vnitřního prostředí  
termín: průběžně, nejméně však 1x ročně, odpovídá: Pavel Novák, hlavní manažer

## 5.6. Legislativní plán

Současná právní forma společnosti s ručením omezeným nepředstavuje pro projekt žádné omezení. Žádné změny v této oblasti nejsou plánovány.

Odpovědnost za všechna rozhodnutí spojená s projektem nese jednatel společnosti. Přestože má pravomoc činit rozhodnutí zcela samostatně, je žádoucí důležité kroky projektu konzultovat s ostatními vlastníky společnosti.

Stejně tak musí být zvažena očekávání jednotlivých stakeholders. Kromě vlastníků mezi ně patří zejména ostatní podniky ve skupině, klíčoví manažeři, zaměstnanci a zákazníci.

Očekávají se pozitivní změny v daňové soustavě – snižování daní z příjmu podniků ze 24 % až na 19 % v průběhu následujících 3 let.

Členství ČR v EU průběžně přináší další zpřísnování požadavků na certifikaci produktů, které však budeme schopni naplnit.

Jiné právní důsledky projektu nejsou očekávány.

### **Cílem v oblasti legislativní péče o výrobek je:**

- splnit všechny požadavky na shodu výrobku s normami EU, obzvláště s normami ČSN EN 60950 (elektrická bezpečnost), ČSN EN 55022 (EMC<sup>23</sup> - vyzařování) a ČSN EN 61000 (EMC - odolnost); platí pro produkt v limitovaném typovém rozsahu termín: T + 12 měsíců, odpovídá: Ing. Milan Lukáč, pracovník vývoje a konstrukce

## 6. ZDŮVODNĚNÍ NÁVRHU PODNIKATELSKÉHO ZÁMĚRU

Z podstaty SWOT analýzy vyplývá základní logika strategického návrhu: návrh strategie business plánu by měl být zaměřen na eliminaci slabín a hrozeb identifikovaných při analýze, a to využitím silných stránek a strategických příležitostí.

Tyto silné stránky (S) a příležitosti (O) jsou zapracovány do strategických cílů, které jsou přiřazeny jednotlivým slabým stránkám (W) a hrozbám (T) a tak je eliminují.

---

<sup>23</sup> *Electromagnetic Compatibility (elektromagnetická kompatibilita)*

## 6.1. Eliminace slabých stránek

Slabé stránky patří mezi interní faktory. Následující Tab. 6-1 obsahuje všechny slabé stránky, tak jak byly identifikovány v analytické části diplomové práce a následně objektivizovány v kap. 3.7.2.

Všechny slabé stránky jsou eliminovány navrženými opatřeními, majícími charakter strategických cílů s parametry SMART, uvedenými výše v návrhové části diplomové práce.

Slabé stránky (WEAKNESSES)	váha	Návrhy řešení situace (strategické cíle)
Kapacitní omezení dané velikostí stávající budovy	8	<ul style="list-style-type: none"> <li>- zmapovat možnosti outsourcingu v oblasti elektrotechnické výroby, zejména pro osazování, pájení a ožívování desek PCB</li> <li>- zvýšit produktivitu elektrotechnické výroby využitím technologie SMT, automatického elektronického a optického testování, zpracovat odpovídající realizační projekt</li> </ul>
Slabiny v řízení logistiky	8	<ul style="list-style-type: none"> <li>- upravit stávající nebo vypracovat nové postupy pro řízení zásobování, dbát na jejich důsledné dodržování, pravidelně kontrolovat postupy</li> <li>- provést personální výměnu na postu manažera logistiky v případě neúspěchu u předchozího opatření</li> </ul>
Absence technologického vybavení SMD	7	<ul style="list-style-type: none"> <li>- zmapovat možnosti outsourcingu v oblasti elektrotechnické výroby, zejména pro osazování, pájení a ožívování desek PCB</li> <li>- zpracovat investiční projekt na potřebné zařízení pro technologii SMT, pokusit se při tom využít strukturálních podpůrných programů EU</li> </ul>
Nedostatky v řízení výroby a odpovědnosti pracovníků ve výrobě	7	<ul style="list-style-type: none"> <li>- dokončit přechod na systém decentralizovaného řízení výroby, založeném na principu "pull", odstranit současné příležitostné problémy, plynoucí z odmítání odpovědnosti, nejasného rozdělení úkolů, nedostatků informací a komunikačních šumů</li> <li>- v případě nutnosti je třeba provést personální výměny u nepřizpůsobivých pracovníků, nebo je převést na jinou práci</li> </ul>
Nedostatečné výrobní kapacity	4	<ul style="list-style-type: none"> <li>- zmapovat možnosti outsourcingu v oblasti elektrotechnické výroby, zejména pro osazování, pájení a ožívování desek PCB</li> <li>- zpracovat investiční projekt na potřebné zařízení pro technologii SMT, pokusit se při tom využít strukturálních podpůrných programů EU</li> </ul>

