

Analýza konkurenční schopnosti firmy FIMES, a.s. na českém trhu

Darina Janíková

Bakalářská práce
2005



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav podnikové ekonomiky
akademický rok: 2004/2005

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Darina JANÍKOVÁ**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a ekonomika**

Téma práce: **Analýza konkurenční schopnosti firmy FIMES, a.s. na českém trhu**

Zásady pro vypracování:

- 1. Proveďte rozbor literárních pramenů obsahově zaměřených na problematiku konkurenční schopnosti firmy.**
- 2. Zpracujte analýzu konkurenčního postavení firmy FIMES, a.s., včetně rozboru firemních kritických faktorů.**
- 3. Na základě zpracované analýzy zhodnoťte současné postavení firmy a navrhněte doporučení pro zlepšení její konkurenční schopnosti.**

Rozsah práce: 40 stran
Rozsah příloh:
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

1. BARTES, F. Konkurenční strategie firmy. 1. vyd. Praha: Management Press, 1997. 124 s. ISBN 80-85943-41-7.
 2. ČICHOVSKÝ, L. Marketing konkurenceschopnosti III. 1. vyd. Praha: Radix, 2002. 270 s. ISBN 80-86031-35-7.
 3. JIRÁSEK, J. A. Konkurenčnost: vítězství a porážky na kolbišti trhu. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2002. 101 s. ISBN 80-86419-11-8.
 4. KUDERA, J. Moderní teorie firmy. 1. vyd. Praha: Grada, 2000. 167 s. ISBN 80-7169-954-3.
 5. PORTER, M., E. Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů. Praha: Victoria Publishing, 1994. 403 s. ISBN 80-85605-11-2.
- Další dle doporučení vedoucího bakalářské práce.

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Eva Vořechová
Ústav podnikové ekonomiky
Datum zadání bakalářské práce: 14. března 2005
Termín odevzdání bakalářské práce: 20. května 2005

Vu Zlíně dne 14. března 2005


doc. PhDr. Vladislav Nováček, CSc.
děkan




prof. Ing. Jiří Polách, CSc.
ředitel ústavu

ABSTRAKT

Abstrakt česky

Ve své práci se zabývám konkurenční schopností firmy na českém trhu. Schopnost udržet se na trhu vyžaduje umění správně reagovat na neustálé změny. K formulování úspěšného strategického plánu potřebuje management znát co nejlépe pozici své organizace v okolním prostředí a stav jejích vnitřních organizačních prvků. Za tímto účelem provádím externí a interní analýzu organizace. Zaměřuji se na analýzu konkurenčního postavení firmy, včetně rozboru firemních kritických faktorů. Na základě zpracované analýzy hodnotím současnou postavení firmy a navrhuji závěrečná doporučení pro zlepšení její konkurenční pozice na trhu.

Abstrakt ve světovém jazyce

I deal with the competitive ability of the company on the Czech market in my thesis. This ability requires the efficiency of reacting well to permanent changes. The management needs to know at full fact the position of the company surroundings and the state of its internal organizational elements for the strategic plan forming. For this purpose I make external and internal analysis of the company. I focus to competitive advantage analysis of the company including the analysis of the critical success factors. On the basis of the made analysis I value the present position of the company and propose the final recommendation for the improvement of its competitive position on the market.

Touto cestou bych ráda poděkovala vedoucí mé bakalářské práce Ing. Evě Vořechové za odborné vedení práce, množství cenných rad a připomínek.

Dále bych chtěla poděkovat vedení firmy FIMES, a. s. za umožnění vykonávání mé diplomové praxe. Při praxi mi ochotně pomáhal odborný konzultant Ing. František Strážnický. Také mu bych ráda poděkovala za jeho čas a vynaložené úsilí. Představoval pro mě zdroj řady potřebných a zajímavých údajů, informací a podnětů, které jsem při psaní této bakalářské práce využila.

OBSAH

OBSAH	6
ÚVOD.....	8
I. TEORETICKÁ ČÁST	9
1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRO ANALÝZU	10
1.1 KONKURENČNÍ SCHOPNOST	10
1.2 KONKURENČNÍ VÝHODA.....	10
1.3 TRH A SEGMENTACE TRHU.....	11
1.4 EXTERNÍ ANALÝZA.....	13
1.4.1 Porterův model pěti sil	13
1.4.2 PEST analýza	17
1.4.3 Atraktivnost trhu	18
1.4.4 Analýza kritických faktorů úspěchu.....	19
1.4.5 Matice směrové politiky.....	20
1.5 INTERNÍ ANALÝZA.....	22
1.5.1 Oblast strategie a plánování	22
1.5.2 Oblast marketingu	23
1.5.3 Oblast technologie a technologického procesu	24
1.5.4 Oblast kvality a životního prostředí	25
1.5.5 Oblast logistiky	26
1.5.6 Oblast organizace a lidských zdrojů	27
1.6 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI	29
II. PRAKTICKÁ ČÁST	30
2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU.....	31
2.1 FIRMA FIMES, A.S.....	31
2.1.1 Představení firmy	31
2.1.2 Výrobní program.....	32
2.1.3 Strategie společnosti	32
2.1.4 Odběratelé	33
2.1.5 Zahraniční obchod.....	33
2.1.6 Systém řízení jakosti	34
2.2 SEGMENTACE TRHU.....	34
2.3 EXTERNÍ ANALÝZA.....	34
2.3.1 Porterův model pěti sil	35
2.3.2 PEST analýza	39
2.3.3 Atraktivnost trhu	41
2.3.4 Analýza kritických faktorů úspěchu.....	42
2.3.5 Matice směrové politiky.....	44
2.4 INTERNÍ ANALÝZA.....	45
2.4.1 Oblast strategie a plánování	46
2.4.2 Oblast marketingu	47
2.4.3 Oblast technologie a technologického procesu.....	48

2.4.4	Oblast kvality a životního prostředí	49
2.4.5	Oblast logistiky	50
2.4.6	Oblast organizace a lidských zdrojů	51
2.4.7	Souhrnné hodnocení mapovaných oblastí.....	52
3	DOPORUČENÍ FIRMĚ FIMES, A. S.....	54
	ZÁVĚR.....	57
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	58
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	60
	SEZNAM OBRÁZKