

**Technická univerzita v Liberci**

**Hospodářská fakulta**

**Obor Podniková ekonomika**

**Rozvojový plán firmy**

**DEVELOPMENT PLAN OF THE COMPANY**

**BP – PE – KPE – 99001**

**Jiří Macek**

Vedoucí práce

: Ing. Miroslav Žížka

Konzultant

: Ing. Jiří Macek M TRADE Company

Dvůr Králové nad Labem

Počet stran

: 37

TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI

Hospodářská fakulta

Katedra podnikové ekonomiky

Školní rok 1998/99

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

pro

**Jiřího Macka**

obor č. 6268 - 7 Podniková ekonomika

Vedoucí katedry Vám ve smyslu zákona č. 172 / 1990 Sb. o vysokých školách a navazujících předpisech určuje tuto bakalářskou práci:

Název tématu: **Rozvojový plán firmy.**

Zásady pro vypracování:

Ve své bakalářské práci se zaměřte na:

- literární průzkum z oblasti tvorby podnikových studií a rozvojových plánů,
- popis a analýzu současného stavu firmy M-Trade Company Dvůr Králové n. Labem,
- návrh podnikového rozvojového plánu včetně jeho ekonomického zhodnocení.

19/99 Hb

# Obsah

# str.

|                                            |    |
|--------------------------------------------|----|
| 1. Úvod                                    | 5  |
| 2. Charakteristika podnikatelského suběktu | 6  |
| 3. Vznik a vývoj společnosti               | 6  |
| 4. Popis výrobků                           | 8  |
| 5. Popis potřeb zákazníka                  | 9  |
| 6. Plánování nezbytná podmínka rozvoje     | 10 |
| 6.1 Typické rysy strategických procesů     | 11 |
| 6.2 Strategické myšlení                    | 13 |
| 6.3 Strategické plánování                  | 17 |
| 7. Ministrategie                           | 18 |
| 7.1 Stručná analýza okolí podniku          | 19 |
| 7.2 Analýza silných a slabých stránek      | 20 |
| 7.3 Formulace specifických předností       | 21 |
| 7.4 Vize ideálního podniku                 | 22 |
| 8. Ministrategie firmy M TRADE             | 26 |
| 8.1 Stručná analýza okolí podniku          | 26 |
| 8.2 Analýza silných a slabých stránek      | 30 |
| 8.3 Formulace specifických předností       | 32 |
| 8.4 Vize ideálního podniku                 | 32 |
| 9. Vnitřní organizace                      | 34 |
| 10. Závěr                                  | 37 |

# 1.Úvod

Mnoho našich podniků stojí dnes před problémem, jak přežít a jak zajistit svůj další rozvoj, jak novými způsoby reagovat a přizpůsobit se rychlým změnám a tvrdým podmínkám tržní ekonomiky. Jiné firmy si kladou otázku, jak svou činnost začít, kam ji zaměřit, jak úspěšně řídit atd..

Zkušenosti ukazují, že přežít a úspěšně se rozvíjet jsou v tržní ekonomice schopny jen ty podniky, které mají vypracovanou svou strategii a dovedou ji systematicky využívat ve své práci. Podnik, který nemá kvalitně zpracovanou svou strategii, v tvrdých podmínkách tržního mechanismu pravděpodobně nepřežije.

Kvalitní zpracování strategie umožňuje využívat nové příležitosti vznikající v okolí podniku a minimalizovat rizika pro podnik. Vytváří podmínky pro využívání tržních příležitostí k dosažení trvalé efektivity a prosperity podniku.

Cílem mé bakalářské práce je zpracovat rozvojový plán společnosti M TRADE na období 3 let.

## 2. Charakteristika podnikatelského subjektu

Firma M TRADE je obchodní firma zabývající se obchodováním s textilem, tkaninou v režném stavu v zušlechtěnou, která je určena pro konečného spotřebitele nebo pro další zpracování v konfekčních dílnách. Její sídlo se nachází ve Dvoře Králové nad Labem v okrese Trutnov, východočeský kraj. Myslím si, že její alokace je velice výhodná, protože celý tento kraj je nazýván krajem textilním.

Majetek společnosti tvoří jedna menší výrobní jednotka s administrativní budovou a veškerým zařízením (garáže, sklady). Vzhledem k faktu, že objekt byl využíván jako kovovýroba nelze v něm uplatnit jakoukoliv fázi výroby textilií. Proto je ze 2/3 výrobní plochy pronajat jiné firmě. Zbylou plochu využívá firma M TRADE jako sklad, kanceláře a konfekční dílnu se zázemím.

## 3. Vznik a historie společnosti

Firma vznikla 23.12 1992. Založil ji Ing. Macek Jiří jako fyzická osoba pod obchodním jménem M TRADE. Podnikání Ing. Jiřího Macka bylo založeno na dlouholetých zkušenostech, vysokých odborných znalostech a znalostí tuzemského i zahraničního trhu včetně požadavků jednotlivých odběratelů. Svoje řídicí a organizační schopnosti plně využil ve firmě během následujících let. Firma vstoupila úspěšně na domácí i zahraniční trhy a začala si postupně budovat své postavení na nich. Postupně navázala úzké dodavatelsko - odběratelské vztahy. Významným faktorem v tomto ohledu bylo to, že firma si vybudovala u svých odběratelů důvěru, protože dodávané výrobky byly velmi kvalitní a přesně dle specifických požadavků jednotlivých odběratelů a co je velmi důležité, na tuzemské poměry v krátkých dodavatelských lhůtách. Postupně se panu Mackovi, i za pomoci jednotlivých

subdodavatelů firmy, podařilo rozšířit nabídku výrobků a služeb tak, aby firma mohla vyhovět jakýmkoliv požadavkům odběratelů. V roce 1993 činil obrat firmy 7,427 tisíc Kč. Během následujících let se firma dynamicky rozvíjela. Tento dynamický vzrůst lze dokumentovat následujícím přehledem.

| <b>Rok</b>          | <b>Obrat (mil. Kč)</b> |
|---------------------|------------------------|
| <b>1993</b>         | <b>7,427</b>           |
| <b>1994</b>         | <b>35,346</b>          |
| <b>1995</b>         | <b>42,160</b>          |
| <b>1996</b>         | <b>46,350</b>          |
| <b>1997</b>         | <b>75,379</b>          |
| <b>1998 do 30.9</b> | <b>71,329</b>          |

Nezbytností bylo, aby si firma postupně zajistila kompletní služby, které jsou spojeny s prováděnými obchody, zejména kompletně zajišťovala dodání těchto služeb dle potřeb a přání odběratelů. Za tímto účelem zakoupila firma potřebný autopark a svou pozornost zaměřila také na logistiku celého procesu. Tím se podařilo zkrátit dodací lhůty, zvýšit operativnost jednotlivých dodávek a maximálně využít dopravní prostředky.

V průběhu podnikání došlo k postupnému posunu předmětu podnikatelské činnosti, která se z původně převážně obchodního charakteru mění na obchodně výrobní charakter a v současné době je doplněna i z formálního hlediska, tzn., že panu Ing. Mackovi byl vydán živnostenský list,

ve kterém je předmět podnikání doplněn o „výrobu bavlnářského a hedvábnického zboží z bavlny, viskózy, syntetických materiálů a jejich směsí“ a „konfekční zpracování textilií“. Předmět podnikání se výrazněji orientuje na zpracování, výrobu, zušlechtění a konfekci textilií z primárního produktu a následný prodej těchto finálních výrobků.

Při vzniku firmy v ní pracoval pouze sám majitel pan Ing. Macek Jiří. Na konci roku 1993 již v této firmě pracovali čtyři zaměstnanci a v současné době ve firmě pracuje čtrnáct zaměstnanců, kteří jsou na vysoké odborné úrovni, jsou profesionály ve svém oboru. Velmi dobrou personální politikou získal pan Ing. Macek Jiří kvalitní zaměstnance, kteří jsou nejen na velmi vysoké profesní úrovni, ale jsou kdykoliv ochotni pracovat nad rámec svých běžných povinností. Firma si během svého působení na tuzemském a zahraničních trzích vybudovala významné postavení, které je založeno na velmi dobrých vztazích mezi dodavateli a odběrateli a v současné době je stabilizované.

## 4. Popis výrobků

Vzhledem k faktu, že firma se soustředí především na zpracování, výrobu, zušlechtění a konfekci textilií tak obchoduje s výrobky v jakémkoliv stádiu rozpracovanosti tohoto řetězce. Proto je přesná specifikace tohoto výrobku obtížná. Pro představu uvádím následující fáze zpracování:

1. fáze: nákup surové bavlny, viskózy,...
2. fáze: zpracování surové bavlny v přádelnách na přízi
3. fáze: tkalcovství rezné látky
4. fáze: úprava a zušlechtění rezné látky
5. fáze: tisk a barvení
6. fáze: výroba ložních souprav a prostěradel

5. Protože je firma orientovaná především na přání zákazníka, tak je možné v jakékoliv fázi řetězec přerušit a výrobek prodat zákazníkovi za dohodnutou cenu.

## 5. Popis potřeb zákazníka

Základním požadavkem zákazníka je komplexnost poskytovaných služeb, maximální finalizace polotovarů a hotových výrobků, kvalita a dostupnost výrobků, jak z hlediska cenového, tak i dopravního a časového. Nezanedbatelným faktorem jsou lidské vztahy mezi jednotlivými dodavatelskými a odběratelskými firmami, na které klade Ing. Macek Jiří velký důraz.

## 6. Plánování – nezbytná podmínka rozvoje podniku

Proč jsou některé podniky úspěšné a jiné ne? Proč se některým podnikům daří získávat větší podíl na trh a jiné o to marně usilují? Zkušenosti ze zemí s rozvinutým tržním hospodářstvím i naše zkušenosti za poslední roky ukazují, že podmínkou úspěšného rozvoje podniku je kvalifikované strategické řízení. K tomu musí mít podnik zpracovanou strategii a důsledně ji využívat při svém řízení. Platí to obecně, jak pro malého podnikatele třeba i s jedním pracovníkem, tak i pro velký podnik s několika zaměstnanci.

Strategie zahrnuje to, co podnik hodlá v budoucnu udělat a současně i to, co musí udělat, aby zajistil rozvoj svého majetku a byl likvidní.[1]

Podnik zpracovává svoji strategii pro určité strategické období. Toto období je v jednotlivých podnicích určeno charakterem výrobků, základních fondů, kvalifikace pracovníků, používaných surovin a dalšími faktory. Délka strategického období závisí také na míře stability okolí podniku. Při klesající stabilitě okolí se obvykle strategické období zkracuje.[2]

Chování firmy, tedy i její strategie, vychází z vlivů vnějšího prostředí, ve kterém organizace podniká. Jedná se o trh, na kterém se chce prosadit, její konkurenty a další faktory. To vše poskytuje určité šance pro podnikání, ale i jistá rizika. Proto je důležité zmapovat vnější okolí a provést analýzu konkurence. Aby mohla firma správně reagovat na vnější okolí, musí znát dobře své silné a slabé stránky.

Při sestavování strategie tedy vycházíme z analýzy jak externího tak, tak i interního prostředí, vytyčení základních cílů, jejich konkretizace a rozdělení zdrojů.[5]

## 6.1 Typické rysy strategických procesů

K tomu abychom dokázali zpracovat kvalitní strategii, je nezbytné uvědomit si nejprve typické rysy strategických procesů, které lze stručně shrnout takto:

- budoucí vývoj mnoha faktorů ovlivňujících strategii je nejistý nebo neznámý. Neznalost budoucnosti a s tím související vznik neočekávaných jevů a situací je zákonitou vlastností vývoje. Budoucnost neznáme a ani znát nemůžeme.
- ve vývoji jednotlivých procesů dochází v průběhu strategického období k výrazným kvantitativním změnám a kvalitativním zvrátům, takže opakující se jevy, u nichž lze předpokládat setrvačnost, jsou spíše výjimkou. Nastoupila doba nestability, turbulencí, změn a výkyvů.
- na procesy probíhající v podnicích velmi výrazně působí velmi široké prakticky celosvětové okolí. V důsledku rozvoje telekomunikací a dopravy se svět „zmenšil“ natolik, že činnost každého podniku je ovlivňována děním v celém světě. Pod vlivem vědeckotechnického rozvoje stále více roste vzájemná závislost všech odvětví národního hospodářství. Vše stále více souvisí se vším.