Tab. 6-1 Eliminace slabých stránek

## 6.2. Eliminace hrozeb

Hrozby patří mezi externí faktory. Následující Tab. 6-2 obsahuje všechny hrozby, identifikované v analytické části diplomové práce a následně objektivizované v kap. 3.7.2.

Všechny hrozby jsou eliminovány navrženými opatřeními, majícími charakter strategických cílů s parametry SMART, uvedenými výše v návrhové části diplomové práce.

Hrozby (THREATS)	váha	Návrhy řešení situace (strategické cíle)
Zastarání LED dot-matrix technologií a posun k velkoplošným TFT displejům	7	<ul style="list-style-type: none"> <li>- dokončit vývoj produktu pouze v omezené typové řadě (pouze text, 45 mm výška číslic, max. 10 řádků, do 24 znaků na řádek), vyrobit plně funkční prototyp zařízení</li> <li>- průběžně analyzovat vliv substitučních produktů, v pravidelných intervalech provádět objektivní analýzy (např. Porterovu analýzu 1x za rok) a pružně reagovat na sílící vliv substitutů úpravou produktového portfolia, případně utlumením SBU</li> </ul>
Silná konkurence na trhu informačních panelů	7	<ul style="list-style-type: none"> <li>- využít stávající distribuční kanály, představit náš nový produkt stávajícím zákazníkům</li> <li>- poskytnout výhodné platební podmínky ve srovnání s konkurencí, hodnotit rizika spojená s poskytováním odběratelských kreditů</li> <li>- preferovat společnou propagaci s ostatními produkty naší firmy, bude-li to možné</li> </ul>
Silný tlak substitučních produktů, který bude v budoucnu pravděpodobně dále vzrůstat	5	<ul style="list-style-type: none"> <li>- průběžně analyzovat vliv substitučních produktů, v pravidelných intervalech provádět objektivní analýzy (např. Porterovu analýzu 1x za rok) a pružně reagovat na sílící vliv substitutů úpravou produktového portfolia, případně utlumením SBU</li> </ul>
Rozšířené požadavky na shodu výrobku s normami EU	5	<ul style="list-style-type: none"> <li>- splnit všechny požadavky na shodu výrobku s normami EU, obzvláště s normami ČSN EN 60950 (elektrická bezpečnost), ČSN EN 55022 (EMC vyzařování) a ČSN EN 61000 (EMC odolnost); platí pro produkt v limitovaném typovém rozsahu</li> </ul>
Předpoklad kontinuálního růstu mzdových nákladů Hrozba nedostatku kvalifikované pracovní síly na trhu	4	<ul style="list-style-type: none"> <li>- provádět jednodušší manuální operace s pomocí levnější, nekvalifikované pracovní síly</li> <li>- zvýšit produktivitu elektrotechnické výroby využitím technologie SMT, automatického elektronického a optického testování, zpracovat odpovídající realizační projekt</li> </ul>
Posilování národní měny nejméně do roku 2012	4	<ul style="list-style-type: none"> <li>- zvýšit produktivitu elektrotechnické výroby využitím technologie SMT, automatického elektronického a optického testování, zpracovat odpovídající realizační projekt</li> </ul>

Tab. 6-2 Eliminace hrozeb

### 6.3. Využití příležitostí

Příležitosti patří mezi externí faktory. Následující Tab. 6-3 obsahuje všechny příležitosti, identifikované v analytické části diplomové práce a následně objektivizované v kap. 3.7.2.

Tabulka využití příležitostí není zcela nezbytnou součástí zdůvodnění návrhu analýzy, nicméně uvádí, jakým způsobem bylo ve strategickém návrhu těchto příležitostí využito, jinými slovy že nebyly opomenuty.

Příležitosti jsou zde využity v jednotlivých strategických cílech s parametry SMART, uvedenými výše v návrhové části diplomové práce.

<b>Příležitosti (OPPORTUNITIES)</b>	<b>váha</b>	<b>Využití příležitostí</b>
Existence trhu pro informační panely o velikosti řádově desítek milionů CZK v rámci ČR	9	<ul style="list-style-type: none"> <li>- nabídnout produkt v limitované typové řadě (textová verze, výška číslic 45 mm, max. 10 řádek, do 24 znaků na řádek)</li> <li>- využít stávající distribuční kanály, představit náš nový produkt stávajícím zákazníkům</li> <li>- preferovat společnou propagaci s ostatními produkty naší firmy, bude-li to možné</li> </ul>
Pozitivní očekávání od firem ve skupině, poptávka po alfanumerických digitálních hodinách	6	<ul style="list-style-type: none"> <li>- zjistit zájem ostatních firem ve skupině MOBATIME o nový produkt</li> <li>- v případě zájmu ostatních firem koordinovat postup v oblasti vývojové a obchodní</li> <li>- již v počátečních stádiích vývoje produktu pamatovat na využití informačních panelů také jako alfanumerických digitálních hodin</li> </ul>
Možnost využití strukturálních rozvojových programů EU	5	<ul style="list-style-type: none"> <li>- zpracovat investiční projekt na potřebné zařízení pro technologii SMT, pokusit se při tom využít strukturálních podpůrných programů EU</li> </ul>
Nízké "switching costs" mezi jednotlivými dodavateli	5	<ul style="list-style-type: none"> <li>- navázat osobní kontakt s dodavateli (Sharlight Co. Ltd., Taiwan, Aluminium Laufen AG, Švýcarsko) za účelem minimalizace rizik spojených s přestupem k jinému dodavateli</li> </ul>
Pozitivní očekávání zákazníků	4	<ul style="list-style-type: none"> <li>- využít stávající distribuční kanály, představit náš nový produkt stávajícím zákazníkům</li> <li>- preferovat společnou propagaci s ostatními produkty naší firmy, bude-li to možné</li> </ul>
Nízké náklady odchody z odvětví nám umožní couvnout při případném neúspěchu	4	<ul style="list-style-type: none"> <li>- nabídnout produkt v limitované typové řadě (textová verze, výška číslic 45 mm, max. 10 řádek, do 24 znaků na řádek)</li> </ul>

Tab. 6-3 Využití příležitostí

## **7. DOPORUČENÍ PRO IMPLEMENTACI**

Uvedený podnikatelský záměr doporučuji realizovat, protože splňuje následující základní předpoklady:

### **Vhodnost podnikatelského záměru**

- podnikatelský záměr je konzistentní s misí a vizí společnosti
- návrhová část podnikatelského záměru byla vypracována tak, aby byla v souladu s podnikovou strategií a také se strategiemi jednotlivých SBUs
- návrh vyplývá z uskutečněné strategické analýzy (kap. 3)
- předložený návrh podnikatelského záměru směřuje ke zmenšení strategické mezery, potlačuje slabé stránky a eliminuje hrozby
- návrh využívá klíčové příležitosti a hlavní konkurenční výhody podniku
- podnikatelský záměr nepřekračuje hranice možného, je reálný a proveditelný

