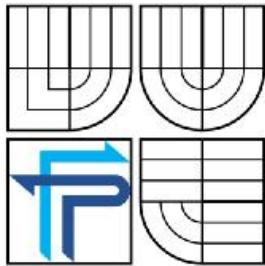


VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV EKONOMIKY

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
DEPARTMENT OF ECONOMICS

ROZVOJ MALÉ ŽIVNOSTENSKÉ FIRMY THE BUSINESS PLAN FOR CREATING OF NEW SERVICE COMPANY

DIPLOMOVÁ PRÁCE
MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

Bc. PAVEL TOMŠŮ

VEDOUCÍ PRÁCE
SUPERVISOR

Doc. Ing. VOJTĚCH KORÁB, Dr., MBA

BRNO 2007

LICENČNÍ SMLOUVA POSKYTOVANÁ K VÝKONU PRÁVA UŽÍT ŠKOLNÍ DÍLO

uzavřená mezi smluvními stranami:

1. Pan/paní

Jméno a příjmení: Pavel Tomšů
Bytem: Antonínská 78/II, 380 01 Dačice
Narozen/a (datum a místo): 11. června 1982, Dačice

(dále jen „autor“)

a

2. Vysoké učení technické v Brně

Fakulta: podnikatelská
se sídlem: Kolejní 2906/4, 612 00 Brno
jejímž jménem jedná na základě písemného pověření děkanem fakulty:
Doc. Ing. Alena Kocmanová, Ph.D., ředitelka ústavu ekonomiky
(dále jen „nabyvatel“)

Čl. 1 Specifikace školního díla

1. Předmětem této smlouvy je vysokoškolská kvalifikační práce (VŠKP):

- disertační práce
- diplomová práce**
- bakalářská práce
- jiná práce, jejíž druh je specifikován jako

.....
(dále jen VŠKP nebo dílo)

Název VŠKP: Rozvoj malé živnostenské firmy
Vedoucí/ školitel VŠKP: Doc. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA
Ústav: ekonomiky
Datum obhajoby VŠKP: červen 2007

VŠKP odevzdal autor nabyvateli v *:

- tištěné formě – počet exemplářů ... 1
- elektronické formě – počet exemplářů ... 1

* hodící se zaškrtněte

2. Autor prohlašuje, že vytvořil samostatnou vlastní tvůrčí činností dílo shora popsané a specifikované. Autor dále prohlašuje, že při zpracovávání díla se sám nedostal do rozporu s autorským zákonem a předpisy souvisejícími a že je dílo dílem původním.
3. Dílo je chráněno jako dílo dle autorského zákona v platném znění.
4. Autor potvrzuje, že listinná a elektronická verze díla je identická.

Článek 2

Udělení licenčního oprávnění

1. Autor touto smlouvou poskytuje nabyvateli oprávnění (licenci) k výkonu práva uvedené dílo nevýdělečně užít, archivovat a zpřístupnit ke studijním, výukovým a výzkumným účelům včetně pořizování výpisů, opisů a rozmnoženin.
2. Licence je poskytována celosvětově, pro celou dobu trvání autorských a majetkových práv k dílu.
3. Autor souhlasí se zveřejněním díla v databázi přístupné v mezinárodní síti
 - ihned po uzavření této smlouvy
 - 1 rok po uzavření této smlouvy
 - 3 roky po uzavření této smlouvy
 - 5 let po uzavření této smlouvy
 - 10 let po uzavření této smlouvy**(z důvodu utajení v něm obsažených informací)
4. Nevýdělečné zveřejňování díla nabyvatelem v souladu s ustanovením § 47b zákona č. 111/ 1998 Sb., v platném znění, nevyžaduje licenci a nabyvatel je k němu povinen a oprávněn ze zákona.

Článek 3

Závěrečná ustanovení

1. Smlouva je sepsána ve třech vyhotoveních s platností originálu, přičemž po jednom vyhotovení obdrží autor a nabyvatel, další vyhotovení je vloženo do VŠKP.
2. Vztahy mezi smluvními stranami vzniklé a neupravené touto smlouvou se řídí autorským zákonem, občanským zákoníkem, vysokoškolským zákonem, zákonem o archivnictví, v platném znění a popř. dalšími právními předpisy.
3. Licenční smlouva byla uzavřena na základě svobodné a pravé vůle smluvních stran, s plným porozuměním jejímu textu i důsledkům, nikoliv v tísní a za nápadně nevýhodných podmínek.
4. Licenční smlouva nabývá platnosti a účinnosti dnem jejího podpisu oběma smluvními stranami.

V Brně dne:

.....
Nabyvatel

.....
Autor

Anotace

Diplomová práce analyzuje a hodnotí současný stav fungování malé živnostenské firmy. Navrhuje její rozvoj tak, aby firma odstranila své slabé stránky, eliminovala okolní hrozby a zefektivnila své hospodaření.

Annotation

This master's thesis analyses a current situation of a trade firm. It suggests development plan to remove weaknesses, eliminate threats and make economic activity more effective.

Klíčová slova

živnostenská firma, okolí firmy, analýza, rozvoj, strategie, silné stránky, slabé stránky, příležitosti, hrozby, plán

Key words

trade firm, environs of firm, analysis, development, strategy, strengths, weaknesses, opportunities, threats, plan

Bibliografická citace

TOMŠŮ, P. *Rozvoj malé živnostenské firmy*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2007. 78 s. Vedoucí diplomové práce Doc. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně.
Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem v práci neporušil autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb. O právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně, dne 14. května 2007

.....

podpis

Poděkování

Touto cestou bych chtěl poděkovat Doc. Ing. Vojtěchu Korábovi, Dr., MBA za dobré vedení při zpracovávání diplomové práce a za věcné připomínky, které přispěly ke zkvalitnění práce.

Obsah

Úvod	11
1 Vymezení problému a cíl diplomové práce	12
1.1 Popis problému	12
1.2 Cíl práce	12
2 Teoretický přístup k řešení	13
2.1 Definice a význam malých a středních podniků	13
2.2 Podnikatelský plán	14
2.3 Program podnikového rozvoje	15
2.3.1 Primární záměr	15
2.3.2 Strategický cíl	16
2.3.3 Organizační strategie	16
2.3.4 Strategie řízení	16
2.3.5 Personální strategie	17
2.3.6 Marketingová strategie	17
2.3.7 Systémová strategie	18
2.4 Strategická analýza okolí firmy	18
2.4.1 Obecné okolí	20
2.4.2 Oborové okolí	22
2.4.3 Porterův model pěti sil	25
2.5 Strategická analýza vnitřního prostředí firmy	29
2.5.1 Specifické přednosti	30
2.5.2 Bariéry napodobení	31
2.5.3 Hodnotový řetězec	31
2.6 Formulace strategie	33
3 Analýza současného stavu firmy	37
3.1 Charakteristika firmy	37
3.2 PEST analýza	38
3.2.1 Politické faktory	38
3.2.2 Ekonomické faktory	38
3.2.3 Sociokulturní faktory	39
3.2.4 Technologické faktory	39

3.3	Analýza konkurenčního okolí	40
3.3.1	Smluvní síla zákazníků	40
3.3.2	Smluvní síla dodavatelů	41
3.3.3	Hrozba substitučních výrobků	41
3.3.4	Riziko vstupu potenciální konkurentů	42
3.3.5	Rivalita mezi podniky uvnitř konkurenčního okolí	42
3.4	Analýza finančních zdrojů	44
3.5	Analýza marketingu a distribuce	49
3.5.1	Celkový a relativní podíl na trhu	49
3.5.2	Vztahy s klíčovými zákazníky	49
3.5.3	Kvalita služeb	49
3.5.4	Reklama	50
3.5.5	Místo	50
3.6	Analýza lidských zdrojů	51
3.6.1	Počet a struktura zaměstnanců	51
3.6.2	Odbornost zaměstnanců	52
3.7	Analýza technických zdrojů	53
3.8	SWOT analýza	54
4	Návrh strategie rozvoje malé živnostenské firmy	56
4.1	Oblast lidských zdrojů	56
4.2	Oblast marketingu	61
4.3	Ostatní	66
4.4	Dopad návrhů na firmu	68
5	Analýza rizik, harmonogram implementace	70
5.1	Analýza rizik	70
5.2	Harmonogram implementace	71
	Závěr	73
	Seznam použité literatury	75
	Seznam příloh	77
	Přílohy	78

Seznam obrázků

Obrázek 2.1: Členění okolí podniku podle Jaucha a Gluecka	19
Obrázek 2.2: Porterův model pěti sil	25
Obrázek 2.3: Struktura konkurenčního okolí.....	26
Obrázek 2.4: Poptávkové podmínky a výstupní bariéry, jako činitele zvyšující příležitosti.....	28
Obrázek 2.5: Hodnotový řetězec firmy.....	32

Seznam tabulek

Tabulka 2.1: Definice malé a střední firmy	13
Tabulka 3.1: Souhrn analýzy konkurenčního okolí	43
Tabulka 3.2: Základní finanční údaje o firmě v Kč	44
Tabulka 3.3: Celková zadluženost	45
Tabulka 3.4: Ukazatele likvidity.....	46
Tabulka 3.5: Ukazatele rentability	47
Tabulka 3.6: Obrat zásob a pohledávek.....	48
Tabulka 3.7: Silné a slabé stránky	54
Tabulka 3.8: Příležitosti a hrozby	55
Tabulka 4.1: Přínos přijetí nového pracovníka	58
Tabulka 4.2: Přínos opatření v marketingu.....	63
Tabulka 4.3: Nárůst nákladů na marketing v 1. roce	64
Tabulka 4.4: Nárůst nákladů na marketing v 2. roce	65
Tabulka 4.5: Dopad návrhů na firmu.....	68

Seznam grafů

Graf 3.1: Celková zadluženost.....	45
Graf 3.2: Likvidita	46
Graf 3.3: Rentabilita	47
Graf 3.4: Obrat zásob a pohledávek.....	48

Úvod

V současném tržním prostředí se nachází několik skupin firem, které se vzájemně liší velikostí. Jedno ze skupin jsou drobné, živnostenské firmy, které jsou základním stavebním kamenem a mají významnou roli v chodu celé ekonomiky:

- zaměstnávají vysoké procento pracovníků,
- jsou vysoce flexibilní,
- fungují jako subdodavatelé větších firem,
- vyplňují mezery trhu, kde se nevyplácí podnikat větším firmám.

Jako většina malých firem, tak i zkoumaná firma, se také potýká s řadou problémů:

- nestálá a nejednotná legislativa,
- silné konkurenční prostředí,
- provázanost firmy s rodinným prostředím,
- nesnadný přístup k cizímu kapitálu,
- nižší profesionalita a odbornost zaměstnanců.

V těchto podmínkách mohou obstát jen firmy, které jsou ekonomicky silné, schopné se rozvíjet a přizpůsobovat se měnícím se podmínkám.

Malé a střední podniky jsou z dlouhodobého hlediska jedním z klíčových sektorů vývoje každé lokální ekonomiky pro svoji přizpůsobivost a potenciál vytvářet nová pracovní místa.

Pokud chtějí být tyto firmy do budoucna úspěšné, musí se zamyslet nad tím, kde se právě nachází a kam se chtějí dostat. Důležité je, stanovit si základní cíle, kam se firma chce dostat a cestu, jak těchto cílů dosáhnout. Vše je závislé na prostředí, kde se firma nachází, na velikosti firmy, na jejích ambicích, na předmětu podnikání, na struktuře a potřebách zákazníků firmy a také na povaze samotného podnikatele, na jeho inovačních schopnostech a vztahu k riziku.

1 Vymezení problému a cíl diplomové práce

1.1 Popis problému

Diplomová práce se bude zabývat malou živnostenskou firmou, která působí na trhu téměř 15 let a pokusí se vyřešit konkrétní problémy této firmy, které budou zjištěny analýzou vnitřního i vnějšího okolí.

Jedná se o reálně fungující firmu, ale z důvodu utajení informací, zde nebude uvedena obchodní firma a ani přesné místo podnikání.

Důvodem zpracování této problematiky jako diplomové práce je možnost prozkoumat firmu, kterou znám, podle určitých pravidel určených oborem strategického řízení a následně případné budoucí přínosy návrhů pro tuto firmu.

V současné době se firma nachází ve fázi, kdy se musí rozhodnout, jak bude pokračovat.

Jednou možností je zůstat na stejném stupni, pokusit se ještě nějaké období držet krok s konkurencí pomocí současných prostředků nebo se snažit o rozvoj, který by pomohl firmě postoupit do další fáze jejího vývoje, pomohl by rozvinout její aktivity, upevnit pozici v konkurenčním okolí, získat více zákazníků, spokojených zákazníků, kteří se budou vracet a tím zvýšit spokojenost jak zaměstnanců, tak i majitele a samozřejmě i efektivnost fungování celé firmy.

Tato práce by měla pomoci k identifikaci problémů, které firmu omezují a navrhnout první kroky, které by mohly posunout firmu vzhůru na pomyslném žebříčku úspěšnosti.

1.2 Cíl práce

Cílem této práce je zanalyzovat současný stav malé živnostenské firmy a navrhnout taková nová řešení, která by vedla k odstranění zjištěných problémů či nedostatků nebo alespoň některých z nich.

2 Teoretický přístup k řešení

2.1 Definice a význam malých a středních podniků

Malé a střední podniky jsou jedním ze základních prvků hospodářství Evropské unie a tvoří více než 99 % všech registrovaných firem. Vytvářejí také cca 65 milionů pracovních příležitostí a jejich podíl na hrubém domácím produktu se pohybuje kolem 60 %. Právě díky jejich nezastupitelné roli v národních ekonomikách a určitým slabinám, které jsou pro ně typické (menší kapitálová síla a administrativní kapacita, ztížený přístup k úvěrům, apod.), platí pro malé a střední podniky výjimka ze zákazu státní pomoci. S tím přímo souvisí celá řada podpůrných programů, jež jsou financovány buď přímo z rozpočtu Evropské unie nebo z rozpočtů národních. (22)

Definice malé a střední firmy

Kategorie podniku	Počet zaměstnanců	Obrat (mil. €)	Celková aktiva (mil. €)	Nezávislost
Střední podnik	< 250	50	43	nezávislý
Malý podnik	< 50	10	10	nezávislý
Mikrofirma	< 10	2	2	nezávislý

Tabulka 2.1: Definice malé a střední firmy

- počet zaměstnanců se vyjadřuje v tzv. ročních jednotkách práce, tj. v počtu plných pracovních úvazků ve firmě. Částečné úvazky se přepočítávají na celé. Naopak do celkového počtu zaměstnanců se nepočítají úvazky v rámci podpory praktického vzdělávání - úvazky učňů na praxi nebo studentské stáže
- uplatňuje vždy jen jedna hodnota, buď obrat nebo celková aktiva (22)

Kritérium nezávislosti

Evropská komise rozděluje firmy do tří kategorií - firmy nezávislé, partnerské a spojené.

Nezávislá firma je firma, která nespadá ani do jedné z dalších dvou kategorií.

Partnerskou firmu je taková firma, v níž drží více než 25 % jiná firma. Nicméně, firmy vlastněné z více než 25 % univerzitami, výzkumnými centry, malými municipalitami, institucionálními investory (včetně regionálních rozvojových fondů), venture kapitálovými fondy a tzv. business angels jsou považovány za nezávislé.

Spojenou firmou se pak rozumí firma, která kontroluje nebo je sama kontrolována jinou firmou nebo skupinou firem.

Tato definice v rámci EU platí od 1. ledna 2005.

Nová definice však nebude platit navěky. Evropská komise předpokládá, že k určitým úpravám definice malých a středních podniků bude docházet i nadále, především co se týče ukazatelů obratu a celkových aktiv, a to vždy s ohledem na ekonomický vývoj v rámci EU. (22)

2.2 Podnikatelský plán

Podnikatelský plán, je základním podnikatelským dokumentem. Zpravidla slouží dvěma účelům.

Jednak je to vnitřní dokument sloužící jako základ pro vlastní řízení firmy a i pro následnou kontrolu toho, zda bylo dosaženo vytyčených cílů, případně zda a kde došlo k odchylkám. Z tohoto pohledu získává podnikatel poznatky o tom, jak reálné bylo jeho očekávání.

Podnikatelský plán slouží i pro mimopodnikové účely. Velký význam má podnikatelský plán v případě, uchází-li se firma o bankovní úvěr, případně o některý druh nenávratné podpory. V tomto případě musí podnikatelský plán přesvědčit poskytovatele kapitálu o výhodnosti a nadějnosti záměru, na jehož financování bude úvěr, půjčka či nenávratná podpora poskytnuta. Podnikatelský plán, který je kvalitně zpracovaný, může přispět k získání potřebných finančních zdrojů.

