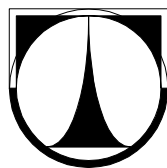


Technická univerzita v Liberci
Hospodářská fakulta



DIPLOMOVÁ PRÁCE

2008

Tomáš Burdich

Technická univerzita v Liberci
Hospodářská fakulta

Studijní program: 6208 – Ekonomika a management
Studijní obor: Podniková ekonomika

Strategie a rozvoj strojírenského podniku DETAS Broumov

Strategy and Development of the machinery Company Detas Broumov

DP - PE - KMG - 2008 - 03

TOMÁŠ BURDICH

Vedoucí práce: PhDr. Ing. Dědková Jaroslava, Ph.D., katedra marketingu

Konzultant: Ing. Eva Burdichová, Detas Broumov

Ing. Světlana Myslivcová, katedra marketingu TUL

Počet stran: 102

Počet příloh: 6

9.5.2008

Prohlášení

Byl jsem seznámen s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědom povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Diplomovou práci jsem vypracoval samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím diplomové práce a konzultantem.

Datum: 9.5. 2008

Podpis:

Resumé

Diplomová práce se zabývá strategií a rozvojem malého strojírenského podniku. Jejím cílem je nabídnout vedení podniku relativně nezávislý, ekonomický pohled na vybrané podnikové aktivity, tyto aktivity analyzovat a následně navrhnout konkrétní řešení, která by přispěla k efektivnějšímu fungování firmy. Na základě zjištěných skutečností lze konstatovat, že firma působí na trhu celkově úspěšně. Návrhy řešení problémů v oblasti lidských zdrojů, investic, managementu a výrobků, jež vplynuly z analýzy, pomohou firmě udržet růst a dlouhodobou prosperitu v dynamicky se vyvíjejícím prostředí průmyslových trhů.

Resume

This thesis attends to the strategy and development of the small machinery company. The main goal is to offer relatively independent, economical look at the chosen activities of the firm. It focuses on the analysis of these activities and subsequently suggests certain solutions, which would contribute to the more effective functioning. According to the findings in the thesis, it can be conducted, that the company works successfully overall. The suggested solutions in the area of the human resources, investments, management and products, will help the company to maintain the growth and long-lasting prosperity in the dynamically developing surroundings of the industrial markets.

Klíčová slova

Analýza

Podnik

Průmyslový trh

SWOT analýza

Tržby

Výrobek

Keywords

Analysis

Company

Income

Industrial market

Product

SWOT analysis

Obsah

1. Úvod	11
2. Formulace teoretických východisek	13
2.1 Specifika průmyslových trhů	13
2.2 Malé firmy v ekonomice	14
2.2.1 Evropská unie – třídění	15
2.2.2 MSP výhody a nevýhody	15
2.2.3 Společnost s ručením omezením	17
2.3 Marketingový mix	18
2.4 Marketingový mix na průmyslovém trhu	19
2.4.1 Cena	19
2.4.1.1 Nákladová metoda	20
2.4.1.2 Konkurenční prostředí	20
2.4.2 Komunikace	21
2.4.2.1 Veletrhy a výstavy	22
2.4.2.2 Poštovní zásilky	23
2.4.2.3 Osobní prodej	24
2.4.2.4 Reklama	24
2.4.3 Místo	25
2.4.3.1 Přímý prodej	25
2.4.3.2 Nepřímý prodej	26
2.4.4 Výrobek	27
2.4.4.1 Životní cyklus výrobku	27
2.4.4.2 Výrobní inovace	29
2.4.4.2.1 Realizace a výrobní inovace	29
2.5 Zákazníci – segmentace	30
2.5.1 Výhody segmentace	31
2.6 Investiční činnost	33
2.7 Lidské zdroje	34
2.7.1 Hodnocení pracovníků	34
2.7.2 Mzdové formy	34
2.8 Analytické nástroje pro analýzu výrobků a výrobního portfolia	35

2.8.1 Výrobní portfolia	35
2.8.2 Matice BCG	36
2.8.2.1 Praktické použití matice	39
2.8.3 Analýza tržeb	40
2.9 SWOT analýza	40
3. Analýza současného a historického stavu podniku	42
3.1 Historie podniku	42
3.1.1 Činnost	42
3.2 Analýza podniku	43
3.2.1 Obecná charakteristika trhu	43
3.2.2 Obecný popis podniku	45
3.2.2.1 Zeměpisné umístění	46
3.2.2.2 Sídlo firmy	46
3.2.2.3 Konkurenční přednosti	46
3.2.3 Zákazníci a konkurence	47
3.2.3.1 Zákazníci	47
3.2.3.1.1 Způsob výpočtu dodatečných nákladů	48
3.2.3.2 Konkurence	51
3.2.3.2.1 Analýza konkurence ve dvou nejvýznamnějších výrobních řadách	52
3.2.4 Ziskovost firmy	53
3.2.5 Cena a cenová politika	55
3.2.6 Komunikace firmy	56
3.2.7 Distribuce	57
3.2.8 Vývoj a investice	58
3.2.8.1 Vývoj a rozvoj výrobků	58
3.2.8.2 Investice	58
3.2.9 Lidské zdroje	60
3.2.9.1 Zaměstnanci vedení podniku	60
3.2.9.2 Platy a odměny managementu a vlastníků	61
3.2.9.3 Zaměstnanci výroby	62
3.2.10 Výrobky	63

3.2.10.1 Analýza tržeb	63
3.2.10.2 Matice BCG	66
3.2.10.2.1 Výpočet relativního tržního podílu a růstu odvětví	66
3.2.10.2.2 Shrnutí dat pro matici BCG	69
4. SWOT analýza	71
5. Návrh rozvoje firmy	73
5.1 Lidské zdroje	73
5.1.1 Vedení podniku	73
5.1.2 Struktura řízení 1	75
5.1.3 Struktura řízení 2	75
5.1.4 Komunikace ve firmě	77
5.1.5 Pracovníci výroby – odpovědnost	77
5.1.6 Nedostatek pracovních sil na trhu práce	78
5.1.6.1 Krátkodobá řešení	78
5.1.6.2 Dlouhodobá řešení	79
5.2 Distribuce	81
5.3 Komunikace firmy	82
5.3.1 Veletrhy a výstavy	82
5.4 Investice	84
5.4.1 Řešení dilematu financování	84
5.5 Výrobky – výrobní portfolio, strategie na trhu, positioning a cena	86
5.5.1 Výroba kovových válečků a válců	86
5.5.2 Tepelné zpracování kovů	88
5.5.3 Odmašťovací stroje	90
5.5.4 Výroba filtrů	92
5.5.5 Výroba speciálních zařízení	94
6. Závěr	97
Seznam použité literatury	99
Seznam příloh	102

1.Úvod

Diplomová práce se zabývá strategií a rozvojem malého strojírenského podniku. Jejím cílem je nabídnout vedení podniku relativně nezávislý, ekonomický pohled na vybrané podnikové aktivity, tyto aktivity analyzovat a následně navrhnout konkrétní řešení, která by přispěla k efektivnějšímu fungování firmy. Jednotlivé podnikové aktivity byly vybírány na základě téměř desetiletého kontaktu s firmou, dále byl výběr determinován omezenou možností získání relevantních dat vzhledem k velikosti a charakteru firmy. V neposlední řadě mi tyto aktivity byly doporučeny vedením firmy, které právě v nich vidí potenciál pro možné změny a zlepšení. Konkrétně části věnované lidským zdrojům a investicím byly navrženy vedením firmy ke zpracování.

První část je věnována formulování teoretických východisek, která poskytují základ vybraným podnikovým aktivitám a faktorům, jež podnik ovlivňují a s kterými se pracuje v analytické části. Jsou zde vymezeny faktory charakterizující průmyslové trhy, dále jsou teoreticky vymezeny malé podniky a jejich výhody a nevýhody. Velká část se zabývá nastíněním marketingových aktivit, především v oblasti produktu, ceny, komunikace a distribuce se zohledněním specifík průmyslového trhu. Mimo marketingovou oblast jsou stručně charakterizovány problémy lidských zdrojů a investic, se kterými se pracuje v analytické části. Konec této části je věnován popisu analytických metod, konkrétně jde o SWOT analýzu a matici BCG.

Druhá část se zabývá praktickou analýzou vybraných podnikových aktivit. Je zde zachycena historie a činnost podniku a je zde analyzován trh, na kterém firma působí. Nejpodstatnější část se věnuje analyzování marketingových aktivit, především jde o konkurenci, zákazníky, výrobní řady firmy, cenu, komunikaci, atd. Mimo marketingových aktivit jsou krátce analyzovány lidské zdroje, investice a faktory, které firma považovala za důležité zohlednit. Na závěr jsou použity analytické nástroje, jedná se o analýzu tržeb a matici BCG.

Třetí část stručně shrnuje výše popsané problémy v podobě SWOT analýzy, slouží k ucelení celkového obrazu o firemních silných stránkách a příležitostech na trhu a vyjmenovává podnikové aktivity, které je nutno řešit s přihlédnutím k tržním hrozbám.

Ve čtvrté části navrhuji konkrétní opatření, která by vedla ke zlepšení a efektivnějšímu fungování firmy. Při těchto konkrétních opatřeních vycházím z provedených analýz a z velmi těsného kontaktu s firmou.

V poslední, závěrečné kapitole zhodnotím podnikové aktivity a mnou navrhovaná vylepšení s přihlédnutím na velikost firmy a strojírenský charakter výroby. Doufám, že svou prací nabídnu vedení podniku materiál k zamyšlení a přispěji k lepšímu fungování společnosti.

2. Formulace teoretických východisek

V první části práce jsou formulována teoretická východiska, poskytující teoretický základ vybraným podnikovým aktivitám a faktorům, které podnik ovlivňují a se kterými je pracováno v praktické části.

2.1 Specifika průmyslových trhů

Trh průmyslových výrobků a služeb má svá specifika, která ho oddělují od jiných trhů (spotřebních, finančních,...). Je tedy nutné charakterizovat specifika průmyslových trhů ve vztahu ke konkrétní firmě, která je předmětem práce.

- V hlavní roli technologie – základní premisa, která do značné míry determinuje celý průmyslový trh. Výrobky jsou velmi často definovány pomocí norem a jsou zhotovovány na základě velmi přesných požadavků (na bezpečnost, hmotnost, rozměry,...). Z výše zmíněného vyplývá, že ve světě průmyslu hraje hlavní roli výrobek. Jeho technická dokonalost, odolnost vůči morálnímu zastarání a další aspekty hrají hlavní roli v rozhodování zákazníka.
- Prodejce = obchodník i odborník – pracovník, jenž se stará o prodej výrobku, musí být zdatný obchodník. Zároveň ovšem musí být i odborník, aby mohl popsat daný výrobek a být schopen odpovídat na otázky potenciálních zákazníků.
- Nepružnost cen – podniky nakupují tehdy, když potřebují. Koupě je často podmínkou dalšího fungování firmy, případně jejího dalšího rozvoje. Proto často cena nebývá rozhodujícím faktorem, tato nepružnost má ovšem své hranice.

- Různorodá poptávka – zákazníci jsou velmi různorodí. Nadnárodní koncerny a velké podniky na jedné straně, malý zákazníci a řemeslníci na straně druhé. Ke každé skupině zákazníků je nutno přistupovat odlišně.
- Technologické zastarání – u některých výrobků (velká strojní zařízení, výrobní linky apod.) je jejich životnost velmi dlouhá (často i několik desítek let). Proto je třeba sledovat nové technologie na trhu a klást důraz na jejich vhodnou implementaci do výrobků, aby se zamezilo jejich rychlému morálnímu zastarání.
- Výrobní lhůty – u některých výrobků (velká strojní zařízení, výrobní linky a pod.) je čas výroby velmi dlouhý, proto je třeba sledovat tržní a technologické změny. Klást důraz musíme také na ekonomickou situaci dodavatelů a především odběratelů.
- Kvalifikovanost odběratelů – odběratelé většinou přesně specifikují charakter odebíraného výrobku. Mají detailní informace z katalogů, letáků, sazebníků, referenčních seznamů. Také jsou v převážné většině odborně vzdělaní. [1]

2.2 Malé firmy v ekonomice

Téma diplomové práce je strategie a rozvoj malé strojírenské firmy. Skutečnost, že je to právě malá firma, je velmi důležitá. Podniky členíme podle velikosti. Toto zdánlivě bezvýznamné členění je poměrně důležité, ať už vzhledem k přístupu orgánů státu k podniku, tak i například při získávání rozvojově-investičních úvěrů a podpor (státních nebo soukromých). Podle velikosti lze podniky členit na velké, střední a malé. Kritéria členění mohou být různá. Počet zaměstnanců, velikost obrátu, velikost kapitálu.

2.2.1 Evropská unie, jíž je Česká republika členem, používá třídění:²

- mikropodniky 1– 9 zaměstnanců
- **malé podniky** 10 – 99 zaměstnanců
- střední podniky 100 – 499 zaměstnanců
- velké podniky – více jak 500 zaměstnanců

V rámci kategorie malých a středních podniků jsou **malé podniky** vymezeny jako podniky, které zaměstnávají méně než 50 osob a jejichž roční obrat nebo bilanční suma roční rozvahy nepřesahuje 10 milionů EUR. ^[3]

2.2.2 S malými a středními podniky je spojena řada výhod a nevýhod

Nevýhody:

- **Financování** – nevýhody plynou především z menší dostupnosti k finančním zdrojům. Ať vlastních – samofinancování nebo cizích – bankovní a dodavatelské úvěry.
Dalším problémem je nízký stav hmotného a nehmotného majetku, jehož odpisy nevytvářejí dostatečný prostor pro další investice.
- **Výroba** – především jde o nedostatek prostředků na vývoj, nevyužití kapacit výrobních zařízení a nižší technologický rozvoj.
- **Personalistika** – problémy souvisí s vyšší intenzitou práce, důraz je kladen na univerzálnost. Pracovní čas je závislý na množství zakázek.
- **Řízení podniku** – u managerů převažuje technické vzdělání, často chybí manažerské dovednosti a ekonomické znalosti.

² Je použité pouze hlavní kritérium, nikoli doplňkové.

³ *Czechinvest* [online]. [cit. 25. 3. 2008]. Dostupné z: <<http://www.czechinvest.org/definice-msp>>

- Marketing – menší, lokální trh a omezený počet odběratelů zhoršují možnost konkurenceschopnosti. V řadě případů je nutno udržovat osobní kontakty se zákazníky. Malé podniky také mohou vynakládat jenom omezené množství prostředků na reklamu. S výjimkou specializovaných výrob musí brát malé a střední podniky v cenové oblasti ohled na ceny rozhodujících velkých podniků. Ty jsou schopny držet relativně dlouhou dobu cenu výrobku na velmi nízké úrovni, neboť ztrátu na tomto produktu kryjí zisky z jiného. Přirozeně jen malý počet malých a středních podniků zpracovává prognózy o budoucím vývoji trhu na bázi vědeckých poznatků.

Výhody:

- Organizace – přehledná a jednoduchá organizační struktura umožňuje přímé vedení a kontrolu. Nižší míra byrokracie a nižší náklady na správu firmy. Lepší informační toky mezi pracovníky. Vysoká flexibilita řízení podniku. Kreativita v řešení problémů.
- Personalistika – osobní a přímý kontakt s vedením podniku, ztráta anonymity, „domácké“ a důvěryhodné prostředí podniku může vést k vyšší efektivnosti. Vyšší uspokojení z práce.
- Výroba – především kvalitní provedení kusových a malosériových výrob, spojených se specializací na určitý segment trhu vede k vyšší kredibilitě firmy. Sdružování s ostatními malými podniky může vést k úspoře nákladů.^[4]

Pokud by se manažeři soustředili pouze na cenu výrobku a dlouhodobost trvání výroby, dostali by se k tomu, že pouze velké firmy by mohli být úspěšné. Ze znalosti průmyslových trhů je obecně známo, že i malé firmy jsou právě na těchto trzích velmi

⁴ HARTMAN, L., aj. *Podnikání v malé a střední firmě*. 1. vyd. Praha: VŠE, 1999. S. 15-16.

ISBN 80-7079-707-X

úspěšné. Možnosti prosazení se u malých firem záleží na tom, aby se soustředily především na:

- Spokojené zákazníky
- Vyvážené portfolio
- Kvalitu
- Kombinaci cena – výkon
- Soustředění na minoritní segmenty trhu
- Nízkou cenu^[5]

2.2.3 Společnost s ručením omezeným

Předmětem této práce je podnikatelský subjekt s právní formou společnosti s ručením omezeným, proto je nutná jeho definice.

Společnost s ručením omezeným je kapitálová společnost. Kapitálová společnost je charakteristická kapitálovou účastí společníků, nikoli jejich osobní účastí na podnikání nebo řízení společnosti. Společníci ručí za závazky společnosti jen do výše svých vkladů. Může být založena fyzickými i právnickými osobami (dokonce i jednou osobou). Společnost odpovídá za své závazky veškerým svým majetkem, společník však jen do výše svého vkladu zapsaného v obchodním rejstříku. Obchodní jméno musí obsahovat označení „společnost s ručením omezeným“, „spol. s r.o.“ nebo „s.r.o.“. Nejvyšším orgánem společnosti je valná hromada, statutárním orgánem je jednatel nebo jednatelé. Pokud to určí společenská smlouva, je na valné hromadě volena i dozorčí rada. Založení i správa této společnosti je mnohem jednodušší než u další kapitálové společnosti – akciové společnosti. Proto je tato forma podniku velmi oblíbena a široce rozšířena.^[6]

⁵ STRNAD, P., MYSLIVCOVÁ, S. *Průmyslový marketing*. 1. vyd. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2001. S. 52. ISBN 80-7083-503-6.

⁶ SYNEK, M. *Podniková ekonomika*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2000. S. 72. ISBN 80-7179-300-4

2.3 Marketingový mix - obecný - model 4 P

(4 P – product, price, place, promotion) – detailní naformulování cílů, převedení cílů do konkrétních návrhů a jejich následná implementace a zhodnocení umožňuje sestavení marketingového mixu.

- Product – v oblasti výrobku jde o vyřazení neprodejných výrobků nebo o zařazení nových, inovovaných výrobků. Změny sekundárních vlastností výrobku – obaly, servis, záruční lhůty,...
- Price – jakým způsobem se budou stanovovat ceny výrobků, při stanovování ceny se vychází ze tří přístupů
 - Náklady výrobků – vychází se z kalkulace úplných nákladů podle všeobecného kalkulačního vzorce = přímý materiál + přímé mzdy + ostatní přímé náklady + výrobní režie + správní režie + odbytové náklady + zisk
Nebo z kalkulace neúplných nákladů, která umožňuje stanovit nejnižší možnou cenu pro přístup na trh.
 - Poptávka po výrobcích – cena je stanovena podle tržní analýzy.
 - Cena konkurence – cena je stanovena podle cen konkurence.
- Place – jde o způsob, jak dostat výrobek ke spotřebiteli. Možnosti jsou tři.
 - Přímý prodej
 - Prodej přes velkoobchod
 - Prodej přes prodejce
- Promotion – jedná se o způsob jak se zviditelnit, jak dát o sobě vědět, jak zviditelnit vlastní výrobek nebo službu. Propagace využívá instrumentů jako: reklama, podpora prodeje, osobní prodej, public relations. [7]

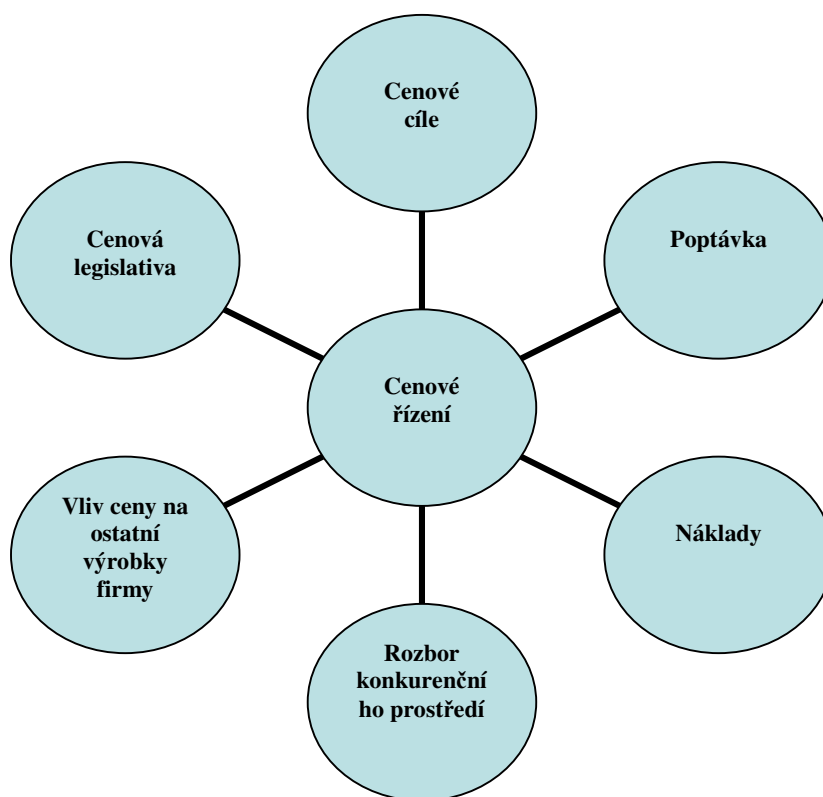
2.4 Marketingový mix na průmyslovém trhu

Jak již bylo uvedeno, firma operuje na průmyslových trzích. Zohlednění výše uvedených specifik tohoto trhu je nezbytně nutné pro správné popsání jednotlivých komponent mixu, které budou použity dále v praktické části.

2.4.1 Cena - Price

Základní tři metody stanovování ceny jsou popsány výše. Na průmyslovém trhu je velmi důležité nesoustředit se pouze na jednu nebo na druhou metodu, ale vhodně je kombinovat. Na průmyslových trzích vstupují do procesu stanovování ceny velmi významné proměnné.

Obr. Č. 1: Proměnné působící na cenu



Zdroj: STRNAD, P., MYSLIVCOVÁ, S. *Průmyslový marketing*. 1. vyd. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2001. S. 64. ISBN 80-7083-503-6.

Náklady na průmyslovém trhu nelze brát jenom jako cenu, je nutné připočítat opravy a údržbu, transport, instalaci, energetické náklady, atd.

2.4.1.1 Nákladová metoda

Nákladová metoda nebere v úvahu zákazníky. Cena je stanovena na základě kalkulace nákladů na jednotku výrobku a k těmto nákladům je připočtena koeficientní přírážka. Je nutné tuto metodu aktualizovat, vzhledem k měnícím se nákladům v čase. Dále se mění ceny od dodavatelů a i vlastní výroba pod vlivem zkušenostní křivky bývá efektivnější.