### **Přijatelnost podnikatelského záměru**

- strategie podnikatelského záměru v případě jeho realizace uspokojí většinu klíčových stakeholders, zejména vlastníků, zaměstnanců a zákazníků (viz. kap. 3.5)

### **Proveditelnost podnikatelského záměru**

- podnik má díky své pozici dostatek prostředků k zajištění zdrojů, potřebných pro realizaci navrženého záměru
- podnikatelský záměr není v rozporu se stávající kulturou společnosti
- podnikatelský záměr směřuje k zajištění stabilního vývoje organizace

### **Realizační projekt**

Další kroky, směřující k realizaci business plánu závisí na rozhodnutí vlastníků společnosti. Jedině oni mohou v konečném důsledku schválit tento projekt a odstartovat další aktivity, směřující k jeho naplnění. Rozhodnutí by mělo být kolektivní a v optimálním případě jednomyslné.

V případě kladného rozhodnutí vlastníků společnosti bude nezbytné připravit realizační projekt, zahrnující rozdělení úkolů, odpovědností jednotlivých pracovníků a harmonogram prací.

## 8. ZÁVĚR

Tento návrh podnikatelského záměru neslouží pouze ke studijním účelům v rámci studia Podnikatelské fakulty VUT v Brně, nýbrž má i reálnou šanci na svou realizaci.

Podnikatelský záměr je zpracován konkrétně, nikoli metodologicky, je tedy dobře použitelný v praxi. V případě realizace projektu bude nezbytné vypracovat další podrobné taktické a operační plány, tak jak je zmíněno v předchozí kapitole.

Klíčovým momentem prosazení návrhu jsou však očekávání stakeholders, zejména pak vlastníků společnosti. Jedině oni jsou odpovědní za strategická rozhodnutí, mající klíčový vliv na úspěch společnosti. Budu velmi spokojený, pokud moje diplomová práce přispěje k dalšímu růstu naší firmy.

## **LITERATURA**

- [1] Bartes, F. *Inovace v podniku*. 1. vydání. Brno : Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2005. ISBN 80-214-3086-9.
- [2] Biskup, D. *Bizplan.CZ*. [online]. Poslední úpravy 2003 [citováno 1.11.2007] Dostupné z : <http://www.bizplan.cz>.
- [3] BizMove.com. *The Small Business Knowledge Base*. [online]. Poslední úpravy 2007 [citováno 2.11.2007] Dostupné z : <http://www.bizmove.com>.
- [4] Drdla, M. a Fiebauer, J. *Business Development Learning Package*. Brno : International Business School, 2001.
- [5] Drucker, P. F. *Inovace a podnikavost*. 1. vydání. Praha : Management Press, 1993. ISBN 80-85-603-29-2.
- [6] Jurová, M. *Řízení výroby I*. 2. vydání. Brno : Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2005. ISBN 80-214-3066-4.
- [7] Keřkovský, M. a Vykypěl, O. *Strategické řízení. Teorie pro praxi*. 1. vydání. Praha : C. H. Beck, 2003. ISBN 80-7179-578-X.
- [8] Mallya, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vydání. Praha : Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1911-5.
- [9] Open University Business School. *Finanční management*. Milton Keynes : The Open University, 2000.
- [10] Open University Business School. *Marketing II: Riadenie trhu*. Milton Keynes : The Open University, 1995.
- [11] Open University Business School. *MBA Strategy*. Milton Keynes : The Open University, 2000. ISBN 0-7492-9835-9.
- [12] Palo Alto Software, Inc. *Bplans.com*. [online]. Poslední úpravy 2008 [citováno 2.11.2007] Dostupné z : <http://www.bplans.com>.
- [13] Pikora, V. a Šichtařová, M. *Týdeník*. Praha : Next Finance, leden 2008.
- [14] Porter, M. E. *Competitive strategies*. Praha : Victoria Publishing, 1994. ISBN 80-85605-11-2.
- [15] Smith, P. *Moderní marketing*. Praha : Computer Press, 2000. ISBN 80-7226-252-1.
- [16] Šuleř, O. a Košťan, O. *Firemní strategie. Plánování a realizace*. Brno : Computer Press, 2002. ISBN 80-7226-657-8.