- procesy vyvolané strategickými rozhodnutími jsou často vzájemně vysoce protikladné. Tato protikladnost se projevuje především v protikladnosti vývoje jednotlivých ukazatelů charakterizujících vývoj podniku. Téměř vždy se setkáváme s tím, že totéž opatření vyvolá u některých ukazatelů zlepšení zatímco u jiných zhoršení.
- projevují se často rozdíly mezi efektivností jednotlivých řešení, posuzovanou jednak z krátkodobého, jednak z dlouhodobého hlediska. Krátkodobě výhodná řešení se mohou z dlouhodobého hlediska jevit jako zcela neefektivní a naopak.
- strategické procesy jsou relativně necitlivé k dílčím, izolovaně provedeným změnám. Zpětné vazby v podniku způsobují, že podnik tyto změny absorbuje, aniž by došlo k zásadním změnám. Opatření zajišťující realizaci strategických rozhodnutí je proto nutné zajišťovat komplexně.
- strategické procesy výrazně ovlivňuje působení četných zpětných vazeb. Tyto zpětné vazby často neočekávaně ovlivňují strategické procesy. Zdánlivě malá příčina může mít někdy značné následky, nebo naopak. Proto je při strategickém řízení třeba hledat opatření, která mohou při nízkých nákladech přinést vysoký efekt, a naopak vyhýbat se nákladným opatřením, která přinášejí malý efekt.
- v průběhu strategických procesů v podnicích dochází k procesu tzv. zesílení, kdy výstupy podniků jsou z hlediska určitého časového intervalu větší než vstupy, nebo naopak k zeslabení, kdy výstupy jsou z hlediska určitého časového intervalu menší než vstupy. Procesy zeslabení a zesílení jsou umožněny složitou strukturou podniku a značnou akumulací materiálních, finančních a dalších prostředků.[2,3]

Pochopení výše uvedených typických rysů strategických procesů má značný praktický význam. Ukazují, s jakými riziky i příležitostmi se můžeme v tržní ekonomice setkat. Nevezmeme-li je při strategických rozhodnutích v úvahu, můžeme se dopustit velmi závažných chyb.

## 6.2 Strategické myšlení

Důležitou podmínkou kvalitního zpracování strategie je pochopení principů strategického myšlení. Strategickým myšlením rozumíme takový způsob myšlení, který odpovídá podstatě a typickým rysům strategických procesů, které jsem stručně popsal v předchozí kapitole.

Principy strategického myšlení se vzájemně doplňují a překrývají. Nelze je proto chápat odděleně a izolovaně. Pouze jejich aplikace jako celku přináší očekávaný efekt.

### Princip myšlení ve variantách

Během strategického období dochází k častým změnám faktorů, které ovlivňují podnikatelskou strategii. Proto by strategie měla být zpracována v několika variantách, vycházejících ze znalostí vývojových tendencí, které mohou nastat, ať už v oblasti vědy a techniky, mezinárodní politiky, či ve vývoji domácí ekonomiky. Pak je podnik připraven na zvládnutí všech situací, které mohou s vysokou pravděpodobností nastat.

## Princip permanentnosti

Tento princip souvisí s principem, který je popsán v předcházející kapitole. Znamená, že práce na strategii nikdy nekončí. Je třeba neustále sledovat skutečný vývoj důležitých faktorů ovlivňujících strategii, zda probíhá v souladu s předpoklady, které jsme učinili. také je třeba sledovat průběh strategických operací podniku, zda jsou prováděna podle plánu. Pokud dojde k odchylkám je nutné strategický postup přizpůsobit.

## Princip celosvětového systémového myšlení

Systémovým myšlením se rozumí takové myšlení, kdy jevy jsou chápány komplexně v jejich vnitřních i vnějších souvislostech. Dnešní svět je celý vzájemně propojen, roste význam kooperačních vazeb mezi různými odbory či regiony. Proto je nutné řešit problémy komplexně s přihlédnutím ke všem možným aspektům.

Podnik by měl při zpracování strategie znát základní tendence, které v současnosti probíhají ve světě. Těmi jsou:

1. **Proces internacionalizace**, což je neustálé propojování národních ekonomik. Dochází k různým integracím v rámci států i kontinentů. Pro podniky tak vznikají nové příležitosti, ale zároveň i nová konkurence.
2. **Proces intelektualizace**, který způsobuje, že stále větší význam má tvůrčí práce lidí. Nejvyspělejší státy se dnes orientují na činnost organizační, vývojové, finanční a obchodní.
3. **Proces informatizace**, který vyplývá z překotného vývoje prostředků přenosu a zpracování informací.

4. **Proces akcelerace**, který znamená zrychlování průběhu většiny procesů ve společnosti. Vyplývá z rozmachu vědeckotechnického rozvoje. Poznatky vědy rychle zastarávají, ze dne na den se mění, a díky tomu se i spotřebitelé stávají náročnějšími.
5. **Proces elasticizace**, který znamená zvyšování pružnosti ekonomických systémů. Výroba se musí často přizpůsobovat změnám v preferencích spotřebitelů.
6. **Proces ekologizace**, který vychází ze snahy o zamezení negativního vlivu jakékoliv lidské činnosti na životní prostředí.
7. **Proces humanizace**, který vede k rozvoji tvůrčí lidské osobnosti.
8. **Proces intenzifikace**, jež vyplývá z úsilí o to, aby z každé jednotky zdrojů bylo získáno stále více efektů.

### Princip tvůrčího přístupu

Vychází z poznatku, že nejvyšší přínos podniku vyvolává realizace zcela nových, netradičních myšlenek, námětů a řešení. Podniky, které budou setrvávat u starých metod, se nemohou prosadit. Kdo chce zvítězit musí na trh přijít s něčím novým!

## **Princip interdisciplinárního myšlení**

Tento princip znamená využívání poznatků ze všech vědních disciplín. Zkušenosti ukazují, že největších efektů je dosahováno tam, kde řeší problémy tým pracovníků z různých vědních oborů.

## **Princip vědomí práce s rizikem**

Zde vycházíme z nejistoty faktorů, které ovlivňují strategii podniku a ze složitosti strategického rozhodování. Riziko spojené se strategií je velké, snižuje se zpracováním více variant, nicméně někdy jej nejde vyloučit. Proto v čele podniku musí být pracovníci, kteří jsou psychicky schopni toto riziko nést. Finanční plány podniku by také měly počítat s možným neúspěchem při realizaci strategických operací a měly by být k tomu vytvořeny dostatečné rezervy.

## **Princip koncentrace**

Je třeba koncentrovat zdroje podniku k realizaci pouze určitých cílů, protože dosáhnout špičkových výsledků nelze ve všech činnostech.

## **Princip vědomí práce s časem**

Je nutné spořít čas, je nezbytné zkracovat lhůty, synchronizovat strategické operace a respektovat změny vztahů v průběhu času, jelikož „čas jsou peníze“. [2,4]

Principy strategického myšlení nám ukazují, jak myslet a uvažovat, abychom i v podmínkách nejistoty uměli zpracovat takovou strategii, která zajistí našemu podniku prosperitu a úspěch.

## 6.3 Strategické plánování

Strategické plánování je soustava různých postupů a kroků, které vedou k formulaci strategie. Dříve, než dojde k stanovení strategie, je nezbytné vymezit veškeré záměry a cíle, kterých chce podnik či společnost dosáhnout během daného strategického období. Teprve na základě vymezení těchto cílů a podrobném zkoumání externího a interního prostředí společnosti lze formulovat strategii, pomocí níž bude naplněno poslání společnosti i vytyčené cíle.