2.4.1.2 Konkurenční prostředí

Kalkulace pomocí nákladové metody bez připočtení přírážky zpravidla udává dolní hranici ceny. Na druhé straně cena přímých konkurentů bývá horní mezí. Nemusí tomu tak být vždy, důležitý je výrobek, jeho diferenciaci, k němu poskytované služby, atd. Je tedy nezbytně nutné konkurenci pravidelně analyzovat. Zkoumat její možné náklady na výrobu, její produkty a tomu přizpůsobovat vlastní ceny. Důležité je sledovat a brát v úvahu tržní strukturu daného průmyslového trhu. Na průmyslových trzích se nejčastěji setkáme s těmito tržními strukturami:

- Monopolní konkurence – jeden výrobce, na průmyslových trzích se jedná většinou o státem institucionalizovaný monopol navázaný na těžbu suroviny nebo strategicky významný výrobek – výroba hliníku, těžba uhlí,....
- Oligopolní konkurence – málo velkých výrobců na trhu, diferencovaný produkt, nejčastější struktura – automobily, počítače, ocel,...

- Monopolistická konkurence – hodně menších výrobců, málo diferencovaný produkt, velká konkurence, méně časté na trhu – výrobky s menší přidanou hodnotou – stavební materiály

Při stanovení ceny je nutné brát v úvahu i poptávku po výrobku. Musíme nahlížet na cenu z perspektivy zákazníka, tzn. jaké výhody mu koupě výrobku přinese. Je tedy nutné produkovat výrobky, které budou přinášet jak jasné a snadno měřitelné výhody – nízká spotřeba energií, vysoká výkonnost atd., tak i méně viditelné benefity jako je servis, image výrobku atd. [8]

Význam při určování ceny také často má cenová elasticita poptávky – tzn. jak se změni poptávané množství produkty při změně ceny, jak je poptávka citlivá na změnu ceny. Výchozí je známá rovnice $TR = P \cdot Q$

TR – celkové příjmy

P – cena

Q – množství

- je-li poptávka elastická, celkové příjmy se změnou ceny - rostou - je-li cena snížena

- klesají - je-li cena zvýšena

- je-li poptávka neelastická, celkové příjmy se změnou ceny - rostou - je-li cena zvýšena

- klesají - je-li cena snížena

Je tedy nutné trh analyzovat, protože většinou vysoká konkurence způsobuje elastickou poptávku a také nediferencovaný produkt tlačí na elasticnost poptávky. Důležité je na průmyslových trzích sledovat i koncový trh výrobků, protože často se jedná u výrobků o poptávku odvozenou (druhotnou).

2.4.2 Komunikace - Promotion

V rychle se rozvíjejícím průmyslovém odvětví nelze pouze vyrábět dobrý výrobek, ale je nutné tento výrobek prodat a pomocí komunikačních nástrojů mu tak poskytnout vhodnou podporu.

2.4.2.1 Veletrhy a výstavy

Tato forma komunikace je velmi dobře a často používána na západoevropských trzích, především Spolková Republika Německo je leaderem ve využívání veletrhů a výstav. Slouží k seznámení zákazníků s firmou a také k identifikaci a hlubšímu poznání konkurence.

- Význam:
- adresné oslovení velkého počtu potenciálních kupců
 - seznámení s novým výrobkem
 - identifikace potenciálních zákazníků (průzkum)
 - expozice posiluje pověst firmy
 - častá pozitivní publicita
 - možnost předvedení výrobku

Účast na veletrhu je finančně náročná, zpravidla však efektivní. Při plánování účasti na veletrhu je nutné, aby si firma zodpověděla čtyři základní otázky.

1) Cíl - cílem bývá většinou prodej. Lze jej naplnit těmito aktivitami:

- zjistit, kdo ve firmě rozhoduje o nákupu
- zjistit potenciální zákazníky, odhadnout záměry a zájem
- informovat o naší firmě, výrobku a službě
- zjistit možné výhrady a problémy s aplikací výrobku
- úspěšně uzavřít smlouvu
- řešit odběratelské problémy

2) Adresát - kdo má být osloven. Je nutné navštěvovat veletrhy, kde se pohybují naši potenciální odběratelé.

3) Forma účasti - Již před začátkem by měly firmy upozornit na svou účast pomocí inzerátů. Tato inzerce by měla trvat i v době pořádání. Případně

jako předpremiéru by měly firmy uveřejnit ve specializovaném tisku upozornění na novinky, které budou vystavovat. Zvláštní pozornost by měla být věnována personálu, jeho počet musí být dostatečný a musí být kompetentní, aby mohl zodpovídat případné dotazy.

Účast musí být vyhodnocena.

4) Rozpočet - Odhaduje se, že tato forma komunikace bývá finančně náročnější než reklama. Před výstavou se dělají odhady nákladů na:

- pronájem plochy
- stavbu stánku
- instalaci exponátů, likvidaci
- údržbu ^[7]

2.4.2.2 Poštovní zásilky

Poštovní zásilky se dělí na dva druhy, jedná se o neadresné poštovní zásilky a adresné poštovní zásilky.

Neadresné - Jedná se o letáky, brožury a katalogy v poštovních schránkách, tento instrument je využíván při prodeji spotřebního zboží.

Adresné - "Klasické" rozeslání informací poštou na adresy cílové skupiny, jedná se o relativně levný, selektivní prostředek komunikace. Může se jednat o obyčejný dopis nebo i o knižní publikaci s rozsáhlými informacemi o firmě. Více než polovina zásilek na

⁷ STRNAD, P., MYSLIVCOVÁ, S. *Průmyslový marketing*. 1. vyd. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2001. S. 80-81. ISBN 80-7083-503-6

průmyslovém trhu je zvažena. Na průmyslovém trhu se jedná o efektivnější nástroj než je reklama.^[8]

2.4.2.3 Osobní prodej

Osobní prodej je jedinou složkou komunikačního mixu využívající výhradně osobní komunikaci. Je komunikací s bezprostřednou zpětnou vazbou a je dominující formou komunikace na průmyslových trzích. Na průmyslových trzích je jednoznačně nejúčinnější právě proto, že komunikace je oboustranně velice obsáhlá a vyžaduje rychlou reakci. Obě strany jsou v tomto případě na vztazích silně motivovány a mají na nich komerčně a zpravidla ziskově motivovaný zájem. Důvodem, proč je tento nástroj řazen jak do distribučního tak do komunikačního mixu je to, že proces osobního prodeje by měl být završen prodejem zboží.

Osobní prodej je specificky výhodný pro zboží nějakým způsobem zvláštní., vyžadující komunikaci tváří v tvář, ale to právě může být i zdrojem nevýhod a omezené využitelnosti tohoto nástroje.^[9]

2.4.2.4 Reklama

Reklama je součástí marketingové strategie. Reklamní strategie musí v první řadě vytyčit reklamní cíle, ty musí být odvozeny od marketingových cílů. Z cílů vyplývá nezbytnost uvolnění částky umožňující realizaci. Cíle jsou transformovány do zprávy, jejímž smyslem je ovlivnit tržní chování tak, aby bylo možné cílů dosáhnout. Primárním úkolem průmyslové reklamy je zasažení těch vlivných osob, které budou o koupi rozhodovat a s kterými většinou prodejce osobně nejedná.

⁸ *Marketingové noviny* [online]. [cit. 5. 4. 2008]. Dostupné z:

<http://www.marketingovenoviny.cz/index.php3?Action=View&ARTICLE_ID=3159>

⁹ KOUDELKA, J., VÁVRA, O. *Marketing - principy a nástroje*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2007. S. 207-208. ISBN 978-80-86730-19-6

Výběr zprávy - spočívá v určení cíle reklamy, odhadu výběrových kritérií cílového publika, nalezení nejvhodnější formulace, tvaru a stylu. Především by měla zpráva upoutat. Musí být interpretována tak, jak bylo zamýšleno. Měla by stále hledat výhody. Není kupován pouze výrobek, ale jsou to i výhody, které poskytují uživatelům.

Výběr médií - průmyslový marketing nejčastěji využívá jako nosného média odborné časopisy. Ty jsou zpravidla zaměřeny:

a) horizontálně - uvádějí novinky, technologie, produkty z různých odvětví.

b) vertikálně - uvádějí novinky, technologie, produkty z jednoho odvětví.^[10]

2.4.3 Místo – Place

Díky turbulentně měnícím se podmínkám na průmyslových trzích je distribuce produktu velmi důležitá, je proto nutné mu poskytnout veškerou podporu.

2.4.3.1 Přímý prodej

Přímý prodej je velmi typický pro průmyslové trhy. Zpravidla se ho používá, jde-li o velké zákazníky nebo jedná-li se o úzký okruh zákazníků. Konkrétně jde často o složité výrobky, kde je nutné vysvětlování a popisování produktu. Jedná se především o velké obráběcí stroje, speciální jednoúčelová zařízení, velké investiční celky atd.

¹⁰ STRNAD, P., MYSLIVCOVÁ, S. *Průmyslový marketing*. 1. vyd. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2001. S. 77-79. ISBN 80-7083-503-6.

2.4.3.2 Nepřímý prodej

Využívají se různé druhy prostředníků. Tento druh prodeje je zvláště vhodný pro menší odběratele, charakter výrobku je menší, často se jedná o spotřební zboží atd.

1) Průmyslový distributor

Velkoobchodní prostředníci jsou velkoobchodníci, kteří nakupují na svůj účet za účelem dalšího prodeje, přičemž zajišťují skladování, úvěr, poradenství, sběrnou službu a odbyt výrobků různých výrobců, neboť nakupují nezávisle pro sebe a stejně tak jejich prodejní síla provádí akvizici u potencionálních zákazníků. Mohou být buď obecně zaměřeni (Řempe, kancelářské potřeby,...), nebo specializováni (elektropotřeby pro stavebnictví, kuličková ložiska,...). Někdy průmyslový distributor zásobuje také maloobchodní síť. Zatímco průmyslový distributor je obdobou velkoobchodu, ostatní prostředníci jsou pouze agenti (nevlastní výrobek).

2) Zástupce výrobce

Jedná se o nezávislou osobu či firmu užívanou pro prodej složitých zařízení. Zastupují jednu či více firem s výrobky, které si nekonkurují v určité geografické oblasti. Zástupci musí mít expertní znalosti výrobku i trhu., seznamují zákazníky s novinkami. Většina zástupců pochází z řad prodejců firmy (interní zaměstnanci firmy). Jejich platem je provize z prodeje.

3) Jednatel, makléř

Produkt nevlastní, jeho úkolem je výhodné zprostředkování transakce. Je kontaktován tam , kde je nedostatek informací. Jeho platem je provize z prodeje ze strany najímatele. ^[11]

2.4.4 Výrobek - Product

Jelikož jsou popsány jednotlivé nástroje marketingového mixu v kontextu průmyslového trhu, lze říci, že výrobek má mezi těmito nástroji jedinečné postavení v kontrastu se spotřebními trhy, kde je patrná vyšší vyrovnanost mezi jednotlivými nástroji marketingového mixu.

2.4.4.1 Životní cyklus výrobku

Model životního cyklu výrobku vyjadřuje tržní životnost výrobku, tedy dobu, po kterou je výrobek prodáván, a rozsah prodejů v závislosti na čase.

1) Etapa zavádění

Životní cyklus výrobku začíná uvedením výrobku na trh. Etapa zavádění je u mnohých výrobků charakterizována pomalým nástupem a postupným překonáváním výrobních a obchodních potíží. Ceny bývají v této etapě vyšší, náklady na podporu prodeje a reklamu jsou v této etapě zpravidla vysoké.

2) Etapa růstu

Pokud nový výrobek uspokojuje požadavky, začíná objem jeho prodejů vzrůstat. První kupující uskutečňují opakované nákupy. Placená komerční komunikace bývá doprovázena pozitivními referencemi odběratelů. Podnik začíná vytvářet varianty výrobku. Zvyšuje se počet

¹¹ STRNAD, P., MYSLIVCOVÁ, S. *Průmyslový marketing*. 1. vyd. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2001. S. 72. ISBN 80-7083-503-6.

konkurentů. Významné jsou rovněž tendence k pročišťování konkurenčního pole a změnám konkurenčního postavení. V etapě růstu stojí podnik před problémem výběru mezi získáním vysokého podílu na trhu nebo vysokou mírou zisku. Pro některé výrobky může být tato etapa růstu stádiem konečným. Platí to zejména o výrobcích technicky nedořešených, u kterých se objevily podstatné funkční závady.

3) Etapa zralosti

V etapě zralosti jde o strategickou otázku, které varianty výrobku jsou nejúčelnější pro obhájení, případně další zvýšení tržního podílu. Tyto varianty jsou v etapě zralosti zpravidla rozpracovány do řady modifikací. Snižují se ceny, obchodní rozpětí a zisk. Slabší pod tlakem konkurence opouštějí trh.

Etapa zralosti trvá obvykle znatelně déle. Hlavní konkurenti jsou již dobře vykryti. Náklady firem jsou předmětem řady racionalizačních opatření vedoucích k jejich snižování. Dostavují se intenzivně efekty zkušenostní křivky. Je nutné si vyjasnit, existují-li možnosti zdokonalit výrobek ve srovnání s obdobným výrobkem hlavního konkurenta. Podnik se musí snažit nalézt takový segment trhu, který by byl vně okruhu činnosti hlavního konkurenta. Soustavnou pozornost je třeba věnovat komunikaci.

4) Etapa ústupu

Tuto etapu lze charakterizovat výrazným poklesem prodeje a posléze i zastavením výroby. Jen ve výjimečných případech se výroba a prodej ještě po delší dobu stabilizují na určité úrovni. Bylo by v naprostém rozporu s marketingovým myšlením, kdyby výrobce zastavil výrobu a nezajistil

svým zákazníkům spolehlivé užívání a servis, tato povinnost se však negativně projevuje v nákladech. ^[12]

2.4.4.2 Výrobní inovace

Podstatou výrobní inovace je rozšiřování sortimentu o nové výrobky, které by měly představovat proti stávajícím výrobkům určitou pozitivní změnu. Změna, která je základem inovace, se může týkat celého komplexního výrobku. Jde obvykle o změnu konstrukce, složení, výkonu, funkce. Míra změny může být různá:

- 1) Výrobky zásadně nové - vznikají na základě technického objevu, eventuálně vynálezu.
- 2) Výrobky představující zlepšení existujících produktů. Toto zlepšení se může týkat kvalitativní i kvantitativní stránky.
- 3) Výrobky analogické - rozšiřují sortiment o novou variantu z hlediska velikosti, barvy, obalu, ...

2.4.4.2.1 Realizace výrobní inovace

- 1) Vznik námětu na nové výrobky - cílem této fáze je shromáždit různé myšlenky, nápady, které by mohly vést k budoucí inovaci. Tyto myšlenky mohou vzniknout v samotném podniku, případně i mimo podnik - konkurence, obchodníci, výzkumné instituce,...
- 2) Filtrace námětů - realizuje se zpravidla prostřednictvím dvou etap. V první je třeba vyřadit náměty evidentně pochybné a

¹² KOUDELKA, J., VÁVRA, O. *Marketing - principy a nástroje*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2007. S. 142-148. ISBN 978-80-86730-19-6

nerealizovatelné. Zbývající náměty se podrobí analýze prostřednictvím vhodného výzkumu trhu a konkurence. Kromě toho je potřeba zvážit různé technické, právní, finanční a jiné aspekty.

- 3) Tvorba a testování nového konceptu - nápady, které prošly sítím filtrace je nutno upřesnit. Je třeba definovat pro koho bude výrobek přínosem a pro koho bude určen. Používají se nákresy, modely,...
- 4) Hodnocení potenciálního trhu - pokud se koncept výrobku projevil jako životaschopný, je nezbytné zajistit důkladnou analýzu trhu, ze které vyplynou odhady budoucího prodeje a zisku.
- 5) Vývoj nového výrobku a jeho testování- cílem této fáze je převedení myšlenky do hmotné podoby. Výsledkem vývoje je prototyp výrobku, který je vhodné před zavedením výrobku otestovat. Pozitivní výsledky testu umožní upřesnit způsob použití ostatních marketingových nástrojů.
- 6) Komeracionalizace - představuje výběr a realizaci strategie s vlastním zavedením výrobku na trh. Týká se především určení časového a územního plánu a dokončení harmonizace s ostatními nástroji marketingového mixu. ^[13]

2.5. Zákazníci - segmentace

Výrobce spotřebního zboží může relativně rychle přecházet z jednoho segmentu do druhého. Průmyslový podnik musí při takovém přechodu zásadně změnit svou strategii.

¹³ KOUDELKA, J., VÁVRA, O. *Marketing - principy a nástroje*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2007. S. 153-155. ISBN 978-80-86730-19-6

2.5.1 Výhody segmentace

- 1) Důvěrná znalost umožní lépe vyhovět požadavkům zákazníků. Speciálně je důležitá pro firmy s malým podílem na trhu - často získají zákazníky, k nimž se velké firmy chovají arogantně.
- 2) Znalost potřeb segmentace pomáhá při:
 - výrobním vývoji a inovacích
 - zlepšování distribučních metod
 - hledání výnosných cenových strategií
 - rozvoji a koncentraci promotion
 - výcviku a využití prodejců
- 3) Dělení zákazníků do segmentů je základním analytickým prvkem marketingového plánování a kontroly. Jestliže firma obsluhuje více segmentů, musí být tržby, náklady a zisky trvale sledovány a vyhodnocovány pro jednotlivé segmenty.

Na průmyslových trzích nejčastěji rozlišujeme:

- a) Makrosegmentaci - členění organizací na základě jejich charakteristik - velikost, geografické umístění, odvětví, organizační struktura.
- b) Mikrosegmentaci - vyžaduje hlubší znalosti DMU (rozhodovacích středisek) v makrosegmentu - rozhodovací pravidla, důležitost nákupu, vztah k dodavatelům.^[14]

. Každá firma žije z věrných a spokojených zákazníků. Z toho vyplývá, že tyto zákazníky je nezbytné důkladně znát a důsledně o ně pečovat. Prodejní sortiment je

¹⁴ STRNAD, P., MYSLIVCOVÁ, S. *Průmyslový marketing*. 1. vyd. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2001. S. 41-42. ISBN 80-7083-503-6.

nezbytné segmentovat a jednotlivým cílovým skupinám je nutno věnovat individuální přístupy. Segmentace zákazníků je klíčem k rovnováze mezi příznivou zkušeností zákazníka s dodavatelem na jedné straně a maximálními a dlouhodobě generovanými příjmy dodavatele a loajalitou zákazníka na straně druhé. Strategie segmentace správně integrovaná s oblastí poskytovaných služeb vytváří základní rámec pro zajištění maximálně možné spokojenosti zákazníků.

Segmentovat trhy a zákazníky lze také pomocí mnoha dalších kritérií. Mezi jedno z nich patří segmentace pomocí finančních ukazatelů, tedy podle hodnoty, kterou tito zákazníci generují pro podnik.

Segmentace zákazníků se řídí následujícími aspekty:

- obrat generovaný zákazníkem
- náklady na získání a udržení zákazníka
- výsledný zisk na zákazníka ^[15]

Na základě těchto aspektů lze vytvořit vícevrstevné rozdělení zákaznické báze zohledňující finanční přínosy, které každý zákazník představuje pro daný podnik v porovnání s ostatními zákazníky. Často firmy zjišťují, že malé procento jejich příjmově nejvýznamnějších zákazníků vytváří většinu zisku, zatímco podobné procento nejméně významných zákazníků generuje mizivé či dokonce záporné zisky. Podíl mezi zákazníky generujícími vysoké zisky a zákazníky s malým přínosem se odvětví od odvětví liší. Toto rozdělení zákazníků je základní, lze samozřejmě segmentovat do větší hloubky a větších detailů s pomocí specifických analýz týkajících se např. časových trendů, jednání individuálního zákazníka či kolektivního chování zákazníků.

¹⁵ CRM implementační řešení [online]. [cit. 28. 3. 2008]. Dostupné z : <<http://crm.crm.sweb.cz/segmentace-zakazniku.html>>

2.6 Investiční činnost

Investice jsou definovány jako vynakládání zdrojů za účelem získání užitků, které jsou očekávány v budoucím časovém období.

Rozlišují se tři základní typy investic:

- **Hmotné** - vytvářejí nebo rozšiřují výrobní kapacitu podniku
- **Finanční** - jedná se o nákup cenných papírů, obligací, akcií, za účelem získání úroků, dividend, zisku.
- **Nehmotné** - jde o nákup know-how, výdaje na výzkum, vzdělání,...

V praktické části jsou analyzovány hmotné investice, proto si zaslouží bližší teoretický popis. Hmotná investice je definována jako celkové výdaje vynaložené na výstavbu, modernizaci, rekonstrukci nebo obnovu majetku podniku. Máme na mysli vždy skutečnou fyzickou tvorbu, tzn. pořízení pozemků, budov, strojů, nástrojů, zásob a investičních aktiv. V praxi jde o výstavbu nových provozů, zavedení nových technologií, výměnu zastaralého a opotřebovaného zařízení.

Zdroje financování investic můžeme dělit na:

Vlastní:- odpisy

- zisk
- výnosy z prodeje majetku a zásob
- nově vydané akcie

Cizí - investiční úvěr

- vydané a prodané obligace
- splátkový prodej
- leasing^[16]

¹⁶ SYNEK, M. *Podniková ekonomika*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2000. S. 251-253. ISBN 80-7179-300-4

2.7 Lidské zdroje

Základem plánování pracovníků je kvalifikovaná prognóza vývoje pracovních sil a prognóza vývoje zdrojů pracovních sil. Vychází se z předpokládaného vývoje výrobního programu, změn technologie a organizace práce, investičních záměrů a vývoje odbytu v závislosti na tržní situaci. Souběžně s tím je nutné prognózovat i vývoj zdrojů pracovních sil, který bude ovlivněn věkovou strukturou pracovníků podniku, situací na trhu práce a demografickým vývojem ve státě a možnostmi změn v kvalifikační struktuře vlastních pracovníků. Při plánování způsobu pokrytí potřeb je nutno zvažovat možnost pokrytí potřeby z vnějších (nábor a získávání nových pracovníků) a vnitřních zdrojů (zvyšování kvalifikace a rekvalifikace pracovníků).

2.7.1 Hodnocení pracovníků

Hodnocení výkonu je nezbytnou součástí náplně práce každého řídicího pracovníka a je nutné pro další řízení činnosti v organizaci. Hodnocení se provádí různou formou - jako každodenní (průběžné), příležitostné a systematické. Průběžné hodnocení je zaměřeno na bezprostřední pracovní výkon a slouží k diferencovanému přístupu při vedení lidí, zejména ukládání pracovních úkolů a kontrole práce. Příležitostné hodnocení je vyvoláno okamžitou potřebou např. zpracování pracovního posudku při rozvázání pracovního procesu. Systematické hodnocení se provádí pravidelně a využívá různých standardizovaných postupů. Zpravidla má podobu analytického hodnocení, tj. pracovník je hodnocen podle stanovených kritérií.

