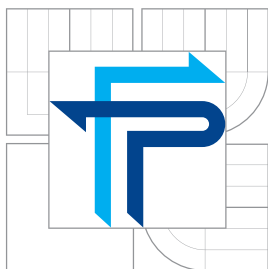


VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V
BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV MANAGEMENTU
FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF MANAGEMENT

NÁVRH RESTRUKTURALIZACE FIRMY

PROPOSAL OF RESTRUCTURALIZATION OF COMPANY

DIPLOMOVÁ PRÁCE
MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

Bc. RADANA HLÁVKOVÁ

VEDOUČÍ PRÁCE
SUPERVISOR

Ing. ROBERT ZICH, Ph.D.

BRNO 2008

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Hlávková Radana, Bc.

Řízení a ekonomika podniku

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

Návrh restrukturalizace firmy

v anglickém jazyce:

Proposal of Restructuralization of Company

Pokyny pro vypracování:

Úvod - základní vymezení tématu

Cíle a metody - jasné vymezení cílů práce, charakteristika použitých metod zpracování, harmonogram zpracování

Teoretická východiska - vymezení základních pojmů, restrukturalizace firmy

Analýza současného stavu - základní charakteristika firmy, analýza stávajícího stavu závodu, souhrnné zhodnocení, vymezení organizačních vazeb

Návrhy - návrh přístupu k rozhodování o restrukturalizaci, návrh postupu restrukturalizace, postup implementace, zhodnocení předpokladů pro realizaci, určení kritických faktorů, specifikace očekávaných přínosů

Závěr - souhrnné zhodnocení celé práce

Literatura

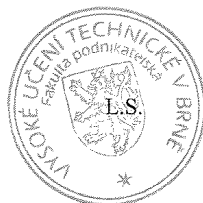
Přílohy - dle potřeby

Seznam odborné literatury:

ROBBINS, S.P. - COULTER, M. Management. 7. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2004.
600 s. ISBN 80-247-0495-1
KERŤKOVSKÝ, M. - VYKYPĚL, O. Strategické řízení - teorie pro praxi. 1. vyd, Praha:
C.H.Beck, 2002. 172 s. ISBN 80-7179-578-X

Vedoucí diplomové práce: Ing. Robert Zich, Ph.D.

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



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

doc. Ing. Miloš Koch, CSc.
Děkan fakulty

V Brně, dne 26.3.2008

Abstrakt

HLÁVKOVÁ, R. *Návrh restrukturalizace firmy*, Brno. 2008

Cílem této diplomové práce je provést analýzu dvou strategických výrobních jednotek společnosti Lexmark a na jejím základě doporučit, která z nich bude zachována a rozšířena a která z nich bude zrušena. K doporučení výběru výrobní SBU použiji analýzu faktorů obecného okolí metodou MAP, analýzu oborového okolí podle Porterova pětifaktorového modelu metodou ETOP, analýzu interních faktorů metodou SAP a analýzu důležitých stakeholders. Pro shrnutí analýzy použiji SWOT analýzu. První část diplomové práce obsahuje úvod, po kterém následuje teoretická část z oblasti strategického managementu. Další část práce je praktická. Představuji zde společnost Lexmark, popisuji jednotlivé analýzy z oblasti strategického řízení a shrnuji jejich výsledky. V další části doporučuji na základě předchozích analýz restrukturalizaci firmy, tedy výběr jedné výrobní SBU, přínosy restrukturalizace včetně vyčíslení úspor a nákladů na restrukturalizaci, specifikuji kritické faktory restrukturalizace a popisuji návrh postupu včetně časových diagramů pro jednotlivé oblasti restrukturalizace.

Klíčová slova: Strategie, restrukturalizace, analýza okolí firmy, SWOT analýza, strategická podnikatelská jednotka.

Abstract

HLÁVKOVÁ, R. *Proposal of Restructuralization of Company*, Brno. 2008

This thesis deals with the analysis of two strategic business units of the company Lexmark and based on this analysis I recommend which SBU should continue in operation and which one should be closed. As a tool for recommendation I use the general company environment analysis by the MAP method, the industrial environment analysis applying Porter's model with the ETOP method, the analysis of internal factors by the SAP method and the stakeholders analysis. I use the SWOT analysis for summarization. The first part is dedicated to the theory of strategic management. The next part is practical. I present the company Lexmark, describe the analysis and summarize the analysis results. I recommend the company restrukturalization based on the analysis including the expectations of restrukturalization, cost savings and cost, with focus on the critical factors and the process of restrukturalization.

Keywords: Strategy, restrukturalization, company environment analysis, SWOT analysis, strategic business unit.

Bibliografická citace

HLÁVKOVÁ, R. *Návrh restrukturalizace firmy*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2008. 84 s. Vedoucí diplomové práce Ing. Robert Zich, Ph.D.

Prohlášení:

Prohlašuji, že jsem tuto diplomovou práci vypracovala samostatně pod vedením Ing. Roberta Zicha, Ph.D. Další informace mi poskytla Ing. Soňa Hanáková, jednatelka společnosti Lexmark International /Czech/ s.r.o. V seznamu literatury jsem uvedla všechny použité literární a odborné zdroje.

.....
Datum

.....
Radana Hlávková

Poděkování

Děkuji vedoucímu diplomové práce Ing. Robertu Zichovi, Ph.D. za velmi užitečnou odbornou pomoc, cenné rady a připomínky, které mi poskytl během zpracování diplomové práce.

Obsah:

1. ÚVOD A CÍL PRÁCE	11
1.1. Úvodní část	11
1.2. Cíl diplomové práce	12
2. TEORETICKÉ POZNATKY O STRATEG. MANAGEMENTU	14
2.1. Strategické myšlení	16
2.1.1. Etapy vývoje strategického řízení	16
2.1.2. Lidkův model elementů strategického myšlení	17
2.1.3. Strategické řízení	18
2.1.4. Úrovně strategického řízení	19
2.1.5. Pojem strategie	20
2.1.6. Charakteristické rysy kvalitní strategie	20
2.2. Strategická analýza okolí firmy	21
2.3. Analýza obecného okolí firmy	23
2.3.1. Socio-ekonomické faktory	23
2.3.2. Technologický sektor	25
2.3.3. Vládní sektor	26
2.3.4. Metoda MAP	26
2.4. Analýza oborového okolí firmy	27
2.4.1. Sektor zákazníků	27
2.4.2. Sektor dodavatelů	28
2.4.3. Sektor konkurentů	29
2.4.4. Porterův model konkurenčního prostředí	30
2.5. Analýza interního okolí firmy	31
2.6. Analýza důležitých stakeholders	31
2.7. Další analýzy firmy	32
2.7.1. Analýza zahraničního okolí firmy	32
2.7.2. SWOT analýza	33
2.7.3. PEST analýza	33

3. ANALÝZA SOUČASNÝCH VÝROBNÍCH SBU	34
3.1. Představení společnosti Lexmark	34
3.2. Korporační strategie	35
3.3. Strategie v Evropě	36
3.3.1. Současná situace	36
3.3.2. Nová business strategie	36
3.3.3. Analýzy použité k rozhodnutí o nové business strategii	37
3.4. Analýza faktorů obecného okolí	37
3.4.1. Sociální faktory	37
3.4.2. Legislativní faktory	38
3.4.3. Ekonomické faktory	39
3.4.4. Technologické faktory	43
3.4.5. Shrnutí analýzy obecného okolí	43
3.5. Analýza faktorů oborového okolí	46
3.5.1. Vyjednávací síla zákazníků	46
3.5.2. Vyjednávací síla dodavatelů	48
3.5.3. Hrozba vstupu nových konkurentů	51
3.5.4. Hrozba substitutů	51
3.5.5. Konkurenční rivalita v odvětví	51
3.5.6. Shrnutí analýzy oborového okolí	53
3.6. Analýza důležitých stakeholders	53
3.7. Analýza interních faktorů SBU ČR a SR	55
3.7.1. Marketingové faktory	55
3.7.2. Faktory vědeckotechnického rozvoje	55
3.7.3. Faktory výroby a řízení výroby	55
3.7.4. Faktory lidských a firemních zdrojů	57
3.7.5. Faktory finanční a rozpočtové	58
3.7.6. Shrnutí analýzy interních faktorů	58
3.8. Konkurenční pozice SBU ČR a SR	59
3.9. SWOT analýza	60

4. DOPORUČENÍ RESTRUKTURALIZACE SPOLEČNOSTI	61
4.1. Očekávané přínosy restrukturalizace	61
4.2. Kritické faktory restrukturalizace	63
4.2.1. Monopolní výrobce	63
4.2.2. Flexibilita výroby	63
4.2.3. Podpůrný tým Lexmark	64
4.2.4. Další kritické faktory	64
4.3. Návrh postupu restrukturalizace	64
4.3.1. Právní oblast restrukturalizace	65
4.3.2. Konsolidace výroby	67
4.3.3. Konsolidace skladových prostor	69
4.3.4. Přesun brněnské kanceláře týmů Lexmark do SBU ČR	70
5. ZÁVĚR	71
Použitá literatura	73
Internetové zdroje	74
Seznam grafů	75
Seznam obrázků	76
Seznam příloh	77
Seznam tabulek	78
Přílohy	79

1. ÚVOD A CÍL DIPLOMOVÉ PRÁCE

Ke své diplomové práci jsem si vybrala téma z oblasti strategického managementu „Návrh restrukturalizace firmy“. Toto téma je mi blízké, protože jsem se v posledních letech podílela na strategických analýzách společnosti Lexmark, a to na návrhu strategie, její implementaci i vyhodnocení.

Samotný návrh a proces restrukturalizace firmy Lexmark byl jedním z projektů, na kterém jsem v rámci své pracovní pozice pracovala.

1.1. Úvodní část

Strategii můžeme definovat jako cestu k dosažení cíle nebo cílů.

Se strategií a strategickým myšlením se setkáváme v podstatě od pradávna. Již pravěcí lovci museli vymýšlet strategii, jak ulovit zvěř, jak se zajistit, aby přežili zimu. Strategie byla nedílnou součástí všech válek i jednotlivých bitev a mnohdy vítězství záleželo právě na vhodně zvolené strategii. Mnoho se dá odpozorovat a zobecnit, ale to, co je pro vítězství nejdůležitější – celková strategie – zůstává v hlavě vojevůdce. Strategické myšlení je rovněž po celá staletí uplatňováno i v oblasti politické.

Strategie je nedílnou součástí našeho života, setkáváme se s ní na každém kroku, ať už v oblasti profesní či osobního.

Strategie a strategické řízení se v současné době dostává stále výrazněji do popředí v podnikatelském řízení, hledají se nové, lepší a efektivnější způsoby řízení. Podnikatelský úspěch v tržním hospodářství závisí hlavně na včasném předvídání tržních příležitostí a řešení potenciálních problémů strategického charakteru.

Kritickým faktorem úspěchu firmy je od samých počátků podnikání schopnost získat a udržet konkurenční výhodu. Ta má v dnešní době stále větší význam a odlišuje úspěšné firmy od neúspěšných. Základem pro tvorbu konkurenční výhody a dlouhodobý úspěch na trhu je právě kvalitní strategie.

Ve strategii je v podstatě zašifrována schopnost podniku podstoupit konkurenční zápas a vyjít z něj s úspěchem a stoupat k dalším vyšším metám v oblasti podnikání.

Vývoj konkurenčního prostředí v podnikání byl v posledních letech minulého století charakterizován rychlou globalizací a stíráním bariér mezi obory. Toto prostředí vyžaduje, aby organizace měly k dispozici jasnou vizi a směr, kterým se chtějí dále ubírat. Firmy musejí přemýšlet o vlastním postavení na trhu a o zajištění dlouhodobé jistoty v konkurenčním prostředí. Splnění tohoto úkolu by jim měla zabezpečit tvorba a implementace strategie vycházející z analýzy tržní situace.

1.2. Cíl diplomové práce

Cílem této diplomové práce je provést analýzu dvou strategických výrobních jednotek společnosti Lexmark a na jejím základě doporučit, která z nich bude zachována a rozšířena a která z nich bude zrušena.

Výhodou této plánované restrukturalizace je centralizace čtyř lokací: výrobního závodu v České republice, na Slovensku, logistického centra a podpůrných skladů do jednoho místa a tím zefektivnění výroby, toku materiálu a informací a celkové zlevnění výroby tonerových kazet.

K doporučení výběru výrobní SBU použiji analýzu faktorů obecného okolí metodou MAP, analýzu oborového okolí podle Porterova pětifaktorového modelu metodou ETOP, analýzu interních faktorů metodou SAP a analýzu důležitých stakeholders. Pro shrnutí analýzy použiji SWOT analýzu.

První část diplomové práce obsahuje úvod, po kterém následuje teoretická část z oblasti strategického managementu. Další část práce je praktická. Představuji zde společnost Lexmark, popisuji jednotlivé analýzy z oblasti strategického řízení a shrnuji výsledky analýz. V další části doporučuji na základě předchozích analýz restrukturalizaci firmy, tedy výběr jedné výrobní SBU, přínosy restrukturalizace včetně vyčíslení meziročních úspor, jednorázových úspor a nákladů na restrukturalizaci, dále specifikuji kritické faktory restrukturalizace a popisuji návrh postupu restrukturalizace včetně časových diagramů pro oblast právní, konsolidaci výroby, konsolidaci skladových prostor a přesun kanceláře podpůrného týmu Lexmark do vybrané výrobní SBU.

2. TEORETICKÉ POZNATKY O STRATEGICKÉM MANAGEMENTU

V různých literaturách zabývajících se strategickým řízením je pojem strategie prezentován odlišně.

Dříve se strategie chápala jako věda o plánování a vymezení směru vojenských akcí a používala se většinou při vojenských operacích.

Zjednodušeně řečeno, strategie může být definována jako cesta nebo dráha směřující k předem stanoveným cílům, která je tvořena podnikatelskými, konkurenčními a funkcionálními oblastmi přístupu, jež se management snaží uplatnit při vymezení pozice podniku a při řízení celkové skladby jeho činnosti.

Nejčastěji je strategie prezentována jako (4, s. 17):

- vyjádření o tom, jaký je strategický záměr organizace
- určení a prezentaci důvodu dlouhodobých cílů organizace, akčních programů a priorit alokace zdrojů organizace
- nástroj výběru, do jakého podnikatelského sektoru organizace může nebo si přeje vstoupit
- zaměření na tvorbu a udržení klíčové kompetence organizace
- definování povahy nebo vlastností ekonomických a neekonomických přínosů, kterých chce organizace dosáhnout nebo vytvořit pro stakeholdery
- snaha dosáhnout dlouhodobě udržitelné výhody v každé obchodní aktivitě tím, že reaguje správně na příležitosti a hrozby v daném prostředí, stejně jako na své silné a slabé stránky
- nástroj identifikace jasných manažerských úkolů na korporačních, obchodních a funkčních úrovních
- koherentní, sjednocující a integrační způsob nebo postup rozhodnutí
- jako způsob, jak investovat selektivně do hmotných a nehmotných zdrojů, aby byly vytvořeny schopnosti, které zadrží udržitelnou konkurenční výhodu organizace.

Dnes existuje řada různých definic strategie, které vznikly na základě výzkumů, které byly provedeny zejména v USA a v západní Evropě.

Collise a Montgomeryová (4, s. 17) uvádějí: „Strategií je to, jak vedení firmy vytváří (s pomocí koordinace a konfigurace svých multitržních aktivit) hodnotu pro svou organizaci.“

Ansoff (4, s. 18) definuje strategii následovně: „Strategie je pravidlo pro rozhodování pod neurčitými podmínkami, kdežto obchodní politika je kontingenční rozhodování. Obchodní strategie je široký soubor rozhodovacích pravidel a návodů definující spektrum obchodní činnosti a směr organizace.“

Porter (4, s. 18) se dívá na strategii takto: „Strategie je široce založený vzorec určující, jaká je konkurenční schopnost firmy, jaké budou její cíle a jaká politika bude potřebná k dosažení těchto cílů. Podstatou formulování konkurenční strategie je dát do souvislosti firmu a její okolí.“

Johnson a Scholes (4, s. 18) argumentují, že strategická rozhodnutí souvisejí s:

- určením spektra aktivit organizace
- přizpůsobením aktivity organizace jejímu prostředí
- přizpůsobením aktivity organizace jejím schopnostem
- alokováním a přerozdělením hlavních zdrojů uvnitř organizace
- hodnotami, očekáváním a cíli všech, kteří ovlivňují zvolenou strategii
- směrem, kterým se bude organizace dlouhodobě ubírat

Minzberg a Quinn (4, s. 18) definují strategii jako sled nebo plán, který integruje hlavní cíle, obchodní politiky a implementační kroky organizace do jednotného celku.

2.1. Strategické myšlení

Je to určitý způsob myšlení se specifickými a jasně identifikovatelnými charakteristikami.