Neexistuje žádná jednotná metoda výběru a stanovení strategie. Jako vhodný prostředek, který lze použít při sestavování strategického plánu, jsou v literatuře uvedeny tzv. strategické modely, jako např. SWOT analýza, Porterův model atd.

Při sestavování rozvojového plánu firmy M TRADE jsem jako pomůcku použil „metodu ministrategie“, kterou vypracoval kolektiv pracovníků VŠE pod vedením prof. dr. Zdeňka Součka, DrCs.. Tato metoda je vypracována přímo pro české podniky, neboť vychází z analýzy situace v ČR a respektuje podmínky existující v naší současné ekonomice. Literatura uvádí, že tato metoda byla již úspěšně odzkoušena v našich podnicích. Předností ministrategie je možnost jejího rychlého vypracování, ale i přitom umožňuje podnikům kvalifikovaně formulovat základní strategické operace.[4]

## 7.1 Stručná analýza okolí podniku

### 7.Ministrategie

Cílem ministrategie podniku je především v co nejstručnější formě formulovat základní rozvojové procesy podniku.

#### • Analýza trhu

Podmínkou úspěšného zpracování ministrategie je stanovení strategického týmu, který se podílí na její tvorbě. Tento tým je ze členů a odborných zástupců jednotlivých oblastí a rovní podniku. Do týmu může být pozván i odborný poradce, který není pracovníkem podniku, ale má zkušenosti z oblasti strategického plánování.

#### • Analýza podniku a jeho vztahů k okolí podniku (SWOT analýza)

Ministrategie musí být stručná a jasně formulovaná, neboť je určena pro široký kolektiv spolupracovníků a má vzbudit jejich zájem o rozvoj podniku.

#### • Analýza konkurence a vztahů podniku k konkurenci

Obsah a kvalita ministrategie podniku by měly být hlavním kritériem pro posouzení, zda je podnik schopen řešit své problémy, nalézt východiska a zajišťovat svůj rozvoj.

Obsahem ministrategie je:

#### • Analýza vnitřních a vnějších vztahů podniku

- stručná analýza okolí podniku
- analýza silných a slabých stránek
- formulace specifických předností
- vize ideálního podniku
- formulace vrcholových strategických cílů
- hlavní strategické operace
- návrh dalšího postupu s ministrategií

#### • Podnik přechází na národní a světový trh

## 7.1 Stručná analýza okolí podniku

Tato analýza obsahuje:

- analýzu trhu
- analýzu vlivu vědeckotechnického rozvoje
- analýzu regionu

### Analýza trhu

Analýza trhu by měla být zaměřena na strukturu podnikového okolí, podrobnou analýzu domácích i zahraničních konkurencí, zákazníků a dodavatelů, jak stávajících, tak i potenciálních, na zájmy věřitelů a akcionářů apod..

Ke zpracování analýzy trhu je nutné využít všech znalostí, které podnik má v současné době k dispozici, nebo které lze během krátké doby získat.

### Analýza vlivu vědeckotechnického rozvoje

Strategie ofenzivního podniku nezaměřuje činnost svých vědeckotechnických pracovišť (výzkum a vývoj) na řešení problémů uspokojování již existující poptávky, ale snaží se nalézt taková řešení, která dosud neexistující poptávku vyvolávají nebo existující potřeby uspokojují zcela novým způsobem.

Výzkum a vývoj musí přinášet na trh zcela nové výrobky, jimiž se podnik prosadí na náročných trzích.

## **Analýza regionu**

Tato analýza zahrnuje především analýzu demografického vývoje a schopnosti okolí zabezpečit potřebné pracovníky.

Analyzovat se musí též možnosti příkonu energií a vody a zejména problémy exhalací spojených s činností podniku.

V současné době převratných a rychlých změn je nutné věnovat pozornost vlivům očekávaných legislativních změn a hospodářské politiky.[4]

Je vždy nezbytné, aby všechny výše uvedené aktivity, ukázaly skutečnost takovou, jaká doopravdy je. Ve snaze zformulovat pro svůj podnik takovou strategii, která mu zajistí dynamický rozvoj, je nutné, aby si vedoucí pracovníci uvědomili tvrdou realitu, která je očekává, i náročnost budoucích úkolů.

## **7.2 Analýza silných a slabých stránek**

Ke zformulování strategie je naprosto nezbytné poznat, které jsou silné a slabé stránky podniku. Tato analýza je nutná k tomu, aby si vedení podniku dostatečně uvědomilo, v jaké situaci se podnik v současné době nachází.

Každý podnik má své silné a slabé stránky. Silnými stránkami je to, co podnik dělá dobře, kde dosahuje bez zvláštního vypětí sil dobrých výsledků. Má úspěchy tam, kde ostatní podniky neuspěly. Opakem jsou slabé stránky podniku.

Analýza silných a slabých stránek se provádí tak, že o provedení tohoto úkolu je požádána vybraná skupina pracovníků, kteří mají dobré znalosti o podniku. Výběr pracovníků je třeba provést tak, aby mezi zpracovateli byli:

- odborníci ze všech podnikových oblastí
- pracovníci ze všech úrovní řízení podniku
- pracovníci známí svým kritickým přístupem k problémům [4]

Analýza silných a slabých stránek současně s analýzou hrozeb a příležitostí tvoří tzv. SWOT analýzu, kde jsou současně porovnávány vnitřní podmínky podniku a vnější vlivy okolí.

### **7.3 Formulace specifických předností**

Specifickou předností rozumíme takovou vlastnost podniku, která mu využitím určitých svých osobitých možností a vytvořením zvláštních schopností umožní dlouhodobě dosahovat v určité oblasti nadprůměrné výsledky a zajišťovat tak jeho konkurenceschopnost.

Specifické přednosti bývají v různých podnicích velmi různorodé. Může to být vysoká kvalifikace pracovníků, výhodné umístění podniku, zásoby místních levných surovin, schopnost rychle se adaptovat na nejrůznější požadavky odběratele atd.. To vše závisí na konkrétním posouzení, existujících podmínkách a schopnosti podniku těchto předností skutečně využít.

Určení specifických předností podniku je jedním ze základních strategických rozhodnutí podniku. V procesu strategického řízení hraje velmi významnou úlohu, protože ovlivňuje formování a charakter podniku a jsou

z něj odvozována rozhodnutí o rozdělení zdrojů, dlouhodobé přípravě pracovníků a další závažná strategická rozhodnutí.