Podmínkou pro úspěšný rozvoj podniku je kvalitní strategie. Při zpracování strategie se musí uplatňovat strategické myšlení, princip variantnosti (zpracování více variant strategie) a zásada, že za zpracování a realizaci strategie odpovídá vedení firmy.

Pro zpracování strategie je důležitý výběr poslání podniku a stanovení hlavních podnikových cílů. Podoba strategie vychází z externí analýzy - analýzy okolí podniku a interní analýzy - analýzy možností podniku. Z výsledků externí a interní analýzy jsou zpracovány různé varianty strategie pro jednotlivé úrovně podniku. K úspěšnému zavedení vybrané varianty je nutné přizpůsobit organizační strukturu a celý řídicí systém podniku. (21)

2.3 Program podnikového rozvoje

Program podnikového rozvoje je postupným procesem, jehož prostřednictvím lze přeměnit podnik v dokonale organizovaný model.

Tento program se skládá ze sedmi oddělených kroků, kterými jsou:

1. Primární záměr,
2. Strategický cíl,
3. Organizační strategie,
4. Strategie řízení,
5. Personální strategie,
6. Marketingová strategie,
7. Systémová strategie. (5)

2.3.1 Primární záměr

Drobný podnikatel by si měl vytvořit představu o tom, jak by měl vypadat jeho život. Nejde pouze o věci co chce vlastnit a o to, co chce dělat, ale musí si uvědomit, že to co chce, je mít prostor, otevřenost, rozvíjet se a růst a být víc sám sebou. Po pochopení těchto základních věcí se může podnikatel věnovat podniku, který mu pomůže tohoto dosáhnout. (5)

2.3.2 Strategický cíl

Strategický cíl je naprosto jasné vyjádření toho, co pro podnikatele musí podnik udělat, aby realizoval svůj primární záměr.

Strategický cíl vize konečného produktu, kterým je a nadále bude váš podnik.

Podnikatelská strategie a podnikatelský plán také hrají užitečnou roli při tržním prosazování podniku v očích lidí, kteří jsou pro podnikatele důležití: banky, investorů a strategických spojenců v podnikatelské komunitě.

Pokud nelze redukovat podnikatelskou strategii a podnikatelský plán na soubor jednoduchých a jasně definovaných částí, nebude pomáhat, ale spíše mást.

Je to nástroj, kterým se může měřit postup ke konkrétně vytyčenému cíli. (5)

2.3.3 Organizační strategie

Organizační rozvoj, jehož vyjádřením je organizační schéma, může mít pro malý podnik vážnější důsledky než nějaké jiné opatření, přijaté v rámci podnikového rozvoje.

Organizace podniku by se měla stavět na funkcích a ne na osobnostech. To znamená, stavět ji na povinnostech a odpovědnosti a nikoli na lidech. (5)

2.3.4 Strategie řízení

Malá firma nepotřebuje mimořádně schopné manažery – odborníky, ovládající ty nejmodernější metody práce s lidmi a zajišťování jejich rozvoje. Jednak si je nemůže dovolit a také mohou být spíše hrozbou pro existenci firmy.

Místo nich potřebuje systém řízení.

System se stane strategií řízení, nástrojem, jehož prostřednictvím produkuje koncesní prototyp výsledky, jaké jsou požadovány.

System se stane řešením problémů, které obklopují v důsledku nevypočitatelnosti lidí.

System transformuje personální problémy v příležitosti cestou harmonizace procesu, jímž se přijímají řídicí rozhodnutí, a současným eliminováním potřeby takových rozhodnutí, kdykoli a kdekoli to bude možné.

System řízení je system integrovaný do firmy proto, aby produkoval marketingové výsledky. Čím je tento system automatizovanější, tím efektivnější bude firma. (5)

2.3.5 Personální strategie

Práce je založena na určité představě, která je důležitější než práce sama. Tato představa má tři části.

První část říká, že zákazník nemá vždycky pravdu, ať ji má nebo nemá, povinností je dbát na to, aby si tak připadal.

Druhá část říká, že od každého, kdo tu pracuje, se očekává, že při plnění úkolů, za které odpovídá, bude odvádět ten nejlepší možný výkon. Není-li takového výkonu schopen, měl by se o něj alespoň snažit tak dlouho, dokud se k němu doopravdy dopracuje. Není-li ochoten si takto počínat, měl by odejít.

Třetí část říká, že firma je místem, kde všechno, co umíme, je prověřováno tím, co neumíme, a že konflikt mezi těmito dvěma kategoriemi je tím, co vytváří růst a co naší práci dává smysl.(5)

2.3.6 Marketingová strategie

Marketingová strategie začíná a končí, žije a umírá se zákazníkem.

Je absolutně nezbytné, abyste při rozhodování své marketingové strategie zapomněli na své sny, své vize, své zájmy, abyste zapomněli na to, na co chcete – abyste zapomněli na všechno kromě svého zákazníka.

Úspěšná marketingová strategie má dva pilíře – demografii a psychografii. Pokud víme, kdo je zákazník (demografie) můžeme určit, proč nakupuje (psychografie). A když víme, proč nakupuje, můžeme pak začít s konstrukcí prototypu, který uspokojí jeho podvědomé potřeby.

Demografie je věda tržní reality a říká, kdo nakupuje. Psychografie je věda o vnímání tržní reality a říká, proč určité demografické typy nakupují z jednoho důvodu a jiné z jiného. (5)

2.3.7 Systémová strategie

Systém je souborem věcí, opatření, idejí a informací, které jsou spolu ve vzájemné interakci, které pomocí ní mění jiné systémy.

Ve firmách existují systémy trojího druhu: „hard systémy“, „soft systémy“ a „informační systémy“.

Hard systém jsou anorganické, neživé předměty, např. počítač. Soft systémy jsou buď organické – živé, nebo jsou to myšlenky, např. osoba podnikatele nebo třeba text divadelní hry. Informační systém jsou ty systémy, které nám poskytují informace o vzájemné interakci zbývajících dvou systémů, např. řízení zásob, prognózování objemu příjmů a výdajů, souhrnné výkazy prodejných výsledků.

Inovace, kvantifikace, harmonizace a integrace těchto tří typů systémů ve vašem podniku je smyslem existence vašeho programu podnikového rozvoje. (5)

2.4 Strategická analýza okolí firmy

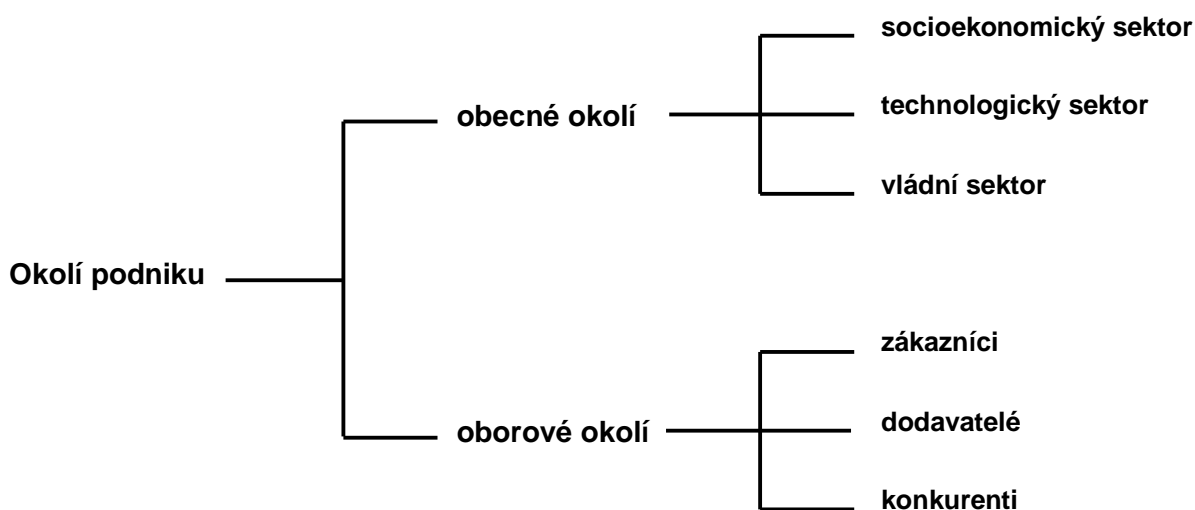
Podnikatelské prostředí, v němž se firma nebo strategická obchodní jednotka nachází, zahrnuje faktory, jejichž působení obecně může na jedné straně vytvářet nové podnikatelské příležitosti, na straně druhé se může jednat o potenciální hrozby pro její existenci. Z tohoto důvodu je nutné okolí firmy monitorovat a systematicky analyzovat.

Strategická analýza okolí je proces, který napomáhá k monitorování okolí firmy. Zjištěné skutečnosti jsou vyhodnocovány tak, aby v konečné fázi mohly být určeny příležitosti a hrozby, které jednotlivé faktory okolí pro podnik představují.

Analýza vnějšího prostředí by měla být zaměřena především na odhalení vývojových trendů, které mohou firmu v budoucnu významněji ovlivňovat.

Tato analýza by měla být uskutečňována ve třech na sobě navazujících krocích:

1. analýza dosavadní strategie a nejdůležitějších předpokladů o vývoji okolí, za nichž byla zformulována. V této fázi je rovněž nutno zjistit, jak je současná strategie naplňována;
2. identifikace současného stavu a předpověď vývoje okolí. Zde je nutno především hledat odpověď na otázku, jaké jsou předpoklady a předpovědi dalšího vývoje firemního okolí;
3. ocenění významu identifikovaných změn pro další strategický rozvoj firmy, určení nových příležitostí a hrozeb. V tomto kroku je nutno si položit otázky, zda změny ve stávajících strategických cílech jsou nutné a zda tyto změny budou redukovat identifikované strategické mezery, případně eliminovat potenciální hrozby. (8)



Obrázek 2.1: Členění okolí podniku podle Jaucha a Gluecka

2.4.1 Obecné okolí

2.4.1.1 Socioekonomický sektor

V rámci tohoto sektoru je nejdůležitější působení ekonomických, klimatických, ekologických a sociálních faktorů.

Ekonomické faktory

Situaci podniků silně ovlivňuje současný i budoucí stav ekonomiky. Stratégové v tomto ohledu musí analyzovat zejména tyto faktory:

- stádium hospodářského cyklu naší a světové ekonomiky,
- politickou situaci a její vliv na ekonomiku,
- hospodářskou politiku vlády,
- fiskální a monetární politiku,
- míru zadlužení, stav platební bilance, deficit zahraničního obchodu,
- situaci na kapitálovém trhu,
- míru inflace případně deflace.

Každý z těchto faktorů může usnadňovat nebo komplikovat dosahování strategických cílů. Při strategické analýze jde jednak o identifikaci takovýchto vlivů, jednak o určení způsobu a síly jejich působení na vývoj firmy v průběhu naplňování její strategie. Důležité je uvědomit si fungování tzv. magického čtyřúhelníku, který tvoří:

- ekonomický růst,
- nezaměstnanost,
- inflace
- vnější rovnováha.

Cílem magického čtyřúhelníku je maximalizovat ekonomický růst a přebytek obchodní bilance a minimalizovat nezaměstnanost a inflaci. Problém však spočívá v tom, že zlepšení jedné z těchto veličin často negativně ovlivní ostatní. (8)

Ekologické a klimatické faktory

I tyto faktory mohou představovat hrozby, případně příležitosti pro určité podniky.

Ekologické faktory významně ovlivňují výrobní technologie podniků, rozmisťování výrobních jednotek, způsobují zákazy určitých výrob apod. Především vlivem ekologických faktorů, případně vyčerpáváním dosavadních přírodních zdrojů, byl v posledních desetiletích vyvinut efektivní tlak na racionalizaci spotřeby energie a využívání přírodních zdrojů.

Sociální faktory

V této oblasti sehrávají důležitou roli především tyto faktory:

- společensko-politický systém a klima ve společnosti,
- hodnotové stupnice a postoje lidí (konkurentů, zákazníků, dodavatelů, zaměstnanců a jejich partnerů),
- životní styl,
- životní úroveň,
- kvalifikační struktura populace,
- zdravotní stav a struktura populace.

Sociální faktory na straně jedné mohou výrazně ovlivňovat poptávku po zboží a službách, na straně druhé silně ovlivňují i nabídku – podnikavost a pracovní motivaci.(8)

2.4.1.2 Technologický sektor

Pro existenci podniků jsou vynálezy a zásadní inovace velmi významné. Investování do technického rozvoje se na jedné straně stává nezbytností a na straně druhé zahrnuje mnoho rizik, protože v důsledku technického rozvoje vznikají konkurenční technologie a do poslední chvíle zpravidla není jisté, zda určitý výzkum a vývoj budou úspěšně zakončeny a zda jejich výstupy budou akceptovány spotřebiteli v míře, zajišťující návratnost vynaložených prostředků.

Strategické zaměření na technický rozvoj v oblasti výrobků je velmi významné zejména pro firmy sledující diferenciační strategii a to proto, že firmy s touto strategií využívají jako hlavní konkurenční zbraň exkluzivní charakter svých výrobků, za které inkasují vyšší ceny než jejich konkurenti. Firmy sledující strategii nízkých nákladů by měly sledovat spíše technický rozvoj v oblasti technologií zvyšujících produktivitu. (8)

2.4.1.3 Vládní sektor

Stát ovlivňuje fungování ekonomiky především zákony a kontrolou jejich dodržování. I v rozvinutých tržních ekonomikách je stát významným zaměstnavatelem a také spotřebitelem, což se realizuje ve formě poptávky státních orgánů a ze státního rozpočtu financovaných organizací po zboží a službách.

Stát ve vymezených oblastech kontroluje fungování trhu např. regulací cen, činností Úřadu pro hospodářskou soutěž a další významnou funkcí je definování a realizace tzv. hospodářské politiky (podpora malých firem, exportu, výzkumu a technického rozvoje).

Různé akce vlády a dalších orgánů a institucí mohou pro podniky vytvářet příležitosti, ale i hrozby. (8)

2.4.2 Oborové okolí

Oborové okolí firmy je ovlivňováno především jeho zákazníky, dodavateli a konkurenty. Strategie a cíle podniku jsou silně ovlivněny atraktivností oboru, v němž podnik působí, a jeho strategickou situací jako celku. (8)

2.4.2.1 Sektor zákazníků

Základní informací je, kdo jsou zákazníci firmy, jaké mají potřeby a očekávání. Dále pak kdo může být potenciálním zákazníkem jaké jsou základní trendy, které zákazníci mohly vést ke změnám požadavků a chování. Analýzu tohoto sektoru je především potřeba zaměřit na následující aspekty:

- identifikaci kupujících a rozličných faktorů, které ovlivňují jejich rozhodnutí nakupovat (spotřebitelé, velko-maloobchod, průmysl a instituce),
- demografické faktory, které vytváření změny v určitých kategoriích zákazníků (změny v populaci, posuny ve věku populace, rozložení příjmů populace),
- geografické faktory a geografické rozmístění trhů. (8)

2.4.2.2 Sektor dodavatelů

Zde jde především o analýzu dostupnosti a nákladů všech vstupů potřebných k výrobě a o stabilitu dodávek. Náklady a dostupnost zdrojů jsou především určovány kvalitou vztahů mezi určitým podnikem a jeho dodavatelem. Relativní sílu dodavatelů vůči jejich zákazníkům je možno dobře ohodnotit pomocí Porterova pětifaktorového modelu konkurenčního prostředí (kapitola 2.4.3 této práce). Důležitá je z hlediska vztahu dodavatel – odběratel i pozice odběratele. Jeho síla je velká, když odběratelský podnik je velký, příp. monopolní, když odběratel představuje významnou část obchodu dodavatele a když může vertikálně integrovat zpětně. Naopak síla odběratele je nízká, když podniká ve vysoce konkurenčním prostředí, když náklady na případnou substituci dodávek od dodavatele jsou velké, když dodávaný produkt netvoří významnou část výstupů výrobního procesu dodavatele a když dodavatel nemůže integrovat dopředně.

Další aspekty, které je nutno analyzovat:

- dostupnost a náklady na materiál a polotovary,
- dostupnost a náklady na energii,
- dostupnost a náklady na pořízení peněz (kapitál),
- dostupnost a náklady pracovní síly. (8)

2.4.2.3 Sektor konkurentů

Vstup nebo výstup firem do/z odvětví je závislý na bariérách, které Porter charakterizoval takto:

- **Bariéry vstupu:**
 - diferenciací výrobků,
 - rozsah produkce,
 - distribuční kanály,
 - absolutní výhody v celkových nákladech,
 - možná reakce současných podniků na vstup nového konkurenta.

- **Bariéry výstupu:**
 - zvyky a stereotypy řídicích pracovníků,
 - utopení peněz ve výrobních prostředcích,
 - vysoké přímé náklady na výstup.

Uvedené faktory většinou působí v kombinacích. Výsledkem jejich působení jsou nové příležitosti, ale i hrozby pro budoucí strategii firmy.