2.7.2 Mzdové formy

Účelem mzdových forem je dotvářet mzdu v závislosti na skutečně odvedeném výsledku a chování při práci. Rozlišujeme:

- a) Časová mzda - uplatňuje se při odměňování činností, pro které nejsou zpracovány výkonové normy, nebo je zájem na kvalitní práci a zvyšování kvalifikace. Používá se při odměňování pracovníků v pomocných a obslužných procesech a u technickohospodářských pracovníků.
- b) Úkolová mzda - se zavádí na pracovištích, kde jsou stanoveny výkonové normy, předem určeny technologické postupy. Je vhodná pro hmotnou zainteresovanost dělníků.
- c) Prémie - doplňuje časovou nebo úkolovou mzdu. Má stimulovat plnění těch aspektů ve vykonávané práci, které nejsou oceněny jinou mzdovou formou. Je poskytována za výsledky práce, které jsou měřitelné nebo vyčíslitelné a pracovníkem ovlivnitelné.
- d) Odměny - jsou většinou přiznávány za jednorázové či mimořádné výsledky práce.^[17]

2.8 Analytické nástroje pro analýzu výrobků a výrobního portfolia

Na průmyslovém trhu nestačí mít jeden kvalitní výrobek, ale je nutné zaměřit se na výstavbu dlouhodobě konkurenceschopného výrobního portfolia.

2.8.1 Výrobní portfolio

Výrobní portfolio definujeme jako soubor služeb a výrobků, které firma nabízí. Nejlepší podnikové portfolio je takové, které využívá silných stránek podniku a pomáhá využít možnosti trhu. K analýze výrobního portfolia je třeba:

¹⁷ SYNEK, M. *Podniková ekonomika*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2000. S. 213-227. ISBN 80-7179-300-4

1) analyzovat současné portfolio a rozhodnout, který výrobek či služba si zaslouží investiční činnost.

2) vytvořit růstové portfolio a zahrnout do něho nové výrobky. Stejně tak definovat ztrátové výrobky a ty z portfolio odstranit.^[18]

Existují dvě základní metody analýzy portfolio. Za prvé BCG matice od Boston Consulting Group a metoda GE od General Electric/Shell. V následné analýze je použita metoda BCG, proto zasluhuje teoretický výklad.

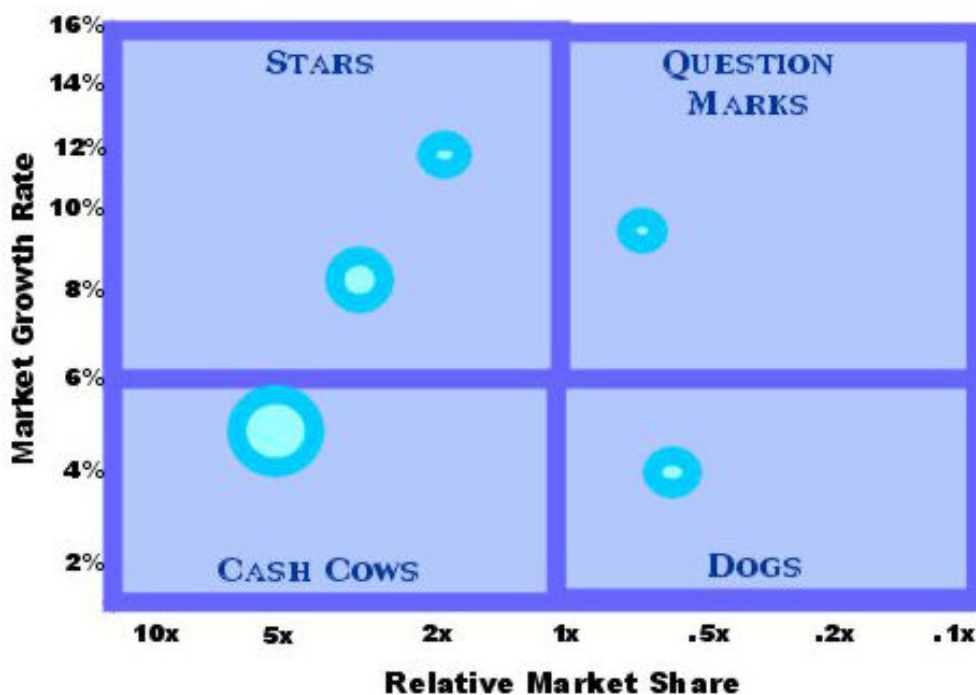
2.8.2 Matice BCG

BCG matice je schéma (tabulka), která byla vyvinuta Brucem Hendersonem pro Boston Consulting Group v roce 1970 za účelem pomoci firmám s analýzou jejich business jednotek a produktových řad. Firmy mohou lépe alokovat zdroje a využívají matici jako analytický nástroj v brand marketingu, strategickém a produktovém řízení a v portfoliové analýze.

¹⁸ Tutor2u - globální e-learningový zdroj ekonomických a obchodních aktivit [online]. [cit. 21. 3. 2008].

Dostupné z: <http://tutor2u.net/business/strategy/bcg_box.htm>

Obr. Č. 2: Grafické znázornění matice BCG



Zdroj: <http://www.market-modelling.co.uk/matrix/matrix_step08_1.htm>

Ke grafickému zobrazení analýzy se používá rozptylového grafu s vyjádřeným postavením business jednotek nebo produktů v závislosti na jejich relativním tržním podílu a tržním růstu.

Dojné krávy – jsou jednotky s vysokým tržním podílem v pomalu rostoucím odvětví. Tyto jednotky vytvářejí finanční prostředky větší, než jsou nutné k udržování chodu firmy. Jsou považovány za stálé, neměnné, až „nudné“ a každá společnost by se měla snažit vlastnit takovýchto jednotek co možná nejvíc. Měly by být využívány kontinuálně s co nejmenšími investicemi, vyšší investiční prostředky by byly na takto pomale rostoucím trhu pravděpodobně promarněny.

Psi – jedná se o jednotky (produkty) s nízkým tržním podílem na vyspělém, pomalu rostoucím trhu. Pohybují se na hranici bodu zvratu, kdy jen stěží generují dostatek finančních prostředků na udržení vlastní výroby. Nicméně vlastnění takovýchto produktů může poskytovat jiné, nefinanční benefity

pro společnost, případně poskytují servis jiným jednotkám (produktům). Z účetního hlediska ovšem negenerují dostatečné množství zisku, dále pak snižují podnikové analytické ukazatele jako ROI, ROA, na jejichž základě se často vedení firmy, investoři rozhodují o budoucnosti podniku. Z tohoto pohledu je setrvání takovýchto jednotek v podniku velmi problematické.

Otazníky – jednotky, které rostou velmi rychle, tím také konzumují velké objemy finančních prostředků. Nemají ovšem významné tržní podíly, což zapříčiňuje relativně malé tržby. Otazníky mají velký potenciál a mohou se stát hvězdami a eventuálně i dojnými krávami, pokud dojde ke zpomalení růstu trhu. Nezačnou-li ovšem získávat v průběhu času významnější tržní podíly, mohou se stát psy. Je tedy nutné (jednotky) výrobky označené jako otazníky velmi pečlivě analyzovat a zvážit, jestli skutečně stojí za to, do nich investovat finanční a jiné podnikové prostředky a zda-li tyto jednotky skutečně získají v budoucnu signifikantní tržní podíly.

Hvězdy – Hovoří-li se o hvězdách, myslí se jednotky, které mají vysoké tržní podíly a pohybují se v rychle se rozvíjejících odvětvích. Cílem by mělo být, aby se hvězdy staly v budoucích obdobích dalšími dojnými krávami. Podporování jednotek v udržení si vůdčího postavení na trhu, může přinést benefity v podobě zvětšených tržeb. Pokud si hvězdy udrží dobré postavení na trhu, v důsledku vyspění trhu se přemění na dojně krávy, pokud si postavení neudrží, stanou se psy.

Pouze společnost s vybalancovaným a jasně diverzifikovaným portfoliem může využít svých silných stránek a vytěžit maximum z rostoucích příležitostí a výzev. Vybalancované portfolio by mělo mít:

- Hvězdy, jejichž vysoký podíl na trhu a růst zajišťují podniku budoucnost.
- Dojně krávy, které zajišťují přísun finančních prostředků pro financování budoucího růstu.

- Otazníky, které by měly být přeměněny ve hvězdy.

2.8.2.1 Praktické použití matice

Pro každou jednotku nebo produkt reprezentuje velikost plochy kruhu velikost prodeje (tržeb). Matice BCG tedy nabízí velmi dobře použitelnou „mapu“ firemních produktů, jejich silné a slabé stránky (ve smyslu účetním) a hlavně poskytuje informace při řízení cash-flow.

Právě snaha o lepší řízení cash-flow dala v 70. letech vzniknout této metodě. Metoda stojí na základě předpokladu, že hlavním indikátorem tvoření zisku je relativní tržní podíl a použití zisku determinuje růst trhu. V dalších obdobích se uplatnila tato metoda především právě ve stanovování produktových portfolií.

Přednosti modelu BCG

- Jednoduchý široce používaný analytický nástroj.
- Odhad postavení zkoumaných SBU vzhledem k relativnímu tržnímu podílu a růstu trhu odvětví.
- Tvoří rámec pro uvažování o vhodných strategiích pro podporu SBU v jednotlivých etapách životního cyklu.
- Pokus o vysvětlení vzájemných souvislostí mezi relativním tržním podílem, růstem trhu a hotovými penězi.
- Možnost předvídat jaké hotovostní peněžní prostředky budou produkovat nebo vyžadovat SBU v budoucím časovém období. ^[19]

Metoda BCG má svá omezení a je nutné ji brát s určitou rezervou. Pokud by byla brána absolutně, vedlo by to k nadřazování velkých firem a velkoobjemových výrobců. Může být ovšem snadno modifikována a přizpůsobena konkrétním analytickým požadavkům.

¹⁹ MERCER, D. *A two decade test of product life cycle theory*, *British journal of management*, 4th ed., London: MCB UP Ltd., 1993, P. 271. ISBN 0631196382

Zkušenosti ukázaly, že BCG může být vhodným nástrojem a to především pro průmyslové výroby při analýze výrobního portfolia.

2.8.3 Analýza tržeb

Jde o krucální část finanční analýzy podniku. V praktické analýze budou zpracovány tržby generované jednotlivými výrobky a výrobními řadami. Exaktně jsou tedy tržby definovány jako příjem, který firma obdrží za své obvyklé obchodní a výrobní aktivity od zákazníků.

2.9 SWOT analýza

Jedná se o jeden ze základních a nejvýznamnějších nástrojů situační analýzy. Jde o analýzu silných a slabých stránek podniku a o analýzu příležitostí a hrozeb podniku. Vychází z anglického strengths- silné stránky, weaknesses – slabé stránky, opportunities – příležitosti, threats – ohrožení. Je využívána jednak při stanovování globálních strategií pro celé podniky, ale i pro dílčí operativní účely. Tuto techniku vytvořil Albert Humphrey, který vedl výzkumný projekt na Stanfordské univerzitě. Během šedesátých a sedmdesátých let dvacátého století analyzoval pomocí této metody 500 největších amerických společností.

Strengths - interní aspekty, které pomáhají firmě dosahovat vytyčených cílů.

Weaknesses - interní aspekty, které škodí firmě při snaze o dosažení vytyčených cílů.

Opportunities - externí podmínky, které pomáhají firmě dosahovat vytyčených cílů.

Threats - externí podmínky, které škodí firmě při snaze o dosažení vytyčených cílů.

Po sestavení SWOT analýzy by mělo dojít na zodpovězení následujících otázek:

Jak můžeme dokonale využít naše silné stránky?

Jak můžeme efektivně vyřadit nebo potlačit vlastní slabiny?

Jak můžeme zužítkovat veškeré příležitosti?

Jak se můžeme bránit proti všem možným ohrožením?

Interní analýza - SWOT analýza by měla obsahovat údaje ze všech podnikových aktivit a to všech aktivit dohromady, nic by nemělo být analyzováno odděleně. Měla by obsahovat údaje z výroby, marketingu, lidských zdrojů, financí, atd. Vše dohromady, jelikož plánování jedné aktivity ovlivňuje mnoho aktivit jiných.

Externí faktory - měly by obsahovat makroekonomické ukazatele, technické změny, legislativní změny, socio-kulturní změny, geografickou situaci, konkurenční postavení a jiné.

SWOT analýza je jen jednou z možných kategorizačních metod, má samozřejmě své slabé stránky. Může svádět vedení firem k tomu, aby sestavovali seznamy atributů, zatímco by se měli soustřeďovat na skutečné, hlubší analyzování toho, co je opravdu důležité při dosahování podnikových cílů. Problémem se také může jevit nekritičnost seznamu atributů bez jasného vymezení vah jednotlivým atributům.

Na druhou stranu je SWOT analýza zřejmě nejpopulárnějším analytickým nástrojem, což je dáno její jednoduchostí, rychlostí, nenáročností na data i jejich zpracování. Její výsledky nesmějí být přeceňovány, ale pro shrnutí obsáhle analyzovaných problémů je SWOT analýza perfektním řešením.^[20]

²⁰ HILL, T. & WESTBROOK, R. *SWOT Analysis: It's Time for a Product Recall*. Long Range Planning. 1st ed., Elsevier science, 1997, P. 46-52. ISBN 0024-6301

3. Analýza současného a historického stavu podniku

Tato část práce se zabývá praktickou analýzou vybraných podnikových aktivit. Je zde zachycena historie a činnost podniku a je zde analyzován trh, na kterém firma působí. Nejpodstatnější část se věnuje analyzování marketingových aktivit, především jde o konkurenci, zákazníky, výrobní řady firmy, cenu, komunikaci, atd. Mimo marketingových aktivit jsou krátce analyzovány lidské zdroje, investice a faktory, které firma považovala za důležité zohlednit. Na závěr jsou použity analytické nástroje, jedná se o analýzu tržeb a matici BCG.

3.1 Historie podniku

Firma byla založena v roce 1991. Celá koncepce výrobní náplně byla postavena na vývoji, konstrukci a výrobě strojů s mechanickým pohonem. Hlavním předpokladem byl dostatečně odborný potenciál zaměstnanců. Od začátku se vlastní vývoj soustředil na výrobu odmašťovacích strojů pracujících s perchlórem. Byla to hlavně průchozí zařízení s velkým hodinovým výkonem. Později firma vyrobila i vanový hermeticky uzavřený stroj. Tento stroj stále pracuje a i dnes nepřekračuje povolené hodnoty emisí. S rozšířením nových ekologických přípravků přešla firma na výrobu automatických strojů na vodné přípravky. V roce 1994 začal podnik spolupracovat s německou firmou, pro kterou vyrábí různá zařízení pro námořní lodě.

3.1.1 Činnost

- Výroba odmašťovacích strojů
- Jednouúčelové stroje
- Kovoobrábění
- Sváření mědi a barevných kovů
- Potrubní rozvody nerez, měď a PVC
- Odlučovače oleje

- Konstrukce strojů
- Zámečnické práce
- Sváření hliníku a jeho slitin
- Zařízení pro pivovary

3.2 Analýza podniku

V této části práce jsou analyzovány podnikové aktivity, které vedení firmy vidí jako klíčové. Firmu ovlivňují jak vnitřní tak vnější faktory. Vzhledem k rozsahu diplomové práce není možné komplexně analyzovat veškeré faktory, proto jsem se zaměřil, po dohodě s vedením podniku, pouze na ty, které jsou vzhledem k charakteristice podniku a trhu nejdůležitější a kde by mohl být případný prostor pro rozvoj a efektivnější fungování. Části věnované lidským zdrojům a investicím jsou zpracovány na přímou žádost managementu. Na první pohled se může zdát, že jednotlivé problémy nejsou analyzovány do hloubky, ale to je dáno velikostí a charakterem podniku, který mnoho z „klasických“ podnikových aktivit vůbec nerealizuje (reklama, personální práce, analýza výroby,...). Jelikož se sledovaný podnik pohybuje v oblasti průmyslových trhů, kde je výrobek velmi významnou částí marketingového mixu, je kladen významný zřetel na výrobovou analýzu a na tržby z výrobků plynoucích.

3.2.1 Obecná charakteristika trhu

Cílovým trhem firmy je trh průmyslových výrobků a služeb.²¹ Konkrétně jsou to trhy:

průmyslových meziproduktů

výrobků dlouhodobé spotřeby

výrobků investiční povahy

²¹ Specifika průmyslových trhů definována v kapitole 2.1

průmyslových služeb

spotřebního zboží průmyslového charakteru

U trhů s výrobky investiční povahy se jedná i o trhy mezinárodní. Předpokládaný vývoj průmyslových trhů lze hodnotit pozitivně. Od roku 2000 dochází k trvalému růstu průmyslové výroby v téměř všech strojírenských odvětvích. Tento růst v posledních letech nadále akceleruje. Se vstupem České republiky do Evropské Unie odpadají bariéry vstupu na mezinárodní průmyslové trhy. Původní členské země Evropské Unie sice nevykazují tak rychlý růst průmyslové výroby jako země nově přistoupení, ale celkově lze usuzovat na nadále stabilní růst průmyslové výroby na celém území Evropské Unie. V roce 2007 pokračoval růst průmyslové produkce v České republice (měřený indexem průmyslové produkce v druhé polovině roku 106,1 procent), přičemž tempo růstu bylo rychlejší než v roce 2006 (105,7 procent). Výrazně se zvýšil exportní výkon průmyslu. V roce 2007 průmyslová produkce vzrostla ve sledovaných a pro analýzu důležitých průmyslových seskupeních: **výroba meziproduktů (o 10,3 procent)**, výroba zboží **dlouhodobé spotřeby (o 3,2 procent)**, **výrobnů investiční povahy (o 3,0 procent)**.^[22]

Nejvyšší růst byl zaznamenán v odvětvích:

- výroba pryžových a plastových výrobků (o 19,7 %)
- **výroba a opravy strojů a zařízení (o 17,5 %)**
- výroba elektrických a optických přístrojů a zařízení (o 15,7 %)

[23]

Tato čísla jasně predikují pozitivní vývoj, který lze sledovat již dlouhodobě na průmyslových trzích, především v tuzemsku a v nových

²² Český statistický úřad [online]. [cit. 5. 4. 2008]. Dostupné z:

<<http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/cpru021408analyza08.doc>>

²³ Český statistický úřad [online]. [cit. 5. 4. 2008]. Dostupné z:

<[http://www.czso.cz/csu/2007ediciplan.nsf/t/FE002E26C6/\\$File/8001071202a.pdf](http://www.czso.cz/csu/2007ediciplan.nsf/t/FE002E26C6/$File/8001071202a.pdf)>

členských zemích EU. Země bývalého východního bloku dynamicky rostou, ve srovnání se zeměmi bývalé patnáctky. Sledovaný podnik působí především na domácích trzích, výše uvedená čísla dokládají mírně zrychlující se dynamiku rozvoje a tento, i když ne tak dynamický, růst lze očekávat i v příštích obdobích.

3.2.2 Obecný popis podniku

Detas s.r.o. Broumov působí na trhu již 17 let. Předmět podnikání je pouze jeden - konstrukce a výroba průmyslových strojů a zařízení. Podle metodiky Evropské Unie se jedná o malý podnik. Počet zaměstnanců není stálý, pohybuje se okolo 30 zaměstnanců, navíc pro firmu pracují lidé na živnostenský list, kteří nejsou bráni jako zaměstnanci, jejich počet fluktuuje vzhledem k zakázkám. Vlastníky firmy jsou čtyři společníci, kteří všichni pracují ve firmě jako zaměstnanci.

V současné době se v sortimentu firmy nachází 5 výrobních řad, každá z nich obsahuje různě modifikované výrobky, jedná se o

- 1) Výrobu kovových válečků a válců
- 2) Tepelné zpracování kovů
- 3) Odmašťovací stroje
- 4) Výrobu filtrů
- 5) Výrobu speciálních zařízení²⁴

Vlastníci vidí jako velmi důležité zdůraznění faktu, že podnik je malý a působí na průmyslovém trhu. Navíc firma vyrábí většinou nesériově, takže hledání spjitostí, tvrdých dat a analýza dat v čase je velmi problematická. Dlouhodobější řízení probíhá spíše na bázi intuice, než-li na možnosti využití dat. Toto je ovšem problém všech menších podniků,

²⁴ Více o výrobním programu viz příloha.

navíc pokud se nacházejí na průmyslových trzích, kde jsou změny velmi časté a zásadní. Na druhé straně si vedení uvědomuje výhody malého a středního podnikání a snaží se na nich profitovat.²⁵

3.2.2.1 Zeměpisné umístění

Podnik se nachází v okrese Náchod, konkrétně v Broumovském výběžku. S tím je spojen, dle názoru firmy, poměrně značný problém a tím je relativní vzdálenost všech ostatních obchodních partnerů. Ani stav komunikací tento problém nepomáhá řešit, spíše naopak. Mohlo by se zdát, že tento problém je mezní a nevýznamný, ale vzhledem k charakteru výroby, která je u většiny výrobních řad založena na spolupráci, komplementaritě a těsném sepětí s firmami z regionu je tento problém pro firmu bolestivý. Dále je podnik umístěn v lokalitě CHKO Broumovsko, což by se mohlo jevit u strojírenského podniku jako problém, firma ovšem nepociťuje žádné problémy ani omezení s tímto spojená.

3.2.2.2 Sídlo firmy

Firma podniká ve vlastních prostorech. Vlastní poměrně velký areál jak administrativních, tak i výrobních budov. Tyto prostory dále pronajímá dalším podnikatelským subjektům.

3.2.2.3 Konkurenční přednosti

Přednosti firmy jsou poměrně těžko identifikovatelné. Je to dáno charakterem výroby, nemožností sledování dlouhodobých trendů a ukazatelů. Z rozhovorů s vedením podniku a z částečné participace na dění v podniku vyplývá, že největší výhody jsou:

²⁵ Výhody a nevýhody malého a středního podnikání viz kapitola 2.2.2

- a) Samostatnost a relativně vysoká odbornost zaměstnanců umožňující nesériovou výrobu, která je schopna individuálně plnit požadavky odběratelů.
- b) Nízká cena
- c) Flexibilita firmy, která je dána velikostí podniku a jeho schopností pružně reagovat na potřeby zadavatelů.
- d) Nepřetržitá a dlouhodobá existence firmy
- e) Solventnost, kdy firma promptně plní své závazky vůči všem partnerům. Bezproblémově splatila všechny své úvěry, což ji umožňuje relativně snadný přístup k tomuto druhu financování v budoucnu.

3.2.3 Zákazníci a konkurence

Vymezení zákazníku a konkurence je velmi důležité pro stanovení vhodné pozice firmy na trhu. Výstupy následujících analýz budou použity pro positioning jednotlivých výrobních řad v rámci portfolia a trhu.

3.2.3.1 Zákazníci

Zákazníky firmy tvoří především další podniky, takže můžeme hovořit o výrazně dominantních business to business vztazích. Nepodnikoví zákazníci tvoří jen malé procento, jedná se většinou o krátkodobé a velmi speciální zakázky, drobného charakteru. V teoretické části byla identifikována segmentační metodika. Firma používá segmentaci pouze podle finančních hledisek, nezohledňuje tedy makro/mikro hlediska, jako geografickou polohu, velikosti zákazníků a jiné. Na průmyslových trzích by tato hlubší segmentace měla jistě pozitivní odezvu.

Nicméně firma používá segmentaci podle finančního přínosu jednotlivých zákazníků a přeje si lepší rozpracování tohoto modelu. Používá tedy tři základní segmentační charakteristiky zákazníků.²⁶ Nezhledňuje ovšem a nepřiznává přesně náklady, které jsou nutné na udržení těchto zákazníků. Přesné přiřazení je nutnou podmínkou dobré vypovídací schopnosti tohoto druhu segmentace. Náklady na udržení zákazníků jsou velmi obtížně stanovitelné. Společně s vedením podniku byly tyto náklady stanoveny, jedná se především o náklady na inzerci, dodatečný servis, reklamace, vývoj produktu,...

3.2.3.1.1 Způsob výpočtu dodatečných nákladů (nákladů na udržení zákazníka)

Vedení firmy si nepřeje uveřejňovat přesný výpočet stanovení přímých a dodatečných nákladů pro jednotlivé výrobky, považuje ho za interní záležitost firmy. V rámci udržení autenticity je uveden způsob výpočtu přímých a dodatečných nákladů u vzorového výrobku.

Výroba retorty pro firmu Meduna Pardubice

- na základě účtů hlavní knihy byly stanoveny přímé náklady

- materiál - 26 550 Kč

- mzdy pracovníků - 11 280 Kč

- energie (dle interního koeficientního výpočtu) - 2 920 Kč

Celkové přímé náklady - **40 750 Kč**

- nepřímé náklady stanovené na základě faktur, cestovních dokladů, mezd pracovníku,...rozpočítány pro jednotlivé výrobky a odběratele.

- dopravní náklady - 950 Kč

²⁶ Segmentační charakteristiky uvedeny v kapitole 2.5

- dodatečná úprava retorty - přímé náklady - 4 526 Kč

- opětovná instalace a doladování na místě - mzdy
pracovníků - 2 280 Kč ^[27]

Celkové nepřímé náklady - **7 756 Kč**

Celkové náklady - **48 506 Kč**

Zákazníky lze tedy na základě segmentačních kritérií popsat

- z hlediska obrátu generovaného zákazníkem za rok 2007

Böttcher ČR, Vyškov - 3 737 tis.Kč JS Centrum Knín - 628 tis.Kč

Rubena Hr. Králové - 2 236 tis Kč M-Bezděk, Veleň - 537 tis.Kč

Hansa Wassertechnik - 971 tis.Kč Kalírna Chytil, Zlín - 476 tis.Kč

Rájovská, s.r.o - 971 tis.Kč Prikner, Martínkov. - 428 tis.Kč

C.I.E.B. Kahovec - 850 tis.Kč Graziano, CZ - 320 tis.Kč

- Z hlediska přímých nákladů + dodatečných nákladů na zákazníka za 2007

Böttcher ČR, Vyškov - 3122 tis.Kč JS Centrum Knín - 630 tis.Kč

Rubena Hr. Králové - 1868 tis.Kč M-Bezděk, Veleň - 490 tis.Kč

Hansa Wassertechnik - 850 tis.Kč Kalírna Chytil, Zlín - 442tis.Kč

Rájovská, s.r.o - 1050 tis.Kč Prikner, Martínkov. - 395 tis.Kč

C.I.E.B. Kahovec - 920 tis.Kč Graziano, CZ - 325 tis.Kč

²⁷ Vnitropodnikové účetnictví firmy

- Z hlediska výsledného zisku na zákazníka za rok 2007

Böttcher ČR, Vyškov - 615 tis.Kč	JS Centrum Knín - -2 tis.Kč
Rubena Hr. Králové - 368 tis.Kč	M-Bezděk, Veleň - 47 tis.Kč
Hansa Wassertechnik - 121 tis.Kč	Kalírna Chytil, Zlín - 34 tis.Kč
Rájovská, s.r.o - -79 tis.Kč	Prikner Martínkov. - 33 tis.Kč
C.I.E.B. Kahovec - -70 tis.Kč	Graziano, CZ - -5 tis. Kč

Po přičtení nepřímých nákladů na udržení zákazníků a hlavně po přiřazení těchto nákladů konkrétním zákazníkům jsou patrná výrazně odlišná data než u kalkulací účetních bez tohoto přiřazení.²⁸ Můžeme tedy segmentovat zákazníky na:

a) vysoce ziskové se stabilním a vysokým podílem:²⁹

Böttcher ČR, Vyškov, Rubena Hr. Králové, Hansa Wassertechnik

b) ziskové s velmi stabilním podílem:

Prikner Martínkovice, Kalírna Chytil Zlín, M-Bezděk Veleň

c) ztrátové s potenciálem:³⁰

Rájovská, s.r.o, C.I.E.B. Kahovec, Graziano, CZ

d) ztrátové:

JS Centrum Knín

²⁸ Účetně stanovené náklady viz výsledovka - přílohy

²⁹ Podílem je myšlena procentuelní část tržeb podniku

³⁰ Potenciálem je myšlena relativně vysoká možnost budoucího růstu výrobku, vyplývající z analýzy tržeb a matice BCG, viz kapitola 3.2.9

3.2.3.2 Konkurence

Ve výrobní řadě odmašťovací stroje, která je určitou vlajkovou lodí firmy a výrobou s největší přidanou hodnotou, existují na národním trhu dvě přímé konkurenční firmy, které vyrábí podobný výrobek. Obě dvě tyto firmy jsou firmy větší, jedná se o firmy SUMMA Šumperk a Galatek Ledec nad Sázavou. Tyto firmy vyrábějí odmašťovací stroje průchozí, tunelové, které jsou větší, dražší a konstrukčně náročnější. Velkou nevýhodou těchto strojů je jejich omezená použitelnost. Vedení podniku vidí svou velkou výhodu v konstrukci univerzálních a menších vanových odmašťovacích strojů. Na mezinárodních trzích nabízí konkurence (především ze Švýcarska) podobné odmašťovací stroje jako Detas, ovšem několikanásobně dražší.³¹ Ve výrobní řadě kovových válců a válečků (především válce na pogumování) se konkurence značně zvýšila a díky příchodu nových konkurenčních firem a určitému nasycení trhu. Svou roli také hraje fakt, že se jedná o komplementární a vysoce sériovou výrobu, kde nově přichází velké firmy stlačují jednotkové náklady na úroveň, která je pro malou firmu jako je Detas nedosažitelná. Jedná se o firmy: Adamovské strojírna a.s. Adamov, Rolkov s.r.o.

V dalších výrobních řadách a službách je konkurence hůře identifikovatelná. Tento fakt je dán drobným charakterem výrobků a služeb, své hrají i lokální aspekty. Při analýze konkurence v těchto okrajovějších segmentech výroby je nutné vycházet ze zkušeností na trhu, výroba je mnohdy komplementární. Konkurence je často velmi rozdrobená, např. při výrobě zařízení pro kalící pece se firma potýká s více než 10 konkurenty, vzhledem k relativní snadnosti výroby se navíc tito konkurenti velmi rychle mění. Je nemožné tuto rozdrobenou konkurenci analyticky popsat, je nutné spolehnout se na zkušenosti vedení podniku a znalost trhu v těchto okrajových segmentech trhu.

³¹ Nejedná se o přímého konkurenta. Vyrábí dražší, konstrukčně odlišné, větší a sofistikovanější výrobky. V analýzách bude od něho abstrahováno.

3.2.3.2.1 Analýza konkurence ve dvou nejvýznamnějších výrobních řadách³²

a) Výroba válců a válečků

V této výrobní řadě se nachází pouze dva významnější konkurenti. Jedná se o podniky Adamovské strojírný a.s. Adamov (Adast) a Rolkov s.r.o. Oba tito výrobci jsou velké firmy s několika sty zaměstnanci a výroba válců a válečků zabírá jen mizivou část jejich výrobního portfolia.

1) Adamovské strojírný a.s. Adamov (Adast)

Celkové tržby za výrobky - 658 714 tis. Kč^[33] - z toho připadající na sledované válce a válečky - 1% tržeb³⁴ - stanovena váha 0,01.

$$0,01 * 658 714 000 = \underline{6 587 140} \text{ Kč}$$

2) Rolkov s.r.o.

Celkové tržby za výrobky - 608 871 tis. Kč^[35] - z toho připadající na sledované válce a válečky - 1% tržeb³⁶ - stanovena váha 0,01.

$$0,01 * 608 871 000 = \underline{6 088 710} \text{ Kč}$$

b) Výroba odmašťovacích strojů

Stejně jako u válců a válečků se v této výrobní řadě nachází pouze dva přímí konkurenti. Jde o firmy Galatek Ledec nad Sázavou a Summa Šumperk. Dále lze na trhu identifikovat zahraniční konkurenci (Švýcarsko), ale jelikož tato konkurence vyrábí produkty s vyšší přidanou hodnotou a výrazně odlišnou cenou,

³² Zkoumání provedeno pomocí analýzy tržeb, analýza růstu a tržního postavení viz kapitola 3.2.9.2

³³ Účetní závěrka firmy Adast viz příloha

³⁴ Informace o podílu sledovaných výrobků na celkových tržbách firmy získána z ekonomického oddělení firmy Adast.

³⁵ Účetní závěrka firmy Rolkov viz příloha

³⁶ Informace o podílu sledovaných výrobků na celkových tržbách firmy získána z ekonomického oddělení firmy Rolkov.

než-li tuzemští výrobci, zaujímají pouze mizivé procento tržního podílu na českém trhu. Od jejich analýzy je tudíž odpuštěno. U českých konkurentů se opět jedná o firmy daleko větší, kde výroba odmašťovacích strojů konkurenčně blízkých sledované firmě hraje pouze okrajovou roli.

1) Galatek a.s. Leděč nad Sázavou

Celkové tržby za výrobky - 147 400 tis. Kč^[37] - z toho připadající na sledované odmašťovací stroje - 0,8 % tržeb³⁸ - stanovena váha 0,008.

$$0,008 * 147\,400\,000 = \underline{1\,179\,200} \text{ Kč}$$

2) SUMMA s.r.o. Šumperk

Celkové tržby za výrobky - 35 193 tis. Kč^[39] - z toho připadající na sledované odmašťovací stroje - 6 % tržeb⁴⁰ - stanovena váha 0,06.

$$0,06 * 35\,193\,000 = \underline{2\,111\,580} \text{ Kč}$$

3.2.4 Ziskovost firmy

Vzhledem k rozsahu práce nelze sestavovat kompletní finanční analýzu. Na druhou stranu, v rámci zachování celkového obrazu firmy, je nutné uvést alespoň vývoj zisku během minulých let. Tento ukazatel je velmi důležitý, protože zisk je základním vyhodnocovacím nástrojem výkonnosti firmy a determinuje možné investice.

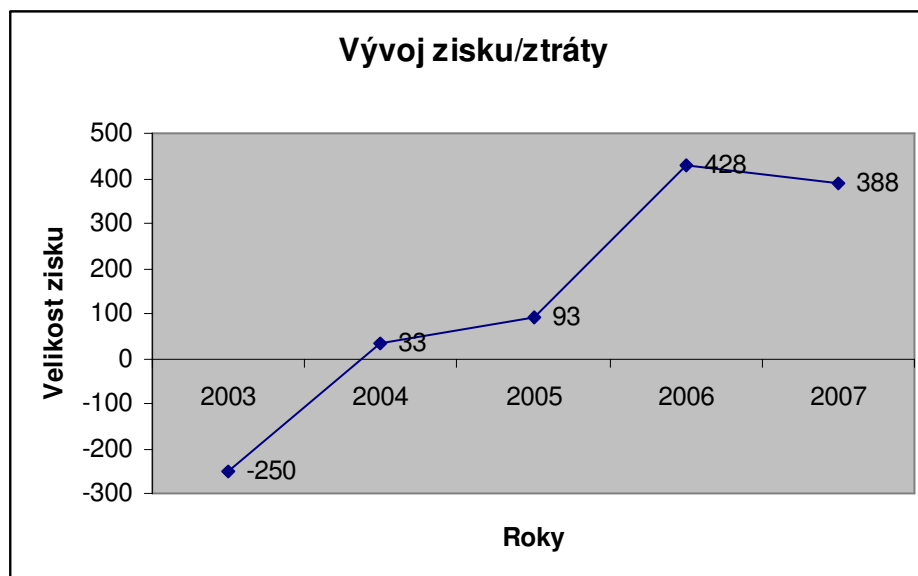
³⁷ Účetní závěrka firmy Galatek viz příloha

³⁸ Informace o podílu sledovaných výrobků na celkových tržbách firmy získána z ekonomického oddělení firmy Galatek.

³⁹ Účetní závěrka firmy SUMMA viz příloha

⁴⁰ Informace o podílu sledovaných výrobků na celkových tržbách firmy získána z ekonomického oddělení firmy SUMMA.

Graf. Č. 1: Vývoj zisku/ztráty během let 2003 - 2007 (v tis. Kč)



Zdroj: Účetnictví firmy

Dále je nutno zmínit, že v posledních dvou letech bylo použito mimořádných odpisů, vzhledem k velikosti zisku, jinak by bylo dosaženo zisku v obou letech více než 900 tis. Kč. Nelze si nepovšimnout velikých výkyvů v zisku, případně ve ztrátě. Je to opět dáno velikostí firmy, nesériovostí produkce, určitým „šitím“ výrobků na zákazníka, kdy odběratelé často nepřesně specifikovali požadavky na produkt a díky tomu se firma dostávala do potíží. Je nutné mít stále na paměti, že se jedná o malou firmu, s kterou jsou spojovány některé nevýhody, např. právě kolísání zisku.

Důležité při plánování rozvoje firmy je i sledování a odhadování budoucího zisku. Vedení vidí budoucí růst jako stabilní a předpokládá ziskovost v horizontu 1-2 roky na úrovni 500 tis. Kč, v horizontu 3-5 let pak na úrovni 1 mil. Kč^{41, 42}

⁴¹ Optimismus vedení lze podpořit pozitivními údaji z kapitoly 3.2.1

⁴² Další finanční data pro získání komplexnější představy o ekonomické situaci podniku jsou uvedena v přílohách

3.2.5 Cena a cenová politika firmy

Cena u firmy je stanovována pomocí nákladové metody, vychází se z kalkulace úplných nákladů podle všeobecného kalkulačního vzorce.

Kalkulační vzorec firmy = přímý materiál + přímé mzdy + ostatní přímé náklady + výrobní režie + správní režie + odbytové náklady + zisk

Tato metoda je zaměřena na přesné stanovení nákladů, je tedy velmi důležité u této metody sledovat měnící se náklady a ceny pravidelně aktualizovat. Rovněž je třeba se soustředit na přesné přiřazení všech nákladů jednotlivým výrobkům a brát v potaz nepřímé náklady. Podnik s nepřímými náklady nekalkuluje, ani se nesnaží přesně přiřazovat náklady, používá u všech výrobků tzv. koeficientní přírážku. Ta v sobě obsahuje v rozpuštěné formě náklady na THP, vývoj, inzerci, servis, atd. Tato koeficientní přírážka je stanovena spíše na odhadech výše uvedených nákladů, než-li na sofistikovanější kalkulaci. Výše uvedená kalkulace nepřímých nákladů při segmentaci⁴³ jasně ukázala neefektivnost koeficientní přírážky. Navíc je koeficient přírážky stejný pro všechny druhy výrobků, nižší nebo vyšší náklady za jednotlivé výrobky nejsou zohledněny.

Jak již bylo uvedeno v teoretické části, na průmyslových trzích je velmi nutné sledovat veškeré proměnné, které do tvorby ceny vstupují.⁴⁴ Není sledována a následně zohledněna poptávka po produkci, ani prvotní, ani druhotná. Dále firma nepovažuje za nutné sledovat tržní strukturu jednotlivých odbytových trhů, natož pak elasticitu po své poptávce.

Obecně lze říci, že jako svou cenovou politiku firma univerzálně preferuje nízkou cenu, vedení firmy ji vidí jako svou velkou přednost, dokonce i za cenu nižší ziskovosti. Výše uvedená segmentace to jen potvrzuje.⁴⁵ Nejvyšší prioritou firmy je vyhovět zákazníkovi často i velmi nízkou cenou.

⁴³ Přiřazení nákladů jednotlivým zákazníkům viz kapitola 3.2.3.1

⁴⁴ Zohlednění proměnných vstupujících do tvorby ceny na průmyslových trzích popsáno v kapitole 2.4.1

⁴⁵ Viz negativní ziskovost u mnoha zákazníků po přiřazení dodatečných nákladů v kapitole 3.2.3.1.1

3.2.6. Komunikace firmy

Komunikace firmy se zákazníkem je především pasivní a to tak, že potenciální zákazník se dozví o firmě z webových stránek firmy, z inzerátů, které jsou otištěny v několika odborných časopisech, případně z referencí minulých zákazníků. Aktivní komunikaci ve smyslu přímého oslovení využívá firma jen velmi málo. Přitom se nachází na trhu průmyslových výrobků a to ještě na trhu poměrně komplikovaných a technicky náročných výrobků, kde aktivní, přímá komunikace a distribuce je tím nejdůležitějším. Tato přímá komunikace je využívána jen velmi málo a to pouze u starých zákazníků, kde díky servisům a dodatečné výrobě jsou tyto kontakty udržovány. O správnosti a rozšíření přímých kontaktů hovoří i to, že většina starých zákazníků dále s firmou spolupracuje a obrací se na ni s dalšími zakázkami.

Aktivní komunikace podniku je velmi omezená. Opět je to dáno velikostí podniku a nízkou prioritou, kterou mají obecně marketingově-manažerské aktivity u vedení. Firma inzeruje v odborných časopisech (Kovo inzerat ⁴⁶, Stavospoj,...) a to i na mezinárodní úrovni (MM MaschinenMarkt das Industrie Magazin ⁴⁷,...) v souvislosti s konáním různých strojírenských výstav (Polsko, Německo, Slovensko, Arabské státy,...). Firma používá půl stránkové barevné inzerce.

V devadesátých letech se firma zúčastňovala tuzemských veletrhů a výstav, především Fines Praha – náklady 50 tis. Kč. Mezinárodního strojírenského veletrhu v Brně náklady 100 tis. Kč.⁴⁸ Z důvodů špatných ekonomických výsledků na začátku nového století bylo od této účasti upuštěno. Podnik svou neúčast na výstavách vysvětluje vysokými náklady na expozici, dopravu, rezervaci míst atd., přičemž návratnost z takto realizovaných výstav byla minimální.

⁴⁶ Cena inzerce: <http://www.infocube.cz/download/obj_form%20Ki-2008.pdf>

⁴⁷ Cena inzerce: <<http://www.mmspektrum.com/cenik-inzerce/>>

⁴⁸ Firma bohužel nijak nestanovovala cíle, ani jinak nevyhodnocovala svou účast na veletrzích jak je popsáno v kapitole 2.4.2.1

V posledních letech rozesílá vedení firmy různé dárkové balíčky managerům odběratelských podniků obsahující např. vína. Součástí každého balíčku jsou i informace o nových nebo modifikovaných výrobcích použitelných pro konkrétní podnik. Podle vedení je důvodem k těmto „pozornostem“ snaha o péči o zákazníky a také cílená podpora prodeje a získání nových zakázek. Firma má dále reklamu v lokálních tiskovinách, mapách, tabulích a webových stránkách města. Samozřejmostí jsou vlastní internetové stránky.

3.2.7 Distribuce

Pro firmu je typické, že většinu zakázek sjednává ředitel (společník firmy). Děje se tak pomocí osobního prodeje⁴⁹. Pravidelně jeden až dva dny v týdnu vyjíždí jednatel za zákazníky, má předem dohodnutý itinerář. Díky svým vysokým odborným schopnostem, dokáže velmi dobře popsat daný výrobek, zároveň je schopen navrhnout i variantní řešení nejvhodnější pro dané podmínky.⁵⁰ Na základě velmi dobrých vztahů se zákazníky, vybudovaných během let dokáže velmi seriózně přesvědčit o vhodnosti řešení nabízeném firmou. Tento typ distribuce je využíván především u složitějších výrobních celků, jako jsou odmašťovací stroje, speciální zařízení a zařízení pro kalící pece. Pro ředitele firmy je to velká časová zátěž, pokud vezmeme v potaz, že se podílí i na každodenním operativním řízení na úrovni prvoliniového managementu. I vedení společnosti vidí tuto praxi z časových důvodů jako dlouhodobě neudržitelnou.

U výrobků jako jsou filtry a válce na pogumování firma spoléhá na dlouhodobé kontakty, navíc u obou výrobků se jedná o poměrně jednoduchou výrobu, kde není třeba příliš mnoho osobních kontaktů. Navíc je výroba průběžná, takže se firmy mezi sebou domlouvají přes elektronickou poštu, případně telefonicky. Dochází pouze k aktualizacím

⁴⁹ Důvodem proč je řazen osobní prodej pod distribuci je, že proces osobního prodeje by měl být završen prodejem zboží: viz KOUDELKA, J., VÁVRA, O. *Marketing - principy a nástroje*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2007. S. 207. ISBN 978-80-86730-19-6

⁵⁰ Vyhovuje tak plně podmínkám popsaných v kapitole 2.4.3.1

objednávek. Nové zákazníky v tomto segmentu se firma snaží získat pomocí rozesílání nabídek vytypovaným firmám včetně orientačních cenových kalkulací.

Možností nepřímého prodeje podnik využívá pouze u okrajového segmentu výroby. Jedná se o drobnější výrobek (odlučovač oleje), který poskytuje na Slovensku prostřednictvím jakéhosi průmyslového makléře nebo jednatele, který na území Slovenské Republiky zajišťuje jeho propagaci a distribuci.

3.2.8 Vývoj a investice

Inovační a s tím spojená investiční činnost je pro každou firmu velmi důležitá, především hmotné investice do strojního vybavení, dávají firmám na průmyslových trzích signifikantní výhodu vůči konkurenci.