Formulace specifických předností se při tvorbě ministrategie opírá o „stručnou analýzu okolí“ a „analýzu silných a slabých stránek podniku“. Vybrat se může jen tolik specifických předností, pro jejichž vytvoření lze soustředit dostatečné množství zdrojů. [4]

Specifickými přednostmi se musí podnik výrazně odlišit od svých konkurentů, poskytnout odběratelům prokazatelný užitek a zajistit podniku prosperitu a konkurenceschopnost.

## **7.4 Vize ideálního podniku**

Na základě výše uvedených úvah se formuluje „vize ideálního podniku“. Vyjadřuje se zde, čím chce podnik být.

Vize podniku se v souladu s principy strategického myšlení vždy sestavuje ve více variantách. Za optimální se považuje zpracování čtyř variant vize, kde každá varianta se skládá ze čtyř součástí:

### **1. Zásadní strategické rozhodnutí o tempu a kvalitě růstu podniku**

Tímto rozhodnutím vrcholové vedení podniku určuje tempo rozvoje nejdůležitějších ukazatelů podniku, zejména tržeb a zisku. Toto rozhodnutí se vztahuje k tzv. strategickému období. Jeho délka se určuje v závislosti na řadě faktorů (charakter výrobků, náročnost kvalifikace pracovníků, míra stability ekonomiky, ...).

## **2. Úvaha o struktuře výrobního programu**

V jednotlivých variantách podnik může uvažovat buď o zachování dosavadního zaměření výrobního programu, nebo o jeho částečné, případně úplné změně. Vyjadřují se zde také záměry podniku směrem ke specializaci či naopak k diverzifikaci. Výrobní program by měl být pokud možno orientován na ty činnosti, které přinášejí největší zisk.

## **3. Specifické přednosti, o které se bude daná varianta opírat**

## **4. Základní představy o organizaci podniku**

Organizace musí vycházet ze základních strategických rozhodnutí a odpovídat potřebám výrobního programu.

## **5. Formulace vrcholových strategických cílů**

Cílem rozumíme žádoucí stav, jehož má být v určité budoucnosti dosaženo a který lze měřit příslušnými kvalitativními nebo také kvantitativními ukazateli. K tomu, aby kvalifikovaně mohly být formulovány strategické cíle podniku, je nejprve třeba vytvořit si určitou základní představu o množství finančních zdrojů, které podnik bude mít v průběhu strategického období k dispozici. počet cílů musí být malý, neboť snahy vytyčení velkého počtu cílů vedou k tříštění zdrojů. [4]

Hlavní cíl podniku se označuje jako „poslání podniku“. Poslání vymezuje, na co se má podnik soustředit a jakým směrem jít. Všechna strategická rozhodnutí vyplývají z poslání podniku. Poslání podniku je obsaženo ve vrcholových strategických cílech, které jsou dále rozpracovány na dílčí střednědobé a krátkodobé cíle pro jednotlivé úrovně podniku. [1]

Cíle musí být komplexní a vzájemně konzistentní - musí na sebe navazovat a splnění jednoho z nich musí podporovat splnění ostatních.

## **6. Formulace vrcholových strategických operací**

Strategické operace jsou činnosti směřující ke splnění strategických cílů. Jejich provedení je obvykle spojeno se značnými náklady.

Takovými strategickými operacemi mohou být:

- závažné investiční akce
- spolupráce se zahraničními partnery
- zahájení výroby nových výrobků
- zásadní organizační změny podniku atd.

Žádná z těchto operací by neměla být provedena bez zpracování ministrategie. Kvalitní zpracování ministrategie snižuje riziko spojené s provedením strategických operací, umožňuje nalézt účelná řešení a často i zkrátit jejich průběh.

## **7. Další postup s ministrategií**

### **1. Projednání ministrategie s celým kolektivem pracovníků podniku**

Podmínkou splnění tohoto úkolu je jasnost, srozumitelnost, pochopitelnost ministrategie každému pracovníkovi.

### **2. Vyhodnocení všech připomínek a zaujetí stanovisek k nim**

Žádná připomínka nesmí zapadnout Etapa projednávání námětů musí být proniknuta duchem tvůrčího myšlení, podpory nových netradičních myšlenek a překonávání rutiny.

3. Zahájení realizace nejdůležitějších strategických operací

4. Zahájení prací na komplexní strategii podniku

Ministrategie a výsledky jejího projednávání s kolektivem pracovníků vytvářejí velmi dobrý základ pro zpracování komplexní strategie podniku.

## 8. Ministrategie firmy M TRADE

### 8.1 Stručná analýza okolí podniku

#### Analýza trhu

Od počátku podnikání si firma Ing. Jiřího Macka vydobyla velmi významné postavení na tuzemském i zahraničním trhu. Postavení na trhu je velmi pevné, neboť je založeno na úzkých dodavatelsko – odběratelských vztazích, když kvalitou a spolehlivostí dodávek si firma zajistila vysokou důvěru odběratelů a tím do budoucna stabilizovala své obchodování a téměř vyloučila možnost výpadku odběratelů. Domácí trh je vymezen celým územím České republiky. Zahraniční trhy tvoří zejména státy Evropské unie, především Rakousko a Německo, dále pak Chorvatsko a Slovinsko.

Firma se nachází ve východních čechách a celý tento kraj je nazýván krajem „textilním“. V tomto kraji firma soupeří s řadou jiných konkurenčních firem, které se v této oblasti nachází.

Velké firmy nejsou schopny vzhledem k vysoké režii a zkomplikovanosti procesů uvnitř firem rychle reagovat na požadavky trhu, ceny, ale v neposlední řadě i co do služeb a servisu, na který je ve firmě kladen velký důraz. Tyto velké firmy nemohou uspokojit malé a drobné podnikatele v oboru, čímž vzniká poptávka po těchto službách. Musím zmínit i ten fakt, že tyto velké firmy díky širokým jakostním odchylkám a dlouhé době dodání, nejsou schopny firmě Ing. Jiřího Macka konkurovat.

## Dodavatelské zajištění

Hlavními dodavateli v oblasti výrobního a zpracovatelského zajištění jednotlivých zakázek v oblasti nákupu surovin jsou firmy ze států:

|          |                       |
|----------|-----------------------|
| ČLR      | - rezné zboží         |
| Pákistán | - bavlna, příze       |
| Belgie   | - rezné zboží         |
| Rusko    | - bavlna, rezné zboží |
| Turecko  | - bavlna, příze       |

Hlavními dodavateli v oblasti zpracování a zušlechťování materiálu jsou:

**Přádelny** - VÚB Ústí nad Orlicí

Mileta Jaroměř

VEBA Broumov

**Tkalcovny** - VÚB Ústí nad Orlicí

Tkalcovna Nekoř Nekoř

Nyklíček Nové Město nad Metují

Kremlička Lázně Bělohrad

VLT 2 Kocléřov

**Zušlechťovny** - Tiskárna textilu Frýdlant Frýdlant v Čechách

Tiba a.s. Dvůr Králové nad Labem

Mileta Černý Důl

Gerl Háje nad Jizerou

Texicom Ružomberok slovenská republika

Maitex Liptovský Mikuláš slovenská republika

Během působení firmy se odběry od jednotlivých dodavatelů zvyšoval a v současné době dodávky od některých z těchto firem tvoří nezanedbatelné procento jejich obrátu.