Dostupnost substitutů

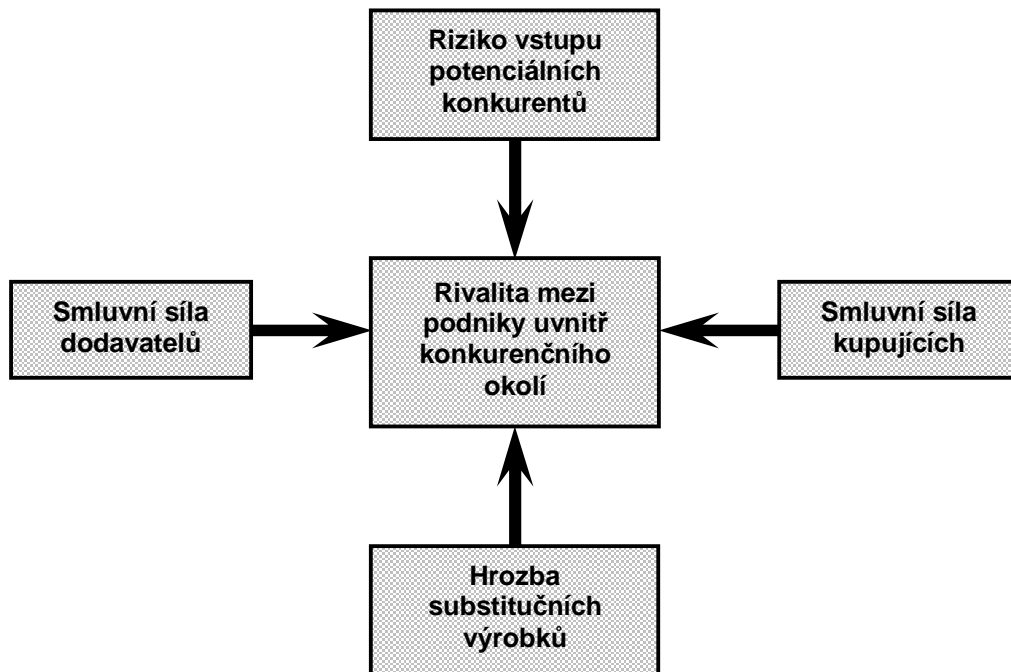
Ziskovost a úspěšnost podniku závisí i na dostupnosti, kvalitě a ceně substitutů jeho výrobků. Proto je potřeba při strategické analýze zkoumat i činnosti a strategické záměry podniků, které tyto substituty vyrábějí.

Strategie a postavení současných konkurentů

Tvůrci strategií musí také pozorně sledovat, když hlavní konkurenti mění své strategie. Je třeba hledat odpovědi například na takové otázky:

- Zvětšují konkurenti svůj podíl na trhu?
- Jak to dělají (pomocí cen, podpor, ...)?
- Vyvíjejí nový výrobek?
- Zvětšují náklady na reklamu?
- Mění se management, případně struktura řízení konkurenčních firem?
- Získávají rozhodující konkurenti strategické partnery případně zahraniční investice? (8)

2.4.3 Porterův model pěti sil



Obrázek 2.2: Porterův model pěti sil

2.4.3.1 Potenciální konkurenti

Potenciálními konkurenty jsou podniky, které si v současné době a v daném konkurenčním okolí nekonkurují, ale mají schopnost se konkurenty stát, pokud se pro to rozhodnou. Vysoké riziko vstupu potenciálních konkurentů představuje hrozbu pro ziskovost podniků uvnitř konkurenčního okolí. Na druhou stranu, je-li riziko vstupu nízké, podniky uvnitř konkurenčního okolí mohou využít výhody této příležitosti ke zvýšení ceny a dosažení vyššího zisku.

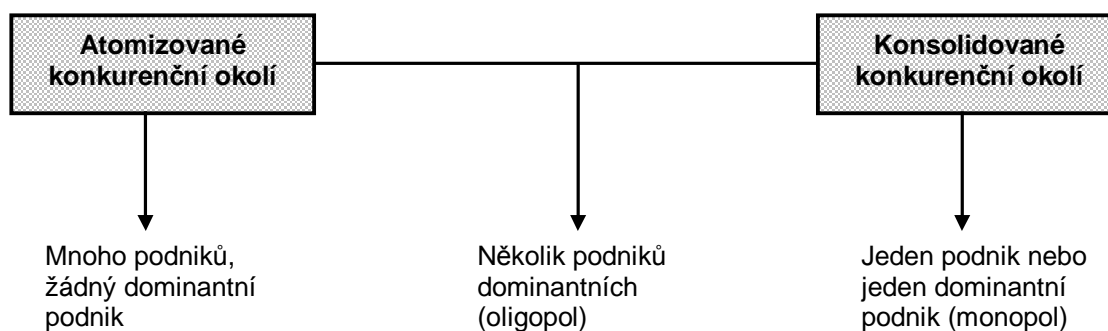
Hrozba konkurenční síly potenciálních konkurentů je závislá na výši bariér vstupu na trh. Bariéry vstupu jsou faktory, které brání podniku prosadit se v daném prostředí. Překonání těchto bariér většinou znamená zvýšení nákladů. Čím vyšší jsou bariéry vstupu, tím vyšší náklady musí potenciální konkurenti vynaložit. Výška vstupních bariér je nejdůležitějším faktorem výnosnosti v daném konkurenčním prostředí. (2)

2.4.3.2 Rivalita mezi podniky konkurenčního okolí

Druhou silou působící v konkurenčním okolí je rozsah rivality mezi stávajícími podniky uvnitř daného konkurenčního okolí. Je-li tato konkurenční síla slabá, podniky mají příležitost zvýšit ceny a dosáhnout větší zisk. Je-li tato síla je silná, dochází k cenové konkurenci. Vzniká cenová válka, která může zesílit rivalitu mezi podniky. Cenová konkurence omezuje ziskovost a snižuje výnos, který by mohl být dosažen prodejem. Silná rivalita mezi podniky konkurenčního okolí vytváří silnou hrozbu pro ziskovost. Rozsah rivality mezi těmito podniky uvnitř konkurenčního okolí je funkcí tří faktorů:

- struktura konkurenčního okolí,
- poptávkové podmínky,
- výše vstupních bariér z daného konkurenčního okolí.

Struktura konkurenčního okolí je dána velikostí podílu jednotlivých podniků na trhu daného okolí. Různé struktury konkurenčního okolí mají rozdílný důsledek pro soupeře. Struktury se mění od atomizovaného ke konsolidovanému uspořádanému celku. Atomizované konkurenční okolí zahrnuje velké množství malých nebo středních podniků, kde neexistuje žádný dominantní podnik. Pro konsolidované konkurenční okolí je charakteristický malý počet velkých podniků nebo v krajním případě pouze jeden podnik (monopol).



Obrázek 2.3: Struktura konkurenčního okolí

Poptávkové podmínky jsou dalším faktorem určující intenzitu vzájemné rivality mezi jednotlivými podniky. Rostoucí poptávka vytváří prostor pro expanzi. Poptávka roste, když se trh zvyšuje jako celek tím, že přibývají zákazníci nebo stávající zákazníci více nakupují. Když roste poptávka, podniky mohou zvyšovat obrat, aniž by ubíraly část trhu jiným podnikům. Tak rostoucí poptávka vytváří podniku příležitost k rozšíření svého podílu na trhu. Obráceně, klesající poptávka způsobuje mezi podniky větší konkurenci. Poptávka klesá, ubývá-li zákazníků nebo když zákazníci nakupují méně. Podniky se snaží udržet velikost obrátu a podíl na trhu. Při klesající poptávce však podniky mohou dosáhnout růstu pouze tehdy, když obsadí část trhu jiných podniků. Tak snižující se poptávka vytváří hlavní hrozbu a zvyšuje rivalitu mezi stávajícími podniky.

Vstupní bariéry jsou důležitou konkurenční hrozbou tehdy, snižuje-li se poptávka v daném konkurenčním okolí. V případě, že jsou bariéry vysoké, podniky se mnoho stát velice závislé na této nepříznivé situaci. Mezi vstupní bariéry, společné pro všechny podniky, patří:

- investice do strojů a zařízení, jejichž využití není variantní využití a nemohou být prodány,
- vysoké fixní náklady na výstup, např. zaplacení pracovníkům, kteří jsou nadbyteční,
- emociální přístup, podnik není ochoten vystoupit z daného konkurenčního okolí ze sentimentálních důvodů,
- chronická závislost na daném konkurenčním okolí, podnik nediverzifikuje a tak spoléhá pouze na příjem z jedné podnikatelské aktivity.

Vztah mezi faktory. Rozsah rivality mezi podniky uvnitř daného konkurenčního okolí je funkcí struktury konkurenčního okolí, podmínek poptávky a výstupních bariér. V konsolidovaném konkurenčním okolí vztah těchto faktorů určuje rozsah rivality. Např. prostředí konsolidovaného konkurenčního okolí může být příznivé, když růst poptávky je vysoký. Takové podmínky mohou vést podniky k využití velké příležitosti a přijmout dohodnuté ceny. Avšak pokud poptávka klesá a výstupní bariéry jsou vysoké, přírůstek kapacity pravděpodobně způsobí cenovou válku. Tak závislost na vztazích mezi těmito různými faktory ovlivňuje rivalitu mezi podniky konsolidovaného konkurenčního okolí a vytváří buď příležitost nebo ohrožení. (2)

		POPTÁVKOVÉ PODMÍNKY	
		Poptávka se snižuje	Poptávka se zvyšuje
VÝSTUPNÍ BARIÉRY	Vysoké	Velká hrozba přebytku kapacity a cenové války	Příležitost zvýšit ceny prostřednictvím dohodnutých cen a rozšíření činností
	Nízké	Mírná hrozba přebytku kapacity	Příležitost zvýšit ceny prostřednictvím dominantního postavení a expanzivních operací

Obrázek 2.4: Poptávkové podmínky a výstupní bariéry, jako činitele zvyšující příležitosti a hrozby v konsolidované konkurenčním okolí

2.4.3.3 Smluvní síla kupujících

Třetí konkurenční silou je smluvní síla kupujících. Kupující mohou vypadat jako hrozba, tlačí-li ceny dolů nebo požadují-li vysokou kvalitu nebo lepší servis. To zvyšuje výrobní náklady. Z toho vyplývá, že slabí kupující vytvářejí pro podnik příležitost zvýšit ceny a získat vyšší zisk.

Dle Portera mají kupující větší sílu za těchto podmínek:

- když se nabízející konkurenční okolí skládá z řady malých podniků a kupující jsou v malém počtu velké podniky. Takové podniky vedou k dominantnímu postavení kupujících,
- když kupující nakupují ve velkém množství. Za takových podmínek kupující mohou využít své kupní síly a působit na snížení ceny,
- když nabízející konkurenční okolí závisí na vysokém procentním podílu objednávek nakupujících,
- když si kupující mohou při objednávkách vybírat mezi podniky s nízkými náklady a tak způsobují, že prodávající podniky stojí proti sobě a snižují ceny,
- když je pro kupující ekonomicky možné, nakupovat od několika firem najednou,
- když kupující mohou pohrozit, že si své vstupy začnou vyrábět sami a dosáhnou tak snížení cen. (2)

2.4.3.4 Smluvní síla dodavatelů

Čtvrtým z Porterových pěti faktorů je smluvní síla dodavatelů. Dodavatelé mohou působit jako hrozba, když dokáží zvyšovat ceny a podnik musí toto zvýšení zaplatit nebo přistoupit na nižší kvalitu. Obojí vede k poklesu zisku. Opačně slabí dodavatelé dávají podniku možnost snížit cenu a požadovat vyšší kvalitu. Podnik tedy jako kupující závisí na schopnostech dodavatelů. Podle Portera jsou dodavatelé silnější v následujících případech:

- když výrobky, které dodavatelé prodávají, mají málo substitutů,
- když jsou dodavatelé natolik diferencováni, že je pro podnik nákladné přejít od jednoho dodavatele ke druhému,
- když dodavatelé mohou pohrozit vertikální integrací směřující do daného konkurenčního okolí a konkurovat přímo podniku a zvyšovat tak ceny,
- když kupující podniky naopak nejsou schopné využít hrozby vertikální integrace a uspokojit své vlastní potřeby nižšími vstupními cenami. (2)

2.4.3.5 Hrozba substitučních výrobků

Poslední částí Porterova modelu pěti sil je konkurenční síla substitučních výrobků. Existence blízkých substitutů vytváří konkurenční hrozbu limitující ceny, za kterou podnik prodává a tím limituje i ziskovost podniku. Mají-li však výrobky podniku málo blízkých substitutů, pak podniky mají příležitost zvýšit ceny a tím i výsledný zisk. Jejich strategie by měla spočívat ve využití této faktické výhody. (2)

2.5 Strategická analýza vnitřního prostředí firmy

Cílem této analýzy je odhalení silných a slabých stránek podniku. K tomu je nutné si určit tzv. specifické přednosti, které vypovídají o tom, v čem je podnik silný, co konkurenti nemohou snadno napodobit nebo čeho nemohou snadno dosáhnout. (2)

2.5.1 Specifické přednosti

Díky specifickým přednostem podniku se podnik může odlišit od konkurentů a dosahovat vyššího zisku, v tom je strategický význam specifických předností. Konkurenční firmy se snaží napodobit tyto specifické přednosti a pokud jsou úspěšní, odstraní výhodu specifických předností podniku. Pro konkurenty je velice těžké tyto přednosti napodobit, ale pro podnik je těžší si výhodu těchto specifických předností udržet.

Zdroj specifických předností jsou podnikové schopnosti a majetek podniku. Majetkem podniku jsou např. investiční a technologický majetek, finanční prostředky, lidský potenciál. K posílení specifických předností je potřeba, aby podnikový majetek byl jedinečný a kvantifikovatelný. Jedinečný majetek je jen jeden a nemá ho žádný další podnik.

Schopnosti jsou dovednosti podniku. Dovednosti se mohou týkat např. toho, jakým způsobem se manažeři uvnitř řídicího procesu rozhodují o tom, jak dosáhnout určených cílů. Schopnosti podniku jsou produktem organizační struktury a řídicího systému. Tyto systémy určují, jak a kde udělat v rozhodnutí, specifikují způsob chování, které bude podnikem odměňováno a kulturní normy a hodnoty podniku. Je velice důležité si uvědomit, že schopnosti jsou nehmotné.

Pro pochopení rozdílných koncepcí je velice důležitý rozdíl mezi majetkem a schopnostmi. Podnik může mít unikátní kvantifikovaný majetek, ale nemá-li schopnosti využít tohoto majetku efektivně, pak není schopen vytvářet nebo si udržet specifické přednosti.

Je také velice důležité, zda podnik potřebuje unikátní majetek ke stabilizaci specifických předností. Někdy stačí mít takové schopnosti, které nemá konkurent, např. lepší a efektivnější řídicí systém.

Celkově lze říci, že podnikové specifické přednosti jsou silnější, když podnik vlastní obojí – jedinečný a kvantifikovatelný majetek a jedinečné schopnosti tento majetek využít. (2)

2.5.2 Bariéry napodobení

Konkurenti chtějí napodobit specifické přednosti, protože tyto přednosti vedou podniky k dosažení vyššího zisku. Většina specifických předností však může být konkurencí napodobena. Je jen otázkou času, kdy to konkurence udělá. Je proto nutné, aby podnik ve vytváření specifických předností byl o krok před konkurencí.

Hmotný majetek je lehce napodobitelný. Pokud má podnik nějaký jedinečný hmotný majetek, jako jsou budovy, stroje a zařízení, pro konkurenci není problém si podobný majetek koupit na volném trhu. Nehmotný majetek se napodobuje obtížněji. Speciálně to platí o názvu podniku, který je velice důležitý a symbolizuje pověst podniku.