3.2.8.1 Vývoj a rozvoj výrobků

Mezi lety 2000-2002 vyvíjela firma nový výrobek, jednalo se o odmašťovací stroj VOS EKO 2000.⁵¹ Na tento vývoj využila podporu ministerstva průmyslu a obchodu Start, jednalo se konkrétně o bezúročnou půjčku programu Technos ve výši 1100 tis. Kč. V současné době firma nevyvíjí žádný nový výrobek ani výrazně jiný technologický postup výroby, zaměřuje se na konkrétní vylepšování stávajících výrobních řad.

3.2.8.2 Investice

Z důvodu nedobrych ekonomických výsledků firmy v posledních letech se nerealizovaly žádné významnější investiční záměry. V minulém roce proběhla výstavba nové trafostanice (800 tis. Kč.) na náklady firmy, která je ovšem spíše nutností, nežli nějakým konkrétním příspěvkem pro rozvoj a zkvalitnění výroby. Její instalace byla

⁵¹ Více informací o výrobku v příloze

nezbytná, jinak by došlo k zvýšení tarifu dodavatelem elektrické energie. Dále jako investiční akci realizovanou v minulém a v tomto roce můžeme brát opravu fasády pláště zadního traktu budovy o celkové plošné rozloze 800 m² v ceně 250 tis. Kč. Další nevýrobní investicí realizovanou v tomto roce bude nákup dvou plynových kotlů sloužících k vytápění kancelářských prostor, které slouží jak technicko-hospodářským pracovníkům firmy, tak jsou pronajímán jiným firmám jako kanceláře.

Vedle těchto investic, které jsou spíše provozního charakteru a pro výrobu nejsou až tak důležité, dojde v první polovině tohoto roku k významné jednorázové investiční akci. Půjde o nákup víceúčelového CNC obráběcího zařízení v hodnotě 1550 tis. Kč bez DPH. Toto zařízení je plně automatizované a vysoce výkonné. Bude používáno k výrobě válečků a válců, kde výrazně zvýší výkonnost při výrobě.

Firma řeší v těchto dnech problém s financováním této investice. Chce použít cizí zdroje⁵² a řeší dilema, zda-li zvolit financování pomocí leasingu nebo financovat pomocí investičního úvěru.

a) Parametry leasingu - doba trvání - 5 let^[53]

- akontace ve výši - 200 tis. Kč

- úrok - 9,5%

b) Parametry inv. úvěru - doba trvání - 7 let

- úvěr na částku 1300 tis. Kč, zbytek doplacen
z běžného účtu

- úrok 7,6%

⁵² Teoreticky popsané investice a jejich financování v kapitole 2.6

⁵³ Zdroj: Vnitřní materiály podniku

3.2.9 Lidské zdroje

Význam lidských zdrojů u malých firem je značný. Vedení firmy musí být schopno univerzálně řešit širokou škálu problémů, často nesouvisejících s jejich kvalifikací. Zaměstnanci výroby musí plynule přecházet z jednoho druhu výrobní činnosti do druhé a musí být schopni vykonávat i řemesla mimo svou učební specializaci.

3.2.9.1 Zaměstnanci vedení podniku

Všichni společníci jsou zaměstnanci podniku. Velkým problémem z hlediska budoucího plánování lidských zdrojů ve vedení firmy může být věková struktura⁵⁴. Všichni zaměstnanci vedení včetně společníků jsou narozeni mezi roky 1950 a 1958, je jím tudíž mezi 50-58 lety. V horizontu 5 let mohou nastat problémy. Pravděpodobně začne docházet k masivnímu odchodu zaměstnanců do starobního důchodu, navíc vzhledem k věku je daleko větší pravděpodobnost dlouhodobých pracovních neschopností způsobených vyšším věkem. Tato kombinace může mít neblahé následky, protože pokud by odchody byly špatně načasovány, mohlo by to destabilizovat firmu a narušilo by to přirozenou kontinuitu v řízení.

Vzdělanostní struktura managementu je z hlediska moderního řízení lidských zdrojů nevyhovující. Vysokoškolské vzdělání má pouze jeden člen vedení. Tento nedostatek je způsoben vyšším věkem vedení a také nezájmem státu o vzdělání lidí za minulého režimu. Významnou roli také sehrál živelný vznik podniku na začátku devadesátých let, kdy se na manažerskou kvalitu příliš nehledělo.

Tab. Č. 1: Vzdělanostní struktura vedení firmy

Jednatel	Střední odborné s maturitou
Ekonomka	Vysokoškolské - ekonomické
Mistr - soustružna	Střední odborné (vyučen)

⁵⁴ Důležitost věkové struktury při plánování lidských zdrojů viz kapitola 2.7

Mistr - zámečnická dílna	Střední odborné (vyučen)
--------------------------	--------------------------

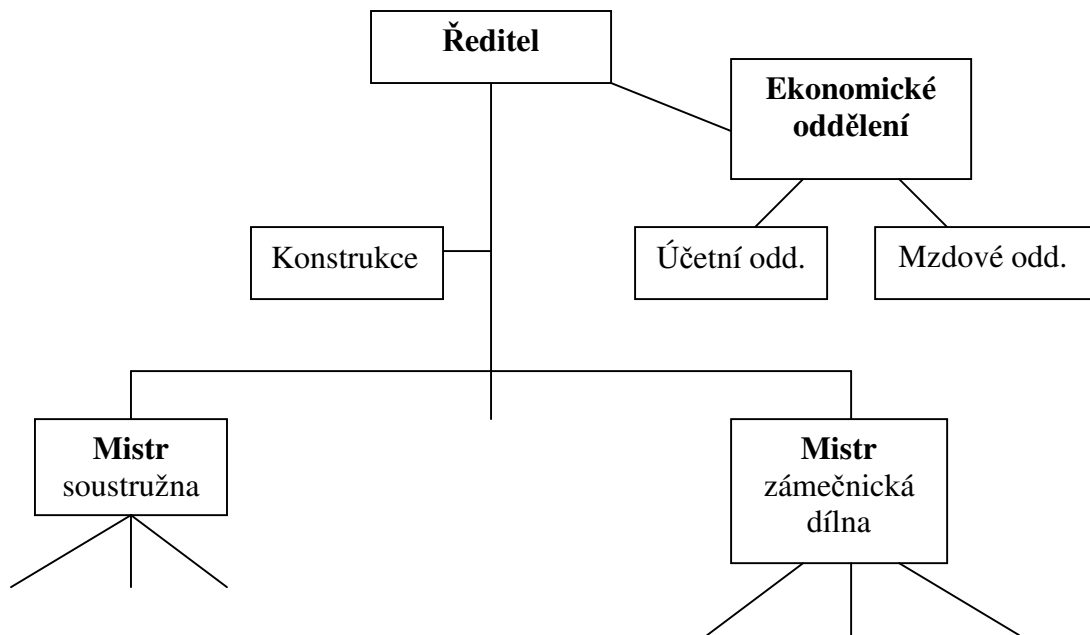
Zdroj: Vlastní

Změna v nejvyšším vedení firmy nastala pouze jednou a to když došlo k úmrtí původního ředitele a také společníka firmy v devadesátých letech. Příchody do vedení se odehrály jenom v rámci konstrukčního oddělení při rozšiřování firmy. Na konstrukci se zároveň flexibilně podílejí v závislosti na počtu či náročnosti zakázek konstruktéři pracující na živnostenský list.

3.2.9.2 Platy a odměny managementu a vlastníků

Všichni společníci jsou zaměstnanci podniku a jejich platy jsou stanoveny na základě standardních zaměstnaneckých vztahů, žádné odměnové, ani motivační programy nejsou používány. Zisk po uplatnění případných mimořádných odpisů a po zdanění je z velké části přeměněn na rezervy, které firma drží ve značné výši ve snaze zabránit případným výkyvům v tržbách. Pouze malá část je rozdělena mezi společníky.

Obr. Č. 3: Schéma organizační struktury firmy⁵⁵



Zdroj: Vlastní

3.2.9.3 Zaměstnanci výroby

Firma zaměstnává zhruba 25 zaměstnanců výroby, jsou to soustružníci, nástrojaři, zámečníci, svářeči. Větší část pracovníků pracuje v zámečnické dílně, kde se vyrábí odmašťovací stroje, retorty, speciální zařízení atd., zbytek pracovníků pracuje v soustružně, kde se vyrábí válce a válečky. Haly jsou propojeny, zaměstnanci mohou být snadno přidělováni k jedné či druhé dílně. Navíc blízkost oborů a kvalita zaměstnanců umožňuje relativně flexibilní použití pracovních sil. U většiny zaměstnanců je kladen důraz na odbornost, vzhledem k materiálům, s kterými pracují. Většina zaměstnanců je vyššího věku, nové a mladší zaměstnanci se nedaří příliš dobře shánět, vzhledem k jejich nedostatku na pracovním trhu. Problém s vyšší věkovou strukturou může vyústit v podobné problémy jako u vedení firmy. Většina zaměstnanců je vycvičena v oboru soustružník-frézař, zámečnick-svářeč, což plně vyhovuje požadavkům firmy. Zbytek

⁵⁵ Tučně psaní jsou společníci firmy.

zaměstnanců nevyučených v oboru má jiné technické vzdělání a dlouhodobá práce v oboru relativní nedostatek bohatě nahrazuje. Odměňování je hodinové, což firma vidí jako velký problém, ale nesériová výroba je v tomto značně limitující, neexistují žádné motivační programy, odměny firma vyplácí vzácně a to za dodržení termínu a kvality. Průměrná mzda je 13 145 Kč.

Dalším problémem firemních lidských zdrojů je nemožnost sehnat nové, dostatečně kvalifikované pracovníky. Tento fakt je dán celkovým nedostatkem výše popsaných řemesel na trhu práce, což následně brzdí rozvoj a růst firmy. Vedení tento problém akcentuje velmi silně a očekává alespoň částečné návrhy řešení tohoto problému.⁵⁶ Také nový zákoník práce a v něm zavedená úprava platby prvních 14 dnů nemocenské zaměstnavatelem bude pro podnik problémem. Nemocnost ve firmě je na průměrné úrovni jednoho chybějícího pracovníka celý rok

3.2.10 Výrobky

Výrobky jsou na průmyslovém trhu velmi důležité, proto je jim věnována největší část analýzy podniku.

3.2.10.1 Analýza tržeb

Při analýze výrobků je práce zaměřena na získání přehledu o výnosnosti jednotlivých výrobních řad. Tržby budou sledovány u pěti nejvýznamnějších výrobních řad, srovnán bude jak jejich procentuální podíl na příjmech společnosti, tak jejich vývoj v rámci tržeb během tří let. Analýza vypoví o růstu tržeb v rámci jednotlivých výrobních řad a zároveň i o růstu segmentu trhu.

a) Výroba kovových válečků a válců

pro firmy: Rubena Hradec Králové, Böttcher Vyškov, Naretec Plzeň

⁵⁶ Návrhy řešení v kapitole 5.9.2

b) Tepelné zpracování kovů - mimo drobných oprav

- výroba retort, jejich opravy, výroba nádrží, náhradní díly do kalících pecí, stolky pod kalící pece

pro firmy: Kalírna Chytil Zlín, Prikner Martínkovice, Řetězy Vamberk, Meduna Pardubice, Železářny Podbrezová, Klein&Blažek, ČZ Strakonice, Jihostroj Velešín, Graziano Transmissioni CZ, Praha

c) Odmašťovací stroje - výroba, rekonstrukce

pro firmy: Rájovská, s.r.o., M. Bezděk Veleň, C.I.E.B. Krahovec

d) Výroba filtrů

pro firmy: Hansa Wassertechnik, TEAK trading & engineering

e) Výroba speciálních zařízení různého druhu

- manipulační zařízení, pojízdné kontejnery, válečkové dráhy

pro firmy: JS centrum Knín, JB Praha, Graziano Transmissioni CZ

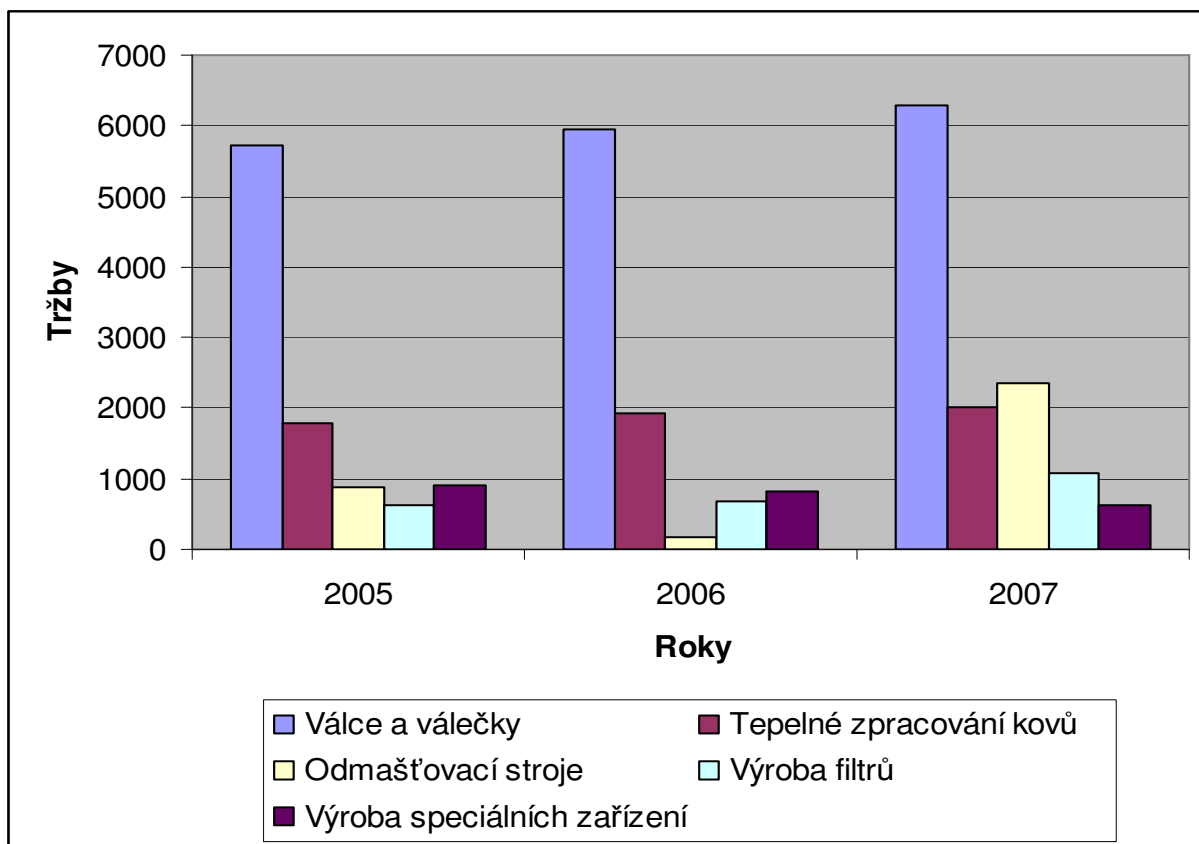
Dále firma realizuje mnoho dalších strojírenských výrobků především menšího rozsahu a různého druhu. Podílejí se na příjmech firmy v rozsahu 10-15%. Je to ustálená, poměrně těžko analyzovatelná část výroby, vyplývající z charakteru strojírenské výroby, proto od této části výrobků abstrahuji, není součástí analýzy tržeb.

Tab. Č. 2 Vývoj tržeb za jednotlivé výrobkové řady (v tis. Kč)

	Tržby 2005	Tržby 2006	Tržby 2007
Výroba kovových válečků a válců	5714	5965	6284
Tepelné zpracování kovů	1799	1939	2014
Odmašťovací stroje	890	184	2358
Výroba filtrů	619	678	1075
Výroba speciálních zařízení	915	835	628

Zdroj: Vnitropodnikové účetnictví firmy

Graf Č. 2: Vývoj tržeb během let 2005-2007



Zdroj: Vlastní

Tab. Č. 3 Procentuelní podíl jednotlivých výrobních řad na celkových příjmech firmy (v procentech)

	% příjmů 2005	% příjmů 2006	% příjmů 2007
Výroba kovových válečků a válců	50,14	58,73	43,9 ⁵⁷
Tepelné zpracování kovů	15,76	19,9	14,07
Odmašťovací stroje	7,8	6,68	16,48
Výroba filtrů	5,42	1,55	7,51
Výroba speciálních zařízení	8,01	6,28	4,39

⁵⁷ Výrazný propad příjmů v relativním vyjádření je způsoben mimořádnými příjmy z prodeje strojního zařízení

3.2.10.2 Matice BCG

Základní předpoklady matice BCG musí být upraveny, aby matice byla schopna relevantně zachytit a poskytnout požadované informace a aby bylo možné výrobkové řady srovnávat.⁵⁸ Relativní tržní podíl u výrobkové řady; *Výroba speciálních zařízení různého druhu*, bude zohledňovat pouze trh lokální, tedy v případě firmy Detas pouze Královeský Kraj. Vzhledem k charakteru výrobkové řady, tzn. konstrukce různých speciálních strojů, linek, van a pod., je nemožné celkovou tržní konkurenci identifikovat. Stejně tak je problém s identifikací konkurence a hlavně získáním relevantních dat u tepelného zpracování kovů a u výroby filtrů.⁵⁹

3.2.10.2.1 Výpočet Odhadovaného relativního tržního podílu a Odhadovaného růstu odvětví

a) **Výroba kovových válečků a válců**

Detas Broumov - tržby 2006 - 5 965 tis. Kč

- tržby 2007 - 6 284 tis. Kč - tržní podíl⁶⁰ - 30%

- **růst 5%**

Adast Adamov - tržby 2006 - 6 323 tis. Kč⁶¹

- tržby 2007 - 6 587 tis. Kč - tržní podíl - 31,5%

- **růst 4%**

Rolkov s.r.o. - tržby 2006 - 5 723 tis. Kč⁶²

- tržby 2007 - 6 087 tis. Kč - tržní podíl - 29%

- **růst 6%**

⁵⁸ Teoretické nastínění praktického použití matice BCG v kapitole 2.8.2.1

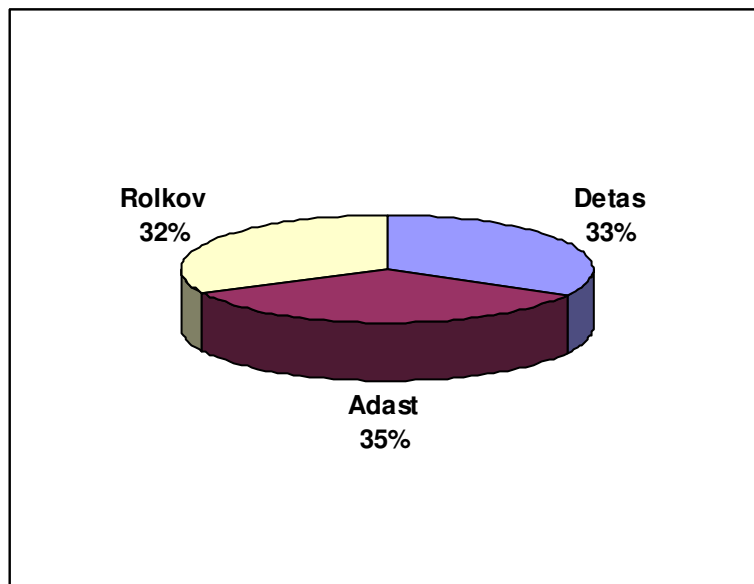
⁵⁹ Popsání problémů s identifikací konkurence viz kapitola 3.2.3.2

⁶⁰ Stanoven jako procentuelní podíl na celkových příjmech všech tržních subjektů.

⁶¹ Vážený podíl na tržbách firmy, viz příloha - účetní závěrka firmy Adast,

⁶² Vážený podíl na tržbách firmy, viz příloha - účetní závěrka firmy Rolkov,

Graf Č. 3: Tržní podíly firem na trhu kovových válečků a válců



Zdroj: účetnictví firem

Na základě analýzy tržeb byl stanoven relativní růst trhu jako průměr růstu tržeb tržních konkurentů a to 5%. Dále byl stanoven relativní tržní podíl sledované firmy a to 30%.

b) Odmašťovací stroje

Detas Broumov - tržby 2006 - 184 tis. Kč

- tržby 2007 - 2358 tis. Kč - tržní podíl - 41%

- růst - **X%** ⁶³

Galatek Ledec nad Sázavou - tržby 2006 - 1 120 tis. Kč ⁶⁴

- tržby 2007 - 1 179 tis. Kč - tržní podíl - 21%

- růst **5%**

SUMMA Šumperk - tržby 2006 - 1 583 tis. Kč ⁶⁵

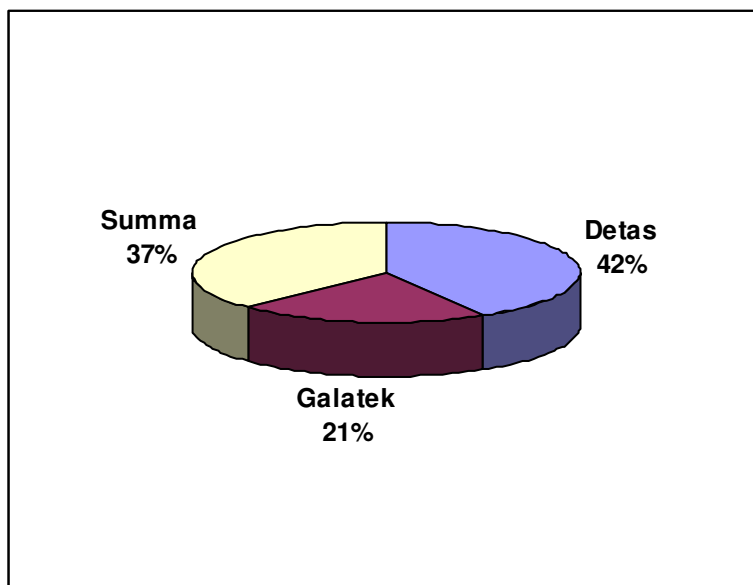
⁶³ Z důvodu extrémního vychýlení tržeb za rok 2006 nebyla do kalkulace firma Detas zahrnuta.

⁶⁴ Vážený podíl na tržbách firmy, viz příloha - účetní závěrka firmy Galatek,

- tržby 2007 - 2 111 tis. Kč - tržní podíl - 38%

- růst 33%

Graf Č. 4: Tržní podíly firem na trhu odmašťovacích strojů



Zdroj: účetnictví firem

Na základě analýzy tržeb byl stanoven relativní růst trhu jako průměr růstu tržeb tržních konkurentů a to **19%**. Dále byl stanoven relativní tržní podíl sledované firmy a to **41%**.