2.1.1. Etapy vývoje strategického řízení

V roce 1993 Whittington navrhl historickou typologii filozofie a teorie strategického řízení. Vývoj strategického řízení můžeme shrnout do následujících etap (viz Tabulka č. 1):

	Hlavní myšlenka	Cíl	Metody
60. léta – klasická škola	V čele manažer, který rozhoduje	Vytvoření SWOT analýzy	Vytvoření Alfonsovy matice
70. léta – procesní přístup	Propojenost jednotlivých oddělení	Výrobní a geografická diverzifikace	BCG matice
80. léta – evoluční přístup	Evoluční pohled na konkurenci (trhy myslí za manažery)	Přiblížit se zákazníkovi, zvýšit kvalitu produkce	Model řízení kvality Porterův pětifaktorový model
90. léta – systémový přístup	Rozšíření strategického managementu o osobní přístup	Zvýšit efektivitu produkce	Tvorba vnitropodnikových kultur
Současnost – novodobý přístup	Sjednocení pojmu strategického řízení a strategie	Zvýšit praktickou aplikaci teoretického konceptu	Strategický výzkum

Tabulka č. 1, Shrnutí etap vývoje strategického řízení

2.1.2. Lidkův model elementů strategického myšlení

Lidkův model definuje strategické myšlení jako určitý způsob myšlení se specifickými a jasně identifikovatelnými charakteristikami. Rozděluje strategické myšlení do následujících elementů (4, s. 19-20) :

A) Systémový pohled

Stratég má mentální model celkového systému tvorby hodnot od samého počátku až do konce a rozumí souvislostem daného řetězce. Tento pohled umožňuje, aby jedinci objasnili své role v rámci celkového systému, dopad na jejich chování na další části toho systému a na celkový výsledek. Tento přístup zdůrazňuje souvislost nejen mezi korporační, obchodní a funkční strategií, ale nejdůležitější je na lidské úrovni.

B) Zaměření na cíle

Strategický úmysl poskytuje zaměření, které umožňuje jedinci ve firmě zvládnout svou strategii k tomu, aby mohl zaměřit pozornost, odolávat rozptýlení a soustředit se tak dlouho, dokud nedosáhne stanovených cílů.

C) Inteligenční oportunistus

Jedná se o otevřenost vůči novým zkušenostem, které umožňují jedinci využívat výhody alternativních strategií, které mohou být lepší a relevantní pro rychle se měnící podnikatelské prostředí.

D) Myšlení v čase

Strategické myšlení spojuje minulost, současnost a budoucnost tím, že využívá obojího – paměti organizace i jejího širokého historického kontextu jako kritických vstupů pro tvorbu své budoucnosti.

E) Hypoteticky založené myšlení

V podnikatelském prostředí, ve kterém se nachází velké množství informací a není čas o nich přemýšlet, je významná schopnost tvorby a testování optimálních hypotéz. Schopnost dobře pracovat s hypotézami je klíčovým jádrem kompetence organizace.

2.1.3. Strategické řízení

Proces strategického řízení můžeme rozdělit do následujících pěti fází (3, s. 27):

1. Identifikace současných podnikových misí a cílů.
2. Strategická analýza okolních faktorů ovlivňujících fungování organizace.
3. Formulace strategie pomocí jasného souboru odůvodněných opatření, která má za úkol zhodnotit dosavadní mise a cíle organizace a také stanovit nápravu, pokud došlo k odchylce od původního očekávání.
4. Implementace strategie.
5. Hodnocení a kontrola strategie.

Grafické vyjádření procesu strategického řízení viz *Příloha č. 1*.

Strategické řízení by mělo být chápáno jako nikdy nekončící proces, posloupnost opakujících se a na sebe navazujících kroků, počínajících vymezením poslání firmy a jejich cílů a strategickou analýzou a končící formulací možných variant řešení (strategií), výběrem a implementací optimálních strategií a kontrolou a korekcemi průběhu jejich realizace.

2.1.4. Úrovně strategického řízení

Podle úrovně řízení, pro kterou je strategie určena, se rozlišují 3 druhy strategií:

A) Firemní (korporační) strategie

Jedná se o realizaci strategie ve formě strategických rozhodnutí na podnikové úrovni, vyjadřuje základní podnikatelská rozhodnutí, například v jaké zemi a v jakém oboru bude firma podnikat, jak hodlá alokovat disponibilní kapitálové prostředky, jakým zásadním způsobem bude podnikání řízeno a pod.

B) Obchodní (business) strategie

Jedná se o realizaci strategie pro obchodní jednotku. Obchodní jednotku (Strategic Business Unit – SBU) může být definována jako seskupení podnikových subjektů (divize, výrobky, vzájemně propojená oddělení, jednotlivé podniky), pro které existují trhy odlišné od jiných seskupení a pro které existují samostatné cíle a jim odpovídající strategie. Cílem strategie pro obchodní jednotku je zpravidla patřit k vedoucím konkurentům na trhu, na kterém působí nebo na který chtějí proniknout.

C) Funkční strategie

Každá obchodní strategie je rozpracována do podoby několika funkcí uvnitř podniku, např. do formy strategického řízení lidských zdrojů, strategie rozvoje marketingu, nákupní strategie a pod. Funkční strategie tak pomáhá plnit strategické cíle na úrovni obchodní i korporační (2, s. 21-33).

Grafické znázornění úrovní strategického řízení viz *Příloha č. 2*.

2.1.5. Pojem strategie

Ústřední pojem strategického managementu – strategie – úzce souvisí s cíli, které firma sleduje. Obecně můžeme říct, že cíle jsou žádoucí budoucí stavy, kterých má být dosaženo. Strategie vyjadřují základní představy o tom, jakou cestou budou firemní cíle dosaženy.

Cíle je potřeba vymezit tak, aby byly SMART, kde jednotlivá písmena vyjadřují požadované vlastnosti cílů (3, 84-85):

S – *stimulating*, tj. cíle musí stimulovat k dosažení co nejlepších výsledků

M – *measurable*, tj. dosažení či nedosažení cíle by mělo být měřitelné

A – *acceptable*, tj. skutečnost, že by cíle měly být akceptovatelné

R – *realistic*, tj. reálné, dosažitelné cíle

T – *timed*, tj. cíle určené v čase

Rozhodování o cílech firmy je v realitě ovlivněno různými faktory. Jedná se zejména o následující:

- Vliv prostředí, v němž firma působí
- Očekávání stakeholders
- Objem dostupných výrobních faktorů
- Interní vztahy
- Vlastnosti a schopnosti stratégů
- Minulý vývoj

2.1.6. Charakteristické rysy kvalitní strategie

Vybraná varianta strategie by měla splňovat následující podmínky (4, s. 35):

- Strategie podniku musí zahrnovat dílčí strategie zapracované pro podnikovou úroveň, úroveň jednotlivých SBU a funkční úroveň.

- Dílčí strategie musí být navzájem provázané a vytvářet ucelený systém. Nelze vytvářet výrobní strategii bez vazby na marketingovou strategii a další strategie na funkční úrovni. Současně musí být provázány strategie na jednotlivých úrovních a musí se vzájemně doplňovat a podporovat.
- Variantě strategie musí odpovídat vhodná organizační struktura a systém řízení, které umožní firmě pružně reagovat na měnící se podmínky na trhu.
- Strategie by měla rozvíjet základní dovednosti firmy, jako je např. schopnost vyrábět určitý výrobek. Současně by měla firmu připravit na získání nových dovedností, které by mohl využít v případě změn v jejím okolí.
- Strategie by měla zahrnovat výběr vhodných manažerů, kteří budou nejen na vysoké odborné úrovni, ale zároveň dokážou komunikovat s lidmi a získat je pro realizaci strategie
- Strategie musí zahrnovat rozvoj a vzdělávání všech pracovníků firmy. Jedině kvalifikovaní pracovníci mohou přispět k úspěšné realizaci strategie.
- Strategie musí vytvářet pocit sounáležitosti pracovníků k podniku a hrdosti, že v podniku mohou pracovat.

2.2. Strategická analýza okolí firmy

Strategická analýza okolí firmy je proces, pomocí kterého stratégové okolí firmy monitorují a zjištěné skutečnosti vyhodnocují tak, aby v konečné fázi byli schopni určit 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.

Analýza firemního okolí by se měla uskutečňovat ve třech základních na sebe navazujících krocích:

1. Analýza dosavadní strategie a nejdůležitějších předpokladů o vývoji okolí, za nichž byla zformulována.
2. Identifikace současného stavu a předpověď vývoje okolí. V této fázi je především nutné hledat odpověď na otázku, jaké jsou předpoklady a předpovědi dalšího vývoje firemního okolí.

3. Ocenění (ohodnocení) významu identifikovatelných změn pro další strategický rozvoj firmy, určení nových příležitostí a hrozeb.

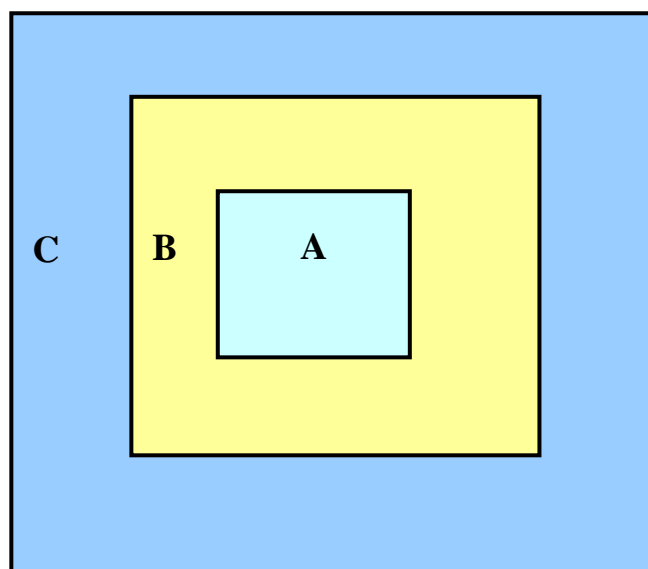
Členění faktorů okolí:

A) Podle Houldena

Jedná se o jedno z nejčastěji používaných členění okolí firmy, je užiteční i tím, že vymezuje nejdůležitější stakeholders:

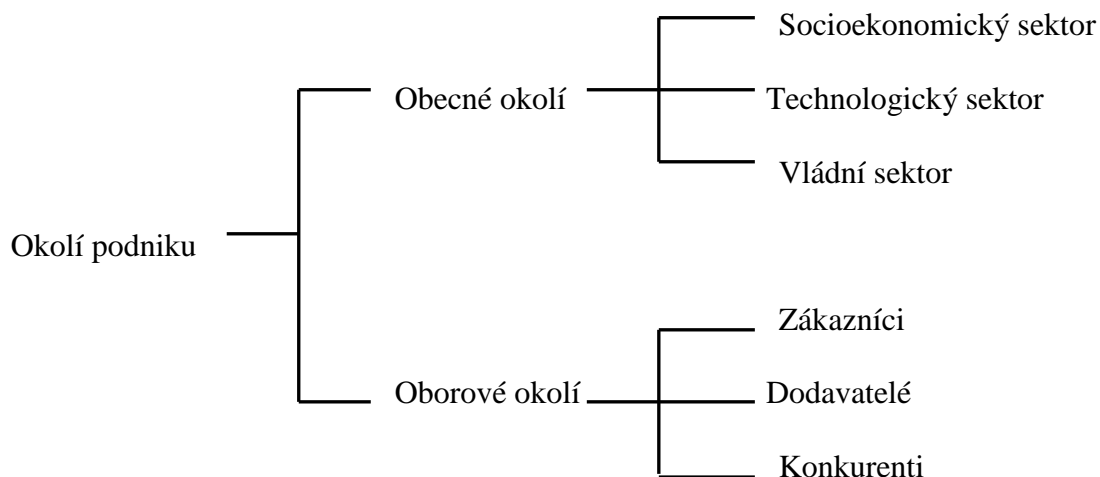
- Existující konkurenti (A)
- Nově přichozí konkurenti, nové konkurenční výrobky, dodavatelé a zákazníci (B)
- Vláda, mezinárodní organizace, ekonomika, vlastníci, finanční trhy, zaměstnanci a odbory, společenské organizace, technologie, přírodní podmínky, média, nátlakové skupiny, politické strany (C)

Grafické vyjádření členění faktorů okolí podle Houldena (2, s. 36) viz *Obrázek č. 1*.



Obrázek č. 1, Členění faktorů okolí podle Houldena

B) Členění faktorů okolí podle Jaucha a Gluecka (2, s. 37) – viz *Obrázek č. 2*:



Obrázek č. 2 , Členění okolí firmy podle Jaucha a Gluecka

2.3. Analýza obecného okolí firmy

2.3.1. Socio-ekonomické faktory

V rámci socio-ekonomických faktorů je nejdůležitější působení ekonomických, klimatických, ekologických a sociálních faktorů.

A. Ekonomické faktory

Situaci podniků ovlivňuje současný i budoucí stav ekonomiky. Stratégové se musí ve svých analýzách zaměřit na následující faktory:

- stádium hospodářského cyklu naší i světové ekonomiky
- politická situace a její vliv na ekonomiku
- hospodářská politika vlády
- monetární politika státu

- fiskální politika
- stav platební bilance státu, deficit zahraničního obchodu, míra zadlužení
- míra inflace
- situace kapitálového trhu

Při strategické analýze se musíme zaměřit na fungování tzv. magického čtyřúhelníku:

- ekonomický růst
- nezaměstnanost
- inflace
- vnější rovnováha

Cílem je maximalizovat ekonomický růst a přebytek obchodní bilance a minimalizovat nezaměstnanost a inflaci. Problém většinou spočívá v tom, že zlepšení jedné z těchto veličin negativně ovlivňuje veličiny ostatní. Stratégové musí při analýze určit, které z identifikovaných faktorů jsou pro daný podnik nejdůležitější a musí se rovněž zaměřit na předpověď změn jejich působení v budoucnu (2, s. 37-38).

B. Ekologické a klimatické faktory

Stratégové se musí zabývat při analýze i ekologickými a klimatickými faktory, neboť 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. Zejména vlivem ekologických faktorů, případně vyčerpáním dosavadních přírodních zdrojů, byl v posledních desetiletích vyvinut efektivní tlak na racionalizaci spotřeby energie a využívání přírodních zdrojů. Na druhé straně je potřeba si uvědomit, že potřeba respektování ekologických aspektů vytváří nové podnikatelské příležitosti (2, s. 38-39).

C. Sociální faktory

V oblasti sociálních faktorů, které ovlivňují okolí firmy, jsou nejdůležitější následující:

- společensko-politický systém a klima ve společnosti
- hodnotové stupnice a postoje lidí
- životní styl
- životní úroveň
- kvalifikovaná struktura populace
- zdravotní stav a struktura populace

Sociální faktory na jedné straně mohou výrazně ovlivňovat poptávku po zboží a službách, na druhé straně silně ovlivňují i stranu nabídky – podnikavost, pracovní motivaci (2, s. 39).

2.3.2. Technologický sektor

Pro existenci podniků jsou velmi významné vynálezy a zásadní inovace. Investování do technického rozvoje se na jedné straně stává nezbytností, na straně druhé v sobě zahrnuje mnoho rizik, protože většinou až do poslední chvíle 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 obchodní strategii. Firmy s touto strategií využívají jako svoji hlavní konkurenční zbraň exkluzivní charakter svých výrobků, za něž potom inkasují vyšší ceny než jejich konkurenti. Přírozeným způsobem získání takovéto exkluzivity je právě technický rozvoj (2, s. 40).

2.3.3. Vládní sektor

Stát ovlivňuje fungování ekonomiky především zákony a kontrolou jejich dodržování. I v rozvinutých tržních ekonomikách je stát významným zaměstnavatelem (orgány státní správy a podniky) a zároveň i významným spotřebitelem, což realizuje jednak ve formě poptávky státních orgánů a ze státního rozpočtu financovaných organizací po zboží a službách, tak i distribucí veřejných statků.

Stát ve vymezených oblastech kontroluje fungování trhů např. regulací cen, činností Úřadu pro hospodářskou soutěž, Státní obchodní inspekce a další.

Další významnou funkcí státu představuje definování realizace tzv. hospodářské politiky státu, mající např. podobu podpory malých firem, podpory exportu, výzkumu a technického rozvoje. Stát je rovněž zodpovědný za kvalitu pracovní síly ve smyslu zodpovědnosti za školskou, zdravotnickou a sociální oblast (2, s. 40-41).

2.3.4. Metoda MAP

Analýza vnějšího okolí podniku by měla být především zaměřena na odhalení budoucího vývoje. Jedním z nástrojů „měření“ analýzy vnějšího okolí s cílem odhalení vývojových trendů je metoda MAP (Monitor, Analyse, Predict).

Metoda MAP je založena na rozložení analýzy vnějšího okolí do tří navazujících kroků:

1. Identifikace faktorů, jejichž působení je zásadní z hlediska návrhu strategie
2. Analýza dosavadního působení těchto faktorů
3. Predikce vývoje

Výhodou MAP přístupu k analýze je především to, že se do zpracování analýzy vnáší systematičnost a řád. V prvním kroku jde především o identifikaci všech důležitých faktorů, které mohou ovlivňovat rozhodování o strategii. Pro druhou i třetí fázi analýzy je výhodné, pokud se podaří nashromáždit kvantitativní fakta o dosavadním vývoji (2, s. 60-61).

2.4. Analýza oborového okolí

Oborové okolí podniku je ovlivňováno především jeho konkurenty, dodavateli a zákazníky. Strategie a cíle podniku jsou silně ovlivňovány atraktivností oboru, v němž podnik působí a jeho strategickou situací jako celku (2, s. 41-60).

Existují tedy tři sektory oborového okolí firmy:

- zákazníci
- dodavatelé
- konkurenti.