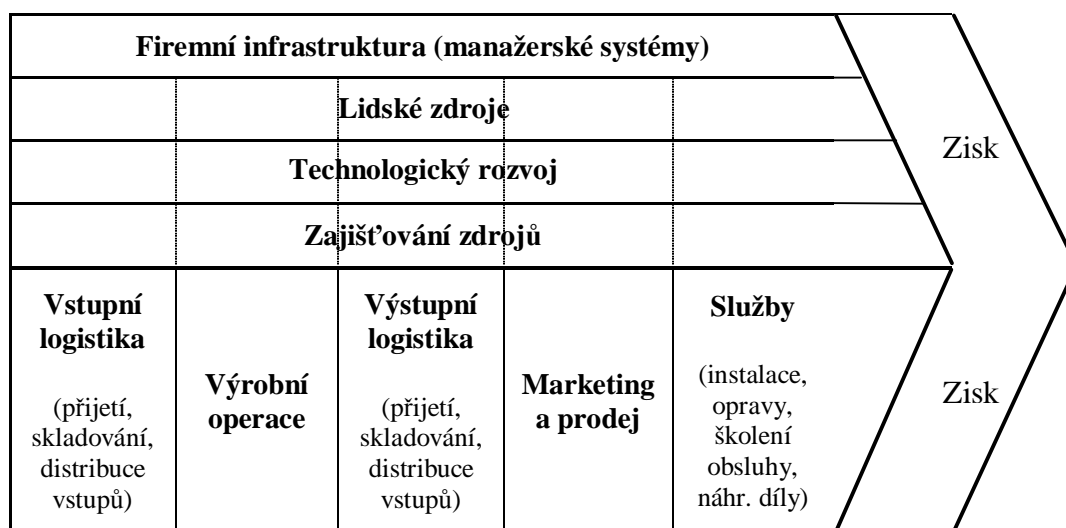
Marketing a technologické know-how jsou také důležitým nehmotným majetkem. Ve srovnání se jménem firmy je možné tento majetek snadno napodobit, i přes ochranu patentovým systémem. Ukázalo se, že specifické přednosti na bázi technologického know-how jsou zpravidla krátkodobé.

Napodobení schopností podniku je většinou složitější než napodobení jeho hmotného a nehmotného majetku. Hlavním důvodem je to, že schopnosti podniku jsou často pro toho, kdo v podniku nedělá, nedostupné. Je to dáno tím, že základem schopností je způsob, jakým jsou prováděna rozhodnutí a propracovanost řídicího procesu podniku. V tomto procesu je důležité chování každého jednotlivce. Ovšem nelze říci, že pracovník úspěšného podniku může být klíčem k napodobení schopností v jiném podniku. Celkově lze říci, že jednotlivci jsou pro podnik důležité, ale současně je nutné, aby tito jednotlivci dokázali společně pracovat jako jeden tým. (2)

2.5.3 Hodnotový řetězec

V moderním strategickém řízení jsou zdroje firmy chápány širěji než jako pouhý souhrn výrobních faktorů (práce, půdy, kapitálu, informací, kvality managementu), které nemusí být k dispozici, aby firma mohla vyrábět. V tomto širším pojetí jsou firemní zdroje chápány jako veškeré firemní aktivity ve vzájemných interakcích, včetně nezbytných výrobních faktorů, jako například výzkum, vývoj, marketing, výroba, odbyt, podpora prodeje atd. Všechny tyto aktivity mají přispívat svým dílem ke konkurenčnímu postavení firmy na trhu a tvoří základ pro naplňování vytyčené strategie.

Pro odhalení případné neefektivnosti využívání těchto zdrojů, je nutno tyto aktivity systematicky analyzovat. Jako základním nástroj pro tuto analýzu je využíván tzv. hodnotový řetězec (value chain), který firmu dekomponuje na jednotlivé strategicky významné aktivity a umožní odhalit jejich potenciální možnosti i slabiny.



Obrázek 2.5: Hodnotový řetězec firmy

Tento řetězec identifikuje všechny strategicky významné aktivity, které se dle této teorie dělí na dvě základní skupiny:

1. **Primární aktivity**, které se týkají přímo fyzické výroby, prodeje a dopravy výrobků (vstupní logistika, operace, výstupní logistika, marketing, služby).
2. **Podpůrné aktivity** vztahující se především k podpoře primárních aktivit (opatřování vstupů, technologický rozvoj, řízení lidských zdrojů, infrastruktura firmy). (8)

2.6 Formulace strategie

Po provedení strategické analýzy a určení slabých a silných stránek podniku je možno přikročit k formulaci strategie. Tato fáze strategického řízení obvykle zahrnuje dvě navazující skupiny aktivit:

- definování rozumného množství strategických alternativ, které by mohly vést k odstranění strategické mezery,
- výběr strategie, která bude po schválení managementem firmy uskutečněna.

Je samozřejmě nutné rozlišovat, na které úrovni hierarchické struktury podnikových strategií se pohybujeme. V přímé návaznosti na misi podniku by měla existovat hierarchická struktura na sebe navazujících strategií, kde:

- *corporate (firemní) strategie* určuje základní podnikatelská rozhodnutí, např. jak alokovat disponibilní zdroje, který z stávajících podnikatelských záměrů bude nadále preferován a který utlumován, jak bude podnikání řízeno atd. V této úrovni strategického řízení se také rozhoduje o tom, do jakých strategických obchodních jednotek bude organizace rozdělena,
- *business (obchodní) strategie* určuje základní strategické cíle a cesty, které vedou k jejich dosažení na jednotlivých strategických obchodních jednotkách. Obchodní strategie firmy dává podnikání jeho osobitý charakter. Podle základních forem konkurenčního boje firmy, bývají vymezovány dva základní typy strategií - nákladová strategie a strategie odlišnosti,
- *funkční strategie*. V souvislosti s každou obchodní strategií by měla na o jeden stupeň nižší úrovni existovat dílčí strategická řízení jednotlivých specifických oblastí, např. marketingu, rozvoje výrobního programu, lidských zdrojů, výroby, informačních systémů, atd. Úlohy těchto strategických řízení spočívají v zajišťování strategického rozvoje důležitých specifických oblastí v souladu s celkovým rozvojem firmy.

Firemní, obchodní i funkční strategie, by měly být zformulovány na základě výsledků strategické analýzy, zaměřené jak na vnitřní, tak na vnější prostředí firmy. Je však zřejmé, že rozsah, podrobnost a zaměření budou u výše uvedených analýz odlišné. Např. při určování firemní strategie nebude asi analýza uvažovaného trhu muset být

zpracována tak podrobně jako v případě formulace obchodní strategie konkrétní strategické obchodní jednotky. Při formulování funkční strategie pro oblast výroby určité strategické obchodní jednotky budou muset být daleko podrobněji zkoumány technologické faktory než při formulaci nadřazené korespondující obchodní strategie.

Podle celkového charakteru strategie a podle toho, jaké formy konkurenčního boje firma používá, jsou rozlišovány dva základní typy strategií - nákladová strategie (cost leadership) a strategie odlišnosti, jinak též diferenciatní strategie (differentiation). (8)

Nákladová strategie

Nejdůležitější zásady:

- využívání úspor z rozsahu, nepřiliš časté změny sortimentu výrobků (hromadné a sériové výroby s nízkými jednotkovými náklady),
- časté změny nejsou žádoucí (trhy, výrobky, dodavatelé),
- výrobky se nezbytnými základními funkcemi standardní kvality,
- poptávka by měla být stálá bez větších výkyvů,
- šetřit všude, kde se dá,
- preference většího a stabilního objemu prodeje před ziskovostí.

Nákladová strategie je vhodná v prostředí charakteristickém cenově pružnější poptávkou a bližším dokonalé konkurenci. Je nezbytné, aby i konkurenční firmy sledovaly nákladovou strategii a vyráběli také „standardní“ výrobky pro „standardní“ zákazníky. V terminologii Porterova modelu pěti sil, je nízká cena v případě firem sledujících tuto strategii nejlepší nástrojem proti:

- konkurentům,
- novým vstupům do odvětví,
- substitutům,
- přechodu zákazníků ke konkurenci,
- diktátu dodavatelů.

Firmě, která sleduje nákladovou strategii, hrozí také určitá rizika:

- nepředvídané technologické změny vyvolané vědecko-technickým pokrokem mohou znehodnotit investice do velkoobjemových specializovaných výrobních zařízení,
- Cost leadership výrobních technologie a organizace výroby mohou být vcelku snadno kopírovány konkurenty,
- zákazníci se mohou více zajímat o „diferencované“ výrobky,
- nákladové strategie mohou vést k přílišné nepružnosti, pokud se týče uspokojování specifických požadavků zákazníků,
- strategický úspěch při nákladové strategii implicitně předpokládá být ve vztahu ke konkurenci skutečným „nákladovým vůdcem“. (8)

Strategie diferenciac

Při formulaci této strategie je důležité si uvědomit, že její podstatou není pouze výjimečný charakter výrobků ve srovnání s konkurencí. Jde o to nabídnout zákazníkovi něco, za co je ochoten platit více a co konkurenti nemohou snadno napodobit. Dále to znamená, že firma, která sleduje tuto strategii, přichází na trh s novinkami mezi prvními.

Diferencovaná strategie je vhodnější v prostředí s cenově pružnější poptávkou a bližším nedokonalé konkurenci. V terminologii Porterova modelu pěti sil, je tato strategie výhodná zejména z následujících důvodů:

- nižší intenzita konkurence v odvětví oproti nákladovým strategiím,
- obtížné vstupy nových firem do odvětví,
- malá hrozba substitutů, vysoká věrnost zákazníků,
- nižší vyjednávací síla zákazníků,
- dobrá vyjednávací pozice vůči dodavatelům.

Diferenciace je nejčastěji dosahováno těmito způsoby:

- vysokou technickou úrovní,
- vysokou kvalitou,
- vysokou úrovní servise a poprodejních služeb,
- cestou nabídky „více nabídky za cenu srovnatelnou s konkurencí“.

I v případě strategií diferenciace hrozí určitá rizika:

- vyšší náklady, vyšší cena – nenalezení odpovídající poptávky,
- ztráta zájmu zákazníků o diferencované výrobky a nahrazení jich levnějším standardem,
- vysoká snaha konkurentů napodobit diferencované výrobky,
- vyšší náklady na rozvoj výrobků, neustálá práce na udržení diferencovaného charakteru výrobků,
- diferencovaná firma musí pečlivě zvažovat šíři svých aktivit. (8)

3 Analýza současného stavu firmy

3.1 Charakteristika firmy

Tato firma je živnostenskou firmou podnikající na základě Zákona č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání.

Byla založena soukromou osobou dne 26. 10. 1992.

Místo podnikání je Jihočeský kraj.

Živnosti:

- Obchodní činnost koupě zboží za účelem prodeje a další prodej kromě případů vyžadujících zvláštní oprávnění.
- Zámečnictví.
- Opravy silničních vozidel.
- Pronájem a půjčování věcí movitých
vymezení předmětu činnosti:
 - pronájem s následnou koupí najaté věci,
 - dopravních prostředků,
 - strojů a zařízení pro zemědělství,
 - strojů a zařízení pro průmysl,
 - stavebních strojů,
 - spotřebního zboží a oděvů,
 - koní a jiných zvířat,
 - sportovních potřeb,
 - technických přístrojů pro domácnost .
- Silniční motorová doprava nákladní (*od 22.05.2005 přerušeno*).

Tato firma respektive mikrofirma se zabývá maloobchodním i velkoobchodním prodejem náhradních dílů a doplňků na osobní automobily všech značek, dále i na nákladní automobily a na motocykly. Firma má také autoservis a pneuservis. Od 1. ledna 2007 rozšířila sortiment o barvy a laky.

3.2 PEST analýza

3.2.1 Politické faktory

Tyto faktory mohou mít silný vliv na fungování ekonomiky:

- politická stabilita – v současné době velice nízká, nespokojenost s politikou;
- stabilita vlády – vláda je nestabilní;
- daňová politika – složitá, nepřehledná, nemotivující;
- podpora zahraničního obchodu – vylepšení situace po vstupu do EU, nepřipravenost státních institucí;
- legislativa – pro podnikatele nepříznivá, nedostatečná a nepřehledná;
- pracovní právo – chrání hlavně zaměstnance;
- ochrana životního prostředí – zvyšuje se zájem o tuto oblast, zpřísnování norem (odpadové hospodářství).

3.2.2 Ekonomické faktory

Situaci podniků silně ovlivňuje současný i budoucí stav ekonomiky a v tomto ohledu je třeba sledovat následující faktory:

- růst HDP – HDP roste, hlavně vlivem zahraničních investic;
- inflace – nízká: rok 2006 - 2,5 % (23);
- nezaměstnanost – prosinec 2006 - 7,7 % (23);
- bilance zahraničního obchodu – v roce 2006 se proti předchozímu roku zvýšil vývoz o 14,6 % na 2 141,1 mld. Kč a dovoz o 14,4 % na 2 093,8 mld. Kč. Roční bilance dosáhla nejvyšší kladné hodnoty v historii České republiky - přebytek 47,3 mld. Kč, zlepšení o 8,7 mld. Kč proti roku 2005 (23);
- kurz měny – vzhledem k nízké inflaci a trendu posilování Kč vůči USD a EUR nízký;
- úrokové míry – nízké, motivace k investování;
- úroveň a struktura investic – většinou zahraniční investice, tažené státní podporou a pobídkami.

3.2.3 Sociokulturní faktory

V této oblasti jsou důležité následující faktory:

- demografický vývoj – stárnutí obyvatelstva, delší ekonomická aktivita obyvatel;
- mobilita pracovních sil – poměrně vysoká, ochota dojíždět za lepší prací;
- úroveň vzdělání a kvalifikace pracovních sil – není příliš vysoká, ale stoupá;
- rozdělení příjmů – ve 3. čtvrtletí 2006 činila průměrná hrubá měsíční nominální mzda 19 968 Kč (23), rozdělení je nerovnoměrné, vysoké procento obyvatel je pod úrovní průměrné hrubé mzdy;
- životní styl – starší generace konzervativní, mladí lidé žijí aktivněji, nekonvenčně, modernější styl, srovnání se západními zeměmi;
- životní hodnoty – zabezpečení rodiny, svého okolí a dále spotřeba, zábava; více konzumní společnost.

3.2.4 Technologické faktory

Pro rozvoj a existenci firem jsou vynálezy a inovace důležité, proto jsou zde řešeny tyto faktory:

- podpora vlády v oblasti výzkumu – nízká, nesystémová;
- výše výdajů na výzkum – velice nízké;
- rychlost realizace nových technologií – pomalá;
- rychlost morálního zastarání – nízká, bezproblémové použití i starších výrobků;
- nové technologické aktivity – v automobilovém průmyslu nutné z ekologických důvodů a z nedostatku přírodních zdrojů;
- obecná technologická úroveň – nízká.

3.3 Analýza konkurenčního okolí

Konkurenční okolí:

- je uvažováno místo podnikání a okruh cca 20 km okolo města;
- počet obyvatel v místě podnikání k 31. 12. 2006 je 7 840 (zahrnutý místní částí);
- v oblasti je nižší kupní síla obyvatel.

3.3.1 Smluvní síla zákazníků

Firma má dvě skupiny zákazníků:

- **zákazníci – jednotlivci,**
- **zákazníci – firmy.**

Důležité je také rozlišit, o kterou strategickou jednotku se jedná.

Mluvím-li o **zákaznících prodejny náhradních dílů** na automobily a motocykly, tak **vyjednávací síla zákazníků – jednotlivců je nízká**. Je to z důvodu specifičnosti sortimentu a nízkým možností pro tohoto zákazníka nakupit toto zboží jinde. Zato **zákazníci – firmy mají silnou vyjednávací pozici**, protože mají možnost dohodnout se s jiným, ne místním dodavatelem (dodavatelské firmy provádí závozy zboží objednané přes internet), který jim může nabídnout zajímavé obchodní podmínky. Tato změna je pro ně téměř bez nákladů. Proto mají tito zákazníci silnou pozici a firma se je musí snažit udržet.

Zákazníci autoopravny, jednotlivci, ale zejména firmy, **mají silnou pozici**, protože v tomto okolí je několik autoopraven, které čekají na tyto zákazníky. Proto se mohou snažit zvýhodnit podmínky obchodu.

3.3.2 Smluvní síla dodavatelů

Smluvní síla dodavatelů **je nízká**. V současné době je na českém trhu veliké množství firem, které distribuuji náhradní díly a doplňky na automobily. Tyto firmy, stejně jako analyzovaná firma, se snaží udržet své již získané zákazníky a samozřejmě získat i nové.

Firma má více dodavatelů, kteří dodávají stejné nebo podobné zboží. Lze to brát jako pojistku. V případě, že nemá jeden z dodavatelů konkrétní zboží, které požaduje zákazník, nebo má vyšší cenu, než kterou je zákazník ochoten akceptovat, tak větším počtem dodavatelů se snižuje riziko neuspokojení potřeby zákazníka, případně jeho ztráty.

V současné době probíhá objednávání zboží od větších dodavatelských firem pomocí jejich software a sítě internet. Tyto firmy pak většinou dovezou objednané zboží přímo prodejci do 24 hodin.

3.3.3 Hrozba substitučních výrobků

Sortiment náhradních dílů na automobily je jedinečná záležitost. Lze říci, že zde nejsou substituty, takové výrobky, které by byly schopny nahradit náhradní díly na automobily.

Možným pohledem by byla kvalita zpracování, či originalita dílu. Od tohoto se samozřejmě odvíjí i cena daného zboží. Někteří zákazníci preferují vyšší kvalitu a tím i vyšší cenu. Někteří naopak nechtějí do jejich motorových vozidel investovat vysoké prostředky a kupují levnější a většinou i méně kvalitní výrobky.

Podobně lze nahlížet i na sortiment doplňků, autokosmetiky a technických sprejů atd. Zde je veliké množství výrobců, značek a i cen stejných respektive podobných výrobků a zákazníci si mezi nimi mohou vybírat podle jejich požadavků, preferencí či zkušeností.

Hrozba substitutů je nízká, ale záleží na úhlu pohledu.

3.3.4 Riziko vstupu potenciální konkurentů

Vstup nových konkurentů do tohoto odvětví v daném konkurenčním okolí není téměř **nijak omezen**. V případě prodeje dílů nevyžaduje vysoké počáteční náklady. Jde především o získání atraktivních, zajímavě umístěných prostor (v tomto prostředí docela náročný úkol) a dále nasmlouvání si dodavatelů.

U autoopravny jsou tyto náklady vyšší, týká se to především technického vybavení dílny, kde nové nářadí a jiné vybavení je poměrně nákladné a důležité je také umístění provozu.

K podnikání v tomto oboru není třeba speciálního know-how a proto je otevřen téměř komukoli (samozřejmě je potřeba vzdělání v oboru, mít příslušná povolení, živnostenský list).

Jako největší překážku vstupu nových firem lze definovat právě prostory určené k podnikání. Pro méně kapitálově silnou firmu nejsou v místě podnikání a okolí výrazné možnosti. Pokud by se ale rozhodla pro vstup větší, kapitálově silná firma, která by mohla koupit/pronajmout některá zajímavá místa nebo postavit si vlastní novou provozovnu, mohlo by to způsobit vážné potíže firmám, které již na tomto trhu působí.

Hrozba konkurence může vzniknout právě od firem, které již na trhu působí. Většinou se jedná také o malé živnostenské firmy.

Nyní zde působí jedna další konkurenční prodejna náhradních dílů a doplňků a 7 dalších autoopraven (většinou se jedná o malé dílny, kde pracuje jeden nebo dva pracovníci).

3.3.5 Rivalita mezi podniky uvnitř konkurenčního okolí

Rivalita mezi firmami **je na střední úrovni**. Většina firem má své zákazníky a to jak zákazníky – jednotlivce, tak zákazníky – firmy. Všechny firmy se snaží získat další zákazníky, kteří navštěvují pokaždé jinou autoopravnu. Největším prostředkem konkurenčního boje v tomto oboru je určitě kvalita provedené práce, její rychlost, cena a také vystupování pracovníků a samozřejmě prostředí, které působí především na zákazníky jednotlivce.

Zároveň je důležité, že v současné době mají zákazníci novější, moderní automobily. K jejich opravám je potřeba nové nářadí, zařízení a nové technologie a postupy. Pokud firma chce udržet krok s tempem rozvoje a tedy udržet si zákazníka, musí neustále obnovovat zařízení a zaměstnanci se neustále vzdělávat.

Dalším prvkem boje mezi firmami, ať už prodejnou náhradních dílů nebo autoservisu, u zákazníků – firem, je poskytování množstevních slev.

Mezi firmami v konkurenčním prostředí lze pociťovat i určitou závist.

Smluvní síla zákazníků	jednotlivci - NÍZKÁ	—
	firmy - VYSOKÁ	—
Smluvní síla dodavatelů	NÍZKÁ	—
Hrozba substitučních výrobků	NÍZKÁ (dle úhlu pohledu)	—
Riziko vstupu potenciálních konkurentů	VYSOKÉ (vstup není omezen)	—
Rivalita mezi podniky uvnitř konkurenčního okolí	STŘEDNÍ	Ⓜ

Tabulka 3.1: Souhrn analýzy konkurenčního okolí

3.4 Analýza finančních zdrojů

Firma vedla do roku 2004 jednoduché účetnictví, respektive daňovou evidenci. V roce 2005 přešla na účetnictví.

Základní finanční údaje o firmě v Kč

	2 003	2 004	2 005
Aktiva	2 624 038	2 627 620	3 495 000
Oběžná aktiva	1 600 326	1 688 902	2 378 000
Vlastní kapitál	2 128 850	2 075 039	2 174 000
Cizí zdroje	495 188	552 581	1 321 000
Hmotný majetek			
Peníze	19 270	85 050	706 000
Bankovní účty	-294 097	122 821	
Zásoby	1 308 729	1 145 525	1 146 000
Pohledávky	566 424	335 506	526 000
Závazky	321 688	302 581	801 000
Úvěry	173 500		270 000
Rezervy	0	250 000	250 000
Příjmy (výnosy)			
Výdaje (náklady)	11 249 656	13 629 649	12 805 598
Hrubý zisk	11 213 804	12 973 199	12 584 786
Základ daně	35 852	656 450	220 812
Daň	2 700	190 500	160 800
Čistý zisk	405	32 640	26 700
Čistý zisk	2 295	157 860	134 100
Odpisy			
	84 291	84 994	82 979

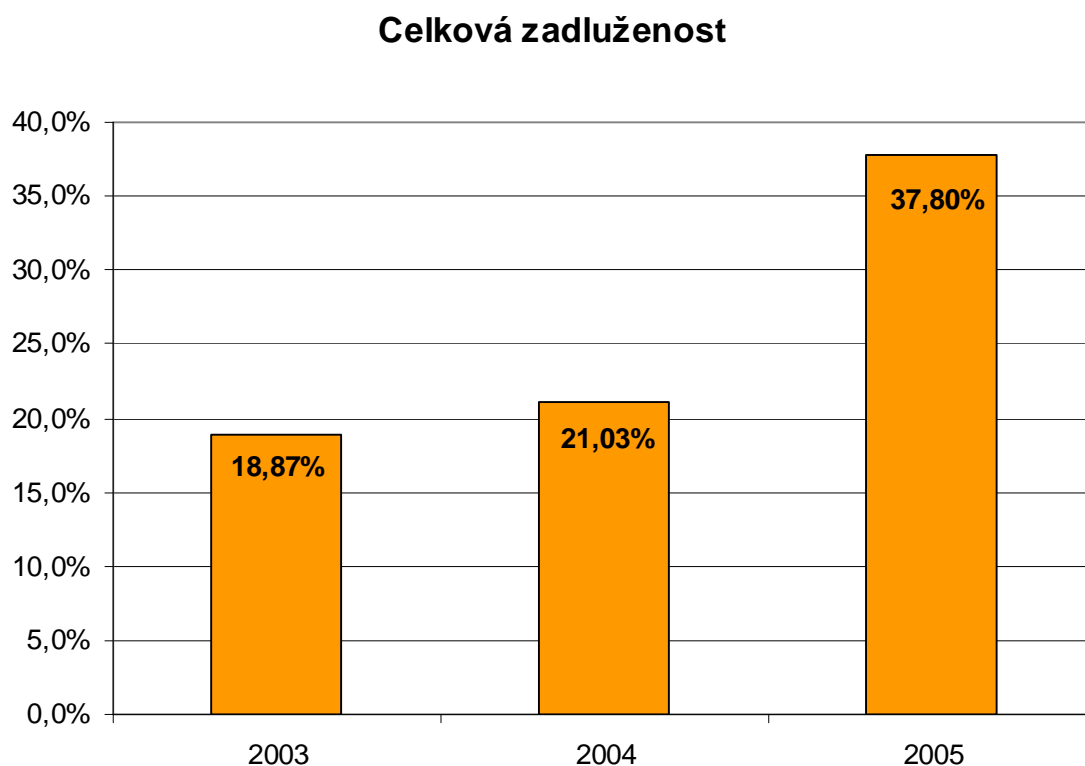
Tabulka 3.2: Základní finanční údaje o firmě v Kč

Jednoduchá finanční analýza firmy

Zde jsou vypočítány a popsány základní poměrové ukazatele finanční analýzy.

	2003	2004	2005
Celková zadluženost	18,87%	21,03%	37,80%

Tabulka 3.3: Celková zadluženost



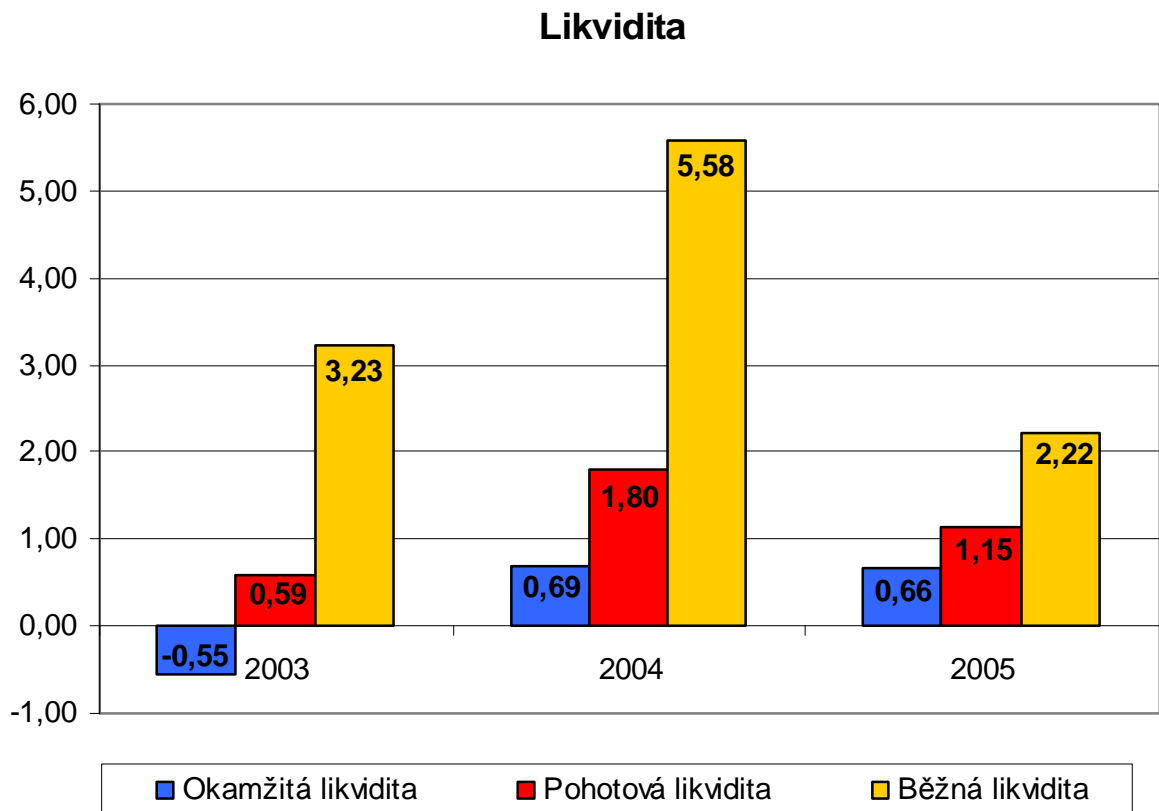
Graf 3.1: Celková zadluženost

Z výsledků tohoto ukazatele je patrné, že firma je velmi málo zadlužená, ale zároveň je příznivý trend, kde zadlužení stoupá. Tento vývoj je způsoben růstem závazků, především závazků dlouhodobých.

V roce 2006 se zadlužení firmy ještě zvýší, protože firmě vzrostla položka úvěrů. Firma si vzala úvěr, který byl využit na rekonstrukci nemovitosti, kde podniká.

	2003	2004	2005
Okamžitá likvidita	-0,55	0,69	0,66
Pohotová likvidita	0,59	1,80	1,15
Běžná likvidita	3,23	5,58	2,22

Tabulka 3.4: Ukazatele likvidity

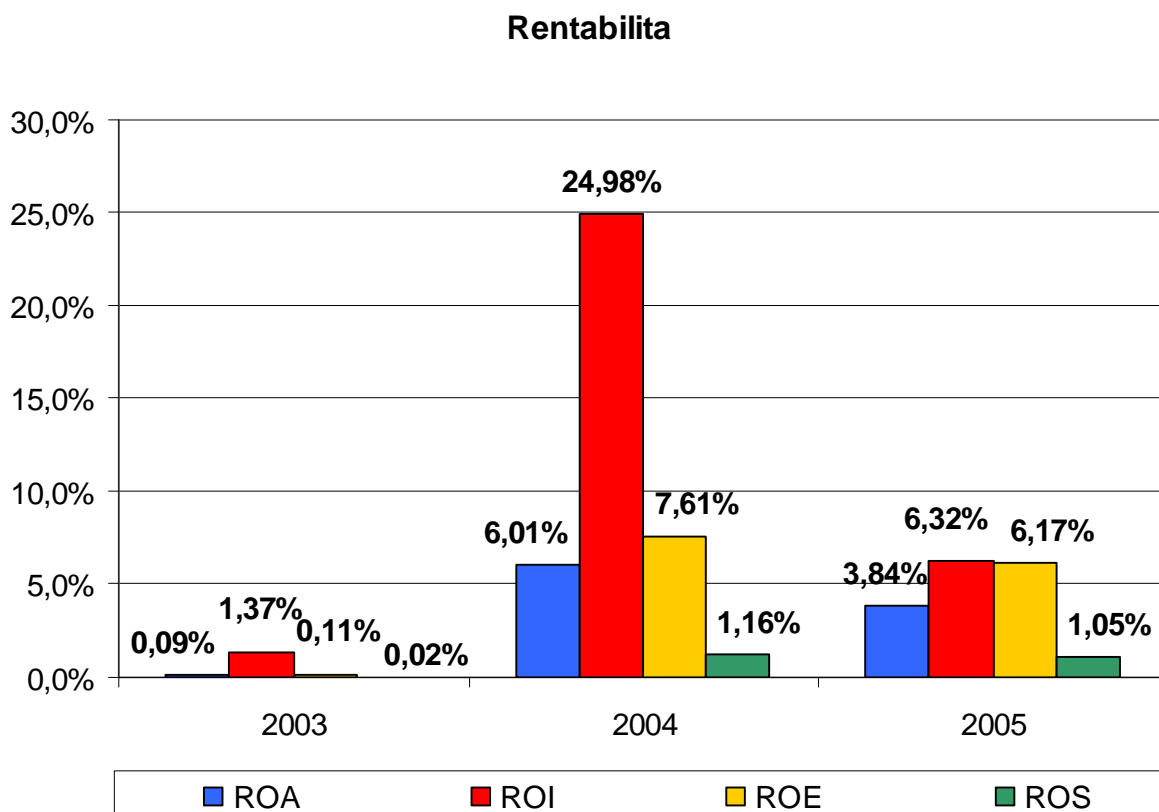


Graf 3.2: Likvidita

Likvidita firmy je na velmi dobré úrovni. Výjimku tvoří okamžitá likvidita v roce 2003, kdy firma využila ke konci účetního období kontokorentu na svém bankovním účtu.

	2003	2004	2005
ROA - rentabilita celkového kapitálu	0,09 %	6,01 %	3,84 %
ROI - rentabilita vloženého kapitálu	1,37 %	24,98 %	6,32 %
ROE - rentabilita vlastního kapitálu	0,11 %	7,61 %	6,17 %
ROS - rentabilita tržeb	0,02 %	1,16 %	1,05 %

Tabulka 3.5: Ukazatele rentability



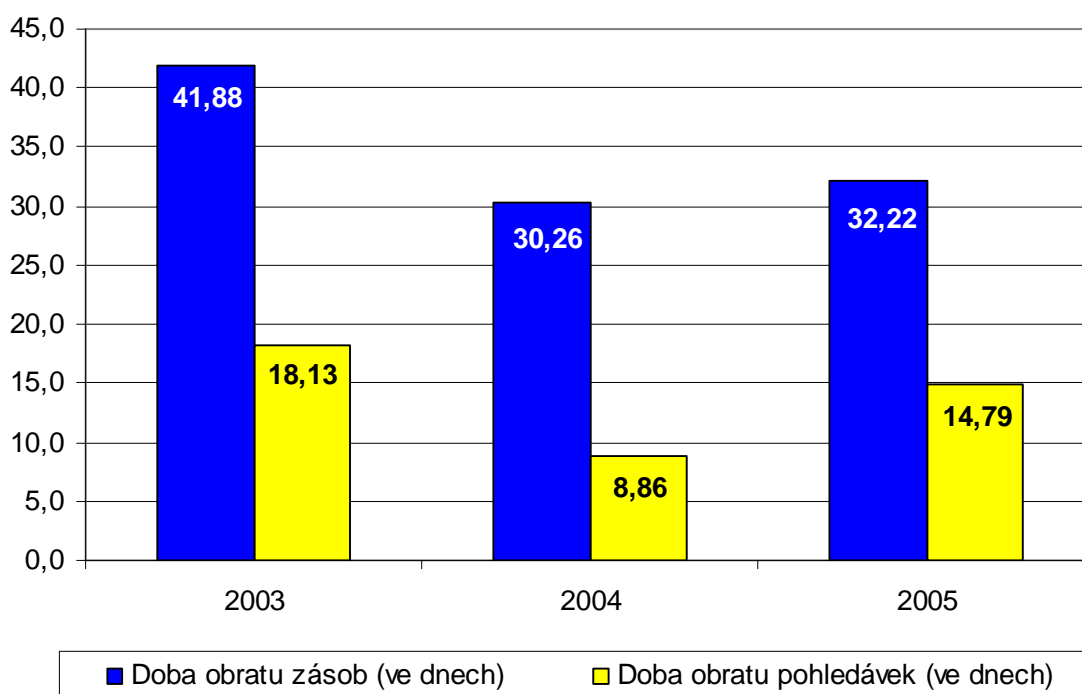
Graf 3.3: Rentabilita

Hodnoty některých ukazatelů rentability jsou na velmi nízké úrovni a zároveň mají výrazné výkyvy. To je způsobeno rozdílnou výší čistého zisku firmy, který byl v roce 2003 pouze 2 295 Kč. V dalších sledovaných letech dosáhl vyšších hodnot, což pozitivně ovlivnilo i hodnoty těchto ukazatelů.