Vzhledem k problémům s identifikací konkurence a vzhledem k nedostupnosti relevantních dat u zbylých výrobních řad byl postup následující.

a) Tepelné zpracování kovů

Spolu s vedením firmy byly identifikovány konkurenti.⁶⁵ Na základě zkušeností s odběrateli a velikostí konkurenčních firem byl tržní podíl

⁶⁵ Vážený podíl na tržbách firmy, viz příloha - účetní závěrka firmy SUMMA

⁶⁶ Seznam konkurentů viz příloha

odhadnut na 15%, růst trhu byl odhadnut na základě růstu tržeb sledované firmy a to 6,5%.

b) Výroba filtrů

V České republice neexistuje žádný přímý konkurent, podařilo se dohledat 3 zahraniční konkurenty⁶⁷, všechno jsou to nadnárodní koncerny, kde výroba filtrů je pouze marginální částí jejich výroby. Vzhledem k nemožnosti získání dat z těchto zdrojů byl tržní podíl odhadnut vedením podniku na základě zkušeností na 8%. Růst trhu byl odhadnut na základě růstu tržeb sledované firmy na 15%.⁶⁸

c) Výroba speciálních zařízení

U těchto výrobků jsou při analýze zohledněny lokální aspekty.⁶⁹ Možnost získání dat do matice jako tomu bylo u odmašťovacích strojů a u válců a válečků není možné. Konkurenci často tvoří malé firmy, případně i živnostníci. Na druhou stranu vedení firmy je relativně přesně schopno popsat růst trhu v segmentu i postavení vlastní firmy, vzhledem k blízké znalosti konkurence a i časté spolupráce s ní.⁷⁰ Tržní podíl je tedy na základě doporučení vedení stanoven na 8% a růst trhu na 2%.

3.2.10.2.2 Shrnutí dat pro matici BCG

Výroba kovových válečků a válců: Odhadovaný relativní tržní podíl = 30%

Odhadovaný růst odvětví = 5%

Tržby za rok 2007 = 6284 tis. Kč

Tepelné zpracování kovů:

Odhadovaný relativní tržní podíl = 15%

⁶⁷ Seznam konkurentů viz příloha

⁶⁸ Vysoký tržní růst akcentuje zvýšenou poptávku, díky zpříšňujícím normám na kvalitu pitné vody na dálkových lodích viz <http://www.euwi.net/watter_management_ontheships.htm>

⁶⁹ Úprava matice je popsána v úvodu kapitoly 3.2.10.2

⁷⁰ Seznam konkurentů viz příloha

Odhadovaný růst odvětví = 6,5%

Tržby za rok 2007 = 2014 tis. Kč

Odmašťovací stroje:

Odhadovaný relativní tržní podíl = 41%

Odhadovaný růst odvětví = 19%

Tržby za rok 2007 = 2358 tis. Kč

Výroba filtrů:

Odhadovaný relativní tržní podíl = 8%

Odhadovaný růst odvětví = 15%

Tržby za rok 2007 = 1075 tis. Kč

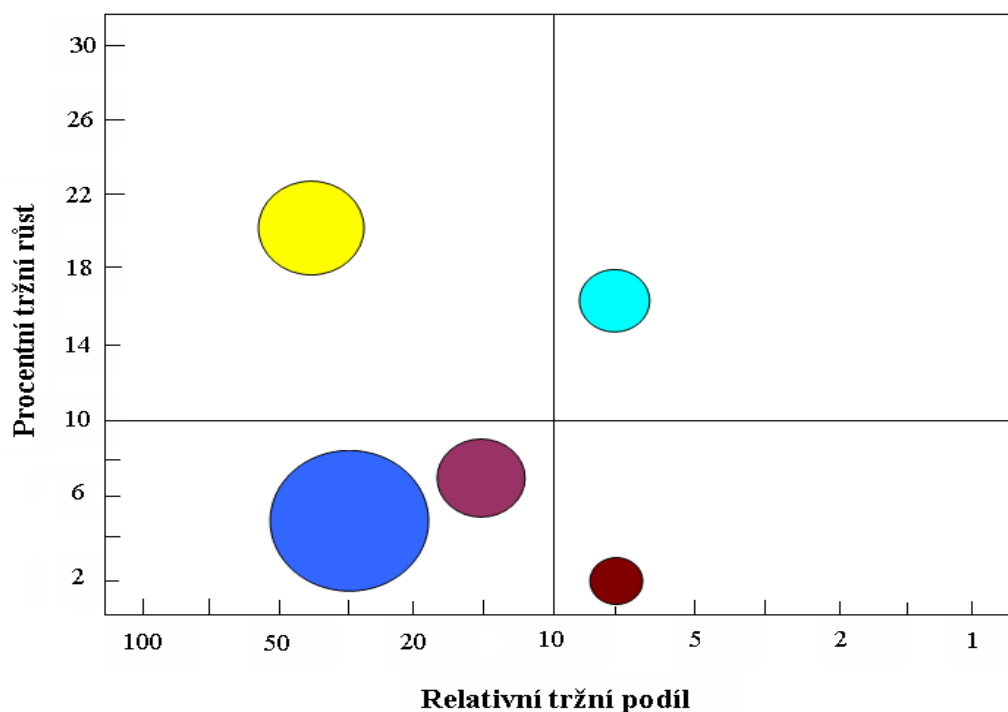
Výroba speciálních zařízení:

Odhadovaný relativní tržní podíl = 8%

Odhadovaný růst odvětví = 2%

Tržby za rok 2007 = 628 tis. Kč

Graf Č. 5: Matice BCG



Zdroj: Vlastní

4. SWOT Analýza

Tato část stručně shrnuje výše popsané problémy v podobě SWOT analýzy ⁷¹, navíc obsahuje další, především externí faktory, které firmu ovlivňují a s kterými se musí vypořádat. SWOT analýza v tomto případě slouží k ucelení obrazu o firemních aktivitách a bude se z ní vycházet v následující kapitole při navrhování změn.

Silné stránky

- nízká cena (odmašťovací stroje, retorty)
- individuální přístup – „šití“ výrobků přímo na zákazníka
- poskytovaný servis
- operativní a rychlá řešení problémů
- celková flexibilita firmy
- vysoká technická odbornost vedení podniku
- odborně kvalitní zaměstnanci výroby
- relativně dlouhá a nepřetržitá historie firmy
- dlouhodobá solventnost

Slabé stránky

- absence přímého prodejce
- špatná komunikace mezi řídicími pracovníky
- zastaralé technické vybavení
- špatné právní zajištění kontraktů (zahraničních)
- nedostatečná kontrola pracovníků vedením firmy
- nízká efektivita práce
- malé manažersko-marketingové znalosti vedení podniku
- věková struktura vedení podniku
- věková struktura zaměstnanců výroby
- nedodržovaná struktura řízení

Příležitosti

⁷¹ Teoretický popis a využití SWOT analýzy v kapitole 2.9

- konta pracovní doby (nový zákoník práce)
- dynamicky se rozvíjející obor
- hospodářský růst (nejen tuzemský)
- vstup ČR do Schengenského prostoru
- budoucí možnost snadnějšího zaměstnání lidí ze zemí mimo EU.

Hrozby

- nedůsledná práce orgánů státu (ochrana životního prostředí) – nenutí ostatní firmy ekologicky inovovat (odmašťovací stroje) – méně práce pro Detas
- placení nemocenské prvních čtrnáct dní nemoci zaměstnavatelem
- řídká podnikatelská síť v regionu – nemožnost pronajímání podnikatelských prostor firmy, nemožnost komplementárních výrob s jinými podnikatelskými subjekty
- geografická izolace regionu
- **nedostatek pracovních sil na trhu práce**

5 Návrh rozvoje firmy

Na základě analýzy podniku⁷² a po zohlednění dalších faktorů ve SWOT analýze⁷³, jsou v této části práce navrhovaná konkrétní zlepšení, která povedou k větší konkurenceschopnosti firmy a k celkovému zvýšení efektivnosti. Rovněž je důležitý dlouhodobý kontakt s podnikem a částečná participace na dění ve firmě, bez nichž by konkrétní rozvojové návrh mohly být jen stěží sestaveny.

5.1 Lidské zdroje⁷⁴

Zhodnocení a analyzování lidských zdrojů firmy a především následně navržené změny bylo zpracováno na výslovné přání firmy.⁷⁵ Zřejmě i manažeři bez velkých analýz vidí lidské zdroje firmy jako problém. Návrhy rozvoje se týkají jak zaměstnanců výroby, tak i vedení společnosti.

5.1.1 Vedení podniku

Ve vedení podniku jsou lidé, kteří nemají žádné ekonomicko-manažerské vzdělání. Jsou to všechno lidé s technicky zaměřeným vzděláním. U firem podobné velikosti je to poměrně častý jev. Větší a závažnější problém ovšem vidím v tom, že u členů vedení není vůle zlepšit své vzdělání a vůbec svůj přístup k vedení podniku v duchu manažerského řízení, které je naprosto nezbytné při řízení jakéhokoli pracovního kolektivu. Tento stav je způsoben tím, že nikdo ze členů vedení nebyl v jakékoli jiné řídicí funkci a s absencí již výše zmíněného vzdělání to vytváří značný problém. Chybí jednoznačně jednotící osoba ve vedení zajišťující komunikaci ve firmě, motivaci zaměstnanců a další manažerské

⁷² Kapitola 3

⁷³ Kapitola 4

⁷⁴ Lidské zdroje jsou brány v širokém pojetí, kapitola zahrnuje vedení firmy, zaměstnance výroby, ale i komunikaci a strukturu řízení firmy.

⁷⁵ Analýza lidských zdrojů viz kapitola 3.2.9

dovednosti. Členové vedení firmy by měli přehodnotit svůj vztah k manažerskému myšlení. Není nutné klást na vedení týmu požadavky na doplňování vzdělání v této oblasti, i když by to bylo ideální, ale i vzhledem k velikosti firmy by postačovalo výše zmíněné přehodnocení priorit manažerů firmy směrem k modernímu řízení. Manažeři mohou využít širokou nabídku různých školení v této oblasti, i když jsou tato školení poměrně drahá. Dále mohou využít dnes velmi široké nabídky odborných publikací, internetových zdrojů atd. Velmi významnou úlohu mohou sehrát jejich kontakty s manažery jiných podniků, s kterými každodenně přicházejí do styku a nenáročně lze vyčíst a odpozorovat jejich chování a pokusit se osvojit si takovéto chování. Všem ovšem musí předcházet jednoznačná chuť a snaha získat tyto dovednosti a snaha o přeřazení vnitřních priorit směrem k modernímu a efektivnímu řízení podniku.

Jak je důležitý manažerský přístup i v malých podnicích dokládá nově otevřená specializace Vysoké školy ekonomické v Praze, která se zaměřuje na výuku manažerů právě pro takovéto malé a střední podniky. Vedlejší specializace reaguje na aktuální společenskou potřebu vysokoškolsky graduovaných odborníků pro oblast řízení malých a středních podniků. Malé a střední podnikání (malé podniky s počtem do 50 a střední podniky s počtem do 250 zaměstnanců) patří k podnikatelským segmentům, které tvoří významnou součást sociálně ekonomického prostředí každé vyspělé společnosti. V jejich vývoji dochází k řadě změn. Jestliže se malý podnik úspěšně rozrůstá, je nutno uvažovat o zavedení profesionálních řídicích postů. Přestože řada odborných publikací i studijních programů v sobě obsahuje nesmírně cenné a podrobné poznatky, manažer malého podniku nebude moci být úzkým specialistou, naopak bude muset zvládat široké spektrum činností komplexně a průřezově za celou firmu.^[76]

⁷⁶ *Vysoká škola ekonomická v Praze* [online]. [citace 5. 4. 2008]. Dostupné z: http://km.fph.vse.cz/pedagogika/vedlejsispecializace/vs_msp.aspx

5.1.2 Struktura řízení 1

Problémem číslo jedna ve struktuře řízení je to, že organizační struktura řízení ve firmě není dodržována.^{77, 78} Odpovědnostní a podřízenecké vztahy nejsou jasně definovány, což vyvolává nežádoucí konflikty mezi pracovníky a mezi vedením podniku. Firma musí jasně stanovit svou strukturu řízení a to i písemně, musí s touto strukturou seznámit všechny zaměstnance a musí dodržovat takto danou strukturu.

5.1.3 Struktura řízení 2

Problém číslo dvě v této oblasti je neefektivní řízení zámečnické dílny, firemní vedení identifikuje tento problém jako vážný.⁷⁹ Prvoliniový manažer v zámečnické dílně je rovněž společníkem firmy.⁸⁰ V kombinaci s faktem, že pevná struktura řízení je porušována a nedodržována, způsobuje tento problém vysokou neefektivnost, neodpovědnost, zmetkovost a malou výkonnost pracovníků. Společník a mistr zámečnické dílny vůbec pracovní kolektiv nevede, působí jako řadový pracovník. S jakýmikoli problémy na pracovišti se zaměstnanci obrací přímo na ředitele firmy, který všechny tyto problémy musí řešit, což přirozeně vůbec nepřísluší jeho funkci a znemožňuje mu to věnovat se své agendě jednatele.

Otázkou zůstává zda-li je společníky firmy schopen zastávat funkci prvoliniového manažera (mistra) v zámečnické dílně. Podle dosahované výkonnosti zámečnické dílny není schopen tuto funkce zastávat, nemá schopnosti lidi úkolovat, vést, motivovat, kontrolovat,... Na druhé straně je to schopný pracovník a jeho přínos společnosti by byl větší, pokud by působil jako řadový dělník, koneckonců v této pozici již dnes prakticky působí.

⁷⁷ Viz SWOT analýza - kap. 4 - slabé stránky

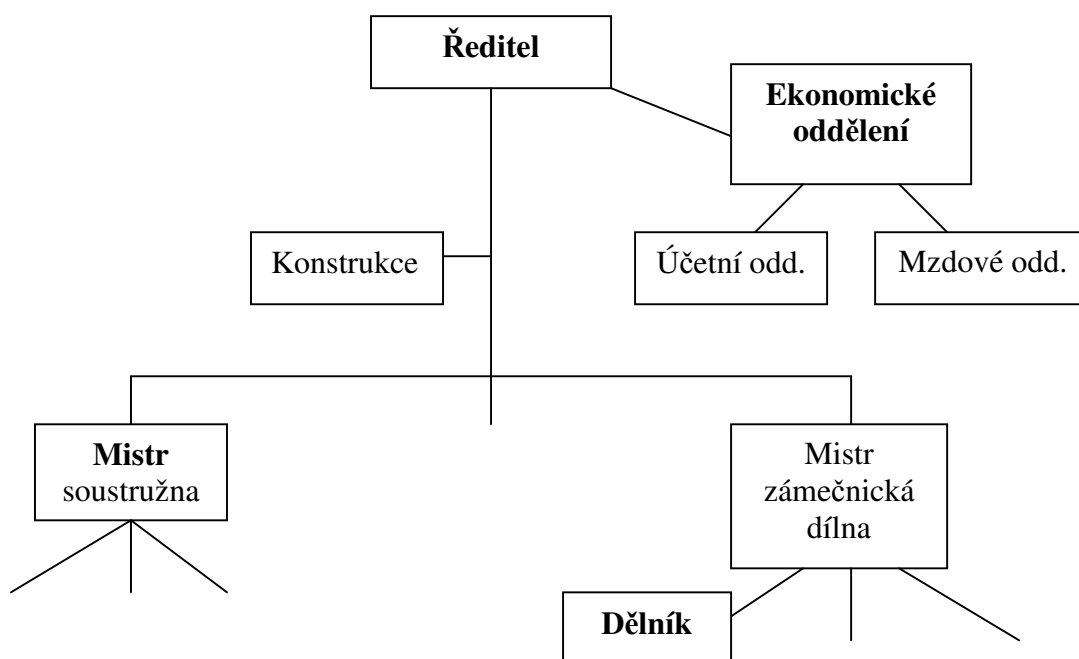
⁷⁸ Formální organizační struktura viz schéma v kapitole 3.2.9.2, obrázek č. 3

⁷⁹ Viz SWOT analýza - kap. 4 - slabé stránky

⁸⁰ Viz schéma v kapitole 3.2.9.2, obrázek č. 3

Management firmy by se měl inspirovat vedením soustružnické dílny a měl by jednoznačně ustanovit pozici mistra zámečnické dílny, tak jako je to v dílně soustružnické. Mistr by měl být vybrán z interních zdrojů firmy, měl by splňovat alespoň některá obecná kritéria prvoliniových manažerů. Tato organizační změna by byla vcelku nenásilná, nesla by sebou pouze náklady na určitý růst platu mistra. Tento nákladový nárůst by byl ovšem kompenzován výrazným zefektivněním práce celé dílny a možností jednatele věnovat se jiným činnostem. Konflikt se společníkem by byl minimální, protože již dnes je přímo úkolován na pracovišti, plat by mu zůstal nezměněn a i nadále by se samozřejmě podílel na chodu společnosti jako společník.

Obr. Č. 4 Nová organizační struktura ⁸¹



Zdroj: Vlastní

⁸¹ Tučně psaní jsou společníci firmy

5.1.4 Komunikace ve firmě

Komunikaci ve firmě, zvláště mezi vedením firmy je hodnocena špatně.⁸² Porady kdy se sejde celé vedení a diskutuje podnikové problémy se konají pouze jednou měsíčně, což je naprosto nedostatečné. Není výjimkou, že se ve firmách konají porady každý den, bylo by vhodné tuto praxi zavést i ve sledované firmě. Musí být stanoven jasný časový úsek porad, např. 6:30 – 7:00. Jednotlivý členové vedení řeknou, co budou jejich úseky v ten den dělat, a shrnou, jak se podařilo splnit plán dne minulého.

Délka běžné porady by neměla být delší třiceti minut. Takto vedené porady by významně přispěly k informovanosti ve firmě a ke zvýšené efektivnosti práce.^[83]

5.1.5 Pracovníci výroby - odpovědnost

Firma vyrábí především výrobky na zakázku (hlavně zámečnická dílna). Většinou je rozpracováno několik výrobků na jednu, ke kterým se později vrací (když je materiál, když je potřeba něco jiného vyřešit neprodleně apod.). Pokud následně takovýto výrobek nevyhovuje z jakéhokoli důvodu, je velmi těžké stanovit osobu odpovědnou za nevyhovující výrobek. Tato odpovědnost by měla být nově delegována na mistra.⁸⁴ Pokud by tento návrh nebyl realizován, bylo by na místě zřídit funkci osoby zodpovědné.

Konkrétní návrh spočívá v tom, že by byl vybrán pracovník, který by zodpovídal za provedení jednoho konkrétního výrobku tak, aby splňoval všechny náležitosti (rozměry, materiál,...) podle výkresové dokumentace. Jeden pracovník by odpovídal vždy jen za jeden výrobek. Díky tomuto opatření by došlo ke zkvalitnění výroby a menším nákladům na předělávání výrobků. Každý odpovědný pracovník by byl negativně nebo pozitivně motivován. Negativně ve smyslu srážek ze mzdy v případě neodpovídající výroby.

⁸² Viz SWOT analýza - kapitola 4 - slabé stránky

⁸³ *Podnikatelský server* [online]. [citace 8.4. 2008]. Dostupné z:

<<http://www.ipodnikatel.cz/firemni-porady-zaklad-vnitrofiremni-komunikace.html>>

⁸⁴ S návrhem ustanovení mistra zámečnické dílny počítá návrh v kapitole 5.1.4

Pozitivně například při třech bezvadných výrobcích jednorázovou prémie v podobě příspěvku k platu.

5.1.6 Nedostatek pracovních sil na trhu práce

Firma akcentuje problém nedostatku pracovních sil velmi silně. Jedná se podle vedení firmy o největší překážku v rozvoji.⁸⁵ Firma je nucena dokonce odmítat některé zakázky, případně jejich realizaci odkládat v čase, což nepříspěvá k dobrému jménu. Hledanými profesemi jsou: soustružníci, nástrojaři, zámečníci, svářeči.

5.1.6.1 Krátkodobá řešení

Podnik má svou nabídku volných pracovních míst registrovanou u Úřadu práce a inzeruje svou poptávku v regionálním tisku. Uchazeči o práci přicházející z Úřadu práce většinou nejsou vyučeni v požadovaném oboru a pouze absolvovali rekvalifikační kurz. Takto připravení uchazeči v drtivé většině případů nevyhovují. Charakter výroby si vyžaduje velmi kvalitní pracovníky nejlépe s praxí. Tří měsíční rekvalifikační kurz nemůže v tomto případě zdaleka stačit a takoví uchazeči jsou nevyhovující potřebám společnosti. Vedení firmy kontaktovalo dokonce i specializovanou „head-hunterovou“ společnost působící na celém území ČR, aby se pokusila sehnat pro firmu nějaké pracovníky, tato snaha ovšem nevedla k velkému úspěchu. Především geografická izolace regionu je v tomto případě nepříjemná a pro tuzemské pracovníky nežádoucí.

Relativní geografická izolace má dvě stránky. Za prvé negativní vůči zbytku České republiky, tedy tuzemsku a pozitivní vzhledem k blízkosti Polské republiky. V kombinaci s patnácti procentní nezaměstnaností v pohraničním regionu Polska se otvírají zajímavé možnosti rekrutování zaměstnanců. Proto jsem společně s vedením podniku navrhl obrátit se na polské úřady práce a především na agentury zprostředkovávající práci Poláků u nás. Vysoká nezaměstnanost v Polsku je způsobena několika faktory: za prvé geografickou

⁸⁵ Problém nedostatku pracovních sil popsán v kapitole 3.2.9.3

izolací vůči zbytku Polska, za druhé dlouhodobým neřešením situace polskou administrativou a za třetí významným utlumováním černouhelného hornictví v polském příhraničí. Poslední aspekt je nepříjemný vzhledem k tomu, že většina nezaměstnaných je vyučena v oboru hornictví nebo velkou většinu života strávila prací v dolech, tudíž nevyhovuje odborným vzděláním potřebám firmy.

Nicméně díky těmto snahám se podařilo získat několik kvalitních, v oboru vyučených pracovníků, kteří dnes již pro firmu pracují. I ostatní firmy v regionu již dnes spoléhají na polskou pracovní sílu a vzhledem k existenci společného pracovního trhu v rámci EU a existenci Schengenského prostoru existuje velký potenciál a jedinečná možnost, jak zaplnit mezeru na trhu práce.

5.1.6.2 Dlouhodobá řešení

Další možnost řešení nedostatečného množství pracovníků je zaměstnávání pracovníků ze zemí mimo EU. Doposud je možnost oficiálně zaměstnávat pracovníky ze třetích zemí velmi omezena vzhledem k obrovským administrativním překážkám. Navíc se uzavírají se zaměstnanci třetích zemí smlouvy spíše krátkodobé a i fluktuace těchto zaměstnanců je poměrně vysoká. Firma již zaměstnávala pracovníky z Ukrajiny, ale bylo to krátkodobé, na bázi dohody a bez souhlasu úřadů. V dnešní době si vedení uvědomuje, že takováto praxe je již nemyslitelná. Kontroly a pokuty ze strany státní správy jsou časté a značné.