2.4.1. Sektor zákazníků

Stratégy musí především zajímat, kdo jsou jejich zákazníci a jaké potřeby a očekávání jejich zákazníci mají. Stejně tak je musí zajímat, kdo může být jejich potenciálním zákazníkem a jaké jsou základní trendy, které by jejich zákazníky mohly vést ke změnám požadavků a chování.

Analýzu sektoru zákazníků je třeba zaměřit především na následující faktory:

- identifikaci kupujících a rozličných faktorů, které ovlivňují jejich rozhodnutí nakupovat
- demografické faktory, které vytvářejí změny v určitých kategoriích zákazníků
- geografické faktory a geografické rozmístění trhů

A. Identifikace kupujících

Většinou rozlišujeme tři třídy zákazníků, z nichž u každé lze identifikovat rozdílné faktory, které ovlivňují jejich rozhodnutí nakupovat. Samozřejmě, že tyto faktory mění sílu svého působení v závislosti na druhu výrobku.

B. Demografické faktory

S populací jsou spojeny tři základní faktory, které ovlivňují trhy a které jsou označovány jako primární poptávkové faktory:

- změny v populaci. Jestliže je méně lidí, je menší primární poptávka po zboží.
- posuny ve věku populace. V důsledku zlepšování sociálních podmínek, včetně zdravotní péče, populace ve vyspělých zemích obecně stárne.
- rozložení příjmů populace. Pro některé trhy je významné, že v podmínkách tržních ekonomik je většina příjmů soustředěna pouze v rukou úzké vrstvy obyvatel, na jiných trzích toto není.

C. Geografické faktory

V této oblasti strategické analýzy je nutno brát v úvahu, kde se zákazníci nacházejí. Tato skutečnost je významná zejména v sektoru obchodu. Každý, kdo plánuje otevření obchodní jednotky, musí hned od počátku přemýšlet o tom, zda budou jeho obchodní zákazníci navštěvovat, zda samotná doprava do místa pro ně nebude příliš komplikovaná a nákladná. Samozřejmě musíme brát v úvahu i dopravu zboží a zaměstnanců.

2.4.2. Sektor dodavatelů

V případě sektoru dodavatelů jde především o to analyzovat dostupnost a náklady všech vstupů potřebných k výrobě a stabilitu dodávek. Náklady a dostupnost zdrojů jsou především určovány kvalitou vztahů mezi určitým podnikem a dodavateli.

V sektoru dodavatelů je při strategické analýze nutno rovněž analyzovat následující faktory:

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

Ve vztazích dodavatelů a odběratelů se v současné době prosazují následující principy organizace nákupních činností:

A) Single sourcing

Počet dodavatelů se omezuje, tradiční zásada nákupu rozptýlit nakupované množství na co nejvíce zaměnitelných dodavatelů a uplatnit hrozbu změny dodavatele je nahrazována partnerstvím v rámci hodnototvorného řetězce.

B) Princip výrobního partnerství

Vychází z poznání, že v současném vysoce konkurenčním prostředí je předpokladem úspěchu spíše oboustranně transparentní partnerství mezi výrobcem a dodavatelem než konkurenční vztahy. Spolupráce musí být permanentní a dlouhodobá. Výběr dodavatele v tomto případě nemůže brát v potaz pouze cenové relace, ale spíše schopnost dodavatele přijmout dlouhodobě zodpovědnost v pyramidě dodavatelů a vyrábět v optimální kvalitě.

2.4.3. Sektor konkurentů

Při analýze konkurentů se musí strategové zaměřit na následující otázky:

- Jaká je současná pozice firmy vůči konkurentům?
- Jak se konkurence vyvíjí?
- V jaké fázi svých životních cyklů se nacházejí rozhodující výrobky?
- Jaká je rentabilita odvětví vůči jiným srovnatelným odvětvím?
- Vstupují noví konkurenti do odvětví? Opouštějí obor rivalové?

Vstup nebo výstup do/z odvětví je závislý na bariérách vstupu/výstupu.

Bariéry vstupu do odvětví:

- diferenciacie výrobků
- rozsah produkce
- distribuční kanály
- absolutní výhody v celkových nákladech
- možná reakce současných podniků na vstup nového konkurenta

Bariéry výstupu z odvětví:

- zvyky a stereotypy řídicích pracovníků
- utopení peněz ve výrobních prostředcích
- vysoké přímé náklady na výstup

Dostupnost substitutů

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

2.4.4. Porterův model konkurenčního prostředí

Velmi často používaným nástrojem analýzy oborového okolí podniku je Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí. Model vychází z předpokladu, že strategická pozice firmy/SBU je určována působením pěti základních faktorů:

1. Vyjednávací síla zákazníků
2. Vyjednávací síla dodavatelů
3. Hrozba vstupu nových konkurentů
4. Hrozba substitutů
5. Rivalita firem na daném trhu

Na vyhodnocení výsledků Porterovy analýzy se může použít např. metoda ETOP (Environmental Threat and Opportunity Profile). Základem je vybrání důležitých faktorů oborového okolí a určení jejich vlivu. Nejčastěji používáme tři stupně vlivu: příležitost, ohrožení a neutrální vliv. Podstatou metody je identifikovat očekávané relativní trendy a odhadnout jejich pravděpodobný vliv (2, s. 46-49).

2.5. Analýza interního okolí

V této analýze se firma snaží identifikovat a hodnotit veličiny, které existují uvnitř analyzované firmy. V této analýze se hodnotí tzv. podnikové zdroje, mezi které patří nejen vstupy do výroby zboží a služeb, ale také zaměstnanci, finanční prostředky, budovy a zařízení, znalosti, schopnosti především vedoucích pracovníků.

Mezi nejčastěji hodnocené interní faktory firmy patří: marketingové faktory, faktory vědecko-technického rozvoje, faktory výrobní a řízení výroby, faktory lidských a firemních zdrojů a faktory finanční a rozpočtové (2, s. 74-80).

Pro hodnocení analýzy interních faktorů používáme metodu SAP (Strategic Advantages Profile), která umožňuje sumarizovat diagnózy všech interních faktorů, které považujeme za klíčové (2, s. 100-101).

2.6. Analýza důležitých stakeholders

Jestliže má být strategie úspěšná, je nutné, aby nebyla v rozporu se zájmy rozhodujících stakeholders, tedy činitelů, kteří mají něco společného s firmou (viz *Obrázek č. 1*, Členění faktorů okolí podle Houldena). Strategie by měla být formulována s přihlédnutím k cílům, zájmům a síle rozhodujících stakeholders.

Při analýze očekávání stakeholders se uplatňují běžné metody a techniky průzkumu postojů a názorů, například technika interview nebo dotazníků. Nezbytné je, aby zjištěná fakta byla pravdivá a objektivní.

Silu jednotlivých stakeholders je vhodné nějakým způsobem (např. bodovacím systémem) ohodnotit a výsledky analýzy uspořádat formou tabulky. Výsledky očekávání stakeholders mohou být užitečné jak ve fázi návrhu strategie, kdy se snažíme návrhem strategie co nejvíce vyjít vstříc zájmům důležitých stakeholders, tak ve fázi rozhodování o přijetí strategie, kdy analýzou zjištěná fakta využijeme při argumentaci ve prospěch návrhu (2, s. 70-73).

2.7. Další analýzy firmy

2.7.1. Analýza zahraničního okolí firmy

V současné době mnoho podniků a jejich řídicích pracovníků operuje a myslí v dimenzích celosvětové konkurence, tzn. v dimenzích překračujících bariéry hranic států a kontinentů. Zahraniční okolí je speciálním případem obecného a oborového okolí firmy. Jednoznačně můžeme říci, že zahraniční okolí je více konkurenční, heterogenní a komplexnější než okolí podniků v rámci ekonomiky naší země.

Zahraniční okolí podniku zahrnuje následující faktory: jazyk, kultura, politika, ekonomika, vládní zásahy, pracovní síla, financování, výzkum trhu, reklama, doprava a komunikace, pracovní vztahy, obchodní bariéry apod.

Faktory zahraničního okolí mohou pro podniky znamenat jak příležitosti, tak hrozby. Podniky podnikají mezinárodně, jestliže se objeví možnosti zvyšování jejich prodejů a zisků, snižování nákladů, případně realizace jejich dalších strategických změn.

2.7.2. SWOT analýza

Základ SWOT analýzy tvoří analýza silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb firmy (SWOT – Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats). Po zpracování odhadu vnitřní a vnější situace firmy, můžeme uvažovat o výběru strategie. Dobré strategie by měly stavět na zdrojích síly (silné stránky) a využívat příležitosti (6, s. 91-94).

2.7.3. PEST analýza

Tato analýza považuje za klíčové součásti okolí firmy následující skupiny faktorů: Politické a legislativní, Ekonomické, Sociální a kulturní a Technologické. Každá z těchto skupin zahrnuje v sobě řadu dílčích faktorů, které různou měrou ovlivňují firmu (3, s. 37-39).

V současné době se můžeme u některých autorů setkat s pojmem analýza PESTEL, která kromě politických, ekonomických, sociálních a technologických faktorů, zdůrazňuje samostatně faktory Ekologické a Legislativní.

3. ANALÝZA SOUČASNÝCH VÝROBNÍCH SBU

3.1. Představení společnosti Lexmark

Lexmark International, Inc. je akciová společnost se sídlem v Lexingtonu, ve státě Kentucky, USA. Společnost vznikla vyčleněním z mateřské společnosti IBM v roce 1991. Od svého založení hraje vedoucí úlohu na poli vývoje, výroby a dodávek tiskových technologií.

Lexmark dodává laserové a inkoustové tiskárny, multifunkční tiskárny a jejich příslušenství pro kanceláře i domácnosti do více než 150 zemí světa. Se svými sedmi procenty podílu na trhu je společnost třetím největším výrobcem těchto technologií. V roce 2006 dosáhl Lexmark obrátu 6,7 miliard dolarů. Ve stejném roce se umístil na seznamu nejuznávanějších amerických společností Fortune 500 na 370. místě a podle časopisu Industry Week patří mezi TOP 50 USA Manufacturers. Lexmark získává každoročně mnoho dalších ocenění také při testech nových výrobků, které jsou organizovány časopisy *PC World*, *PC Magazine*, *CNET*, *Better Buys for Business* atd.

Lexmark International, Inc. je veden jednoduchou vizí:

Customers For Life – Zákazníci na celý život



Obrázek č. 3, Logo firmy Lexmark

Této vize společnost dosahuje prostřednictvím následující mise: maximální uspokojování potřeb zákazníků pomocí plynulých dodávek při dodržování požadované jakosti, minimálních nákladů a minimálních skladových zásob.

V současnosti má Lexmark International, Inc. na celém světě asi 13 000 zaměstnanců. Organizační struktura společnosti je divizionální. Dělí se do dvou hlavních divizí – Divize výroby tiskáren a Divize výroby tonerových kazet.

Z důvodu zjednodušení popisu struktury firmy se dále ve své práci soustředím na Divizi výroby tonerových kazet. Podle geografické polohy výroby se tato divize se dále dělí na tři výrobní lokace – Evropu, Čínu a Mexiko. V Mexiku se v současné době vyrábějí tonerové kazety ve vlastním závodě, v Číně a v Evropě je montáž zajišťována prostřednictvím několika subdodavatelů.

V Evropě Lexmark spolupracuje se dvěma subdodavateli, s jedním v České republice a s druhým na Slovensku. Činnost obou těchto závodů je řízena českým podpůrným týmem Lexmark International /Czech/, s.r.o. se sídlem v Brně.

3.2. Korporační strategie

Jak jsem uvedla výše, součástí mise společnosti je flexibilní zajišťování dodávek dle požadavků zákazníka a to při co nejmenších nákladech. Společnost neustále hledá nová opatření pro zvýšení konkurenceschopnosti. V současné době přijalo vedení společnosti korporační strategické rozhodnutí zeštíhlit svou organizační strukturu, což v Evropě představuje sjednocení obou výrobních jednotek v jednu.

Pro konečné rozhodnutí je nutné provést analýzu dvou strategických obchodních jednotek a na jejím základě rozhodnout, která z výrobních jednotek bude zachována a která bude zrušena.

3.3. Strategie společnosti v Evropě

3.3.1. Současná situace

V současné době se vyrábějí tonerové kazety v České republice (SBU ČR) a na Slovensku (SBU SR). Montáž kazet je řízena brněnským týmem Lexmark International /Czech/ s.r.o. Tento tým poskytuje výrobním závodům know-how a zajišťuje výrobní technologii, logistiku vstupních komponentů do výroby a finálních výrobků, kompletní nákup a řízení jakosti.

Vyrobené tonerové kazety jsou z výroby posílány distribučních center v Belgii, USA, Kanadě a Austrálii. Z těchto distribučních center jsou posílány přímo koncovým zákazníkům, z nichž nejvýznamnějšími jsou firmy Dell a IBM, státní sektor USA, bankovní sektor a nadnárodní obchodní řetězce.

Komponenty pro montáž jsou dováženy od dodavatelů z celého světa. Část komponentů společnost vyrábí ve vlastních výrobních závodech v USA a Mexiku. Téměř všechny komponenty pro obě evropské SBU jsou dodávány do logistického centra v Uherském Hradišti, jehož součástí je i celní sklad. Český montážní závod navíc používá několik dalších podpůrných skladovacích prostor.

3.3.2. Nová business strategie

Součástí nové business strategie je nejen sjednocení dvou SBU v jednu, ale i přesun brněnského týmu Lexmark do místa této SBU, eliminace logistického centra a celního skladu v Uherském Hradišti a zrušení podpůrných skladovacích prostorů používaných českým montážním závodem. Výhodou této strategie je centralizace minimálně čtyř lokací do jednoho místa a tím zefektivnění výroby, toku materiálu a informací a celkové zlevnění výroby tonerových kazet.

Grafické znázornění výchozí a cílové situace viz *Příloha č.1, 2, 3 a 4.*

3.3.3. Analýzy použité k rozhodnutí o nové business strategii

Jak již bylo uvedeno výše, cílem této práce je provést analýzu dvou strategických výrobních jednotek a na jejím základě doporučit, která z nich bude zachována a která zrušena. K doporučení výběru výrobní SBU použiji analýzu faktorů obecného okolí metodou MAP, analýzu oborového okolí podle Porterova pětifaktorového modelu metodou ETOP, analýzu důležitých stakeholders a také analýzu interních faktorů metodou SAP. Pro shrnutí analýz použiji SWOT analýzu.

3.4. Analýza faktorů obecného okolí

3.4.1. Sociální faktory

Rychlý růst vývoje informačních technologií má významný vliv na život lidí na celém světě. Postkomunistické země zaznamenaly velký nárůst používání těchto technologií již po roce 1989. Tento nárůst se ještě více prohloubil po přistoupení pěti nových členských zemí do Evropské Unie v roce 2004. Na základě informace Českého statistického úřadu 53 % obyvatel Evropské Unie používá počítač. Statistiky uvádějí počet 31 počítačů na 100 obyvatel a další nárůst lze očekávat i v následujících letech po přistoupení Rumunska a Bulharska v roce 2007 (9).

Se vzrůstajícím počtem uživatelů počítačů a internetu automaticky roste i počet nakupovaných tiskáren. Předpoklad, že uživatelé budou raději číst knihy a články pouze z monitorů počítačů, než z tištěného textu, se nepotvrdil. Lidé jsou v tomto směru více konzervativní.

I když počet vzdělaných lidí v České republice a na Slovensku neustále vzrůstá, stále ještě nacházíme dostatek nekvalifikovaných pracovníků ochotných pracovat na montážních linkách za minimální mzdu. Podle Českého statistického úřadu byla míra nezaměstnanosti v roce 2006 7,2 % (8) a dle Slovenského statistického úřadu 13,5 % (10).

3.4.2. Legislativní faktory

Vstup České a Slovenské republiky do EU sehrál velmi významnou roli v podnikání Lexmarku na území obou států. Jelikož se pro montáž tonerových kazet dovážejí komponenty z celého světa a naopak hotové výrobky se vyvážejí do zemí EU i do tzv. 3. zemí, bylo v období před vstupem do EU nutné velmi detailně prostudovat všechny procesy týkající se oblasti celní a daňové.

Od 1.1.2005 vstoupila v České republice v platnost Novela Zákona o DPH, která dle §23 odstavce 3 zrušila Celním úřadům povinnost vyměřování DPH při importu v případě pouhého přepracování zboží, což mělo velký vliv na výši a garanci celních dluhů a tím pádem i na cash flow businessu v České republice. Obdobná novela Zákona o DPH nebyla na Slovensku dodnes provedena. Zde bych také chtěla zdůraznit rozdíl mezi přístupem českých a slovenských celních orgánů a Finančních úřadů při aplikaci nových procesů nutných pro efektivní fungování společnosti. V této oblasti se české úřady chovají mnohem vstřícněji než úřady slovenské.

Velmi důležitou roli také hraje Zákon o odpadech a Směrnice EU WEEE (Waste Electronic and Electric Equipment Directive), která stanoví přísná pravidla pro recyklaci odpadů z elektrotechnického průmyslu. Společnost Lexmark implementovala systém navrácení prázdných tonerových kazet do sběrných středisek, kde se po vytrídění rozhoduje, zda bude kazeta ekologicky zlikvidována či znovu naplněna a určena k dalšímu prodeji.

I když obě země respektují evropské zákony o odpadech, přístup je odlišný. Slovenský zákon je přísnější v tom, že prázdné tonerové kazety určené k opětovnému naplnění tonerem považuje za odpad a tudíž se brání jejich dovozu na své území.

3.4.3. Ekonomické faktory

Stav ekonomiky významně ovlivňuje podnikání na území České a Slovenské republiky. Ekonomiky obou států v posledních letech mírně rostou, podobný trend se očekává i v letech budoucích.

A) Růst ekonomiky v ČR a SR

Podle informací Českého statistického úřadu, meziroční růst HDP v České republice dosahoval následujících hodnot (8):

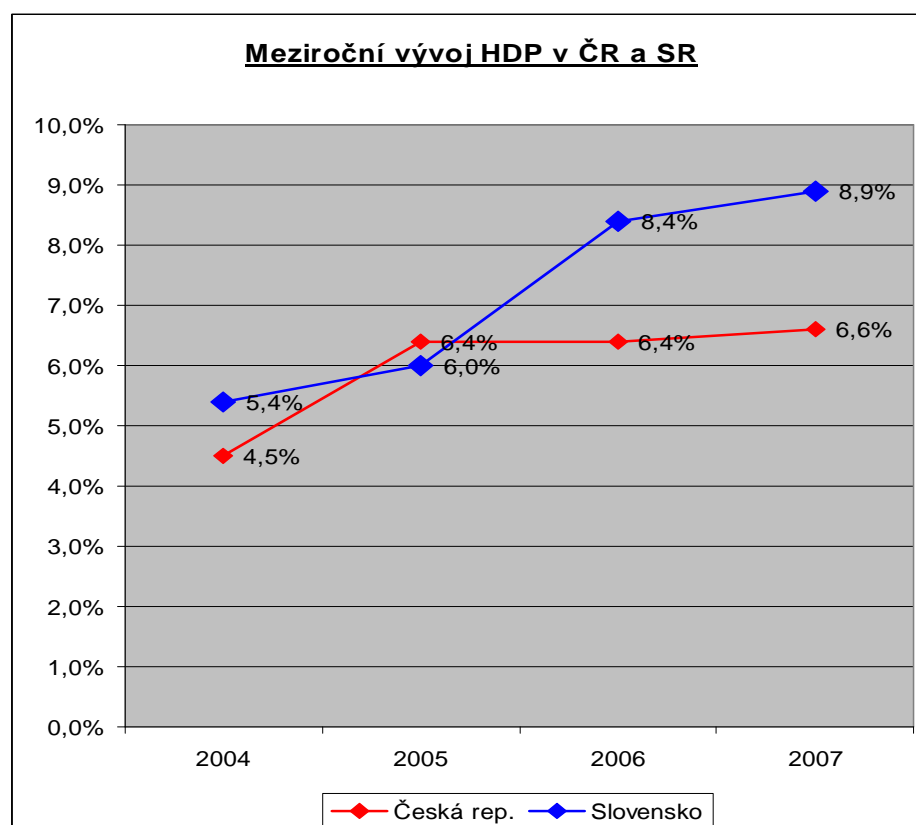
2004 – 4,5 %
2005 – 6,4 %
2006 – 6,4 %
2007 – 6,6 %

V následujících letech by mělo být dodrženo přibližně stejného tempa růstu.

Meziroční růst HDP na Slovensku dosahoval následujících hodnot (12):

2004 – 5,4 %
2005 – 6,0 %
2006 – 8,4 %
2007 – 8,9 %

Grafické vyjádření růstu ekonomiky v České republice a na Slovensku v letech 2004 až 2007 je vyjádřeno v *Grafu č.1*.



Graf č.1, Meziroční vývoj HDP v ČR a SR

B) Míra inflace v ČR a SR

Vývoj míry inflace v České republice byl následující (13):

2004 – 2,8 %

2005 – 1,9 %

2006 – 2,5 %

2007 – 2,8 %

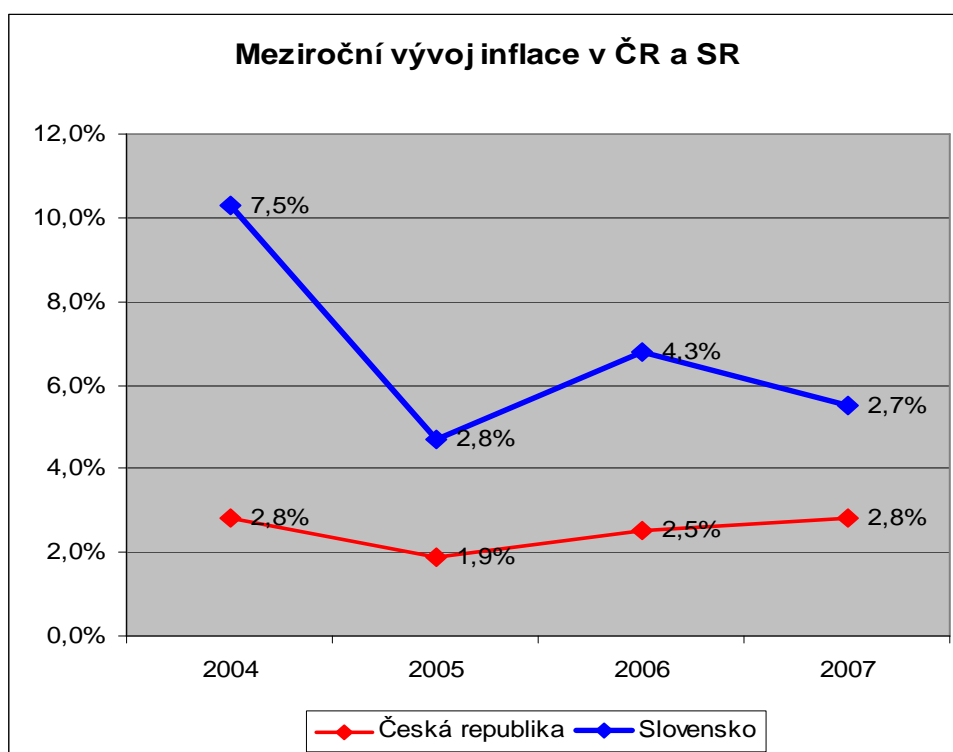
Na Slovensku se situace vyvíjela následovně (17):

2004 – 7,5 %

2005 – 2,8 %

2006 – 4,3 %

2007 – 2,7 %



Graf č.2, Meziroční vývoj HDP v ČR a SR

C) Minimální mzda v ČR a SR

Minimální mzda v České republice se pohybovala v následujících částkách (14):

2004 – 6700 Kč

2005 – 7185 Kč

01/2006 – 7570 Kč

07/2006 – 7955 Kč

2007 – 8000 Kč

Minimální mzda na Slovensku se vyvíjela následovně (15):

2004 – 6080 Sk*

2005 – 6500 Sk*

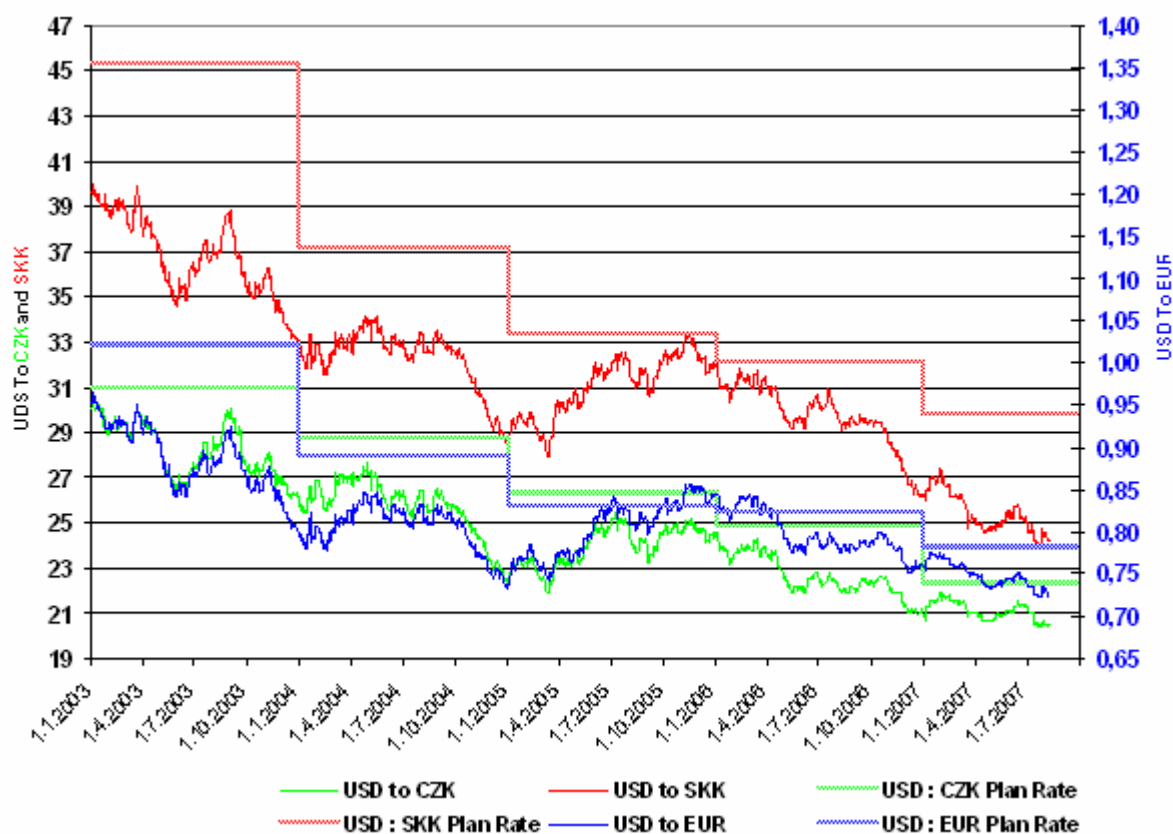
2006 – 6900 Sk*

2007 – 7600 Sk*

** Minimální mzda vždy se mění s účinností od 1.10. daného roku. Mzda uvedená výše je platná pouze do 30.9. příslušného roku.*

D) Vývoj směnných kurzů

Od roku 2003 dochází k posilování Kč (v grafu CZK) a Sk (v grafu SKK) vůči EUR a USD a zároveň EUR výrazně posiluje k USD. Vývoj v posledních letech je zaznamenán v *Grafu č.3* (16):



Graf č.3, Vývoj směnných kurzů CZK, SKK, USD a EUR

Všeobecně lze říci, že jak česká, tak slovenská vláda podporují rozvoj infrastruktury a snaží se přitáhnout vstup investic zahraničních společností. Můžeme předpokládat, že stejný trend bude pokračovat i v následujících letech.

3.4.4. Technologické faktory

Laserová technologie patří k moderním a levným způsobům tisku. Současný vývoj se zaměřuje na technologie použitelné v malých kancelářích a domácnostech ve větší míře než tomu bylo dříve. Lexmark má své vlastní vývojové centrum v USA, ve kterém probíhá neustálý výzkum a vývoj nových typů tiskáren, sledují se zde nové trendy v této oblasti. Součástí činnosti těchto laboratoří je také ověřování funkčnosti produktů konkurence. Tímto způsobem si Lexmark zajišťuje neustálý přehled nad vývojovými trendy v tiskařských technologiích své konkurence.

3.4.5. Shrnutí analýzy obecného okolí

Pro analýzu obecného okolí české a slovenské SBU jsem použila metodu MAP (viz Tabulky č. 2, 3, 4 a 5).

SOCIÁLNÍ SEKTOR		
Ovlivňující faktory	Analýza dosavadního vývoje	Předpokládaný vývoj
Rozvoj informačních technologií	V posledních letech došlo k výraznému vývoji v oblasti IT, což znamenalo podstatný nárůst uživatelů.	Předpokládá se pokračování současného trendu, tedy neustálý nárůst uživatelů IT, zejména z důvodu rozšíření EU o další členské země a vstupem zahraničních investorů do ČR a SR.
Nezaměstnanost	Současná míra nezaměstnanosti v ČR a SR je stále ještě na takové úrovni, že společnosti jsou schopny zajistit pracovníky ochotné pracovat za mzdu nepatrně vyšší než je minimální mzda.	Vzhledem k růstu ekonomik můžeme očekávat růst mezd v ČR i SR. Vstupem nových členských zemí do EU je zde možnost zajištění levné pracovní síly právě z těchto zemí.

Tabulka č. 2, Analýza obecného okolí SBU – sociální sektor

LEGISLATIVNÍ FAKTOR		
Ovlivňující faktory	Analýza dosavadního vývoje	Předpoklad vývoje
DPH a celní záruky	V ČR je v platnosti novela Zákona o DPH, díky které může společnost výrazně snížit množství peněžních prostředků blokových jako záruka celních dluhů. Tato situace není v SR.	Nepředpokládá se změna v ČR. V současné době není žádná plánovaná změna Zákona o DPH v SR.
Zákon o odpadech	Zákony obou zemí jsou v souladu se směrnicemi EU. Ovšem zákony na Slovensku jsou podstatně přísnější a neumožňují renovaci použitých tonerových kazet.	Nepředpokládá se žádná zásadní změna v ČR ani v SR.
Evropská směrnice WEEE	Tato směrnice je stále ve stádiu implementace.	V budoucnu můžeme očekávat neustále zpřísnující se limity.

Tabulka č. 3, Analýza obecného okolí SBU – legislativní sektor

TECHNOLOGICKÝ SEKTOR		
Ovlivňující faktory	Analýza dosavadního vývoje	Předpoklad vývoje
Laserová technologie tisku	Velká pozornost je věnována vývoji tiskových technologií zejména pro profesionální sektor – banky, velké společnosti, obchodní řetězcích.	Nepředpokládá se vstup nové technologie.

Tabulka č.4, Analýza obecného okolí SBU – technologický sektor

EKONOMICKÝ SEKTOR		
Ovlivňující faktory	Analýza dosavadního vývoje	Předpoklad vývoje
Stav ekonomiky	Ekonomika v ČR i SR mají podobné tempo růstu.	Stejný trend se předpokládá i v budoucnosti.
Inflace	Míra inflace je v posledních letech v ČR nižší než v SR.	Stejný trend se předpokládá i v budoucnosti.
Minimální mzda	Pokud přepočítáme obě minimální mzdy na USD, minimální mzda v SR je nižší.	Stejný trend se předpokládá i v budoucnosti. Vzhledem k růstu ekonomik můžeme předpokládat i růst minimálních mez v ČR i v SR.
Kurzy: USD/EUR USD/CZK USD/SKK	Česká i slovenská koruna neustále posilují vůči USD i EUR.	V dalších letech můžeme předpokládat stejný trend.
Infrastruktura, vstup zahraničního kapitálu	V obou zemích dochází k rekonstrukcím a budování infrastruktur. Vlády obou zemí podporují vstup zahraničního kapitálu.	Stejný trend se předpokládá i v budoucnosti.

Tabulka č.5, Analýza obecného okolí SBU – ekonomický sektor

3.5. Analýza faktorů oborového okolí

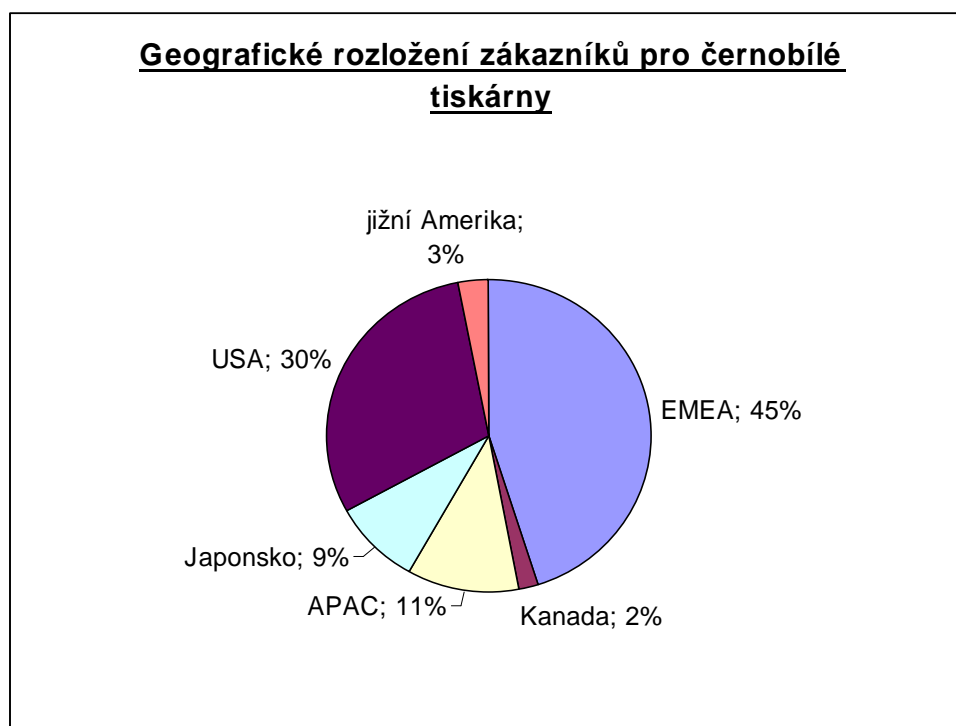
3.5.1. Vyjednávací síla zákazníků

Společnost Lexmark je zákazníkem obou SBU, které jsou externími subdodavateli montáže tonerových kazet. Obě SBU mají i další zákazníky, avšak Lexmark patří mezi nejvýznamnější z nich. Vyjednávací síla Lexmarku z tohoto pohledu je tedy značná, můžu říct, že existence těchto SBU je velmi závislá na spolupráci se společností Lexmark.

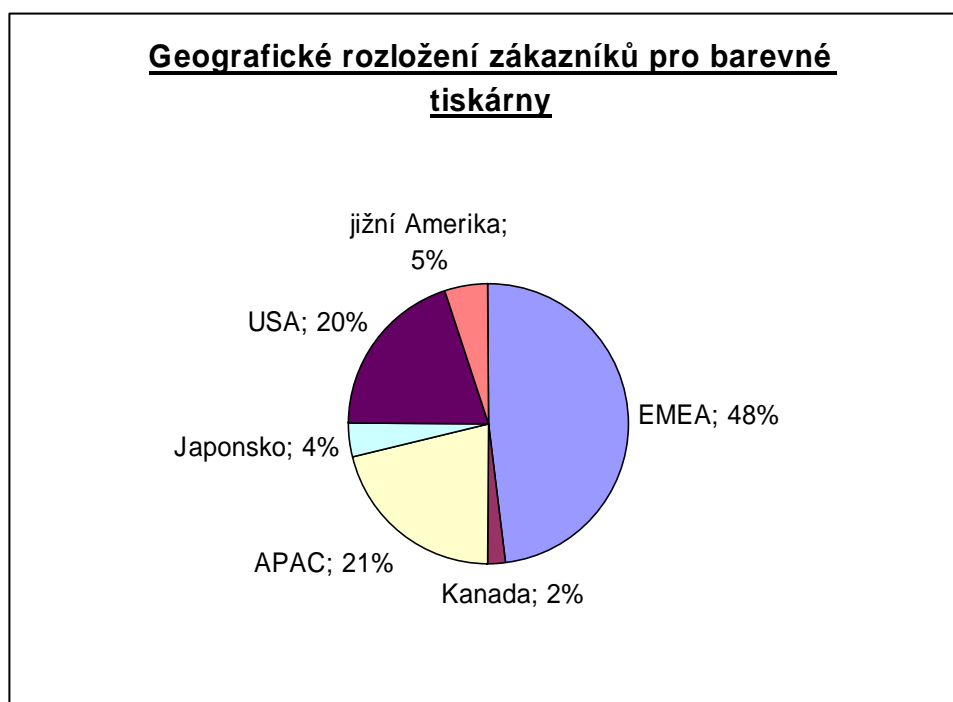
Pokud se však podívám na vyjednávací pozici zákazníků společnosti Lexmark, je situace naprosto opačná, protože hlavními zákazníky Lexmarku jsou firmy Dell a IBM, státní sektor USA, bankovní sektor a nadnárodní obchodní řetězce. Tito zákazníci jsou velmi nároční na kvalitu výrobků, dodací termíny a především cenu.

V následujících grafech je znázorněno geografické rozložení zákazníků pro černobílé (viz *Graf č. 4*) a barevné laserové tiskárny (viz *Graf č. 5*).

Z obou grafů vyplývá, že Evropa je z hlediska objemů prodaných černobílých a barevných tiskáren významným obchodním teritoriem.



Graf č. 4, Geografické rozložení zákazníků pro černobílé tiskárny, rok 2006



Graf č. 5, Geografické rozložení zákazníků pro barevné tiskárny, rok 2006

Výhodou produkce tonerových kazet v České republice a na Slovensku je jejich zeměpisné umístění v EU, protože právě evropský trh pro Lexmark trhem největším. V České republice se navíc kromě jiného vyrábí výběhové typy kazet, které zákazníci zatím nehodlají nahradit novými typy tiskáren a tedy kazet a distribuují se do celého světa.

3.5.2. Vyjednávací síla dodavatelů

Všechny komponenty, obalový materiál a zařízení určená pro výrobu tonerových kazet jsou nakupovány brněnským týmem Lexmark. Tento tým v současné době pracuje na několika projektech zaměřených na snižování nákladů výroby. Součástí těchto projektů je i sjednocení nakupovaných objemů a snížení počtu dodavatelů. Výsledkem by mělo být dosažení nižších cen nakupovaných komponentů a zlepšení logistických služeb. Tato skutečnost zvyšuje již velmi dobrou vyjednávací pozici Lexmarku u dodavatelů, zvláště evropských.

Všechny komponenty, kromě spotřebního materiálu a základního obalového materiálu jako jsou palety a folie, jsou nakupovány prostřednictvím pracovníků brněnského týmu Lexmark na základě výrobního plánu. Dodavatele komponentů pro výrobu tonerových kazet lze rozdělit do čtyř základních skupin:

- Dodavatelé technických komponentů
- Celosvětoví dodavatelé
- Dodavatelé z EU
- Dodavatelé z ČR a SR.

První skupinu dodavatelů tvoří dodavatelé technických komponentů. Jedná se o komponenty, které hrají klíčovou roli pro funkčnost tonerových kazet např. toner, PC drum a developer roll. Tyto komponenty jsou vyvinuty a vyráběny přímo společností Lexmark. Toner a PC Drumy jsou vyráběny v USA ve státě Colorado. V loňském roce byl postaven nový závod na výrobu Charge rolls v Mexiku. Oba závody dodávají tyto komponenty pro montážní závody v Evropě, Číně a Mexiku. Do budoucna se

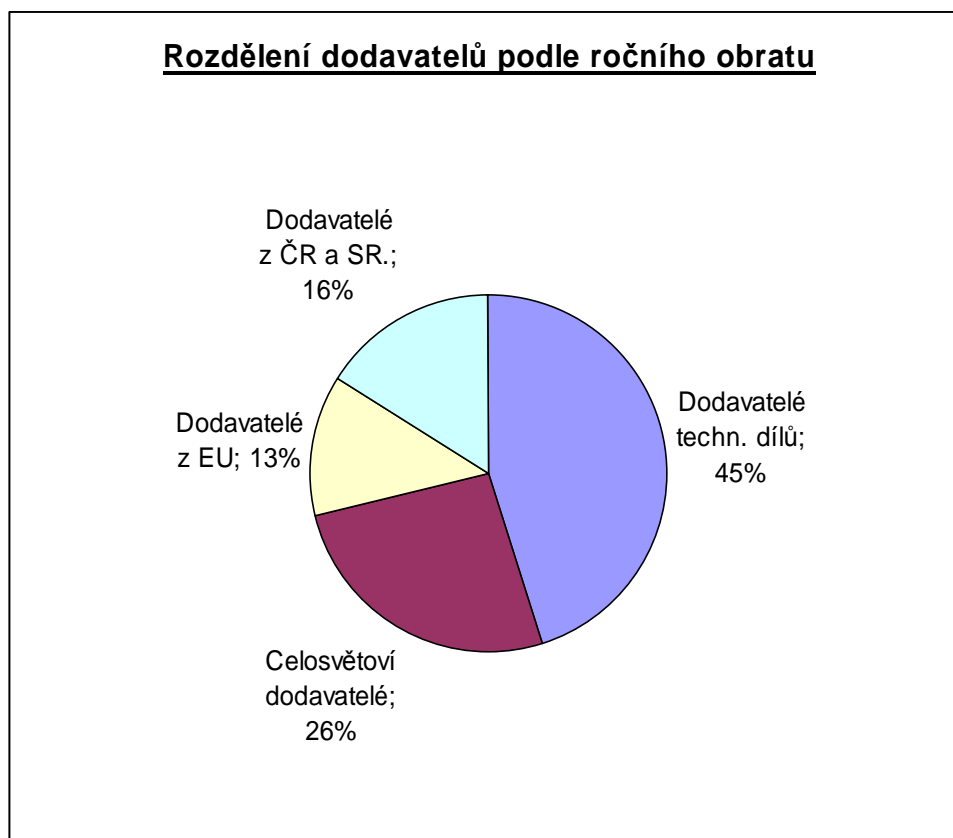
předpokládá, že do Mexika bude přesunuta také výroba toneru a PC Drumů. Tyto komponenty jsou do Evropy dodávány do Celního skladu v Uherském Hradišti a potom dle potřeb výroby vyskladňovány do jednotlivých SBU.

Druhou skupinu dodavatelů jsou dodavatelé z Číny a USA. Vyjednávací síla u těchto některých z těchto dodavatelů je značná, zejména v případě, že dodavatel dodává komponenty v celosvětovém objemu, tedy do všech tří výrobních závodů. U jiných dodavatelů není vyjednávací síla příliš velká, neboť Lexmark nepatří mezi klíčové zákazníky. Komponenty jsou do Evropy dodávány prostřednictvím kombinovaných dodávek především lodní přepravou.

Třetí skupinu tvoří dodavatelé ze zemí Evropské unie. Vyjednávací síla u těchto dodavatelů je značná a společnost Lexmark již dosáhla značného snížení cen komponentů za současného snížení skladových zásob pomocí budování konsignačních skladů.

Poslední, čtvrtou skupinu tvoří lokální dodavatelé z České republiky a Slovenska. Jedná se zejména o dodavatele velkých plastových komponentů a obalového materiálu, tedy o dodavatele komponentů s vysokými přepravními náklady. U těchto dodavatelů patří společnost Lexmark mezi významné zákazníky, proto je zde vyjednávací síla poměrně velká.

Procentuální podíl výše zmíněných skupin dodavatelů podle ročního obrátu vyjadřuje následující *Graf č. 6*.



Graf č. 6, Podíl jednotlivých skupin dodavatelů podle ročního obrátu

V poslední době pracuje brněnský tým na několika projektech pro snižování nákladů cestou aktivního obchodního vyjednávání se zaměřením na snižování cen komponentů, redukci stavu skladových zásob, zavedení dodávek systémem JIT, prodloužení doby splatnosti a hledání nových dodavatelů zejména v oblastech střední a východní Evropy, v tzv. low-cost countries.

Na druhou stranu je tato vyjednávací síla snižována přítomností výrobních závodů automobilového průmyslu v oblasti střední Evropy, jejichž pozice je mnohem výhodnější. To platí zejména pro dodavatele plastových komponentů.

3.5.3. Hrozba vstupu nových konkurentů

Společnost Lexmark již dlouhodobě hraje vedoucí roli na poli vývoje, výroby a dodávek tiskových technologií ve svých vlastních laboratořích, základní technické komponenty jsou vyvíjeny ve vlastních laboratořích a vyráběny ve vlastních závodech.

Jelikož se jedná o velmi technicky náročnou výrobu, hrozba vstupu nových konkurentů je minimální.

3.5.4. Hrozba substitutů

Zákazník má možnost si vybrat mezi originálně vyrobenou tonerovou kazetou a kazetou od firmy zabývající se renovacemi kazet. I když renovované kazety mají nižší kvalitu tisku než kazety originální, někteří zákazníci preferují nízkou cenu před kvalitou výrobku. Aby Lexmark omezil hrozbu těchto substitutů, zařadil do svého výrobního programu renovaci kazet.

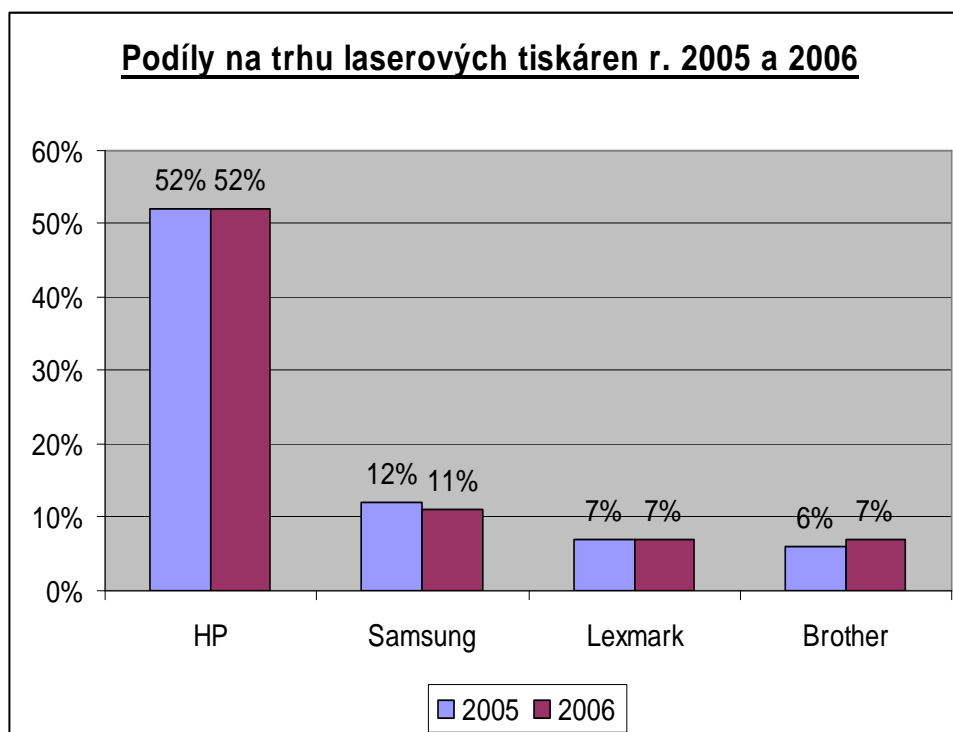
Za další možnost substituce může být také považována technika inkoustového tisku. Přechod od laserových tiskáren k inkoustovým je levný, neboť cena inkoustových tiskáren je nízká, avšak náklady na vlastní tisk jsou mnohem vyšší. Ve srovnání s laserovou technologií je rychlost tisku na inkoustových tiskárnách nižší. Naopak výhodou inkoustové technologie je kvalita tisku, která je vhodná zvláště pro tisk obrázků a grafiky a proto jsou tyto tiskárny velmi oblíbené u malospotřebitelů.

3.5.5. Konkurenční rivalita v odvětví

Na trhu technologií tisku je několik významných konkurentů. Tlak mezi konkurencí je tak veliký, že ho můžeme považovat za cenovou válku. Prioritou všech konkurentů je proto zvýšení podílu na trhu prostřednictvím nízkých cen.

Společnost Lexmark má k dispozici následující data rozdělení trhu laserových tiskáren, která získal prostřednictvím svého vlastního průzkumu. Tato data zahrnují celosvětový trh vyjma Japonska. Získaná data jsou zobrazena na

Z průzkumu vyplývá, že největším konkurentem společnosti Lexmark je s padesáti dvěma procenty trhu společnost Hewlett Packard následovaná společnostmi Samsung a Brother. Lexmark měl v obou sledovaných obdobích sedmiprocentní podíl na trhu (viz Graf č. 7).



Graf č. 7, Podíly na trhu laserových tiskáren v letech 2005 a 2006

3.5.6. Shrnutí analýzy oborového okolí

Pro shrnutí výsledků analýzy podle Porterova pětifaktorového modelu jsem použila metodu ETOP (viz Tabulka č. 6).

SEKTOR OKOLÍ	VLIV	
Vyjednávací síla zákazníků	+	Vyjednávací síla Lexmarku jako zákazníka obou SBU (Lexmark je v pozici zákazníka)
	-	Silná vyjednávací síla zákazníků Lexmark (Lexmark je v pozici dodavatele)
	+	Rostoucí evropský trh
Vyjednávací síla dodavatelů	+	Vlastní Lexmark know-how pro funkčně nejdůležitější díly
	+	Malá vyjednávací síla dodavatelů ve střední a východní Evropě
	+	Nová nákupní strategie – single source strategy
	-	Nízká flexibilita dodavatelů ze Severní Ameriky a Asie
Hrozba vstupu nových konkurentů	+	Vlastní know-how
	+	Technicky náročný produkt
Hrozba substitutů	-	Renovace použitých tonerových kazet
	o	Inkoustové tiskárny
Konkurenční rivalita v odvětví	-	Velká rivalita na trhu tiskových technologií
	o	Dobrá informovanost o produktech konkurence

+ příležitost, - hrozba, o neutrální vliv

Tabulka č.6, Analýza dle Porterova pětifaktorového modelu

3.6. Analýza důležitých stakeholders

Výsledky analýzy sil jednotlivých stakeholders a jejich očekávání jsem sumarizovala v Tabulce č. 7.

Vliv síly jednotlivých stakeholders jsem bodově ohodnotila podle stupnice 1 (nejmenší) až 10 (nejsilnější vliv).

Stakeholders	Očekávání	Cíle	Příčiny síly	Hodn
Vlastníci	Zvýšení zisku Zvýšení hodnoty akcií	Zeštíhlit evropskou organizační strukturu	Konkurenceschopnost na celosvětovém trhu Znalost trhu Vlastní vývoj a výzkum	10
Management Lexmark	Vznik konkurenceschopné SBU v Evropě Udržení výroby v Evropě	Sjednotit dvě SBU v jednu	Znalost trhu Znalost podmínek v ČR a SR Vysoce kvalifikovaný evropský tým	8
Management SBU ČR SBU SR	Zajištění pokračování výrobní spolupráce Zvýšení zisku	Zvítězit ve výběrovém řízení a stát se jedinou SBU v Evropě	Dlouhodobě výborné výsledky výroby Flexibilita Stabilita výroby	8
Zaměstnanci SBU ČR SBU SR	Zajištění stabilního zaměstnání Zvyšování mzdy	Udržet si stále pracovní místo Pravidelná mzda	Nedostatek kvalifikované pracovní síly v okolí SBU	3
Zaměstnanci Lexmark	Práce v prestižní společnosti Zvyšování mzdy	Udržet si stále pracovní místo Zvyšování kvalifikace Kariérní postup	Vysoká úroveň brněnského týmu Výborné výsledky v posledních letech Znalost podmínek v ČR a SR	8
Zákazníci	Zlepšení zákaznického servisu	Krátké dodací lhůty Nízké ceny Vysoká kvalita	Možnost většího výběru od více dodavatelů	9
Konkurenti	Snížení rivality na trhu	Získat nové trhy	Vysoký podíl na trhu Low-cost strategy Orientace na konečné spotřebitele	9
Obchodní partneři	Rozšíření spolupráce Růst zisku	Stát se výhradními dodavateli Udržet cenu při zajištění požadované kvality	Znalost trhu Flexibilita Dlouhodobá oboustranně výhodná spolupráce	3
Vláda	Zajištění zaměstnanosti Zvýšení tempa růstu ekonomiky	Vyšší životní úroveň obyvatel	Zájem o vstup zahraničního kapitálu Vylepšování infrastruktury Legislativa	3

Tabulka č.7, Analýza stakeholders

3.7. Analýza interních faktorů SBU ČR a SR

V této kapitole se soustředím na analýzu interních faktorů obou strategických obchodních jednotek a na jejím základě provedu srovnání obou SBU prostřednictvím metody SAP (viz Tabulka č. 8).