	2003	2004	2005
Obrat zásob	8,60	11,90	11,17
Doba obratu zásob (ve dnech)	41,88	30,26	32,22
Obrat pohledávek	19,86	40,62	24,35
Doba obratu pohledávek (ve dnech)	18,13	8,86	14,79

Tabulka 3.6: Obrat zásob a pohledávek

Obrat zásob a pohledávek



Graf 3.4: Obrat zásob a pohledávek

Doba obratu zásob se snížila zhruba ze 40 dnů na přibližně 30 dnů. Tato změna naznačuje, že koloběh zboží ve firmě se zrychlil a firma nedrží své finanční prostředky v zásobách.

U doby obratu pohledávek je patrný výkyv, který způsobil pokles výše pohledávek v roce 2004. Celkově však lze říci, že doba obratu pohledávek je na dobré úrovni, pohybuje se okolo 14 dnů, což je normální doba splatnosti faktur.

3.5 Analýza marketingu a distribuce

3.5.1 Celkový a relativní podíl na trhu

Určení podílu na trhu této firmy je nemožné. Údaje potřebné ke zjištění těchto ukazatelů jsou nezjistitelné.

Lze předpokládat, že celkový tržní podíl této firmy se může pohybovat okolo 20 % u prodeje náhradních dílů.

V konkurenčním okolí jsou dvě prodejny dílů a 8 autoopraven. Firmy, které mají prodejny, tak mají zároveň i opravnu, tzn. že si dodávají potřebné díly samy. Ostatní autoopravny většinou nakupují od jedné z prodejen, ale zároveň nakupují díly od velkých celorepublikových dodavatelů, kteří jim zboží zaváží a to tvoří většinou největší část jejich spotřeby.

U oprav motorových vozidel bude tržní podíl nižší. Díky většímu počtu autoopraven.

3.5.2 Vztahy s klíčovými zákazníky

Vztahy firmy se zákazníky jsou dobré, ale lze říci, že pouze jeden ze zákazníků je klíčový a to v oblasti velkoobchodu.

Jedná se o firmu, která nakupuje díly řízení. S touto firmou jsou realizovány veliké objemy prodeje, díky kterým analyzované firmě rostou celkové tržby. Vyšší tržby jsou pro firmu důležitým faktorem při jednání s komerčními bankami, při vyjednávání podmínek úvěrů či vedení účtů.

Tyto obchody však firmě nepřinášejí odpovídající zisk, protože u tohoto zboží jsou nižší marže, než u zboží, které je prodáváno v maloobchodní prodejně.

3.5.3 Kvalita služeb

Politikou analyzované firmy je **poskytovat služby v co nejvyšší možné kvalitě**. Prvořadým úkolem je uspokojit potřeby a požadavky zákazníků.

V současné době je veliké množství různých značek a modelů motorových vozidel, proto je nutné mít „správný“ sortiment zboží. Některé zboží je nutné mít skladem

(běžnější, více obrátkové zboží). Aby byly uspokojeny veškeré požadavky zákazníků, lze veškeré druhy zboží na všechny české i zahraniční vozy objednat a dodat ve velmi krátkém časovém úseku (většinou do 24 hodin).

V autoopravně je klíčová **kvalita a rychlost provedené práce**. Kvalita závisí především na profesionalitě a odpovědnosti zaměstnanců. Rychlost závisí na množství zakázek, šikovnosti mechaniků, ale také na rychlosti dodání potřebných dílů. To znamená na spolupráci obou provozoven firmy.

Tato spolupráce probíhá průběžně během dne. Pokud mechanici zjistí potřebu nějakého dílu, zavolají do prodejny a tamější pracovník zaznamenává data, která potřebuje k objednání. Do 18:00 hodin musí přes internet objednat zboží od dodavatele a ten ho do druhého dne doveze.

3.5.4 Reklama

Reklama v mediích – pravidelně 1x za 14 dní v místních regionálních novinách, která se mění v závislosti na různých akcích, ročním období.

Vlastní **internetové stránky**.

Dále má **reklamní polepy** na vozech TAXI, které působí v konkurenčním okolí a **reklamní tabule** u příjezdové komunikace do místa podnikání.

Reklama firmy není nijak intenzivní, má spíše setrvačný charakter.

3.5.5 Místo

Firma těží z umístění prodejny náhradních dílů. Nachází se téměř na náměstí v centru města, u hlavního tahu městem.

Výhodou je, že v těchto prostorách byla v dřívějších dobách **Mototechna**. Proto jsou místní lidé zvyklí nakupovat zde příslušný sortiment. Ovšem tato výhoda postupem času ztrácí na významu a to díky stárnutí obyvatel. Současní mladí lidé si již nepamatují nebo nezažili původní provozovnu Mototechny.

Nevýhodou polohy je umístění v kopci a **vzdálené parkoviště**. Přímo před prodejnou není parkovací místo.

Autoopravna je umístěna v bývalé hasičské zbrojnici, kterou má firma pronajatou. Prostory jsou zajímavé ovšem nepůsobí na zákazníka příjemně, spíše naopak. Díky **absenci parkoviště**, které by sloužilo jak pro potřeby zákazníků, tak i firmy, je opravna stále přeplněna. Je to značně negativní a zanechává to pocit neuspořádanosti.

3.6 Analýza lidských zdrojů

3.6.1 Počet a struktura zaměstnanců

Ve firmě pracuje **7 zaměstnanců** a dále pro firmu pracuje jeden **externí pracovník**. Všichni pod vedením majitele firmy.

- **Prodejna náhradních dílů a doplňků na automobily a motocykly**
1 zaměstnanec, který zajišťuje objednávky zboží, jeho přejímku a také prodej.
- **Autoopravna a pneuservis**
4 zaměstnanci.
- **Prodejna barev a laků**
1 zaměstnanec, který zajišťuje kompletní chod provozovny (objednávky, přecení zboží i následný prodej).
- **Velkoobchodní prodej dílů řízení na osobní automobily**
Objednávky i prodej vyřizuje sám majitel firmy. Účetní stránku zajišťuje majitel nebo účetní.
- **Účetní**
Vedení účetnictví za celou firmu. Přeceňování zboží a objednávání doplňků pro prodejnu náhradních dílů.
- **Externí zaměstnanec**
Prodává zboží v okolí firmy. Snaží se o zvyšování povědomí o firmě, získávat nové zákazníky – firmy. Hodnocen procentem z prodeje.

- **Majitel firmy**

Řídí a koordinuje veškeré činnosti ve firmě. Především v autoopravně, kde jedná se zákazníky, poskytuje odborné rady, jak mechanikům, tak i zákazníkům a následně i vyúčtovává opravy.

Prodejny jsou samostatné. Pouze v případech rozhodování o novém druhu zboží, novém dodavateli, vyjednávání obchodních podmínek pro zákazníky, aj., má majitel nezastupitelný vliv.

Dále dělá některé účetní agendy - mzdy zaměstnanců, vyúčtovávání služeb v opravně.

3.6.2 Odbornost zaměstnanců

Autoopravna

- všichni zaměstnanci jsou vzděláni v oborech týkajících se motorových vozidel s různou délkou praxe,
- žádné vzdělání z oblasti podnikání,
- **není** zde pracovník, který by mohl zpracovávat zakázky a vyúčtovávat opravy, **osoba, která by mohla být vedoucím dílny**, v současné době toto zajišťuje majitel firmy, který zde tráví velmi mnoho času na úkor jiných činností.

Prodejna náhradních dílů

- zde je zaměstnán syn majitele,
- je vzdělán v oboru, praxe 13 let (3 roky v autoopravně, 10 let v prodejně),
- orientuje se ve starších i moderních vozech,
- jako jediný ve firmě (kromě majitele) je schopen rychle efektivně objednávat,
- je nenahraditelný pro firmu,
- nízká schopnost vnést inovace do firmy.

Prodejna barev a laků

- zkušenost zaměstnance a dlouholetá praxe v oboru barev.

Účetní

- vzdělání – vyučení a nástavba v administrativním oboru,
- provádí mechanickou práci,
- malé inovační schopnosti.

3.7 Analýza technických zdrojů

Budovy

Obě prodejny se nachází v jednom objektu, který je v majetku firmy a kde v současné době probíhá rozsáhlá rekonstrukce, která by měla být dokončena v dubnu – květnu 2007.

Tato budova má dvě podlaží. V přízemí se nachází 2 obchody a v prvním podlaží je jeden pronajímaný byt (2 + 1), kancelář, využívaná majitelem (s možností úpravy na byt) a dále jsou zde připravovány prostory pro pronajímání ke komerčnímu využití, kde budou realitní kancelář, kadeřnictví a kanceláře.

Prodejna dílů na automobily má 42 m² a je zde i rozsáhlý sklad, který má 75 m².

Druhá z prodejen, prodej barev a laků, má 35 m² a nejsou zde skladovací prostory. Prodej barev a laků je zatím v původních prostorách, tzn. v pronájmu ve vedlejší domě. Po dokončení rekonstrukce, bude přesunut do nové vlastní prodejny.

Autodílna je v pronájmu v městských prostorách, v bývalé hasičské zbrojnici, které mají cca 200 m². Výhoda je umístění ve středu města, ale nevýhodu je absence parkovacích míst. V dubnu roku 2007 končila nájemní smlouva a byla prodloužena o 2,5 roku.

Zařízení, vybavení

Autoopravna - většina zařízení je již po své době životnosti, je již odepsáno. Pro kvalitnější, rychlejší a přesnější práce je třeba provést postupnou obnovu nářadí, buď nákupem nového nebo opravou stávajícího (vyčištění, seřízení, ...).

V prostorách dílny jsou zákazníci v přímém kontaktu s provozem, mohou si tedy prohlédnout prostory, kde probíhají opravy a zároveň i zařízení dílny. I proto je důležité, aby vybavení dílny bylo kvalitní, funkční a také čisté.

Prodejna dílů – v současné době probíhá rekonstrukce a je tedy i plánovaná obnova vybavení. Jedná se o regály, kde je vystaveno zboží. Musí být jednoduché, pevné a přizpůsobivé se možným změnám v dalším provozu obchodu.

3.8 SWOT analýza

Shrnutí silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb SWOT analýzou.

Silné stránky (S)	Slabé stránky (W)
<ul style="list-style-type: none">- relativně mladý kolektiv lidí- stabilita firmy- firma je zavedená v regionu, povědomí o firmě- zkušenosti majitele v oboru- dobrá likvidita- dobré umístění prodejny (bývalá Mototechna)	<ul style="list-style-type: none">- chybí zkušení pracovníci, na které by bylo možné přenést větší díl zodpovědnosti a samostatnosti- malé inovační schopnosti některých pracovníků- malá propagace firmy- firma v poslední době stagnovala- chybí parkovací místa u provozoven- nevyužívá naplno svůj potenciál- nejisté umístění autoopravny- nízká ziskovost

Tabulka 3.7: Silné a slabé stránky

Příležitosti (O)	Hrozby (T)
<ul style="list-style-type: none"> - získání většího podílu na trhu v regionu - využít potenciálu mladých lidí - intenzivnější spolupráce s některou z dodavatelských firem (např. ELIT) - navázat spolupráci s konkurenčními firmami v okolí (dodávky náhradních dílů do ostatních servisů) 	<ul style="list-style-type: none"> - ztráta dominantního postavení v prodeji autodílů v konkurenčním okolí - odchod klientů za autorizovanými značkovými servis - odchod mladých lidí do větších měst za lepším výdělkem - možnost vstupu dalších konkurenčních firem - nízká politická stabilita země - nepřehledná legislativa

Tabulka 3.8: Příležitosti a hrozby

Další hrozby:

- pro zákazníka „laika“ začne být sortiment náhradních dílů neatraktivní.

Další příležitosti:

- diverzifikace rizika rozšířením a změnou sortimentu zboží a služeb,
- přilákat více zákazníku pomocí kvalitní reklamní kampaně, nespolehat se na okruh stálých zákazníků,
- zvyšovat kvalitu služeb,
- rozšířit, zatraktivnit stávající sortiment zboží pro zákazníka „laika“.

4 Návrh strategie rozvoje malé živnostenské firmy

Z provedených analýz vplynuly tyto nejvýznamnější problémy či nedostatky:

- oblast lidských zdrojů
 - absence zkušeného pracovníka v autoopravně, na kterého by bylo možné přenést větší díl zodpovědnosti a byl samostatný,
- oblast marketingu
 - slabá propagace firmy na trhu,
- ostatní
 - nejisté prostory podnikání, umístění autoopravny,
 - ztráta atraktivnosti sortimentu zboží pro zákazníka „laika“.

4.1 Oblast lidských zdrojů

► Absence zkušeného pracovníka v autoopravně

V současné době není v servisu pracovník, který by kontroloval ostatní mechaniky, přijímal a vyúčtoval zakázky, jednal se zákazníky a vedl další agendu.

Autoservis je v současné době vysoce závislý na majiteli.

Pro rozvoj servisu by bylo vhodné mít **vedoucího tohoto provozu**, které by měl splňovat:

- praxe a zkušenosti v oboru,
- vzdělání v oborou,
- znalost PC (MS Word, MS Excel, diagnostické SW),
- příjemné vystupování,
- zájem o firmu, snaha rozvíjet ji,
- zájem o nové technologie, o obor,
- vůdčí schopnosti,
- měl by mít autoritu u ostatních mechaniků
- řidičské oprávnění skupiny B.

Problémem může být nalezení takového pracovníka.

K zveřejnění této pracovní nabídky lze využít místního tisku, umístit ji v prostorách prodejny nebo ji zveřejnit na internetových stránkách. Zdrojem informací může být i okruh majitelových známých.

Dále by firma měla oslovit Úřady práce v místě podnikání, ale i v okolních městech.

Přijetí pracovníka na pozici vedoucího autoservisu by firmě přineslo:

- zvýšení efektivnosti práce z důvodu stále kontroly (v současné době to není možné),
- rychlejší a přesnější objednávání zboží a komunikace mezi provozovny (mezi servisem a prodejnou dílů),
- rychlejší vyúčtování poskytnutých služeb (nyní musí zákazníci čekat i několik dní, než je jejich oprava vyúčtována),
- lepší image firmy – vedoucí by komunikoval se zákazníky (zákazníci by nemuseli domlouvat opravy s mechanikem),
- lepší evidence provedených výkonů, která je důležitá pro výpočet mezd jednotlivých pracovníků,
- zvýšení samostatnosti této provozovny,
- zlepšení organizace práce provozovny,
- operativní činnosti by z majitele přešly na vedoucího, majitel by měl více času na rozvoj firmy.

Se zavedením funkce vedoucího v servisu souvisí i **zvýšení celkové úrovně a množství poskytovaných služeb**. Nepůjde již jen o jednodušší opravy mechanických, karosářských nebo elektrických závad, ale rozšíří se sortiment o diagnostiku závad u novy vozů, která vyžaduje vyšší odbornost a schopnost práce s PC a specifickými programy.

Finanční hledisko

Přijetí dalšího pracovníka, by nemělo ohrozit finanční stabilitu firmy. Naopak práce tohoto nového pracovníka by měla zlepšit fungování a tedy i peněžní toky v servisu.