Proto je pozitivní společný návrh ministerstva sociální péče a ministerstva průmyslu a obchodu na zavedení takzvaných zelených karet. Ty by měli získávat lidé ze zemí mimo EU, kteří mají zájem o práci v Česku. Pro unijní země platí zákonem daná volnost pohybu pracovních sil, na ně se tedy nový systém vztahovat nebude. Hlavním smyslem zelených karet bude maximálně zkrátit dobu, kdy lidé ze zahraničí čekají na povolení k práci, a zjednodušit celou administrativu. Vstup na český pracovní trh by se měl urychlit tak, aby všechny potřebné formality byly vyřízeny zhruba do dvou měsíců. Kdo získá zelenou kartu, bude mít zároveň povolení k dlouhodobému pobytu a pracovní

povolení, návrh předpokládá na dva roky. Zelenou kartu bude možno získat na českých zastupitelských úřadech v zahraničí. Dosud to mají cizinci složitější. Nejdříve musí najít v Česku práci a pak si ve své rodné zemi zajít na zastupitelský úřad s žádostí o dlouhodobé vízum. Zájemcům o zaměstnání v Česku vadí kromě zdlouhavé administrativy i nedostatek informací o pracovních místech. Proto nový systém počítá i se zřízením specializovaných webových stránek, na nichž by byla zveřejňována volná místa na zelenou kartu. Šlo by tedy o jakési „zelené tržiště“, kde by se zveřejňovaly nabídky práce.

Jedná se zatím pouze o návrh, a tudíž jeho vstoupení v platnost nelze očekávat dříve nežli v příštím roce. Při schvalovacím procesu mohou ovšem nastat problémy, protože opozice návrhu nakloněna není. Bývalý sociálnědemokratický ministr práce a sociálních věcí Zdeněk Škromach dokonce říká: „Za prací do Česka by mohli přicházet lidé, kteří budou ochotni pracovat za horších podmínek a za méně peněz než čeští občané dělnických profesí. Uděláme vše proto, aby se náš pracovní trh pro méně kvalifikované lidi nepodařilo otevřít.“^[86] Tato argumentace je ovšem naprosto lichá a ukazuje na neznalost základní demografické situace a situace na trhu práce. Navíc nezájem o učňovské obory situaci v budoucnu může ještě zhoršit.

Dalším možným způsobem, jak získat pracovníky je spolupráce s odbornými učilišti.^[87] Je to způsob výchovy pracovníků, který má v poslední době velkou podporu jak ze strany státu, tak i odborné veřejnosti.^[88] Jedná se o jakousi výchovu budoucích pracovníků. Tato praxe je realizována především velkými firmami, které dokonce začínají zakládat vlastní odborná učiliště. Pro malý podnik nějaké vlastní výukové zařízení nepřipadá v úvahu, to ovšem nevylučuje možnou spolupráci, zvláště když se tato učiliště nacházejí v blízkém okolí a jsou hojně navštěvována lidmi z regionu. Nejlepší by bylo vytipování nejvhodnějších studentů strojírenských oborů a nabídnutí jim možnost vykonat placenou praxi ve firmě. Běžným faktem je, že praxe učňů jsou neplacené. Učni stráví na

⁸⁶ *Profit: Podnikatelský týdeník*. Č. 39. Praha: Stanford, 2007. S. 18-19. ISSN 1212-3498

⁸⁷ *Regionální hospodářská komora* [online]. [citace 5. 4. 2008]. Dostupné z:

<<http://www.rhkbrno.cz/jeco/content/view/361/104/>>

⁸⁸ *Učitelské noviny* [online]. [citace 5. 4. 2008]. Dostupné z:

<http://www.ucitelskenoviny.cz/n_obsah_clanku.php?id=459&PHPSESSID=086bfe>

praxi v průměru jeden rok a možnost vydělat si peníze mezi 17. a 18. rokem života, při odhadované měsíční mzdě 6000 Kč, by byla určitě pro studenty zajímavá. Navíc by to nezatížilo výrazně rozpočet firmy, vzhledem k uplatnění možných odečitatelných položek ze základu daně, při zaměstnávání učňů.

Nabídka by byla spojena s kontrassegnací smlouvy o budoucím nastoupení do zaměstnání ve firmě alespoň na dva roky. Bezpodmínečně nutnou podmínkou je výborný výběr konkrétního učně. Vzhledem k charakteru výroby musí být velmi šikovný, schopný a musí se rychle učit, aby byl schopen zvládnout univerzální znalost strojírenských oborů a byl schopen působit v nesériové výrobě. I pro učně by tato možnost byla zajímavá nejen z důvodu finančního benefitu, ale i vzhledem k tomu, že by získal mnohem širší rozhled a další znalosti v oboru i mimo něj. Rozhodně by pro něho tato praxe i následné min. dvouleté působení ve firmě bylo přínosnější, než nastoupení do vysoce sériové výroby velkých firem.

5.2 Distribuce

Firma nevyužívá žádných prostředníků v distribuci, což se může jevit jako chyba.⁸⁹ Firma by mohla volit mezi průmyslovým distributorem a zástupcem výrobce.⁹⁰ Vzhledem ke komplikovanému charakteru výrobků by průmyslový distributor byl použitelný pouze v omezené míře (především válce na pogumování), proto by velkým přínosem pro firmu bylo najmutí externího zástupce.

Tento obchodní zástupce by musel být poměrně odborně vzdělán v oboru, jelikož výrobky dodávané firmou jsou komplikované investiční celky. Jsou dodávány na míru a často jsou navrhovány přímo na místě a přesně na míru konkrétnímu zákazníkovi. Dalším důvodem vysoké odbornosti je i to, že se firma zabývá obecně strojírenskou výrobou a konstrukcí strojů různého charakteru, které by musel tento zástupce být schopen představit přímo na místě. Obchodní zástupce by byl odměňován z části platem fixním a z části

⁸⁹ Problémy s distribucí popsány v kapitole 3.2.7

⁹⁰ Distribuční metody definovány v kapitole 2.4.3.2

provizí z jím realizovaných kontraktů tak, aby jeho plat nezatěžoval neúměrně hospodaření firmy a aby byl vysoce motivován.

Jelikož se jedná o firmu malou mohlo by se zdát vedení podniku najmutí externího zástupce příliš nákladné. Krátkodobě by se tento problém dal řešit tím, že by jednatel firmy převzal část agendy obchodního zástupce a sám jezdil a nabízel zboží.⁹¹ Toto se již děje v dnešní době, ale jen velmi omezeně u stálých klientů. Praxe, kdy jednatel společnosti přímo jezdí a nabízí výrobky, je u takovýchto malých průmyslových společnostech poměrně běžná. Díky svým velkým znalostem oboru a zkušenostem by požadavek odbornosti bez problému splnil. Problém by byl v nedostatku času a kumulaci funkcí v rukou jedné osoby, navíc by se nabízení výrobků nemohl věnovat s plným nasazením, vzhledem k jeho dalším povinnostem. Ruku v ruce s tímto opatřením by muselo logicky dojít k delegování určitých pravomocí a povinností na ostatní členy vedení.

5.3 Komunikace firmy

Komunikace firmy je omezená.⁹² Reklamu jako komunikační nástroj firma využívá jen velmi okrajově, což lze vzhledem ke specifickým firmě a trhu, pokládat za pozitivní. Plošná, neadresná reklama je v oblasti průmyslových trhů, díky své ceně neefektivní. Management firmy by se měl soustředit na přímé poštovní zásilky⁹³, jež již dnes částečně využívá, měl by tuto činnost prohloubit a nadále využívat. Vzhledem k relativně nízkým nákladům, je ve srovnání s neadresnou reklamou tento způsob komunikace lepší.

5.3.1 Veletrhy a výstavy

„Jeden osobní kontakt získaný na veletrhu je cennější než deset neadresných kontaktů získaných reklamou nebo jiným komunikačním nástrojem“⁹⁴.

⁹¹ Částečně již realizováno viz kapitola 3.2.7

⁹² Dáno charakterem výroby a hlavně charakteristikami specifikovanými v kapitole 2.2.2

⁹³ Popsané teoreticky v kapitole 2.4.2.2

⁹⁴ Citát z přednášky 14.1.2006 : Michael von Zitzewitz, předseda představenstva Messe Frankfurt

Důležitý je výběr veletrhu. V devadesátých letech převyšoval počet veletrhů jejich kvalitu, dnes se to již srovnává a veletrhy mají své pevné místo a kvalitu. Výhodou těchto strojírenských veletrhů je jejich úzké zaměření, tím pádem i návštěvníci jsou osoby odborně znalé a většinou ze strojírenských firem. Další výhodou je i univerzální výrobní program Detasu dobře prezentovatelný na řadě strojírenských veletrhů.

Novým návrhem je tedy opětovné navrácení se na veletrhy a výstavy. Vzhledem k zlepšené finanční situaci v posledních letech⁹⁵ by to pro firmu neznamenovalo až tak velké zatížení.

Výdaje 1998 veletrh Fines Praha = 50 000 Kč⁹⁶

- v současných cenách = 66 145 Kč⁹⁷

Výdaje 1999 Mezinárodní strojírenský veletrh Brno = 100 000 Kč

- v současných cenách = 132 290 Kč

Veletrh Fines Praha dnes již neexistuje, Mezinárodní strojírenský veletrh v Brně ovšem existuje a jeho prestiž roste. Lze tedy vycházet z kalkulace současných nákladů ve výši 132 290 Kč. Tyto náklady v sobě kondenzují veškeré výdaje spojené s veletrhem, včetně předveletržní přípravy. Náklady to nejsou nijak astronomické, vzhledem k tržbám a budoucímu růstu.

Před vlastním veletrhem je nutné sestavení cílů, adresnosti, formy účasti a rozpočtu pro veletrh.⁹⁸ Následně po veletrhu je nezbytně nutné zanalyzovat jejich prospěch pro firmu pomocí dnes běžně aplikovaných koeficientů jako koeficient návštěvnosti stánku, koeficient obchodní realizace apod. a následně zvážit případné

⁹⁵ Viz graf Č. 1 v kapitole 3.2.4

⁹⁶ Údaje z kapitoly 3.2.6

⁹⁷ Výpočet současné hodnoty proveden na základě údajů ČSÚ:

http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/mira_inflace

⁹⁸ Jak je popsáno v kapitole 2.4.2.1

pokračování. Měl by být brán zřetel na to, že veletrhy a výstavy jsou skutečně na průmyslových trzích velmi významné.

5.4 Investice

Téma investic bylo navrženo ke zpracování managementem podniku, především část věnovaná rozhodnutí o způsobu financování nové investice. Díky nedobré finanční situaci v minulých letech nebylo možné patřičně investovat a obnovovat strojový park tak, jak by bylo potřeba. Dnes, kdy firma není dost dobře schopná konkurovat současným strojním vybavením, se ukazuje tento problém naplno. Jedná se především o výrobu válců a válečků. Soustruhy, které se používají na jejich výrobu, jsou zastaralé a málo efektivní.

V minulém roce byla uskutečněna již zmíněná investice do výstavby nové trafostanice - náklady činily 800 tis. Kč. Podnik financoval tuto investici pomocí střednědobého úvěru, který díky vysoké solventnosti firmy bez problému získal. Tato nutná investice byla velmi nepříjemná, firma se vymanila z finančních problémů a potřebovala rychle zainvestovat do nových technologií, bohužel takto byl odčerpán zhruba jeden milion korun de facto vniveč.

Pozitivní je, že firma si uvědomila nutnost nových investic, které je v tomto období nutné realizovat. Vzhledem k dobrým ziskovým očekáváním^{99, 100}, by peníze na investice být měly. V letošním roce firma kupuje automatizovaný CNC soustruh a řeší způsob jeho financování.

5.4.1 Řešení dilematu financování¹⁰¹

$$\text{a) leasing - celkové náklady} = 1\,350\,000 * 1,095^5 + 200\,000 = \\ \underline{2\,325\,222 \text{ Kč.}}$$

⁹⁹ Viz tržní prognóza - kapitola 3.2.1

¹⁰⁰ Viz prognóza budoucího zisku - kapitola 3.2.4

¹⁰¹ Parametry financování nastíněny v kapitole 3.2.8.2

$$\text{- měsíční splátka - } 2\,125\,222 / 60 = \underline{35\,420 \text{ Kč}}$$

$$\text{b) inv. úvěr - celkové náklady = } 1\,300\,000 * 1,076^7 + 250\,000 = \\ \underline{2\,420\,847 \text{ Kč}}$$

$$\text{- měsíční splátka - } 2\,170\,847 / 84 = \underline{25\,843 \text{ Kč}}$$

Celkové náklady úvěru jsou o 100 000 Kč větší, na druhou stranu jsou rozvrženy do 7 let, což pozitivně ovlivňuje cash-flow firmy, hlavně při nabíhání výroby. Výhodou leasingu se může jevit celkové pojištění, které hradí leasingová společnost. Poskytovatelem leasingu je zprostředkovatelská firma, existuje tedy určitá pravděpodobnostní možnost neplacení pojištění ze strany dodavatelské firmy, což není možné ověřit. V případě poruchy by tak mohl celé náklady oprav hradit Detas¹⁰². Je tedy nutné zvažovat možnost dodatečného pojištění, což dále zvyšuje celkové náklady leasingu. Dalším obecně platným problémem u leasingů je, že dodaný stroj zůstává po celou dobu trvání leasingu, tedy 5 let v majetku zprostředkovatelské firmy. Daný stroj je tedy účetně veden jako aktivum zprostředkovatelské firmy, při jejich případných potížích by se její věřitelé hojili právě na aktivech, tedy na sledovaném stroji. Případné vymáhání dlužných částek by bylo více než komplikované.

Po zvážení uvedených finančních a mimo finančních parametrů se jeví investiční úvěr jako lepší řešení. Je sice celkově o 100 000 Kč dražší, ale k ceně leasingu je nutné připočítat dodatečné pojištění. Navíc měsíční splátky ve výši 35 420 Kč by negativně ovlivnily cash-flow. Při použití investičního úvěru vstupuje stroj do majetku firmy dnem převzetí.

Závěrem je nutné říci, že investice by měly být jasnou prioritou, investičně promarněných několik let musí být dohnáno masivními (rozumnými a v rámci možností firmy dosažitelnými) investicemi. Mělo by se jednat o investice přímo do výroby, do strojů, do všeho co by vedlo k vyšší efektivitě. Zaměstnanci pracují se stroji a přístroji, které jsou značně univerzální, nejde o stroje, které jsou vhodné pouze k výrobě jednoho

¹⁰² Tato situace se již v historii firmy stala

produktu, tudíž obavy z případného nevyužití jsou do značné míry neopodstatněné. Navíc takovéto stroje zvyšují hodnotu firmy a jsou charakteristické konzistentností své ceny v čase.

5.5 Výrobky - výrokové portfolio, strategie na trhu, positioning a cena

V této části práce budou definovány pozice jednotlivých výrokových řad, jak v rámci portfolia firmy, tak v rámci trhu. V tržní roli bude významně zohledněna cena. Tyto atributy budou zahrnuty vždy všechny pro jednu výrokovou řadu, aby byl udržen komplexní obraz o konkrétní výrokové řadě.

5.5.1 Výroba kovových válečků a válců

Přesto, že se jednalo původně o doplňkovou část výroby a jde vlastně o sekundární výrokovou řadu, stal se z ní během let daleko největší zdroj příjmů firmy. Příjmy za poslední období, převyšují druhou výrokovou řadu téměř trojnásobně.¹⁰³ Existují dva hlavní odběratelé, jedná se o velké koncerny se zahraniční účastí, je to Rubena Hradec Králové a Böttcher Vyškov.¹⁰⁴ Především Rubena je již dlouhodobým partnerem firmy. Růst příjmů během let je stabilní, pohybuje se od zahájení výroby kolem 5% a kopíruje tak konjunktivu v průmyslu.

Určitým nebezpečím je, že jde o sériovou výrobu a firma uvádí, že největší výhodou vůči konkurenci je její nízká cena. V kombinaci s faktem, že konkurenti ve výrobě těchto válečků a válců jsou velké firmy jako Adamovské strojírny a.s. Adamov, Rolkov s.r.o., existuje reálné nebezpečí, že tyto firmy budou schopny v relativně krátkém čase stlačit náklady ještě více dolů a tím převzít výrobu. Pokud by se zachoval dosavadní stabilní růst objemů výroby, tato eventuelní hrozba se stává ještě více skutečnou. V analýze BCG vychází tato výroková řada jako

¹⁰³ Informace o tržbách za jednotlivé výrobky v grafu č.2 v kapitole 3.2.10

¹⁰⁴ Identifikace zákazníků v kapitole 3.2.3.1

typický představitel skupiny „dojných krav“. Díky stabilním celoročním příjmům, obrovským způsobem pomáhá při řízení cash-flow, dodávky jsou rozprostřeny rovnoměrně do celého roku a tak jsou i placeny. Pokud si uvědomíme, že ostatní výrobky mají spíše charakter jednotlivých zakázek, nesériových, nepravidelných, často velmi nárazových, materiálově, lidsky a energeticky náročných, význam výroby válečků a válců ještě více roste. Přesně podle teorie umožňuje tato výroba financovat nový vývoj, nové technologie a cash-flow.¹⁰⁵

Výrobky by se měly udržovat na stejné výkonnosti, s pokud možno minimálními náklady. Potom by se jevilo jako problematické rozhodnutí firmy o nákupu nového, automatizovaného, obráběcího stroje za 1550 tis. Kč. Tato částka je na takovouto firmu velmi vysoká. Na druhou stranu budou velcí výrobci již brzy tlačit na snížení nákladů a budou tento rostoucí segment výroby chtít převzít, proto toto rozhodnutí firmy, i když se může jevit v rozporu s teoretickými východisky, lze hodnotit jako dobré. Pomůže snížit náklady, zefektivnit a zrychlit výrobu. Pozitivní také je, že se nejedná o jednoúčelové zařízení, bude možné ho využít i pro výrobu jiných výrobků. Navíc přibývají i menší odběratelské firmy viz Naretec Plzeň, které by mohly případné výpadky v odběrech částečně kompenzovat.

Z analýzy konkurence¹⁰⁶ vyplývá, že se v segmentu nalézají dvě přímé konkurenční firmy. Jde o velké firmy, pro které tato výroba zaujímá jen malý segment portfolia. Tyto firmy vyrábějící na velkých, vysoce sériových strojích, jsou schopny stlačit náklady velmi nízko. Vedle vysoké sériovosti této výroby je dalším nebezpečím nízká přidaná hodnota, která v konkurenci velkých firem malému podniku nijak nepřidává, možnost profilace vůči konkurenci je velmi malá. Detas se snaží obecně praktikovat strategii nízké ceny na všechny výrobní řady, v tomto segmentu je to více než vhodné.

¹⁰⁵ Viz kapitola 2.8.2

¹⁰⁶ Analýza konkurence kapitole 3.2.3.2.1

Z analýzy ziskovosti jednotlivých zákazníků¹⁰⁷ vycházejí tyto výrobky velmi dobře, zmetkovost je nulová, náklady na dodatečné úpravy také, navíc náklady na marketingové udržení zákazníků je možné brát jako zanedbatelné. Cena v tomto případě dobře reflektuje skutečně vynaložené náklady.

Z výše uvedeného tedy vyplývá, že tržní strategie firmy by měla být spíše defenzivní. Neměla by dále investovat významné prostředky do výroby. Měla by se pokusit ještě více o stlačení nákladů, díky novému multifunkčnímu soustruhu je to reálné, a pokusit se alespoň si udržet stávající tržní podíly, které jsou značné a velmi přispívají k dobrému chodu společnosti.

5.5.2 Tepelné zpracování kovů

Jde o nejmladší výrobovou řadu firmy, nachází se v portfoliu zhruba 5 let. Nejedná se přímo o tepelné zpracování kovů, ale o výrobu zařízení pro tepelné zpracování kovů. Především jde o retorty a různé doplňkové a náhradní díly pro kalící pece. Tyto výrobky jsou charakteristické krátkou životností, vzhledem k obrovským teplotám, kterým jsou vystaveny. Firma využila mezery v trhu, kdy zahraniční firmy, dodávající kompletní, propracované a technicky náročné kalící pece, dodávaly i tyto komplementární výrobky, ovšem za výrazně vyšší ceny. Konstrukce těchto retort již není tak složitá a náročná, jako výroba vlastních kalících pecí, tudíž je firma začala vyrábět, jedná se tedy o jakýsi „generic product“, výrobek velmi podobný originálu se stejnými vlastnostmi, za podstatně nižší cenu.

Výrobek je opět charakterizován stabilními růsty tržeb, kopírujícími konjunkturu průmyslu.¹⁰⁸ Je nutné mít na paměti, že odběratelé jsou dodavateli především automobilového průmyslu (motorové díly - kalené písty, ventily, atd.). To jest, dodávají do odvětví s nebyvalým růstem. Narozdíl od předchozí výrobové

¹⁰⁷ Analýza zákazníků viz kapitola 3.2.3.1

¹⁰⁸ Údaje o tržbách v kapitole 3.2.10.1

řady, jsou odběrateli malé a střední firmy, což zaručuje určitou stabilitu i vzhledem k jejich většímu počtu.¹⁰⁹ Z matice BCG je vidět sice menší tržní podíl, než-li u válečků a válců, ale za to větší růstový potenciál, v matici se nachází blíže k jejímu středu. Nejedná se proto o tak typickou „dojnu krávu“, jako tomu bylo u předchozí výrobní řady. Má větší růstový potenciál. Na druhou stranu, je třeba o ni více pečovat, protože se může stát i poměrně rychle „psem“, vzhledem k ne příliš vysokému tržnímu podílu.

Jednoznačně pozitivně lze hodnotit snahu jednatele firmy udržovat velmi dobré, až přátelské vztahy s majiteli odběratelských firem. Tyto dobré vztahy jsou nesmírně důležité při pohybu na průmyslových trzích. Firma vidí svou výhodu v nízké ceně i vůči ostatním, tuzemským firmám, což se nemusí jevit jako správné. Cena nemusí hrát a často nehraje rozhodující úlohu na průmyslových trzích.¹¹⁰ Velmi důležité je vzhledem ke krátkodobé životnosti výrobku, sledovat vývoj a to především tepelně odolných materiálů. Panuje přesvědčení o tom, že pokud by firma byla schopna nabídnout relativně dražší výrobek (tepelně odolné kovy, jsou nesmírně drahé), bylo by snadnější, i vzhledem k nadstandardním vztahům k většině odběratelů, přesvědčit je o nákupu dražšího výrobku, pokud by se materiálové změny výrazně projevily v životnosti produktu. Velmi nutné je soustředit se na bez vadnost produkce, dodatečné náklady zbytečně snižují zisky firmy¹¹¹ a vzhledem k trvání výroby a malým obměnám jsou to náklady skutečně zbytečné.