3.7.1. Marketingové faktory

Marketing je ve společnosti Lexmark zajišťován centrálním týmem v USA. Jelikož jsou aktivity obou SBU i brněnského týmu orientovány pouze na samotnou výrobu, marketingové faktory nemají zásadní vliv na tuto analýzu a na realizaci nové strategie.

3.7.2. Faktory vědeckotechnického rozvoje

Vývoj a výzkum je ve společnosti Lexmark zajišťován centrálně v USA. Zodpovědností brněnského týmu Lexmark je zavádění nových výrobních procesů, případně jejich změn a poskytování dat o kvalitě vyráběných produktů.

Brněnský tým Lexmark a obě SBU poskytují zpětnou vazbu prostřednictvím analýz kazet ze zákaznických reklamací a navrhují možná řešení pro vylepšení kvality tonerových kazet. Faktory vědeckotechnického rozvoje nemají zásadní vliv na tuto analýzu a na realizaci nové strategie.

3.7.3. Faktory výroby a řízení výroby

Obě SBU podnikají v prostorách, které byly vybudovány v době socialismu. Jedná se o výrobní a skladové prostory, které neodpovídají současným nárokům na plynulost materiálového toku. V průběhu spolupráce byly výrobní prostory částečně rekonstruovány za finančního přispění společnosti Lexmark.

Jednou z podmínek sjednocení obou SBU jsou minimální investiční náklady. Nelze tedy předpokládat vybudování nových výrobních a skladovacích prostor na „zelené louce“. Výroba jak v SBU ČR, tak i v SBU SK bude probíhat ve stávajících prostorách s cílem minimalizace investic pro rozšíření kapacity výrobní a skladovací plochy.

I když stáří obou výrobních komplexů je přibližně stejné, SBU SR je v nevýhodě, neboť mezi dvěma hlavními výrobními halami je vzdálenost asi 2 km, což představuje značné omezení z hlediska materiálového toku.

Současná produkce SBU ČR je 1,6 miliónů a SBU SR je 1,8 miliónu tonerových kazet ročně. Budoucí SBU bude tedy nucena zdvojnásobit svou výrobní kapacitu za dodržení podmínky minimálních investic.

SBU ČR přišla s návrhem redukce prostoru původních výrobních linek, čímž by získala prostor ke stavbě linek nových, nutných pro navýšení kapacity. Tato změna ve spojení s dvousměnným provozem na všech halách zajistí dostatečnou kapacitu a flexibilitu výroby.

Významnou roli hraje také výrobkové portfolio obou SBU. Jelikož jsou portfolia těchto SBU rozdílná, je nutno posoudit, kolik nových produktů bude nutno přesunout do budoucí SBU. Je také nutno zvážit, zda se jedná o produkt „single source“ tzn., že daná SBU je jedinou lokací na světě, kde se model vyrábí. Případné problémy při transferu „single source“ produktu mohou ohrozit dodávky tonerových kazet zákazníkům.

Výrobkové portfolio SBU ČR je širší než portfolio SBU SR a jeho součástí je pět modelů „single source“. Naproti tomu SBU SR vyrábí pouze dva typy výrobků „single source“. Z toho vyplývá, že přesun výroby ze Slovenska do České republiky bude z tohoto hlediska snadnější a za minimálního rizika přerušení dodávek zákazníkům.

S portfoliem souvisí i množství a kvalita výrobních zařízení, jehož přesun je finančně velmi náročný. Jelikož SBU ČR vyrábí větší množství typových řad tonerových kazet, je i lépe vybavena výrobním zařízením jako jsou plnicí stroje, odsávací systémy, klimatizace, svařovací stroje a pod.

3.7.4. Faktory lidských a firemních zdrojů

Řídící schopnosti, dovednosti a kvalifikace vedoucích pracovníků obou SBU jsou na velmi vysoké úrovni. Důkazem toho jsou stabilní výborné výsledky v kvalitě výroby, spolehlivosti dodávek a vysoké flexibilitě se zaměřením na minimalizaci výrobních nákladů.

SBU ČR se navíc vždy aktivně podílela na nových projektech a přinášela nové návrhy vedoucí ke zvýšení efektivity a kvality výroby. Již v průběhu poptávkového řízení navrhla změny v organizaci výrobních ploch a představila návrh projektu na vybudování nového velkokapacitního skladu, který by vznikl rekonstrukcí prostor po původní nerentabilní výrobě.

V obou lokacích je nedostatek kvalifikované výrobní síly se znalostí anglického jazyka. Nedostatek je i pracovníků nekvalifikovaných, určených pro pozice výrobních operátorů.

Součástí nové strategie je i přesun brněnského týmu do místa SBU. Brněnský tým je tvořen kvalifikovanými specialisty a zejména na jeho práci závisí úspěšná implementace nové strategie. Rozhodně se nedá předpokládat, že všech 26 členů týmu bude ochotno se přestěhovat na Slovensko. V tomto případě hrozí rozpad tohoto týmu, a tím může dojít k ohrožení celého projektu. Z tohoto hlediska je přesun výroby do SBU ČR výhodnější. I když i zde hrozí ztráta některých pracovníků z důvodu dojíždění do zaměstnání.

3.7.5. Faktory finanční a rozpočtové

Obě SBU připravily cenovou nabídku na roční objem výroby 3,4 miliónů tonerových kazet. Z důvodu levnější ceny práce na Slovensku je nabídka SBU SK výhodnější než nabídka SBU CZ.

Náklady na přesun výrobních zařízení a na přesun výroby nových výrobků jsou výrazně nižší v případě přesunu výroby z SBU SK do SBU ČR, neboť portfolio modelů SBU ČR je širší a tudíž bude nutno přesunout minimální množství strojů a zařízení.

3.7.6. Shrnutí analýzy interních faktorů

Pro shrnutí analýzy interních faktorů jsem použila metodu SAP. Z uvedené *Tabulky č. 8* vyplývá výrazná výhodnost přesunu výroby do SBU ČR. I když je cenová nabídka SBU SR výhodnější, je nutno zohlednit náklady na přesun zařízení, hrozbu nesplnění dodávek výrobků „single source“ a nebezpečí ztráty podpory výroby při přesunu brněnského týmu na Slovensko.

INTERNÍ FAKTOR	CZ	SK
Uspořádání budov	+	-
Snadnost přesunu z hlediska portfolia	+	-
Současný stav a kapacita výrobních zařízení	+	-
Samostatnost přípravy projektu výrobních a skladovacích prostor	+	-
Flexibilita výroby	o	o
Forma spolupráce, nové myšlenky	+	o
Dosažitelnost brněnského týmu v době realizace projektu	+	o
Cenová nabídka SBU	-	+
Přesun brněnského týmu	o	-
Náklady na přesun výrobních zařízení	+	-
Dostatek kvalifikovaných pracovníků v okolí SBU	-	-

+ příležitost, - hrozba, o neutrální vliv

Tabulka č.8, Analýza interních faktorů

3.8. Konkurenční pozice SBU ČR a SBU SR

V tomto případě, kdy se jedná o sjednocení dvou SBU v jednu, jsou si tyto jednotky vzájemnými konkurenty. V tomto případě lze uplatnit Porterův model konkurenčního prostředí pouze částečně, neboť obě SBU mají jednoho významného zákazníka – Lexmark – jehož vyjednávací síla je velká. Oproti tomu obě SBU jsou významnými zákazníky svých dodavatelů, tedy jejich pozice při vyjednávání je velmi výhodná. Další ze tří faktorů – hrozbu substitutů a vstupu nových konkurentů a rivalitu na daném trhu nemohou obě SBU ovlivnit, neboť v těchto oblastech jsou závislé na situaci společnosti Lexmark.

Z výše uvedeného tedy vyplývá, že obě SBU musí jít cestou „cost focus“ strategy, aby byly schopny nabídnout své služby za co nejnižší cenu a tak zůstat jediným dodavatelem společnosti Lexmark.

3.9. SWOT analýza

Pomocí SWOT analýzy (viz Tabulka č. 9) budu specifikovat silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby nové strategie sjednocení dvou SBU v jednu.

SWOT ANALÝZA	
<u>Silné stránky</u> <ul style="list-style-type: none">• Zkušený Lexmark tým v blízkosti výroby• Zvýšení konkurenceschopnosti Evropy z celosvětového pohledu• Zvýšení využití kapacit výroby• Snížení skladových zásob a skladovacích ploch• Snížení přepravních nákladů• Snížení nákladů na provoz kanceláře	<u>Slabé stránky</u> <ul style="list-style-type: none">• Monopolní dodavatel výrobku, ztráta konkurence v Evropě• Riziko nižší flexibility – jeden dodavatel• Odliv pracovníků brněnského týmu z důvodu stěhování
<u>Příležitosti</u> <ul style="list-style-type: none">• Přímé dodávky zákazníkům• Budování dalších konsignačních skladů• Implementace systému dodávek JIT• Růst trhu v oblasti IT• Trh domácností	<u>Ohrožení</u> <ul style="list-style-type: none">• Vývoj kurzů EUR/USD• Cena práce ČR, SR / Mexiko, Čína• Dosažitelnost strategických komponentů (výroba v USA a v Mexiku)• Renovace použitých tonerových kazet

Tabulka č. 9, SWOT analýza

4. DOPORUČENÍ K RESTRUKTURALIZACI

Na základě provedených analýz – analýzy faktorů obecného okolí, analýzy oborového okolí, analýzy důležitých stakeholders a analýzy interních faktorů obou výrobních SBU jsem dospěla k závěru doporučit sjednotit výrobu tonerových kazet do SBU ČR.

Cenová nabídka SBU SR je sice díky levnější pracovní síle na Slovensku výhodnější, ale musím vzít v úvahu legislativní faktory, zejména novela Zákona o DPH v České republice přispěje ke snížení cash flow až o několik milionů dolarů ročně. Zároveň musím přihlídnout i k rozmanitosti výrobního portfolia a vybavenosti výrobních závodů, kde je ve výhodě jednoznačně SBU ČR. Velkým rizikem přesunu výroby na Slovensko je také ztráta současného vysoce kvalifikovaného brněnského týmu Lexmark.

4.1. Očekávané přínosy restrukturalizace

Majitelé společnosti očekávají především výrazné úspory v případě sloučení dvou výrobních SBU v jednu. Přestože cena práce je v České republice vyšší než na Slovensku, předpokládají efektivnější uspořádání výroby, díky vyšším výrobním objemům mohou očekávat snížení počtu přímých pracovníků a tím tedy snížení nákladů na přímé mzdy. Zároveň předpokládají snížení počtu nepřímých pracovníků, redukci výrobních i skladových prostor a snížení ostatních nákladů souvisejících s výrobou.

Další výhodou této plánované strategie je centralizace čtyř lokací: výrobního závodu v České republice, na Slovensku, logistického centra a podpůrných skladů do jednoho místa a tím zefektivnění výroby, zefektivnění toku materiálu a informací.

Meziroční úspory v případě sloučení dvou výrobních SBU v jednu jsou vyčísleny na 820 000 USD (viz *Tabulka č. 10*):

RESTRUKTURALIZACE – PLÁNOVANÉ MEZIROČNÍ ÚSPORY	
Nové uspořádání výroby a skladových prostor	700 000 USD
Ukončení provozu celního skladu pro SBU SK	27 000 USD
Ukončení provozu konsignačního skladu pro SBU SK	93 000 USD
ÚSPORY CELKEM	820 000 USD

Tabulka č.10, Meziroční úspory restrukturalizace

Dále musíme brát v úvahu jednorázové úspory, a to navrácení garance celního dluhu na Slovensku a zisk z prodeje výrobního zařízení dodavatelům nebo přímo SBU SK (viz *Tabulka č. 11*):

RESTRUKTURALIZACE – JEDNORÁZOVÉ ÚSPORY	
Navrácení garance celního dluhu na Slovensku	500 000 USD
Zisk z prodeje výrobního zařízení	10 000 USD
ÚSPORY CELKEM	510 000 USD

Tabulka č.11, Jednorázové úspory restrukturalizace

Zároveň musíme brát v úvahu i náklady související s uzavřením SBU SK a náklady na přesun materiálu a zařízení z SBU SK do SBU ČR. Tyto náklady jsou vyčísleny na 170 000 USD (viz *Tabulka č. 12*):

RESTRUKTURALIZACE – NÁKLADY NA UZAVŘENÍ SBU SK	
Náklady na demontáž a přesun výrobního zařízení	140 000 USD
Náklady na přesun výrobních komponentů	20 000 USD
Náklady na úpravu výrobních a skladový prostor SBU SK	10 000 USD
NÁKLADY CELKEM	170 000 USD

Tabulka č.12, Náklady na uzavření SBU SK

4.2. Kritické faktory restrukturalizace

Pro určení kritických faktorů restrukturalizace využijí určené slabé stránky SWOT analýzy spolu s návrhem jejich eliminace:

4.2.1. Monopolní výrobce

SBU ČR se v případě navržené restrukturalizace stane monopolním dodavatelem tonerových kazet v Evropě, což zvýší jeho pozici při vyjednávání se společností Lexmark. Při vyjednávání o cenách za služby, které probíhají jedenkrát ročně, je nezbytné mít vždy na paměti, že dalšími významnými konkurenty jsou výrobní závody Lexmarku v Číně a Mexiku a právě tyto dva konkurenční výrobní závody použít jako jeden z nástrojů pro vyjednávání.

4.2.2 Flexibilita výroby

V případě jedné SBU může dojít k nižší flexibilitě v dodávkách tonerových kazet. Výhodou nové strategie je každodenní přítomnost teamu Lexmark v blízkosti výroby a tedy větší možnost sdílení informací a kontroly výroby ve spolupráci pracovníky SBU ČR. V počátcích restrukturalizace je nutné zajistit vyšší pojistnou skladovou zásobu tonerových kazet zejména pro klíčové zákazníky. A to po celou dobu, než se plně stabilizuje výroba SBU ČR po restrukturalizaci.

Výrobní závody Lexmarku v Číně a v Mexiku mohou zároveň fungovat jako pojistka výroby v případě jakýchkoli problémů v jediné evropské SBU, samozřejmě za výrazného navýšení logistických nákladů.

4.2.3. Podpůrný tým Lexmark

I když bude kancelář brněnského týmu přemístěna v rámci České republiky, může dojít k odchodu některých pracovníků z důvodu dojíždění. Pracovníky bude nutné motivovat cestou různých benefitů, jako je např. služební automobil s možností využití k soukromým účelům, příspěvek na dopravu do zaměstnání, jazykové kurzy a další vzdělávání.

4.2.4. Další kritické faktory

SWOT analýza však také uvádí případná ohrožení vyplývající z nové strategie. Ohrožení typu vývoje kurzů USD vůči EUR, cenu práce atd., lze eliminovat pouze částečně pomocí uvedených silných stránek a příležitostí. Podpůrný tým Lexmark pracuje na několika projektech, které vedou ke zvyšování efektivity výroby a snižování nákladů prostřednictvím snižování cen komponentů, implementací systému dodávek Just in Time, budováním konsignačních skladů a implementací projektu přímých dodávek hotové výroby velkým zákazníkům.

4.3. Návrh postupu restrukturalizace

Plán implementace projektu a jeho časový harmonogram je nutno sestavit s ohledem na následující čtyři oblasti:

- oblast právní
- konsolidace výroby
- konsolidace skladování
- přesun brněnské kanceláře podpůrného týmu Lexmark

Pro každou z těchto čtyř oblastí je nutné stanovit dílčí časové plány tak, aby na sebe jednotlivé oblasti navazovaly.

4.3.1. Právní oblast restrukturalizace

Před počátkem implementace projektu, je nutné projednat podmínky nového kontraktu s SBU CZ a oficiálně oznámit ukončení spolupráce SBU SK.