Zjednodušený pohled na Výnosy a Náklady po přijetí nového pracovníka v Kč

	Skutečnost 2005	Plán (1. rok)	
		pesimistický (nárůst 8 %)	optimistický (nárůst 10 %)
Výnosy	12 805 598	13 138 186	13 222 243
- z toho autoservis	4 152 847	4 485 075	4 568 132
Náklady	12 584 786	12 908 786	12 908 786
- z toho mzdy	749 873	1 073 873	1 073 873
Hrubý zisk	220 812	229 400	313 457
Nárůst hrubého zisku v %		3,89 %	41,96 %

	Skutečnost 2005	Plán (2. rok)	
		pesimistický (nárůst 10 %)	optimistický (nárůst 15 % +)
Výnosy	12 805 598	13 222 243	13 428 525
- z toho autoservis	4 152 847	4 568 132	4 775 774
Náklady	12 584 786	12 933 086	12 933 086
- z toho mzdy	749 873	1 098 173	1 098 173
Hrubý zisk	220 812	289 157	495 439
Nárůst hrubého zisku v %		30,95 %	124,37 %

Tabulka 4.1: Přínos přijetí nového pracovníka

V tomto zjednodušeném výpočtu se uvažují změny pouze v oblastech mzdových nákladů a výnosů autoservisu. Ostatní výnosy a náklady jsou pro zjednodušení neměnné, považují se tedy za shodné se skutečností roku 2005.

1. rok

Růst výnosů

Důvodem přijetí nového pracovníka je, že tento pracovník zlepší fungování a finanční toky v servisu.

- **Optimistická varianta**

Předpokládá se, že nárůst výnosů bude v prvním roce více než 10 % a dále se předpokládá, že se toto procento bude v dalších letech zvyšovat. Výpočet je počítán pro nárůst 10 %.

$$\text{nárůst výnosů 10 \%} = 4\,152\,847 * 0,1 + 12\,805\,598 = \mathbf{13\,222\,243\,Kč}$$

- **Pesimistická varianta**

Nárůst výnosů bude v roce nižší než 10 %. Výpočet je počítán pro nárůst 8 %.

$$\text{nárůst výnosů 8 \%} = 4\,152\,847 * 0,08 + 12\,805\,598 = \mathbf{13\,138\,186\,Kč}$$

Růst nákladů

Nový zaměstnanec zvýší náklady firmy jeho mzdou ve výši 20 000 Kč.

$$\text{navýšení mzdových nákladů} = \mathbf{20\,000 * 12 * 1,35 = 324\,000\,Kč}$$

Růst zisku

Z uvedeného výpočtu vyplývá, že přijetí vedoucího provozovny autoservis by v 1. roce (za předpokládaných podmínek) zlepšilo efektivnost podnikání firmy zvýšením hrubého zisku zhruba o 40 % v případě optimistické varianty růstu výnosů.

2. rok

Růst výnosů

- **Optimistická varianta**

Po zavedení a upřesnění všech povinností nového pracovníka v prvním roce se předpokládá, že tempo růstu výnosů ze servisu bude mít rostoucí tendenci. Odhad růstu výnosů je 15 %. Výpočet je počítán pro nárůst 15 %.

$$\text{nárůst výnosů 15 \%} = 4\,152\,847 * 0,15 + 12\,805\,598 = \mathbf{13\,428\,525\,Kč}$$

- **Pesimistická varianta**

Nárůst výnosů bude v 2. roce přibližně 10 %. Výpočet je počítán pro nárůst 10 %.

$$\text{nárůst výnosů 10 \%} = 4\,152\,847 * 0,1 + 12\,805\,598 = \mathbf{13\,222\,243\,Kč}$$

Růst nákladů

Přinese-li nový zaměstnanec pozitivní přínos firmě bude nutné zvýšit jeho ohodnocení. Nejen z důvodu udržení, ale i motivace k další práci. Odhad růstu mzdy je přibližně 1 500 Kč.

$$\text{navýšení mzdových nákladů} = \mathbf{21\,500 * 12 * 1,35 = 348\,300\,Kč}$$

Růst zisku

Ve 2. roce podnikání po přijetí nového zaměstnance by se v případě zvýšení tempa růstu výnosů o 5 % zvýšil hrubý zisk až o 124 % v případě optimistické varianty. Pokud by tempo růstu zůstalo na úrovni optimistické varianty prvního roku, tedy na 10 %, pak i při zvýšení mzdy vedoucímu provozu by výsledek hospodaření vzrostl téměř o 31 %.

4.2 Oblast marketingu

Marketingové aktivity firmy mají pouze setrvační charakter. To znamená, že každých 14 dnů vychází reklama v místním tisku, která se mění v závislosti na ročním období.

Možnosti zlepšení marketingu:

- ▶ **Akční slevy – v určitém období poskytovat slevu na konkrétní druh zboží a propagovat tyto akce v místním tisku, pomocí letáků a na internetových stránkách**

Cílem tohoto návrhu je zvýšení povědomí o firmě a také zvýšení počtu zákazníků – jednotlivců.

Zákazníků – firem se tyto akce téměř nedotknou, protože tito zákazníci již dostávají určitou slevu z každého nákupu.

Prvním velmi důležitým krokem je určení druhů zboží nebo služeb, na které se budou tyto akce vztahovat a období, kdy je uskutečnit.

Příklady akčních slev:

- při nákupu motorového oleje konkrétní značky v objemu 4 a více litrů, se poskytne sleva ve výši 15 % z prodejní ceny – celoroční možnost použití akce, uplatnit na celý týden nebo na konkrétní dny v měsíci/týdnu, kdy je nižší počet zákazníků,
- při nákupu motorového oleje konkrétní značky v objemu 4 a více litrů, sleva 150 Kč na výměnu tohoto oleje ve firemním servisu,
- v podzimním období připravit a zveřejnit akce na zboží pro zimní období – zimní pneumatiky + služby pneuservisu, nemrznoucí chladicí směsi, nemrznoucí směsi do ostřikovačů, stěrače, baterie – zákazníkovi, který nakoupí tento typ zboží v určité částce, zdarma nebo s určitou slevou provést výměnu/kontrolu chladicí kapaliny, stěračů, baterie, aj.,

- v jarním období nabídnout/zvýšit propagaci, poskytnout slevu na autokosmetiku, přípravky ošetřující karoserie automobilů a motory, doplňky na automobily, letní pneumatiky + služby pneuservisu,
- v jarním období poskytnout slevu na kontrolu technického stavu dílů řízení a podvozku, výfukového systému,... aj.

Pro uskutečnění tohoto návrhu, pro zvýšení propagace navrhovaných akcí, je nutné vytvořit **zajímavé a poutavé prezentace** (reklamy v tisku, na webu, letáky).

V současné době tvoří reklamy do místního tisku syn majitele, který nepracuje ve firmě a do budoucna se firma na něho nemůže spoléhat.

Nabízí se dvě možnosti:

- tvorbu reklam převezme jeden ze stávajících zaměstnanců,
- firma si najme reklamní studio.

První možnost lze považovat za nereálnou, protože ve firmě není zaměstnanec, který by ovládal grafické programy.

Druhá možnost je pro firmu výhodnější z pohledu ušetření času zaměstnanců, ale záporem je zvýšení nákladů na reklamu.

► **Umístit více reklamních tabulí na příjezdové komunikace do města**

Do a z místa podnikání firmy vedou tři hlavní cesty a pouze u jedné z nich má firma jednu reklamní tabuli, která se nachází při výjezdu z města.

Zvýšením počtu těchto tabulí, by se o firmě dozvěděli i lidé, kteří městem pouze projíždějí nebo jsou zde na dovolené a neznají město. Upozornilo by se jak na prodejnu dílů, tak i na autoservis s pneuservisem.

Firma by musel navázat spolupráci s reklamním studiem, které by pro ni zpracovávalo tištěné reklamy, tak i tyto reklamní tabule. Dále by bylo nutné vyjednat povolení městského úřadu k připevnění těchto reklamních tabulí a zaplatit poplatky za pronájem veřejné plochy.

Zjednodušený pohled na Výnosy a Náklady po opatřeních v marketingu v Kč

	Skutečnost 2005	Plán (1. rok)	
		pesimistický (nárůst 0,3 %)	optimistický (nárůst 1 %)
Výnosy	12 805 598	12 844 015	12 933 654
- přírůstek Výnosů		38 417	128 056
Náklady	12 584 786	12 616 786	12 616 786
- přírůstek Nákladů		32 000	32 000
Hrubý zisk	220 812	227 229	316 868
Nárůst hrubého zisku v %		2,9 %	43,5 %

	Skutečnost 2005	Plán (2. rok)	
		pesimistický (nárůst 1 %)	optimistický (nárůst 1,5 %)
Výnosy	12 805 598	12 933 654	12 997 682
- přírůstek Výnosů		128 056	192 084
Náklady	12 584 786	12 646 786	12 646 786
- přírůstek Nákladů		62 000	62 000
Hrubý zisk	220 812	286 868	350 896
Nárůst hrubého zisku v %		29,9 %	58,9 %

Tabulka 4.2: Přínos opatření v marketingu

V tomto zjednodušeném výpočtu se uvažují změny pouze v oblastech nákladů na marketing a celkových výnosů. Ostatní a náklady jsou pro zjednodušení neměnné, považují se tedy za shodné se skutečností roku 2005.

1. rok

Růst výnosů díky marketingu

Odhad růstu výnosů díky zvýšení propagace a povědomí o firmě je 0,5 - 1 % z celkových výnosů.

- **Optimistická varianta**

Po zintenzivnění marketingových činnosti lze předpokládat i růst výnosů do výše 1 % z celkových výnosů. Výpočet je počítán pro nárůst právě 1 %.

$$\text{nárůst výnosů 1 \%} = 12\,805\,598 * 0,01 = \mathbf{128\,056\,Kč}$$

- **Pesimistická varianta**

Pesimistický odhad nárůst výnosů je do 0,5 %. Výpočet je počítán pro nárůst 0,3 %.

$$\text{nárůst výnosů 0,3 \%} = 12\,805\,598 * 0,003 = \mathbf{38\,417\,Kč}$$

Růst nákladů na marketing

	Kč za rok
Tvorba reklamních prezentací	22 000
Zveřejnění reklamních prezentací	10 000
Celkem	32 000

Tabulka 4.3: Nárůst nákladů na marketing v 1. roce

- tvorba reklamních prezentací zahrnuje tvorbu tištěných reklam v místních novinách (velikost 10 * 7 cm) a vytvoření 5 reklamních tabulí.
- zveřejnění zahrnuje poplatky městu a montáž reklamních tabulí, nezahrnuje náklady související s tiskem reklamy v místních novinách, tyto náklady jsou již zahrnuty v celkových nákladech.

Růst zisku

V prvním roce by se hrubý zisk zvýšil díky provedeným změnám v propagaci v případě optimistických předpokladu zhruba o 96 000 Kč.

2. rok

Růst výnosů díky marketingu

V dalším roce po zavedení opatření v marketingu, by se odhad růstu výnosů mohl pohybovat v rozmezí 1 - 1,5 % z celkových výnosů.

Předpokládá se zvýšení intenzity těchto činností oproti prvnímu roku.

- **Optimistická varianta**

Pokud zafungují opatření z prvního roku, lze předpokládat další zvýšení výnosů v roce druhém. Odhad růstu výnosu pro tuto variantu je ve výši 1,5 % z celkových výnosů. Výpočet je počítán pro nárůst 1,5 %.

$$\text{nárůst výnosů 1,5 \%} = 12\,805\,598 * 0,015 = \mathbf{192\,084\,Kč}$$

- **Pesimistická varianta**

Pesimistický odhad nárůst výnosů je do 1 %. Výpočet je počítán pro nárůst 1 %.

$$\text{nárůst výnosů 1 \%} = 12\,805\,598 * 0,01 = \mathbf{128\,056\,Kč}$$

Růst nákladů na marketing

V druhém období bude nutné zvýšit i náklady na tyto aktivity. Z důvodu zlepšení kvality prezentací, četnosti, umístění do nových medií,.. aj.

	Kč za rok
Tvorba reklamních prezentací	32 000
Zveřejnění reklamních prezentací	30 000
Celkem	62 000

Tabulka 4.4: Nárůst nákladů na marketing v 2. roce

Růst zisku

V druhém roce by se hrubý zisk zvýšil díky provedeným změnám v propagaci v případě optimistických předpokladů zhruba o 130 000 Kč.

4.3 Ostatní

► Nejisté prostory podnikání, umístění autoopravny

V dubnu roku 2007 končila nájemní smlouva na stávající prostory. Majitel zažádal o prodloužení. Této žádosti bylo vyhověno, ale pouze na dobu určitou a to na 2,5 roku. To znamená, že umístění provozovny je dočasné. Další nevýhodou je absence parkovacích míst.

Tyto faktory ohrožují fungování autoopravny.

Proto bude důležité, aby v následujícím období byla určena jiná lokalita, kam by bylo možné přemístit provoz.

Nároky na nové prostory:

- atraktivní umístění, musí být nápadné,
- možnost parkování zákazníků,
- dostatečně velké prostory,
- co nejnižší potřeba stavebních úprav,
- nízké pořizovací náklady, nízké nájemné,
- možnost dlouhodobého využívání.

Je třeba, aby byly sledovány veškeré možnosti, které vyhovují alespoň některým z kritérií a podařilo se v co nejkratší době zajistit nové prostory, které by se (za chodu servisu ve stávajících prostorách) upravily a připravily na přesun provozu.

Další možností je vyčkat zmíněné období trvání smlouvy a znovu zažádat o její prodloužení. Tato varianta je riziková.

► **Ztráta atraktivnosti sortimentu zboží pro zákazníka „laika“**

Tento problém je aktuální. Zákazníci, kteří se nezajímají o motorismus nebo nevlastní automobil či motocykl, nemusí spatřovat sortiment firmy za zajímavý.

Je třeba rozšířit sortiment zboží tak, aby přilákal větší okruh zákazníků.

Začátkem roku 2007 analyzovaná firma převzala jinou, menší firmu, která se zabývala prodejnou malířských a natěračských potřeb, což znamená diverzifikaci rizika podnikání.

Nyní je důležité, rozdělit sortimenty zboží obou prodejen tak, aby to bylo výhodné. Je potřeba zvýšit obrat prodejny malířských a natěračských potřeb a zároveň zatraktivnit sortiment v prodejně náhradních dílů.

Lze to udělat tím, že některé druhy zboží se z „autodílů“ přesunou do „barev“.

Jednalo by se především o veškeré barvy a technické spreje.

V prodejně autodílů by se díky tomuto přesunu zvětšil prostor a mohl by se rozšířit sortiment doplňků a také lépe uspořádat vystavené zboží v prodejně. Mělo by se zde z větší části vystavovat zboží, které je zajímavé pro kupujícího, především pro kupujícího „laika“, protože ostatní zákazníci většinou vědí, které konkrétní zboží požadují. Náhradní díly, které nejsou vhodné k vystavení, by se přesunuly do skladu. Zboží, které je nejvíce obrátkové by bylo co nejbližší prodejně.

4.4 Dopad návrhů na firmu

Zde je zpracován finanční pohled na návrhy z oblasti lidských zdrojů a marketingu dohromady.

Jsou uvažovány změny pouze položek, které ovlivnily návrhy (mzdové náklady, náklady na marketing a celkové výnosy, které jsou ovlivněny oběma oblastmi návrhů). Všechny ostatní položky jsou považovány za neměnné, shodné se skutečností roku 2005.

	Skutečnost 2005	Plán (1. rok)	
		pesimistický	optimistický
Výnosy	12 805 598	13 176 243	13 348 939
Náklady	12 584 786	12 940 786	12 940 786
Hrubý zisk	220 812	235 457	408 153
Nárůst v %		7 %	85 %

	Skutečnost 2005	Plán (2. rok)	
		pesimistický	optimistický
Výnosy	12 805 598	13 348 939	13 620 609
Náklady	12 584 786	12 995 086	12 995 687
Hrubý zisk	220 812	353 853	624 922
Nárůst v %		60%	183%

Tabulka 4.5: Dopad návrhů na firmu

Z uvedených tabulek vyplývá, že navrhovaná opatření by pro firmu měla znamenat zvýšení zisku a tedy zefektivnění hospodaření.

Pro výpočty plánovaných nákladů a výnosů byly použity **odhady**, které **byly konzultovány s majitelem firmy a měly by kopírovat podmínky konkurenčního okolí**, ve kterém firma působí.

Jak je vidět, tak optimistická varianta obou návrhů přináší firmě vysoký nárůst hrubého zisku, ale **za více reálnou lze spíše považovat pesimistickou variantu výpočtu.**

V praxi by se výsledek mohl výrazně lišit a to díky vlivům, které lze nyní jen těžko předpokládat.

Většina z návrhů nebude pro firmu znamenat výrazné finanční zatížení.

Největším a dá se říci trvalým zatížením by byla mzda nově příchozího pracovníka. Trvalým zatížením by také byla tvorba a zveřejňování reklam v místním tisku. Zvýšení nákladů se týká především tvorby reklam, protože doposud to firma dělala svépomocí. Rozdělení sortimentu a zlepšení jeho struktury nebude mít vliv na růst nákladů.

5 Analýza rizik, harmonogram implementace

5.1 Analýza rizik

Rizika můžeme rozdělit na rizika ovlivnitelná (částečně ovlivnitelná) a neovlivnitelná.