Cenová relace vstupu na současném trhu: (stav k 30.9 1998)

|                          |            |
|--------------------------|------------|
| surová bavlna:           | 1,8 USD/kg |
| režná bavlněná tkanina:  | 0,72 USD/m |
| režná viskózová tkanina: | 1,1 USD/m  |

## Odběratelé

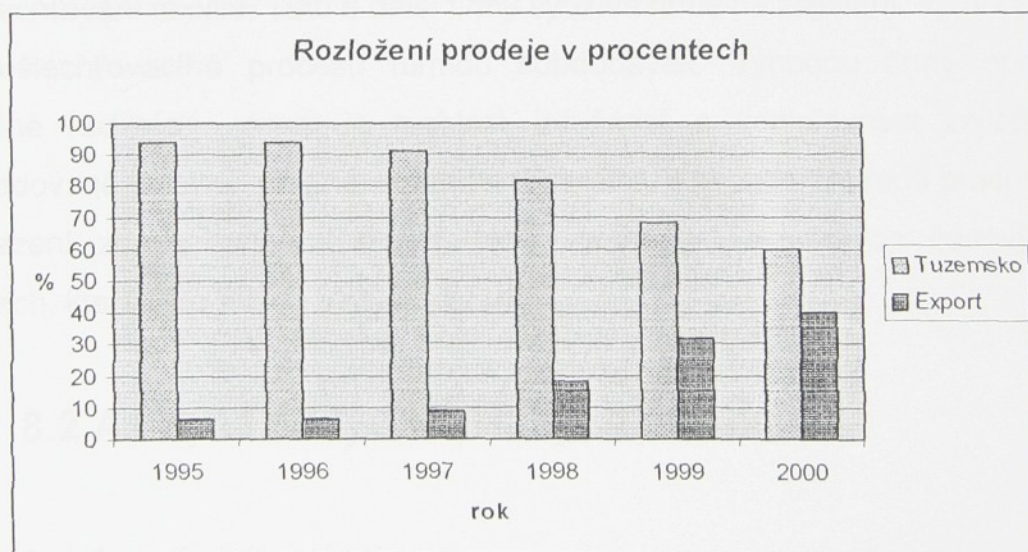
Riziko související s prodejem finálních výrobků podnikatel eliminuje tím, že finální výrobky vyrábí především na zakázku. Pan Ing. Macek Jiří rozkládá své obchody na tuzemský a zahraniční trhy. Na zahraničních trzích je patrný vzestup jeho obchodů, což svědčí o konkurenceschopnosti firmy v zahraničí (viz. tabulka). V budoucnosti bude firma usilovat o rovnoměrné rozložení svých prodejů mezi tuzemský trh a trhy zahraniční. Odběratelé na zahraničních trzích jsou již dlouholetými partnery firmy, zejména partneři z Chorvatska a Rakouska. Na rakouském trhu je markantní nárůst za rok 1998 oproti roku 1997 a jsou zde předpoklady jeho dalšího růstu.

Rozložení prodeje dokumentuje následující tabulka:

| Rok               | Tuzemsko (obrat v mil. Kč.) | Export (obrat v mil. Kč) |
|-------------------|-----------------------------|--------------------------|
| 1995              | 39,087                      | 2,328                    |
| 1996              | 43,998                      | 2,175                    |
| 1997              | 68,571                      | 6,808                    |
| 1998 do 30.9      | 58,696                      | 12,652                   |
| <b>Předpoklad</b> |                             |                          |
| 1998              | 66,3                        | 18,7                     |
| 1999              | 64,6                        | 30,4                     |
| 2000              | 60                          | 40                       |

## Analýza regionu

První se nachází v oblasti výroby, kde se nachází výroba pracovní síly, která v roce 2000 byla v regionu 100 %, nověti se nachází TBA a v roce 2000 byla v regionu 100 %



Rozložení exportu podle států:

| Rok               | Rakousko<br>Obrat<br>(mil.Kč) | Slovinsko<br>Obrat (mil. Kč) | Německo<br>Obrat (mil.Kč) | Chorvatsko<br>Obrat (mil.Kč) |
|-------------------|-------------------------------|------------------------------|---------------------------|------------------------------|
| 1995              | 0                             | 2,328                        | 0                         | 0                            |
| 1996              | 0                             | 2,175                        | 0                         | 0                            |
| 1997              | 8,99                          | 0                            | 0                         | 5,309                        |
| 1998 do30.9       | 11,235                        | 0                            | 0,25                      | 1,365                        |
| <b>Předpoklad</b> |                               |                              |                           |                              |
| 1998              | 15,3                          | 0                            | 1,425                     | 2,975                        |
| 1999              | 20,9                          | 0                            | 1,7                       | 8,075                        |
| 2000              | 27                            | 1                            | 3                         | 10                           |

## Analýza regionu

Firma se nachází v prostředí relativního dostatku kvalifikované pracovní síly, když v okolí je tradičně rozvinut textilní průmysl. Zejména největší podnik TIBA a.s. má mnoho závodů specializovaných na zušlechťování textilií. Tuto a další firmy využívá firma na zajištění výrobního a zušlechťovacího procesu formou subdodávek. Výhodou firmy oproti většině textilních firem je rychlost, pružnost a komplexnost zajištění požadované dodávky včetně expedice a exportu, v neposlední řadě pracovní nasazení zaměstnanců. Zakázky jsou vyhotoveny v krátkých časových lhůtách, které jsou firmou vždy dodrženy.

## 8.2 Analýza silných a slabých stránek

**Analýza silných stránek:**

- dobré osobní vztahy s dodavateli a odběrateli
- kompletnost dodávek
- jakost výrobků
- pružnost dodávek

- rychlé přizpůsobení se trhu
- kvalifikovaná pracovní síla
- schopnost uspokojit maloobjemové dodávky
- schopnost uspokojit odběratele se specifickými požadavky

#### **Analýza slabých stránek:**

- finanční pohledávky z minulých let

#### **Příležitosti:**

- realizace velkých zakázek
- realizace výhodných exportů
- upevnění dosavadního postavení na trhu
- využití výhodných cen na trhu

#### **Hrozby:**

Z hlediska mikroekonomie :

- nenajde odbyt pro své zboží  
Toto firma eliminuje tím, že z 90% vyrábí zboží u něhož je předem zajištěn odbyt.
- vysoký nárůst cen vstupů  
Eliminace vytvářením zásob, dlouhodobé smlouvy o odběru suroviny od strategických partnerů.
- pád velkých dodavatelů  
Není vázána pouze na jednoho dodavatele.
- útlum na tuzemských trzích  
Zvyšování podílu exportu.