- [17] Voříšek, J. *Strategické řízení informačního systému a systémová integrace*. Praha : Management Press, 1997. ISBN 80-86017-03-8.
- [18] Wonderembse, M. A. a White, G. P. *Operations Management: Concepts, Methods and Strategies*. 3. vydání. St. Paul : West Publishing Company, 1996.

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obr. 2-1	Digitální segmentové LED hodiny z řady DC .....	13
Obr. 2-2	Digitální maticové LED hodiny z řady DK.....	13
Obr. 3-1	Graf vývoje míry nezaměstnanosti v ČR podle [13].....	17
Obr. 3-2	Grafy vývoje důležitých makroekonomických veličin v ČR podle [13].....	19
Obr. 3-3	Porterův model konkurenčního prostředí .....	27
Obr. 4-1	Hierarchie řízení podniku .....	51
Obr. 4-2	Strategické řízení jako nepřetržitý proces .....	52
Obr. 4-3	Business plán jako část procesu .....	52
Obr. 4-4	Hierarchie firemních strategií.....	53
Obr. 4-5	Rozšířený marketingový mix jakožto obsah business strategie .....	54
Obr. 4-6	Porterovo kolo konkurenční strategie.....	56
Obr. 4-7	Globální podniková strategie dle Voříška .....	57
Obr. 5-1	Informační LED panel, výška znaku 45 mm, 2x24 znaků .....	63
Obr. 5-2	Informační panel jako multifunkční digitální hodiny.....	66
Obr. 5-3	Princip řízení výroby Push / Pull.....	73
Obr. 5-4	Schéma decentralizovaného systému řízení výroby.....	74
Obr. 5-5	Systém určené hladiny zásob.....	76
Obr. 5-6	Metoda ABC uplatněná při řízení zásob .....	76

**SEZNAM TABULEK**

Tab. 3-1	Sociologický sektor analýzy SLEPT .....	17
Tab. 3-2	Legislativní sektor analýzy SLEPT .....	17
Tab. 3-3	Ekonomický sektor analýzy SLEPT .....	18
Tab. 3-4	Politický sektor analýzy SLEPT.....	19
Tab. 3-5	Technologický sektor analýzy SLEPT .....	20
Tab. 3-6	Konkurence v odvětví.....	28
Tab. 3-7	Hrozba vstupu.....	29
Tab. 3-8	Vyjednávací síla odběratelů.....	30
Tab. 3-9	Vyjednávací síla dodavatelů.....	31
Tab. 3-10	Tlak substitučních produktů .....	32
Tab. 3-11	Identifikace SBUs.....	34
Tab. 3-12	Obchodní strategie jednotlivých SBUs.....	34
Tab. 3-13	SWOT analýza.....	47
Tab. 3-14	Objektivizovaná SWOT analýza (silné a slabé stránky) .....	49
Tab. 3-15	Objektivizovaná SWOT analýza (příležitosti, hrozby) .....	50
Tab. 4-1	Obsah business plánu pro výrobce hodinek .....	58
Tab. 4-2	Příklad obsahu business plánu podle [4] .....	60
Tab. 5-1	Kalkulace výrobních nákladů .....	84
Tab. 5-2	Plán výnosů .....	84
Tab. 5-3	Plán investic.....	85
Tab. 5-4	Plán cash-flow .....	86
Tab. 6-1	Eliminace slabých stránek .....	88
Tab. 6-2	Eliminace hrozeb .....	89
Tab. 6-3	Využití příležitostí .....	90

**SEZNAM PŘÍLOH**

- Příloha 1 Produktové portfolio firmy ELEKON, s.r.o. (všeobecný firemní prospekt)  
Příloha 2 Rozvaha (účetní výkaz) za roky 2005-2007  
Příloha 3 Organizační schéma společnosti ELEKON, s.r.o.  
Příloha 4 Systémová mapa společnosti ELEKON, s.r.o.  
Příloha 5 Informační panely řady DP (předběžný prospekt)