Ovlivnitelná nebo **částečně ovlivnitelná rizika** (závisí na kvalitě navrhovaných řešení, jejich implementaci):

- ochota spolupráce zaměstnanců při aplikaci návrhů,
- možnost najít kvalitního zaměstnance na pozici vedoucího,
- změna postoje zaměstnanců k firmě,
- správné načasování reklamních akcí,
- aj.

Tato rizika lze částečně eliminovat správnou komunikací se zaměstnanci. Představením a zdůrazněním důležitosti změn pro rozvoj firmy a zapojením zaměstnanců do implementace.

Neovlivnitelná rizika:

- politická (změny zákonů, jiná politika nové vlády, ...),
- ekonomická (růst inflace, změny úrokových měr, ...),
- událostí (přírodní katastrofa, válka, ...).

Návrhy, které jsou zde navrhovány mají nízkou úroveň rizika zhoršení fungování firmy, pokud by v praxi neobstály. Jedná se o návrhy, které v případě úspěchu pozitivně ovlivní fungování firmy nejen z finančního pohledu, ale i z pohledu organizace práce a zlepšení procesů uvnitř firmy.

5.2 Harmonogram implementace

Harmonogram začíná až červnem roku 2007 z časových důvodů. Na přelomu dubna a května proběhne dokončování rekonstrukce budovy a vyžaduje to mnoho času (především majitele firmy) na řešení vznikajících problémů, které je potřeba rychle vyřešit.

červen 2007

- vyhlášení výběrového řízení na vedoucího autoopravny
- požádání o nabídky reklamní studia
- podání žádosti na městském úřadě o povolení umístění reklam na veřejnou plochu
- seznámení zaměstnanců s novými návrhy na rozvoj firmy, diskuze s nimi

červenec 2007

- zaškolení nového zaměstnance, v případě úspěšného výběrové řízení, v opačném případě pokračování v hledání
- výběr konkrétní firmy, který bude zabezpečovat tvorbu reklamních prezentací a zadání požadavků na tyto prezentace
- zveřejnění nových prezentací v místním tisku a umístění reklamních tabulí a akcí na konkrétní výrobky nebo služby

srpen 2007

- v případě neúspěchu prvního kola výběrového řízení, nyní zaškolení nového zaměstnance
- prezentování reklam v tisku a akcí na konkrétní výrobky nebo služby

září 2007 [®]

- opakování akcí na výrobky, akčních slev, prezentace firmy v konkurenčním okolí



Hledání nových prostor pro autoopravnu je možné nechat až na druhý rok.

Firma čerpá v současné době (rok 2007) bankovní úvěr, který slouží k rekonstrukci budovy a nyní by nedosáhla na další zdroj finančních prostředků, které by potřebovala k nákupu, rekonstrukci nových prostor.

Závěr

Cílem této práce bylo zanalyzování fungování malé živnostenské firmy, zjištění problému či nedostatků a následně návrh řešení, která by vedla k jejich odstranění.

Důležitým krokem pro zpracování strategické analýzy interního, konkurenčního a obecného okolí firmy bylo prostudování základních teoretických předpokladů.

Po teoretické části jsem se věnoval samotným analýzám, kde byly zjištěny silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby.

První analýza se týkala obecného okolí, kde byly sledovány základní faktory - politické, ekonomické, sociokulturní a technologické. Výsledkem je, že i tato firma je ovlivňována jak politickými a ekonomickými faktory, reprezentovanými výší úrokových sazeb či politickou nestabilitou, tak i sociokulturními faktory, které poukazují na změny ve skladbě a potřebách obyvatelstva.

Analýza konkurenčního prostředí ukázala, že hrozba substitučních výrobků, smluvní síla dodavatelů a zákazníků jednotlivců je nízká. Naopak zákazníci firmy mají silnou pozici, stejně jako je vysoké riziku vstupu nových konkurentů, jelikož tento vstup není nijak výrazně omezen. Rivalita mezi stávajícími firmami konkurenčního prostředí je na střední úrovni.

Dále bylo hodnoceno interní prostředí firmy. I zde bylo zkoumáno několik stránek firmy – finanční zdroje, marketing a distribuce, lidské zdroje, technické zdroje. Mezi silné stránky, které byly zjištěny touto analýzou, patří především dobrá likvidita, zavedení firmy na trhu, snaha o obnovu hmotného majetku. Naopak výraznou slabou stránkou je absence zkušených pracovníků, nízké inovační schopnosti pracovníků a propagace firmy setrvačného charakteru.

Analýza současného stavu, tedy silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby, je shrnuta SWOT analýzou.

Následující kapitola je věnována návrhům, které by měli odstranit nejzávažnější nedostatky zjištěné předchozími analýzami. Návrhy se týkají především oblasti lidských zdrojů, kde je potřeba získat zkušeného pracovníka na pozici vedoucího autoservisu a dále oblasti marketingu. V této kapitole je také znázorněno, jak navrhovaná opatření ovlivní firmu z finančního hlediska.

Poslední kapitolou, před samotným závěrem, je část týkající se analýzy rizik a harmonogramu implementace navrhovaných opatření.

Závěrečné zhodnocení

Pokud bych měl zhodnotit, co mi tato práce dala, pak bych vyzdvihnul především to, že jsem poznal, jaké problémy a procesy vznikají a probíhají v malé živnostenské firmě.

V průběhu zpracování práce se mi také naskytla možnost prakticky využít poznatky získané během studia.

Seznam použité literatury

Monografické publikace:

1. BARROW, C. *Základy drobného podnikání*. 1. vyd. Praha: Grada, 1996. 200 s. ISBN 80-7169-232-8.
2. DEBOUCHOVÁ, M. *Strategie podniku*. 1. vyd. Praha: VŠE Praha, 1995, 157 s. ISBN 80-213-0573-8.
3. FOTR, J. *Podnikatelský plán a investiční rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada, 1995, 178 s. ISBN 80-85623-20-X.
4. FOTR, J. *Příprava a hodnocení podnikatelských projektů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1995, 78 s. ISBN 80-7079-759-2.
5. GERBER, Michael E. *Podnikatelský mýtus: proč většina malých firem do roka zkrachuje a co proti tomu dělat*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2004. 223 s. ISBN 80-7261-092-9.
6. JOHNSON, G. A. SCHOLES, K. *Cesty k úspěšnému podniku*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2000. 803 s. ISBN 80-7226-220-3.
7. JONES, G. *Cesta k prosperitě*. 1. vyd. Praha: Grada, 1996. 192 s. ISBN 80-7169-307-3.
8. KEŘKOVSKÝ, M. a VYKYPĚL, O. *Strategické řízení Teorie pro praxi..* Praha: C. H. Beck, 2003, 172 s. ISBN 80-7179-578-X.
9. KONEČNÝ, M. *Inovační podnikání*. 1. vyd. Karviná: Slezská univerzita v Opavě, Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné, 2003, 159 s. ISBN 80-7248-180-0 (brož.).
10. KONEČNÝ, M. *Management v podnikání*. 1. vyd. Ostrava: Vysoká škola báňská - Technická univerzita Ostrava, 2004, 70 s. ISBN 80-248-0535-9 (brož.).
11. KORÁB, V., MIHALSKO, M. *Založení a řízení společnosti*. Brno: Computer Press, 2005, 252 s. ISBN 80-251-0592-X.
12. KOTLER, P. *Marketing management*. 10. rozš. vyd. Praha: Grada, 2001, 719 s. ISBN 80-247-0016-6.
13. MALACH, A. a kol. *Jak podnikat po vstupu do EU*. Praha: Grada, 2005, 524 s. ISBN 80-247-0906-6.

14. PITRA, Z. *Inovační strategie*. 1. vyd. Praha: Grada, 1997. 184 s. ISBN 80-7169-461-4.
15. PORTER, E. M. *Konkurenční strategie*. 2. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1994, 596s., ISBN 80-7163-423-5.
16. PORTER, E. M. *Konkurenční výhoda*. Praha: Victoria Publishing, 1993, 626 s. ISBN 80-85605-12-0.
17. SAMUELSON, P. A. *Ekonomie*. 2. vyd. Praha: Svoboda, 1995, 1011 s. ISBN 80-205-0494-X.
18. SOUČEK, Z. *Úspěšné zavádění strategického řízení firmy*. 1. vyd. Praha: Professional publishing, 2003. 213 s. ISBN 90-96419-47-9.
19. THADDEUS, M. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 252 s. ISBN 978-80-247-1911-5.
20. VEBER, J., SRPOVÁ, J., a kol. *Podnikání malé a střední firmy*. Praha: Grada, 2005, 304 s. ISBN 80-247-1069-2.
21. ŽIVĚLOVÁ, I. *Aby firma prosperovala*. 1. vyd. Brno: Cathy, 1996, 117 s.

Ostatní zdroje:

22. <http://www.euroskop.cz/47714/clanek/> (25.11.2006)
23. <http://www.czso.cz/> (19. 2. 2007)

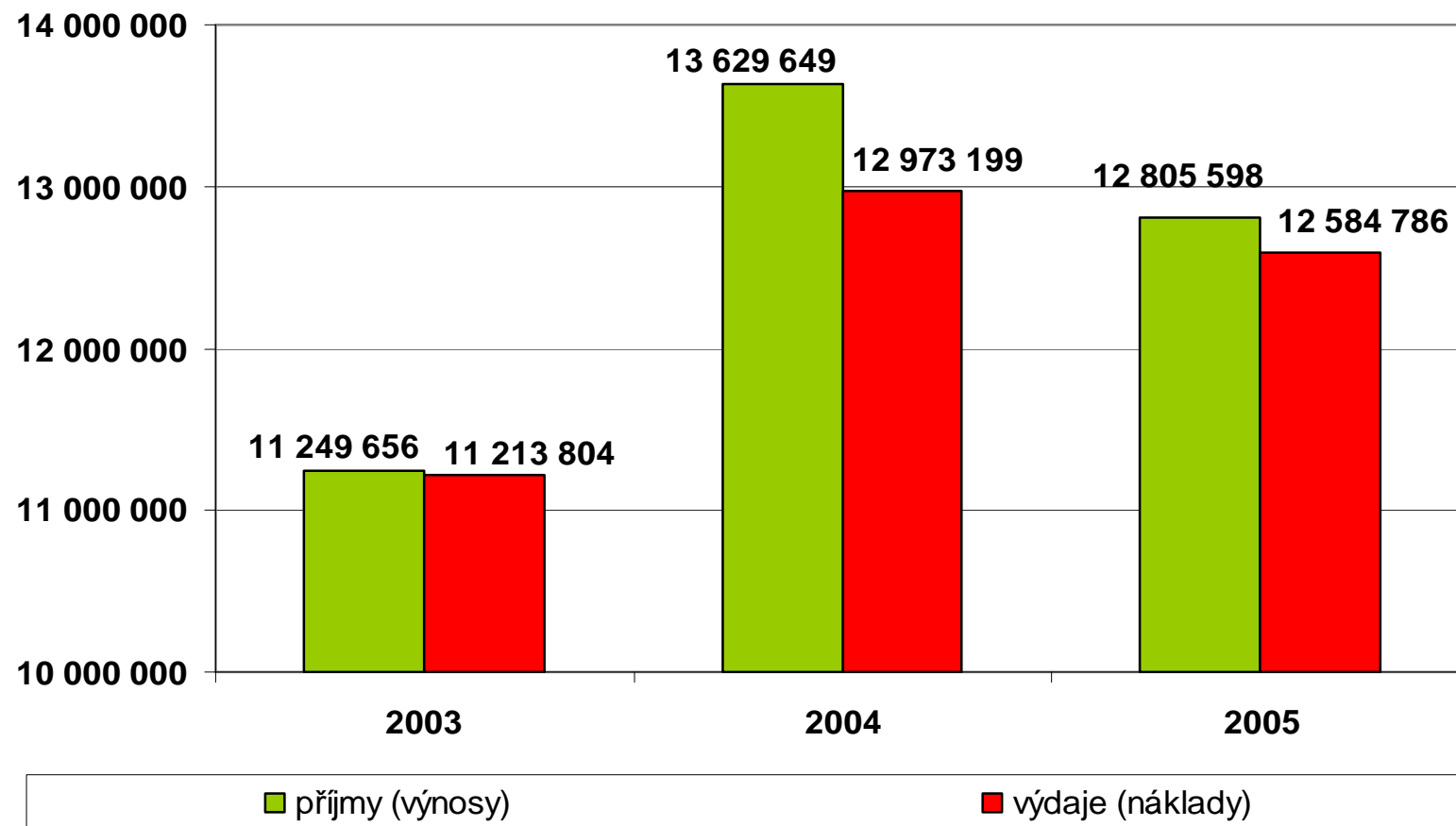
Seznam příloh

Graf 1: Porovnání příjmů (výnosů) a výdajů (nákladů) v Kč

Graf 2: Čistý zisk v Kč

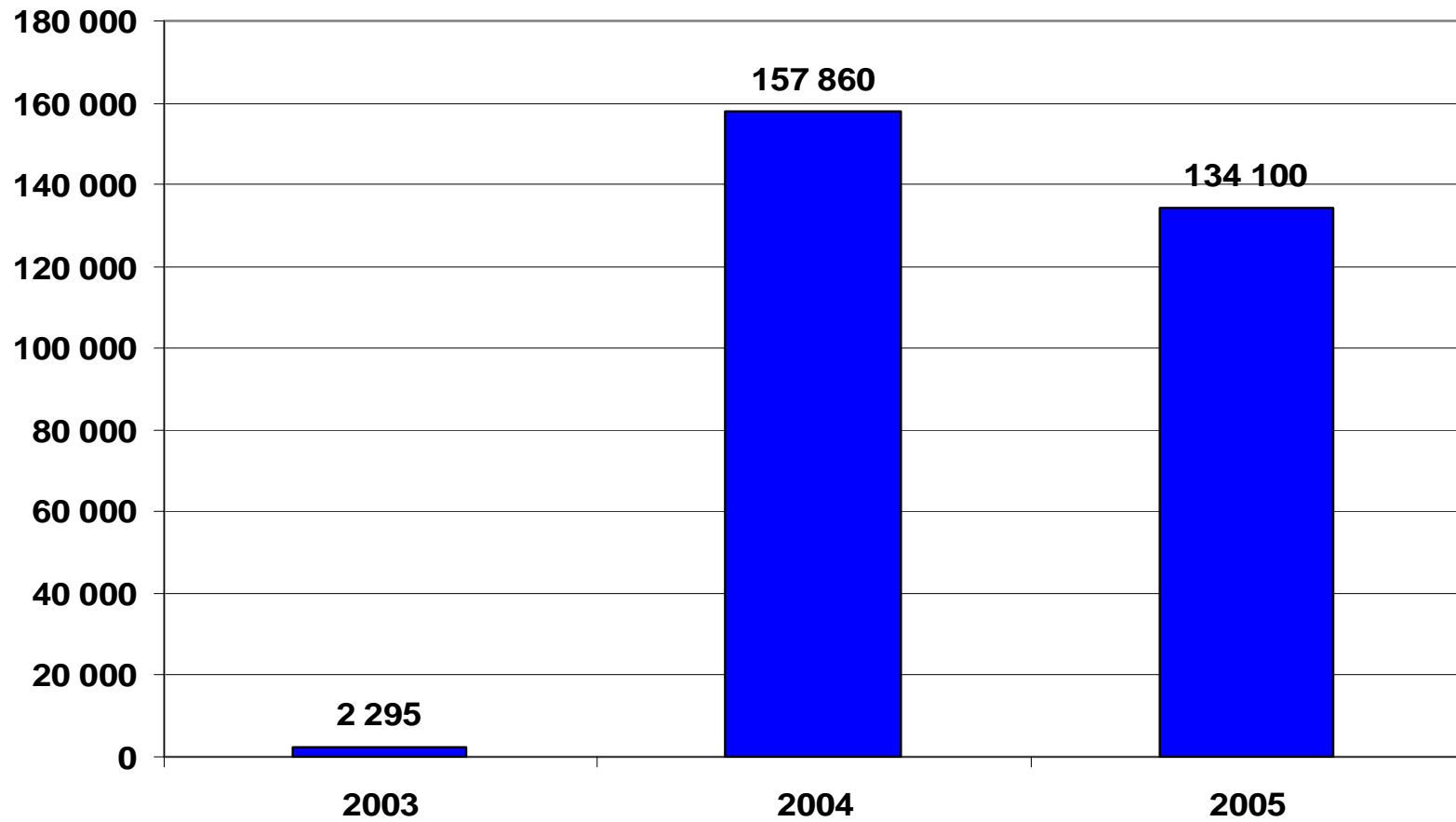
Přílohy

Porovnání příjmů (výnosů) a výdajů (nákladů) v Kč



Graf 1: Porovnání příjmů (výnosů) a výdajů (nákladů) v Kč

Čistý zisk v Kč



Graf 2: Čistý zisk v Kč