## **Z hlediska makroekonomie:**

Tyto faktory nelze předvídat

- politické faktory
- přírodní faktory

## **8.3 Formulace specifických předností**

- vysoká kvalifikace pracovníků
- výhodné umístění firmy
- rychlá adaptace na různé požadavky odběratelů

## **8.4 Vize ideálního podniku**

**Zásadní strategické rozhodnutí o tempu a kvalitě růstu podniku**

strategické období 1999 – 2002

zvyšování těžeb:

|      |      |          |
|------|------|----------|
| rok: | 1999 | 89 mil.  |
|      | 2000 | 100 mil. |
|      | 2001 | 120 mil. |
|      | 2002 | 130 mil. |

postupné zvyšování výroby pro export

|      |      |     |
|------|------|-----|
| rok: | 1999 | 32% |
|      | 2000 | 40% |
|      | 2001 | 45% |
|      | 2002 | 50% |

## **Úvaha o struktuře výrobního programu**

Zachování stávajícího výrobního programu a jeho přizpůsobování se trhu a požadavkům zákazníků. Ke konci strategického období bych navrhoval částečnou diverzifikaci výrobního programu, z toho důvodu, že bude končit nájem výrobních prostor, které jsou majetkem firmy. Uvažoval bych o zavedení kovovýroby nejlépe společně se zahraničním investorem pro nedalekou Škoda a.s.. S tím souvisí i možnost rozšíření výrobní plochy na okolní pozemek, který k objektu patří.

## **Specifické přednosti, o které se bude daná varianta opírat**

- dobré dodavatelsko – odběratelské vztahy

## **Základní představy o organizaci podniku**

Stávající organizace firmy je vyhovující, proto bych nenavrhoval žádnou její změnu.

V případě diverzifikace výrobního programu bych navrhoval stávající organizaci úplně oddělit od nově vznikající. Její specifikace by byla zhotovena na základě výrobního programu a jeho náročnosti.

## **Formulace vrcholových strategických cílů**

Dosažení finančně stabilní a rozvíjející se firmy.

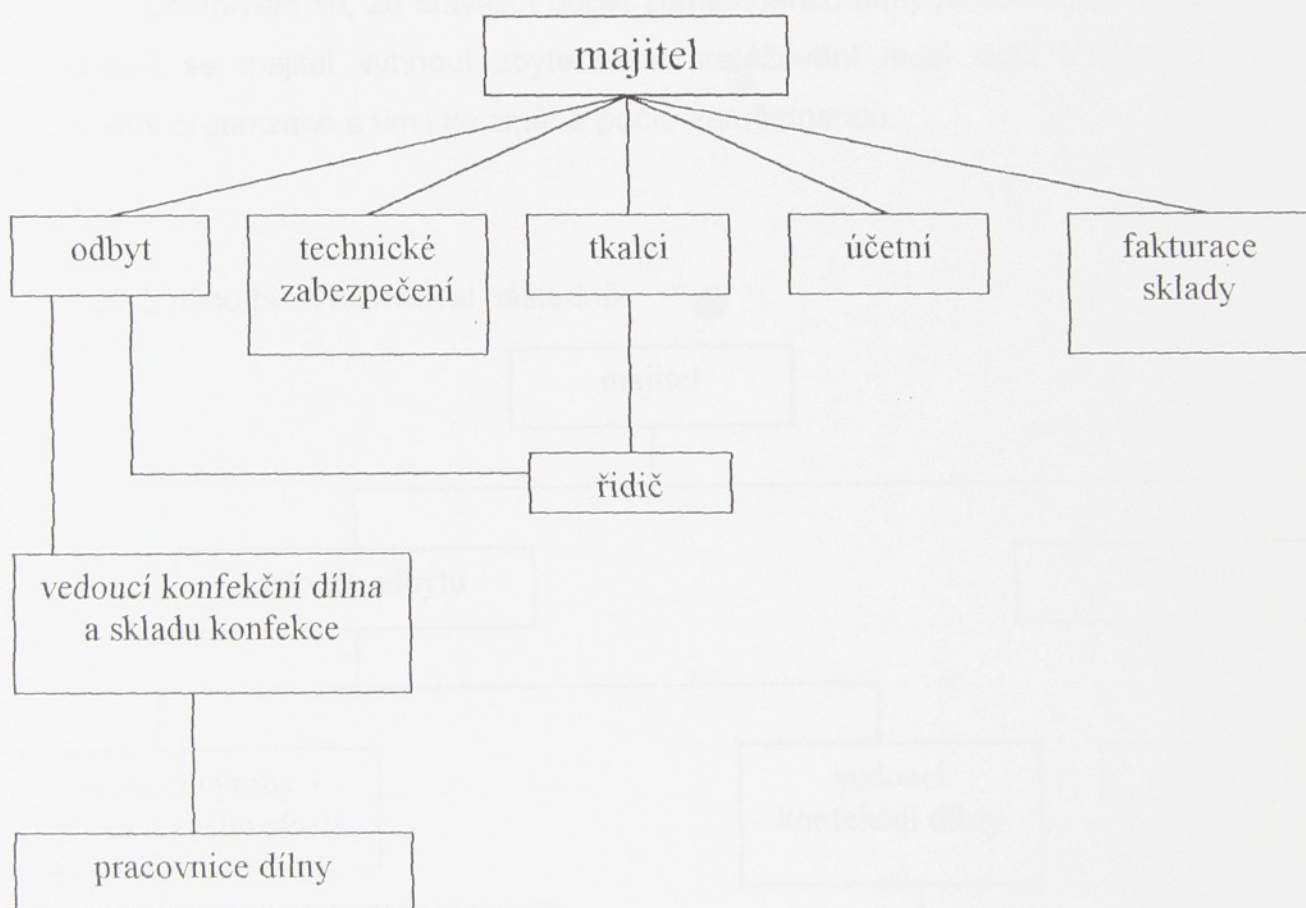
## **Formulace vrcholových strategických operací**

Zkvalitnění vztahů mezi dodavateli a odběrateli.

### Další postup s ministrategií

Projednání ministrategie se zaměstnanci, vyslechnutí a vyhodnocení všech připomínek. Zahájení realizace nejdůležitějších strategických operací.