Časový harmonogram přípravy nového kontraktu s SBU ČR, vyjednávání, vzájemného odsouhlasení a podepsání kontraktu mezi společnostmi Lexmark a SBU ČR lze vyjádřit následující tabulkou (viz *Tabulka č. 13*):

Časová osa - týdny	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Rozhodnutí o restrukturalizaci												
Příprava obchodního kontraktu (právní oddělení Lexmark)												
Revize kontraktu (tým Lexmark)												
Revize kontraktu (SBU ČR)												
Odsouhlasení 1. části kontraktu (Obecné obchodní podmínky)												
1.vyjednávací schůzka - cenová kalkulace												
2.vyjednávací schůzka - cenová kalkulace												
Odsouhlasení 2. části kontraktu (Cenová kalkulace)												
Finální revize kontraktu (právní odd. Lexmark)												
Podpis kontraktu												

Tabulka č.13, Časový harmonogram přípravy a podepsání kontraktu s SBU ČR

Ihned po podepsání kontraktu s SBU ČR nastává okamžik oznámení SBU SK o ukončení spolupráce, tedy vypovězení platného kontraktu.

Při plánování restrukturalizace musíme brát v úvahu všechny možné scénáře reakce SBU SK na ukončení spolupráce. Vycházíme ze 4 možných scénářů:

- SBU SK okamžitě ukončí výrobu tonerových kazet, zabrání vstupu zaměstnancům Lexmarku do výrobních a skladovacích prostor SBU SK a tím znemožní odebrání výrobních komponentů a výrobního zařízení (nejkritičtější scénář).
- SBU SK okamžitě ukončí výrobu a požádá Lexmark o okamžité vyklizení výrobních a skladovacích prostor.
- SBU SK bude pokračovat ve výrobě tonerových kazet, ale z důvodu ztráty tohoto obchodu dojde k výraznému poklesu kvality a flexibility dodávek.
- SBU SK bude pokračovat ve výrobě tonerových kazet až do plánovaného ukončení spolupráce se zvýšeným důrazem na kvalitu a flexibilitu dodávek za stejných cenových podmínek (neoptimističtější scénář).

Na základě dlouholeté spolupráce s SBU SK můžeme předpokládat, že nejkritičtější scénář s největší pravděpodobností nenastane. Na základě dlouholetých partnerských zkušeností můžeme předpokládat, že SBU SK bude chtít pokračovat ve výrobě tonerových kazet co nejdéle a výrobu utlumovat postupně.

V tomto případě můžeme vyjádřit časový harmonogram ukončování výroby v SBU SK následovně (viz *Tabulka č. 14*):

Časová osa - měsíce	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Oznámení o ukončení spolupráce	■											
Příprava pro vyjednávání podmínek výroby	■	■										
Vyjednávání podmínek výroby v procesu ukončování výroby		■	■									
1. etapa ukončení výroby (50%)				■	■							
2. etapa ukončení výroby (35%)						■	■					
3. etapa ukončení výroby (15%)								■	■	■		
Přesun výrobních komponentů do SBU ČR										■	■	
Přesun výrobního zařízení do SBU ČR											■	■
Úprava výrobních a skladových prostor											■	■
Ukončení spolupráce												■

Tabulka č.14, Časový harmonogram ukončení výroby v SBU SK

Výrobní závody Lexmarku v Číně a v Mexiku mohou v případě všech čtyř scénářů reakce SBU SK na ukončení spolupráce jako pojistka výroby tonerových kazet samozřejmě za výrazného navýšení logistických nákladů.

4.3.2. Konsolidace výroby

Před vlastním započítáním konsolidace výroby je nutné pracovat na projektu prostorového uspořádání výrobních linek ve výrobních halách, na navržení uspořádání a kapacit skladů a na změně logistických procesů, aby výrobní proces probíhal co nejefektivněji.

Časový harmonogram konsolidace výroby do SBU ČR a jednotlivé kroky projektu můžeme vyjádřit následovně (viz *Tabulka č. 15*):

Časová osa – měsíce	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Příprava projektu, sestavení projektového týmu	■											
Návrh nového uspořádání výroby	■											
Úprava výrobních prostor		■	■									
Nákup a instalace výrobního zařízení		■	■	■								
Přesun a instalace výrobního zařízení z SBU SK (1. etapa)				■	■							
1. etapa přesunu výroby, zaškolování výrobních operátorů, kvalifikace výroby					■							
Přesun a instalace výrobního zařízení z SBU SK (2. etapa)						■	■					
2. etapa přesunu výroby, zaškolování výrobních operátorů, kvalifikace výroby							■	■				
Přesun a instalace výrobního zařízení z SBU SK (3. etapa)								■	■	■		
3. etapa přesunu výroby, zaškolování výrobních operátorů, kvalifikace výroby										■		
Stabilizace výroby v SBU ČR										■	■	■

Tabulka č.15, Časový harmonogram konsolidace výroby do SBU ČR

Při konsolidaci výroby se musíme soustředit především na kvalitu a včasnost dodávek, v době kvalifikace výroby tonerových kazet je nezbytné zvýšení výstupních kontrol hotových výrobků a zvýšení četnosti linkových auditů.

Výrobní závody Lexmarku v Číně a v Mexiku můžeme použít jako pojistné výrobní závody v případě jakýchkoli problému ve výrobě tonerových kazet.

4.3.3. Konsolidace skladových prostor

V oblasti konsolidace skladovacích prostor je nutno stanovit plán pro konsolidaci skladových prostor v SBU ČR, dále zrušení celního skladu a podpůrných skladů v Brně a z hlediska dlouhodobého připravit plán pro zrušení logistického centra v Uherském Hradišti.

Časový harmonogram konsolidace skladových prostor do SBU ČR a jednotlivé kroky tohoto projektu můžeme vyjádřit následovně (viz *Tabulka č. 16*):

Časová osa – měsíce	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Příprava projektu, sestavení projektového týmu	■											
Návrh nového uspořádání skladovacích prostor	■	■	■									
Navýšení skladové zásoby výrobních komponentů				■	■							
Navýšení skladové zásoby tonerových zásob				■	■							
Úprava skladovacích prostor			■	■	■	■						
Informování dodavatelů o změně dodacího místa (pouze SBU ČR)			■	■								
Návrh na uspořádání výrobních komponentů ve skladovacích prostorech				■								
Přesun výrobních komponentů do SBU ČR (1. etapa)					■	■						
Přesun výrobních komponentů do SBU ČR (2. etapa)							■	■				
Přesun výrobních komponentů do SBU ČR (3. etapa)									■	■		
Stabilizace logistických procesů										■	■	■

Tabulka č.16, Časový harmonogram konsolidace skladových prostor do SBU ČR

4.3.4. Přesun brněnské kanceláře týmu Lexmark do SBU ČR

Vzhledem k citlivosti situace týkající se změny místa výkonu práce zaměstnanců Lexmark je nutné připravit velmi podrobný plán pro přesun brněnské kanceláře do místa SBU CZ. Je to jediná oblast restrukturalizace, která není časově limitována, protože současná kancelář není součástí SBU SK, tudíž její provoz není spojen s ukončením výroby a uzavřením SBU SK.

Přesun současné brněnské kanceláře do prostor SBU ČR je naplánovaný na období po ukončení výroby a uzavření SBU SK. Vzhledem k plánované rekonstrukci kancelářských prostor SBU ČR je nutné tento přesun plánovat s 8 měsíčním předstihem. Pro tento projekt je vytvořen zvláštní tým, který je zcela nezávislý na projektových týmech řídicích proces restrukturalizace.

5. ZÁVĚR

Tématem diplomové práce byl návrh restrukturalizace firmy, konkrétně restrukturalizace výrobních závodů firmy Lexmark v Evropě.

První část diplomové práce jsem zaměřila na teoretické poznatky z oblasti strategického managementu: definovala jsem pojmy strategie a strategický management, popsala jsem etapy vývoje strategického myšlení a úrovně strategického řízení, dále jsem se věnovala strategické analýze okolí firmy, a to okolí obecnému, oborovému, internímu a analýze důležitých stakeholders, popsala jsem i další používané strategické analýzy firmy. Tyto informace jsem získala studiem literatury a jiných zdrojů.

Druhá část diplomové práce byla částí praktickou. Nejprve jsem představila společnost Lexmark, popsala jsem korporační strategii, současnou situaci v rámci evropských výrobních závodů a nastínila jsem novou business strategii. V dalších kapitolách jsem aplikovala analýzy strategického managementu na společnosti Lexmark: analýzu faktorů obecného okolí metodou MAP, analýzu oborového okolí podle Porterova pětifaktorového modelu metodou ETOP, analýzu interních faktorů metodou SAP a analýzu důležitých stakeholders. Pro shrnutí analýzy okolí firmy jsem použila SWOT analýzu.

Na základě zmíněných analýz jsem doporučila restrukturalizaci firmy - tedy výběr konkrétní výrobní SBU. Rovněž jsem se zaměřila na přínosy restrukturalizace včetně vyčíslení meziročních úspor, jednorázových úspor a nákladů na restrukturalizaci, dále jsem specifikovala kritické faktory restrukturalizace, rovněž jsem popsala návrh postupu restrukturalizace včetně časových diagramů.

Cílem této diplomové práce bylo provést analýzu dvou strategických výrobních jednotek společnosti Lexmark a na jejím základě doporučit, která z nich bude zachována a rozšířena a která z nich bude zrušena. Na základě provedených analýz

můžu jednoznačně doporučit sjednotit existující výrobní SBU do SBU v České republice.

Hlavním očekáváním od sloučení dvou výrobních SBU v jednu jsou především úspory ve výrobě tonerových kazet společnosti Lexmark v Evropě. Výhodou této plánované restrukturalizace je centralizace čtyř lokací: výrobního závodu v České republice, na Slovensku, logistického centra a podpůrných skladů do jednoho místa a tím zefektivnění výroby, toku materiálu a informací a tím celkové zlevnění výroby tonerových kazet.

Z mého pohledu je navrhovaná restrukturalizace pro firmu Lexmark výhodná, a to nejen z pohledu finančního, ale i z pohledu možnosti dalšího zefektivnění výroby, optimalizace skladovacích prostor a také z hlediska řízení a podpory výroby. V případě realizace projektu je nezbytná zejména pečlivá kontrola dílčích kroků projektu, a to zejména z důvodu plnění mise firmy Lexmark: maximální uspokojování potřeb zákazníků pomocí plynulých dodávek při dodržování požadované jakosti, minimálních nákladů a minimálních skladových zásob.

Použitá literatura:

- (1) Dedouchová M., *Kvalitní strategie – předpoklad úspěchu firmy*, vydání 1., Praha: Profess, 1998. 108 s., ISBN 80-85253-25-0
- (2) Keřkovský M., Vykypěl O., *Strategické řízení: teorie pro praxi*, vydání 1., Praha: C. H. Beck, 2003. 172 s., ISBN 80-7179-578-X
- (3) Košťan P., Šuteř O., *Firemní strategie: plánování a realizace*, vydání 1., Praha: Computer Press, 2002. 124 s., ISBN 80-7226-657-8
- (4) Mallya T., *Základy strategického řízení a rozhodování*, vydání 1., Praha: Grada, 2007. 246 s., ISBN 978-80-247-1911-5
- (5) Robbins, S. P., Coulter, M., *Management*, vydání 7., Praha: Grada, 2004. 600 s., ISBN 80-247-0495-1
- (6) Sedláčková H., Buchta K., *Strategická analýza*, vydání 2., Praha: C. H. Beck, 2006. 121 s., ISBN 80-7179-367-1
- (7) Šmída, F., *Strategie v podnikové praxi*, vydání 1., Praha: Professional Publishing, 2003. 219 s., ISBN 80-86419-41-X

Internetové zdroje:

- (8) *Česká republika: hlavní makroekonomické ukazatele 1993-2007*. ČSÚ [online]. 2008 [cit. 2008-03-07]. Dostupný z WWW: <[http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/cr:_makroekonomicke_udaje/\\$File/HLM AKRO200802.xls](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/cr:_makroekonomicke_udaje/$File/HLM AKRO200802.xls)>.
- (9) DEMUNTER, Christophe. *How skilled are Europeans in using computers and the Internet ?. Statistics in focus* [online]. 2006, no. 17 [cit. 2008-04-24]. Dostupný z WWW: <[http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/originalni_studie_eurostatu_issue_number_17_2006/\\$File/KS-NP-06-017-EN.pdf](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/originalni_studie_eurostatu_issue_number_17_2006/$File/KS-NP-06-017-EN.pdf)>. ISSN 1561-4840.
- (10) LEHUTA, Michal. *Vývoj nezamestnanosti - graf (dáta z viacerých zdrojov) : graf na počesť jednocifernosti (1/2004-8/2006)* [online]. 2005 [cit. 2008-04-24]. Dostupný z WWW: <<http://lehuta.blog.sme.sk/c/62382/Vyvoj-nezamestnanosti-graf-data-z-viacerych-zdrojov.html>>.
- (11) www.lexmark.com
- (12) *Meziroční růst reálného HDP - Slovensko* [online]. 2008 [cit. 2008-04-24]. Dostupný z WWW: <<http://www.euroekonom.cz/grafy-slovensko-data2.php?type=slovensko-hdp-ctvrtleti>>.
- (13) *Míra inflace pro rok 2007* [online]. 2008 , 11. 2. 2008 [cit. 2008-03-07]. Dostupný z WWW: <http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/mira_inflace>.
- (14) *Přehled o vývoji částek minimální mzdy v ČR od roku 1991* [online]. 2008 , 20.12.2006 [cit. 2008-03-07]. Dostupný z WWW: <<http://www.mpsv.cz/cs/871>>.
- (15) *Přehled o vývoji částek minimální mzdy v SR od roku 1996* [online]. 2006 , 15-03-06 [cit. 2008-03-07]. Dostupný z WWW: <<http://www.porada.sk/t22183-minimalna-mzda-tabulka-s-historiou.html>>.
- (16) *Strategické analýzy k Vendor Consolidation Project*. Interní dokumenty Lexmark [online]. 2007 [cit. 2007-1-12].
- (17) *Vývoj infalce v SR od roku 1996* [online]. 2007 [cit. 2008-03-07]. Dostupný z WWW: <<http://www.euroekonom.cz/grafy-slovensko-data.php?type=slovensko-inflance-rok>>.

Seznam grafů:

<i>Graf č.1, Meziroční vývoj HDP v ČR a SR</i>	40
<i>Graf č.2, Meziroční vývoj HDP v ČR a SR</i>	41
<i>Graf č.3, Vývoj směnných kurzů CZK, SKK, USD a EUR</i>	42
<i>Graf č. 4, Geografické rozložení zákazníků pro černobílé tiskárny, rok 2006</i>	47
<i>Graf č. 5, Geografické rozložení zákazníků pro barevné tiskárny, rok 2006</i>	47
<i>Graf č. 6, Podíl jednotlivých skupin dodavatelů podle ročního obratu</i>	50
<i>Graf č. 7, Podíly na trhu laserových tiskáren v letech 2005 a 2006</i>	52

Seznam obrázků:

Obrázek č. 1, Členění faktorů okolí podle Houldena 22

Obrázek č. 2, Členění okolí firmy podle Jaucha a Gluecka 23

Obrázek č. 3, Logo firmy Lexmark 34

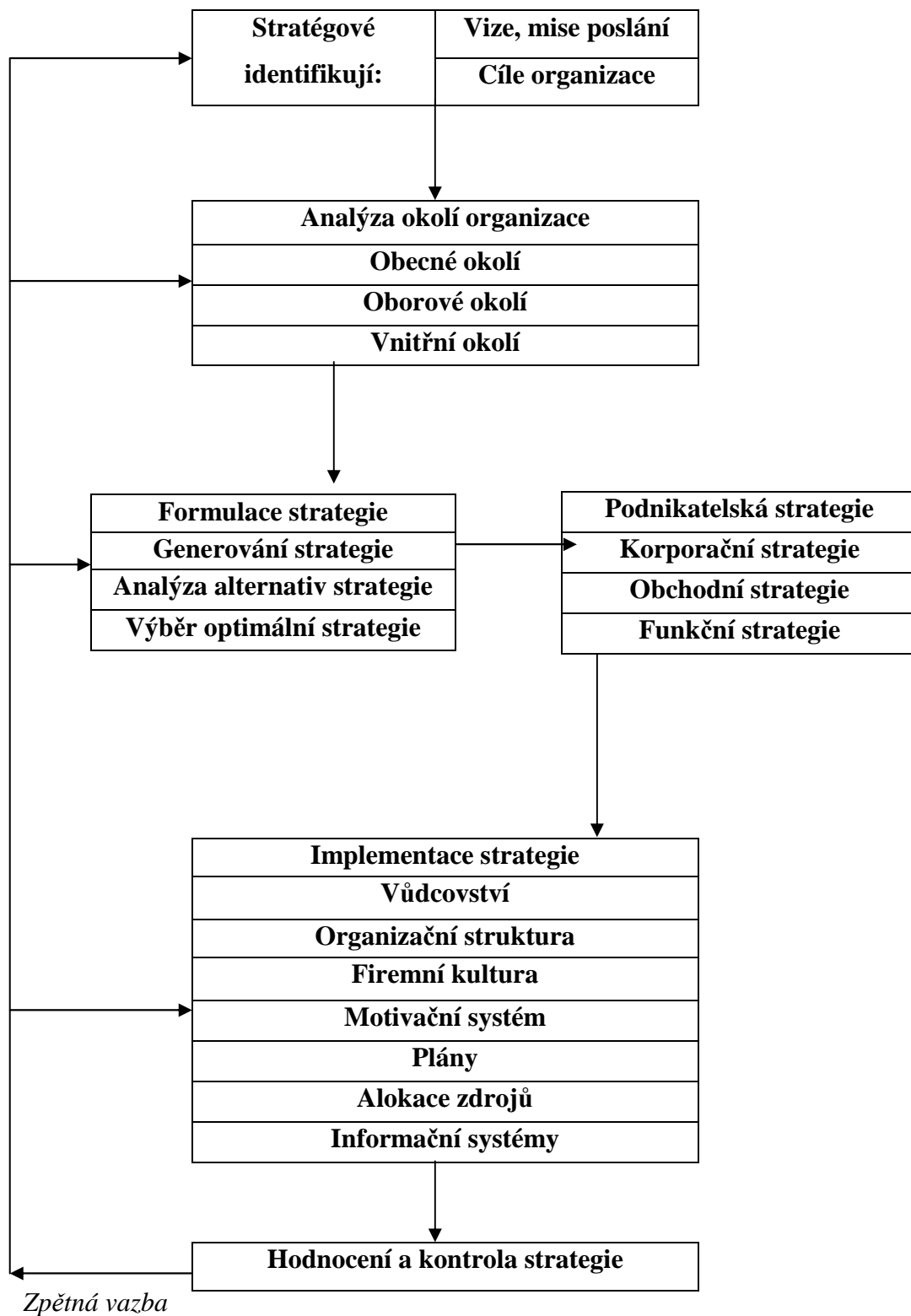
Seznam příloh:

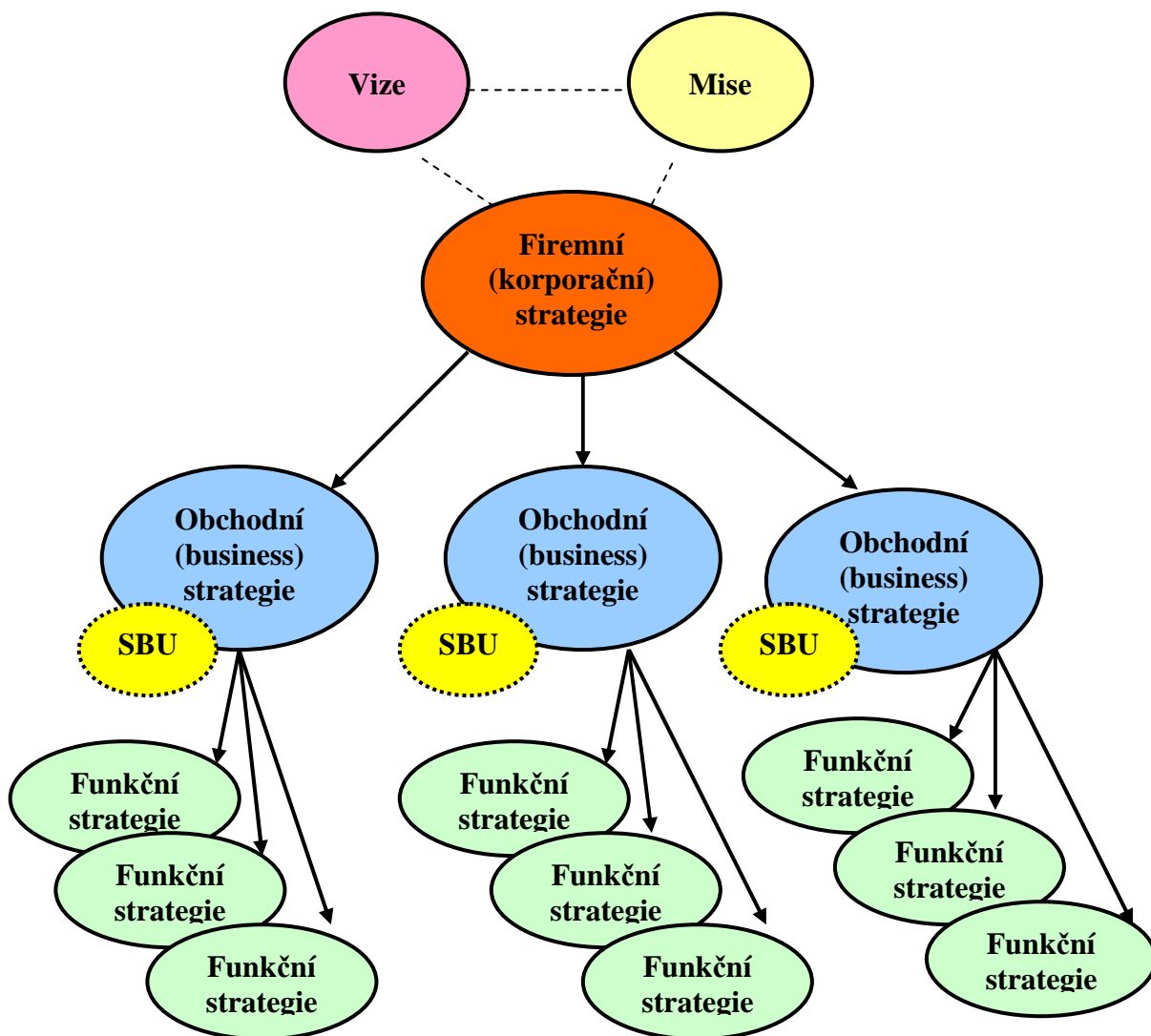
<i>Příloha č. 1, Proces strategického řízení</i>	78
<i>Příloha č.2, Úrovně strategického řízení</i>	79
<i>Příloha č. 3, Tok vstupního materiálu do výroby SBU – situace před změnou</i>	80
<i>Příloha č. 4, Tok vstupního materiálu do výroby SBU – situace po změně</i>	81
<i>Příloha č. 5, Materiálový tok hotových výrobků z výrobních SBU do distribučních center – situace před změnou</i>	82
<i>Příloha č. 6, Materiálový tok hotových výrobků z výrobních SBU do distribučních center – situace po změně</i>	83

Seznam tabulek:

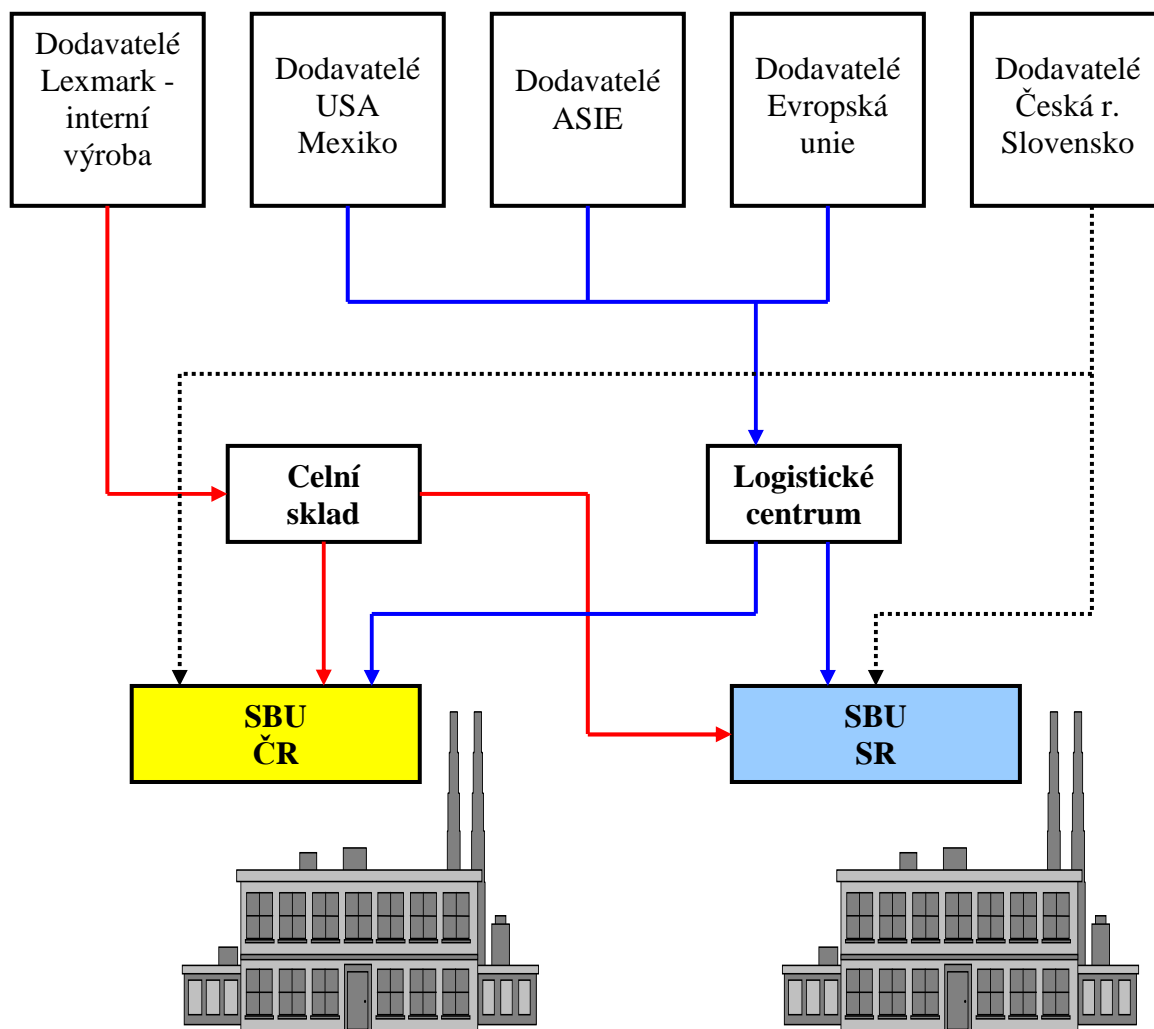
<i>Tabulka č. 1, Shrnutí etap vývoje strategického řízení</i>	16
<i>Tabulka č. 2, Analýza obecného okolí SBU – sociální sektor</i>	43
<i>Tabulka č. 3, Analýza obecného okolí SBU – legislativní sektor</i>	44
<i>Tabulka č. 4, Analýza obecného okolí SBU – technologický sektor</i>	44
<i>Tabulka č. 5, Analýza obecného okolí SBU – ekonomický sektor</i>	45
<i>Tabulka č. 6, Analýza dle Porterova pětifaktorového modelu</i>	53
<i>Tabulka č. 7, Analýza stakeholders</i>	54
<i>Tabulka č. 8, Analýza interních faktorů</i>	59
<i>Tabulka č. 9, SWOT analýza</i>	60
<i>Tabulka č. 10, Meziroční úspory restrukturalizace</i>	62
<i>Tabulka č. 11, Jednorázové úspory restrukturalizace</i>	62
<i>Tabulka č. 12, Náklady na uzavření SBU SK</i>	62
<i>Tabulka č. 13, Časový harmonogram přípravy a podepsání kontraktu s SBU ČR</i>	65
<i>Tabulka č. 14, Časový harmonogram ukončení výroby v SBU SK</i>	67
<i>Tabulka č. 15, Časový harmonogram konsolidace výroby do SBU ČR</i>	68
<i>Tabulka č. 16, Časový harmonogram konsolidace skladových prostor do SBU ČR ...</i>	69

Příloha č. 1, Proces strategického řízení

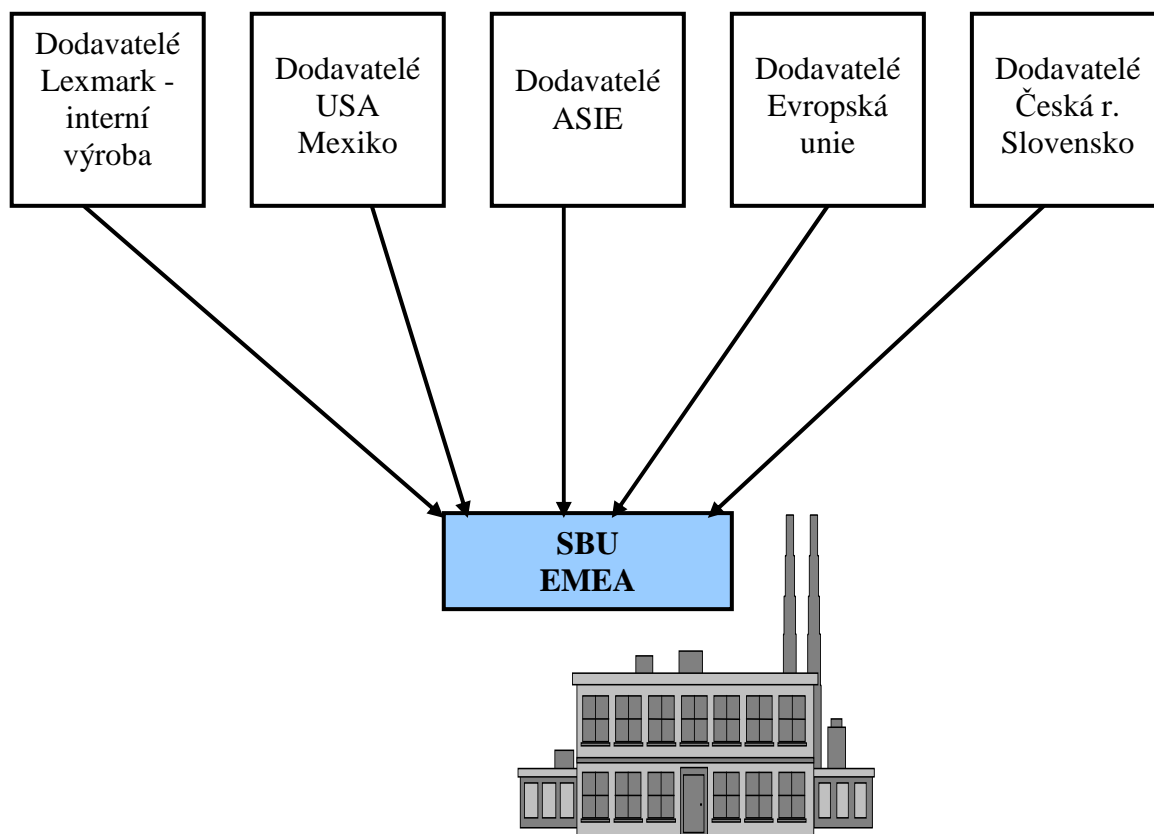




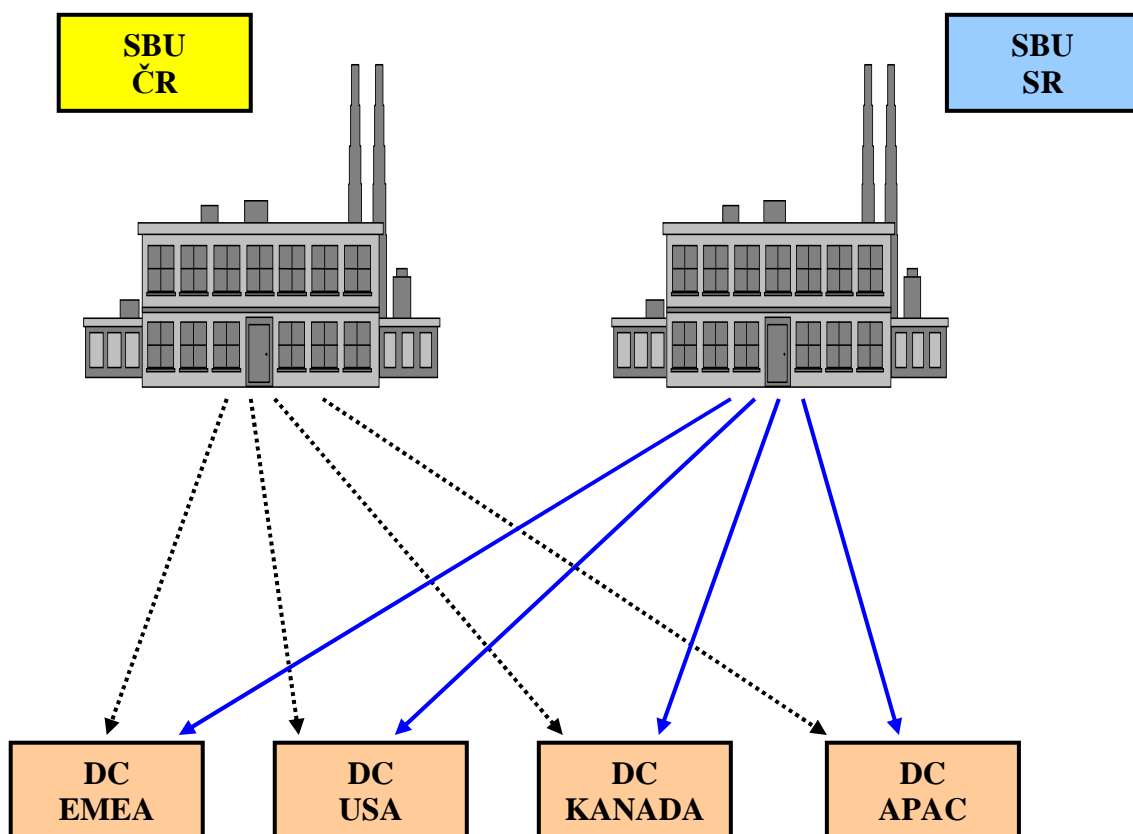
Příloha č. 3, Tok vstupního materiálu do výroby SBU – situace před změnou



Příloha č. 4, Tok vstupního materiálu do výroby SBU – situace po změně



Příloha č. 5, Materiálový tok hotových výrobků z výrobních SBU do distribučních center – situace před změnou



Příloha č. 6, Materiálový tok hotových výrobků z výrobních SBU do distribučních center – situace po změně