Možnosti trhu skýtají nemalý potenciál.¹¹² Strategii u této výrobní řady lze definovat činnost soustředující se na nové, inovované materiály, díky nim získat konkurenční výhodu a s vyšší cenou výrobky nabízet, díky nadstandardním vztahům s odběrateli by to mělo být uskutečnitelné. Tyto nadstandardní vztahy

¹⁰⁹ Viz analýza zákazníků v kapitole 3.2.3.1

¹¹⁰ Teoretická specifikace průmyslových trhů v kapitole 2.1

¹¹¹ Viz výpočet nákladů vzorového výrobku - kapitola 3.2.3.1.1

¹¹² Viz matice BCG v kapitole v kapitole 3.2.10.2

k odběratelům a případná inovace ve výrobcích jsou klíčem k získání větší části trhu.

5.5.3 Odmašťovací stroje

Odmašťovací stroje jsou primární výrobnou řadou, podnik byl založen za účelem konstrukce těchto strojů. Na začátku devadesátých let dvacátého století to byl vedle zařízení pro pivovary jediný výrobek, který firma vyráběla. Po periodě úspěšné výroby v polovině devadesátých let, se na konci devadesátých let a na počátku nového století dostavila určitá krize v této výrobné řadě. Bylo to způsobeno restrukturalizací celého průmyslu a s tím spojeným poklesem kupní síly průmyslových podniků. Dalším významným faktorem byl laxní přístup státu k ochraně životního prostředí, kdy bylo orgány státu víceméně tolerováno porušování zákona průmyslovými podniky, které raději platily směšné pokuty, než aby investovaly do ekologického odmašťování. Dále tak odmašťovaly pomocí zastaralého a zákonem zakázaného systému používajícího perchlór.

Z analýzy tržeb jsou vidět výrazné výkyvy v tržbách.¹¹³, během posledních tří let. V roce 2006 dosáhly tržby dokonce jen mezních 186 tis.Kč. Na základě těchto čísel vedení firmy dokonce uvažovalo a nadále zvažuje úplné vypuštění této výrobné řady ze svého portfolia. Vzhledem k tomu, že se jedná o jednorázové, poměrně technologicky a časově náročné produkty potřebující delší časovou přípravu, nelze se těmito úvahám divit. V posledním roce ovšem došlo k výrobě tří strojů a tržby povyskočily meziročně o 2200 tis. Kč. Vycházejí z BCG a z analýzy tržeb a trhu¹¹⁴, by se podnik rozhodně neměl zbavovat tohoto typu výrobků. Už z BCG vyplývá, že je to „hvězda“ a zbavovat se hvězd je špatné.

¹¹³ Analýza tržeb viz kapitola 3.2.10.1

¹¹⁴ Viz kapitoly 3.2.10.1. a 3.2.10.2

Faktory hovořící pro zachování:

- Jedná se o historicky nejstarší výrobovou řadu, firma s ní má zkušenost, na jejímž základě dokáže zákazníkům nabídnout nevšední řešení.
- Firma má významný podíl na trhu, v menších odmašťovacích strojích je možná i leaderem na trhu.
- Konkurenční firmy berou výrobu odmašťovacích strojů jen jako okrajový segment své výroby.
- Tlak Evropské unie na podniky v členských zemích směrem k ekologické výrobě a z toho vyplývající potencionální růst poptávky.
- Politická vůle ze strany vlády na uplatňování ekologických norem a zákonů a hlavně na jejich vymáhání a dodržování, z toho vyplývající potencionální růst poptávky.
- Existence norem ISO zohledňujících ekologickou výrobu a z toho vyplývající potencionální růst poptávky.

Lze tedy s určitou jistotou říci, že i přes negativa jako jsou rozkolísané tržby, nárazovost, technologická příprava atd., pozitiva převyšují. Nelze se divit snahám managementu soustředit se na jednodušší výroby (retorty, válce), nesoucí podobně velké tržby bez zmíněných negativ. Musíme si ale uvědomit, že je nutné mít diverzifikované portfolio, hlavně takovéto malé firmy.

Velký problém patrný u těchto výrobků je cena. Z analýzy zákazníků¹¹⁵ vyplývá, že dodatečné náklady jsou značné a dokonce způsobují propady do ztráty u jednotlivých zakázek, cena tedy nereflektuje dodatečně vynaložené náklady. Jedná se především o náklady na dodatečné dodělávky, náklady plynoucí z nedostatečné specifikace objednávek zákazníky a také marketingové náklady (především inzerce a prospekty). Firemní vedení by tedy mělo výrazně přehodnotit svou cenovou politiku u těchto výrobků směřující ke zvýšení ceny. Další oporu této

¹¹⁵ Viz kapitola 3.2.3.1

argumentaci nabízí matice BCG¹¹⁶, kde výroba firmy Detas zabírá 41% podíl na trhu, toto dominující postavení vzhledem k pouze dvěma konkurentům¹¹⁷ nabízí dobré podmínky k navýšení ceny.

Tržní strategie by se měla odvíjet na bázi zvýšení ceny tak, aby reflektovala skutečné náklady a zohledňovala dominantní postavení na trhu. Pro firmu je to nejprestižnější výrobní řada, má s ní největší zkušenosti na českém trhu a představuje výrobu s největší přidanou hodnotou. Zvýšení ceny by se nemělo promítnout do snížení poptávaného množství, vzhledem k nesériové zakázkové výrobě a relativně slabé konkurenci. Poptávka je v tomto případě neelastická.¹¹⁸ Odmašťovací stroje překonaly období „otazníků“ a stávají se z nich „hvězdy“, což dokládají nejen tržby za minulý rok.

5.4.4 Výroba filtrů

U těchto výrobků firma navazuje na výrobu zařízení na úpravu vody, které vyráběla na konci devadesátých let. Tato vyspělá zařízení, řešící kompletně otázku zásobování pitnou vodou během zaoceánských plaveb, firma již dnes ve svém sortimentu nemá. Po neshodách s distributorem firma výrobu úpraven vody opustila. Kontaktovala přímo odběratele a dnes dodává pouze části těchto úpraven - filtry.

Tato výrobní řada je charakteristická jedním odběratelem, německým leaderem v péči o vodu, firmou Hansa Wassertechnik. V posledním roce se sice objevil další odběratel, ale jeho podíl byl pouze mezní a jednorázový. Důležité pro stanovení strategie je uvědomění si, pro jaký segment zákazníků Hansa Wassertechnik dodává.¹¹⁹ Jejími odběrateli jsou výrobci běžných luxusních jachet,

¹¹⁶ Matice BCG v kapitole 3.2.10.2

¹¹⁷ Analýza konkurence v kapitole 3.2.3.2.1

¹¹⁸ Vliv elasticnosti poptávky na formování ceny popsán v kapitole 2.4.1.2

¹¹⁹ Význam odvozené poptávky pro stanovení ceny definován v kapitole 2.4.1.2

luxusních mega jachet a ultra luxusních křižníků. Jedná se tedy o produkty, které jsou výrazně nestabilní a velmi citlivé na ekonomický cyklus. V době recese se jachet ani křižníků příliš nevyrobí, naopak v době konjunktury je toto luxusní zboží poptáváno výrazněji. Hansa Wassertechnik nenachází své odběratele pouze v Evropě, ale pohybuje se na celosvětovém trhu, je tedy nutné sledovat vývoj i ve světě. Světová banka predikuje zpomalení růst celosvětové ekonomiky z 3,9 na 3,6 procenta v roce 2008.^[120] Navíc toto zpomalení je taženo především vysoce rozvinutými ekonomikami, hlavně USA. V zemích EU jsou vyhlídky ještě horší, růst se pohybuje kolem 1,8 procenta pro rok 2008.¹²¹ V dalších letech by opět mělo dojít k výraznějšímu růstu světových ekonomik i k oživení růstu v EU, pokud budou podmínky stabilní.

Vedení podniku vidí konkurenční výhodu v nízké ceně, kterou zahraniční odběratel akceptuje. Tato již nízká cena s sebou nese další problém a to jsou kursově rozdíly, respektive kursově ztráty. Jen za poslední rok došlo na tržbách ke ztrátám způsobeným posilováním koruny, ve výši 150 tis. Kč^[122], navíc posilování Koruny (i když ne tak silné, jako v minulých letech) se očekává i v dalších obdobích. Zajištění kursových ztrát pomocí pojištění nebo jiných podobných nástrojů je nesmyslné, vzhledem k velikosti firmy a realizovaným objemům tržeb.

V matici BCG je zobrazena výroba filtrů jako „otazník“, její žádoucí přerod ve hvězdu vypadá problematicky. Růst odběratele a tím i růst dodavatele (popisované firmy) je nejednoznačný, navíc je nutné brát v potaz, že odběratelem je pouze jediná firma, což není nikdy dobré. Jedná se o velkého zahraničního odběratele soustředujícího se na cenu. Jeho přechod ke konkurenci je možný ve

¹²⁰ Světová banka [online]. [citace 9. 4. 2008]. Dostupné z:

<<http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/EXTDEC/EXTDECPROSPECTS/EXTGBLPROSPECTS/0,,contentMDK:21539434~menuPK:612511~pagePK:2904583~piPK:2904598~theSitePK:612501,00.html>>

¹²¹ Finanční noviny [online]. [citace 9. 4. 2008]. Dostupné z:

<http://www.financninoviny.cz/index_view.php?id=298058>

¹²² Zdroj: účetnictví firmy

velmi krátkém čase, navíc se pohybuje na celoevropském dodavatelském trhu. Dalším negativem je posilující kurz koruny.

Tržní strategie je nejednoznačná, pohyby v ceně jsou vyloučeny a profilace ve výrobě, vzhledem k jejímu charakteru, také. Orientace na získání nových zákazníků je rovněž téměř nemožná, výrobců podobného zařízení (vodní filtry pro námořní lodě) ani v rámci Evropy není mnoho. Firma by měla zvážit další investice do této výrobní řady. Ve výrobním portfoliu by mohla zatím zůstat, i vzhledem k její relativní nenáročnosti na přípravu, technologii, konstrukci. Další léta ukáží její význam v rámci firmy a pečlivá analýza za jeden až dva roky, by měla rozhodnout o jejím případném rozvoji a nebo utlumení.

5.5.5 Výroba speciálních zařízení

Výrobou speciálních zařízení se rozumí konstrukce různých, podle zákaznickových požadavků přesně specifikovaných zakázek. Jedná se především o různé vany, manipulační zařízení, pojízdné kontejnery, válečkové dráhy atd. Jde o velmi různorodou výrobu, o jakékoli sériovosti nemůže být ani řeč. V analýze tržeb vychází neustále klesající příjmy v absolutních číslech z této výrobkové řady, také v procentuelním vyjádření, vzhledem k celkovým příjmům firmy, podíl neustále klesá, za poslední rok dokonce až na mezních 4,39%.¹²³ Výsledek v matici BCG je zřejmý, tento produkt vychází jako „pes“.

Tyto výrobky se nacházejí ve výrobním programu od založení firmy, předmětem podnikání ostatně je konstrukce a výroba průmyslových strojů a zařízení. Je ovšem zjevné, že jejich význam s časem klesá. Pokud připočteme další negativní faktory jako technologická náročnost, složitá konstrukce, vymyšlení různých vylepšení, šití zakázky na míru, časté předělovky a dodatečné vícepráce atd., je setrvání této výrobkové řady v portfoliu nelogické. Vedení firmy se snaží vždy vyhovět zákazníkům a přijímá často tyto zakázky, i když bývají, při připočtení

¹²³ Viz analýza tržeb kapitola 3.2.10.1

výše uvedených ekonomických nákladů, nerentabilní.¹²⁴ Možná ztráta budoucích zákazníků je v myslích vedení firmy velmi bolestná. Z analýzy odběratelů firmy je vidět, že přicházejí vždy s jednou konkrétní zakázkou a v dalších případech se již na Detas neobracejí. Z toho plyne, že i přes velkou péči a snahu vyhovět zákazníkům, se tato péče příliš nevyplácí a zákazníci se často na firmu již v budoucnu neobracejí. Příčiny tohoto jevu mohou být různé, ale vzhledem k meznímu podílu na výstupech firmy si nezasluhují hlubší zkoumání.

Dalším velmi důležitým jevem je extrémní náročnost této výrokové řady na lidské zdroje. Variantní řešení, návrhy, vylepšení, často velmi problematická, neopakující se, vážou v čase ty nejkvalitnější lidské zdroje firmy. Počínaje jednatelem, jež je nucen vzhledem ke svému vzdělání a vysokým kvalitám v oboru strojírenství dohlížet a aktivně se podílet na konstrukci. Vlastní konstrukční oddělení je přetíženo. Navíc na přímé výrobě se podílejí především ti nejlepší řemeslníci firmy.

Z agregování výše uvedených informací je zřejmé jediné řešení. Firma by neměla nadále investovat peněžní ani jiné prostředky do této výrokové řady. Měl by následovat útlum a soustředění se na vylepšování ostatních výrobků, jakož i hledání nových potenciačních výrokových skupin. Jediné, co by měla firma ponechat i v budoucnu, je výroba těchto speciálních zařízení pro firmy v úzkém regionu, případně pro již stávající zákazníky v ostatních výrokových skupinách, např. pro zákazníky z oblasti tepelného zpracování kovů. Důvodem je, unikátní charakter strojírenské výroby a s ním spojená náročnost na strojní vybavení v rámci regionu. Dále je důležité udržení si dobrého a významného postavení v rámci regionu Broumovsko ve strojírenské výrobě, založeného často na přátelských vztazích, a upevnění pouta se stávajícími zákazníky. Tyto souvislosti se mohou jevit jako minoritní, ale při případné budoucí spolupráci mohou mít velký význam. Nelze se soustředit pouze na ekonomickou ziskovost, ale i na odpovědnost v rámci

¹²⁴ Analýza ziskovosti zákazníků v kapitole 3.2.3.1

regionu přinášející ovoce v podobě určitých méně viditelných „non-profit benefits“.¹²⁵

¹²⁵ Význam neziskových benefitů popsán v kapitole 2.8.2

6. Závěr

Ambicí této práce bylo nabídnout vedení podniku relativně nezávislý, ekonomický pohled na vybrané podnikové aktivity, tyto aktivity analyzovat a následně navrhnout konkrétní řešení, která by přispěla k efektivnějšímu fungování firmy. Tuto práci lze brát jako určitou kritiku fungování společnosti, ale kritiku konstruktivní, bez níž nelze efektivně přistoupit k analýze a hlavně řešení podnikových problémů.

Po analýze vybraných podnikových aktivit bylo možné identifikovat poměrně značné množství problémů. Šlo především o problémy v oblasti struktury řízení, nemanážerského vedení, komunikace, nedostatku pracovních sil, neadekvátně stanovovaných cen výrobků a neindividuálního přístupu k výrobkům. Největší problém lze spatřovat v nemanážerském vedení podniku. Tato kritika padá na hlavu všech společníků. Pokud by se vedení pokusilo změnit své myšlení a řízení směrem k manažersko-marketingovému, do značné míry by následné problémy firmy samo jasně vidělo a hlavně by je vyřešilo. Vedení se skutečně musí zamyslet nad prioritami manažerského řízení, jinak by v dlouhodobém horizontu mohlo dojít ke značným problémům i vzhledem k dynamicky se vyvíjejícímu prostředí průmyslových trhů.

Velkým problémem je také nedostatek pracovníků na trhu práce. Dnes je zřejmé, že je to nejvýznamnější brzda rozvoje firmy. V části věnované návrhům rozvoje firmy jsou popsány případné možnosti řešení, ale jsou to řešení pouze částečná. Skutečnou zodpovědnost za tento problém nese stát svou neexistující nebo nefunkční politikou zaměřenou na vzdělávání v řemeslných oborech. Pokud se přístup státu nezmění bude to mít dalekosáhlé konsekvence na celé odvětví. Jelikož firma působí na průmyslovém trhu byla velká část práce věnována výrobkům, jakožto nejdůležitější složce marketingového mixu. Matice BCG ukázala jak možný potenciál některých výrobků, tak i jejich případné problémy. Klíč k úspěchu vede přes individuální přístup ke každému výrobku. Především v oblasti výroby a stanovování ceny.

Sledovaný podnik působí na průmyslovém trhu a jedná se o malý podnik se zhruba 30 zaměstnanci. Tento fakt je vysoce významný pro správné pochopení práce. Při všech

analýzách a návrzích byl brán na tento fakt zřetel. Většina odborné literatury, většina analytických nástrojů je určena a koncipována pro velké firmy se standardizovanou a často sériovou výrobou. Proto bylo vždy důležité analytické nástroje vhodně přizpůsobit. Případně teoretická východiska upravit, aby mohla být použita v analýze podnikových aktivit nebo při jejich řešeních.

Fakt, že se jedná o malou firmu hrál velmi důležitou roli již při výběru tohoto tématu. Takováto malá firma nemá finanční ani jiné kapacity nechávat si jakékoli analýzy zpracovávat, proto jsem chtěl touto prací přispět k lepšímu fungování firmy. Kladně lze hodnotit fakt, že některé konkrétní kroky popsané v návrzích řešení již byly implementovány do činnosti firmy a vedení je zatím hodnotí jako pozitivní, jedná se konkrétně o krátkodobá řešení nedostatku lidských zdrojů. Samozřejmostí je, že tato práce bude plně k dispozici managementu podniku.

Celkově lze podnikové aktivity jako celek hodnotit pozitivně, firma se úspěšně pohybuje na trhu již 17 let, je plně solventní, zisková a úspěšně investující. Lze s určitostí předpokládat, že po implementaci alespoň některých řešení z této práce své pozice na trhu vylepší, stane se více konkurenceschopnou a celkově efektivnější. Vedení si musí uvědomit, že se nachází na průmyslovém trhu, který se dynamicky rozvíjí, vstupem České Republiky do Evropské Unie se zvýšily nejen příležitosti, ale i celková konkurence v odvětví. Je tedy nutné pružně reagovat, přizpůsobovat se a měnit se podle požadavků trhu.

Seznam použité literatury

[1] STRNAD, P., MYSLIVCOVÁ, S. *Průmyslový marketing*. 1. vyd. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2001. ISBN 80-7083-503-6.

[7] KOTLER, P. *Marketing Management*. 10. vyd. Praha: Grada, 2001.
ISBN 80-85605-08-2

[8] HOREJC, J. *Základy managementu průmyslových podniků*. 1.vyd. Plzeň: Západočeská univerzita, 2000. ISBN 80-7082-588-X

HARTMAN, L., aj. *Podnikání v malé a střední firmě*. 1. vyd. Praha: VŠE, 1999.
ISBN 80-7079-707-X

SYNEK, M. *Podniková ekonomika*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2000. ISBN 80-7179-300-4

KOUDELKA, J., VÁVRA, O. *Marketing - principy a nástroje*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2007. ISBN 978-80-86730-19-6

MERCER, D. *A two decade test of product life cycle theory, British journal of management*, 4th ed., London: MCB UP Ltd., 1993, . ISBN 0631196382

HILL, T. & WESTBROOK, R. *SWOT Analysis: It's Time for a Product Recall*. Long Range Planning. 1st ed., Elsevier science, 1997. ISBN 0024-6301

Profit: Podnikatelský týdeník. Č. 39. Praha: Stanford, 2007. S. 18-19. ISSN 1212-3498

Internetové zdroje:

Czechinvest [online]. Dostupné z: <<http://www.czechinvest.org/definice-msp>>

Marketingové noviny [online]. Dostupné z:

<http://www.marketingovenoviny.cz/index.php3?Action=View&ARTICLE_ID=3159>

CRM implementační řešení [online]. Dostupné z:

<<http://crm.crm.sweb.cz/segmentace-zakazniku.html>>

Tutor2u - globální e-learningový zdroj ekonomických a obchodních aktivit [online].

Dostupné z: <http://tutor2u.net/business/strategy/bcg_box.htm>

Market modelling [online]. Dostupné z:

<http://www.market-modelling.co.uk/matrix/matrix_step08_1.htm>

Český statistický úřad [online]. Dostupné z:

<<http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/cpru021408analyza08.doc>>

Český statistický úřad [online]. Dostupné z:

<[http://www.czso.cz/csu/2007edicniplan.nsf/t/FE002E26C6/\\$File/8001071202a.pdf](http://www.czso.cz/csu/2007edicniplan.nsf/t/FE002E26C6/$File/8001071202a.pdf)>

Kovo inzert [online]. Dostupné z:

<http://www.infocube.cz/download/obj_form%20Ki-2008.pdf>

MM spektrum [online]. Dostupné z: : <<http://www.mmspektrum.com/cenik-inzerce/>>

EU iniciativa [online]. Dostupné z:

<http://www.euwi.net/watter_management_ontheships.htm>

Vysoká škola ekonomická v Praze [online]. Dostupné z:

<http://km.fph.vse.cz/pedagogika/vedlejsispecializace/vs_msp.aspx>

Podnikatelský server [online]. Dostupné z:

<<http://www.ipodnikatel.cz/firemni-porady-zaklad-vnitrofiremni-komunikace.html>>

Regionální hospodářská komora [online]. Dostupné z:

<http://www.rhkbrno.cz/_jeco/content/view/361/104/>

Učitelské noviny [online]. Dostupné z:

<http://www.ucitelskenoviny.cz/n_obsah_clanku.php?id=459&PHPSESSID=086bfe>

Český statistický úřad[online].Dostupné z:

http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/mira_inflace

Světová banka [online]. Dostupné z:

<<http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/EXTDEC/EXTDECPROSPECTS/EXTGBLPROSPECTS/0,,contentMDK:21539434~menuPK:612511~pagePK:2904583~piPK:2904598~theSitePK:612501,00.html>>

Finanční noviny [online]. Dostupné z:

<http://www.financninoviny.cz/index_view.php?id=298058>

Další zdroje:

Vnitropodniková data firmy DETAS s.r.o.

Vnitropodniková data firmy Adast Adamov a.s.

Vnitropodniková data firmy Rolkov s.r.o.

Vnitropodniková data firmy Galatek a.s. Ledeč nad Sázavou

Vnitropodniková data firmy SUMMA s.r.o. Šumperk

Seznam příloh

Výkaz toku peněžní hotovosti	1
Výkaz zisku a ztrát	4
Rozvaha	6
Výrobní program firmy	9
Seznam konkurenčních firem ve vybraných výrobních řadách	12
Účetní závěrky konkurenčních firem	13