## 9. Vnitřní organizace

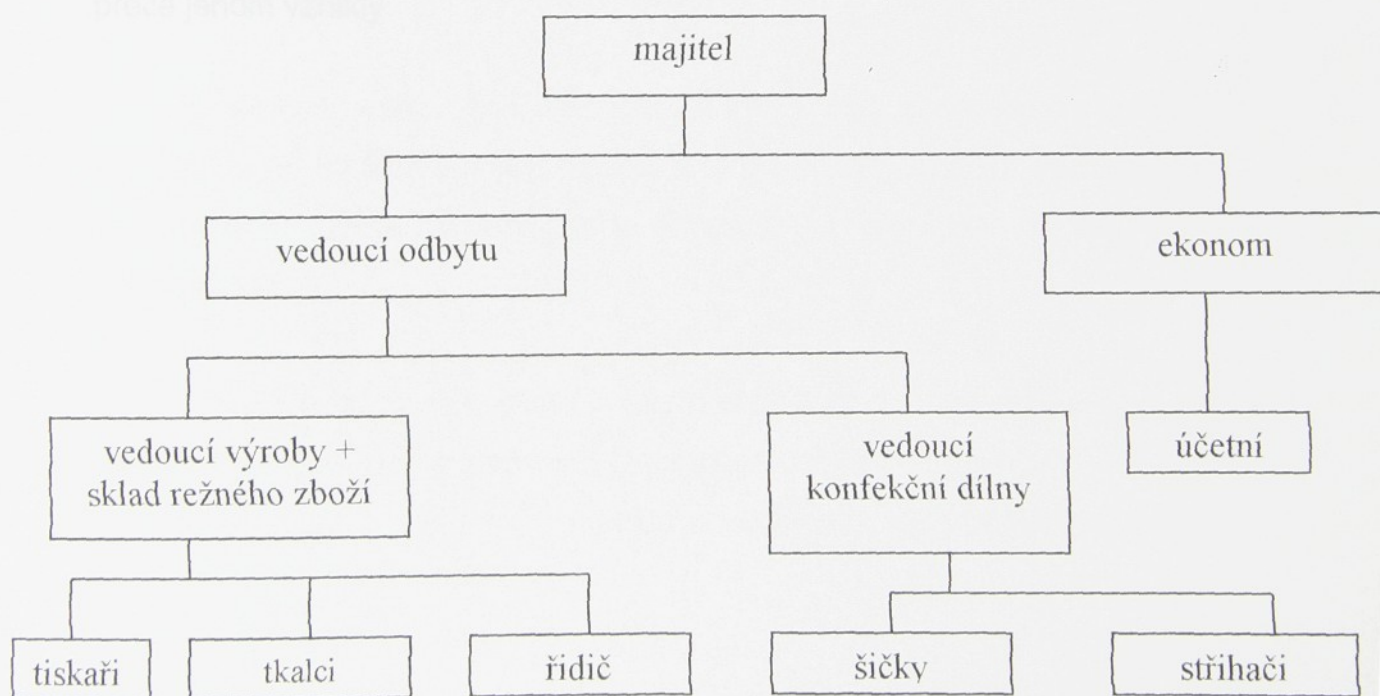


Stávající počet zaměstnanců je 14 osob včetně majitele. Dále ještě 2 externí pracovníci, kteří zabezpečují úklid firemních prostor. Tyto jsem do organizace nezahrnul.

|                         |             |
|-------------------------|-------------|
| fakturace               | 1           |
| účetní                  | 2           |
| tkalci                  | 2           |
| technické zabezpečení   | 1           |
| odbyt                   | 1 + majitel |
| vedoucí konfekční dílny | 2           |
| pracovnice dílny        | 3           |
| řidič                   | 1           |
| <b>CELKEM</b>           | <b>14</b>   |

Domnívám se, že stávající počet zaměstnanců firmy je dostačující, ale chce-li se majitel vyhnout zbytečnému zatěžování musí dojít k náležité změně organizace a tím i ke změně počtu zaměstnanců.

Tuto změnu bych navrhoval následně:



## 10. Závěr

|                                        |           |
|----------------------------------------|-----------|
| vedoucí odbytu                         | 2         |
| ekonom                                 | 1         |
| vedoucí výroby + skladové hospodářství | 2         |
| řidič                                  | 1         |
| vedoucí konfekční dílny                | 1         |
| šičky                                  | 4         |
| střihači                               | 2         |
| tiskaři                                | 1         |
| tkalci                                 | 2         |
| <hr/>                                  |           |
| <b>celkem</b>                          | <b>16</b> |

Domnívám se, že tato organizace by byla výhodnější, protože by nedocházelo k přílišnému zatěžování majitele. Myslím si také, že by došlo k odstranění komunikačních šumů, které v stávající organizaci, málo, ale přece jenom vznikly.

## 10. Závěr

V mé bakalářské práci jsem se pokusil na základě prostudované literatury a dostupných informací, které mi poskytlo vedení firmy, vypracovat rozvojový plán firmy Ing. Jiřího Macka M TRADE.

Takto sestavený rozvojový plán je pouze jednou z mnoha variant, neboť jiný zpracovatelský tým by mohl dojít k zcela odlišným závěrům, ať už v důsledku použití jiných metod, jiných informací a nebo na základě bohatších zkušeností a znalostí s tvorbou podnikového rozvoje.

Jelikož je plánování prakticky nekončící proces hledání nových způsobů řešení a identifikace problémů, je nutné při realizaci vytyčených cílů i nadále zkoumat jak vnitřní prostředí společnosti, tak i její okolí a na základě vzniklé situace přizpůsobit a popřípadě i zcela změnit strategii tak, aby za daných okolností bylo možné jednotlivé cíle vyplnit.

Úspěch každé firmy či společnosti na trhu závisí do značné míry na tom, jak dokáže při zpracování svých plánů a zejména při jejich realizaci reagovat na změny ve svém okolí a zda je schopna na vývoj těchto změn sama aktivně působit.

Závěrem bych firmě doporučil, aby došlo ke změně organizace, protože stávající je sice uspokojivá, ale zabraňuje majiteli v důsledku jeho plné vytíženosti stávajícím chodem, v dalším rozvoji firmy, který je velice důležitý.

### Seznam použité literatury:

- [1.] DEDOUCHOVÁ, M. : Strategie podniku, 1. vydání, VŠE Praha, 1995
- [2.] SOUČEK, Z. : Strategické myšlení, 1. vydání, ECONOMIA, a.s. Praha, 1991
- [3.] SOUČEK, Z. : Strategické řízení podniku, 1. vydání, Kniha s.p. Praha 1989
- [4.] SOUČEK, Z. : Ministrategie firmy, 1. vydání, ECONOMIA, a.s. Praha 1991
- [5.] PITRA, Z.: Technický management I., 1. vydání H&H Jinočany, 1992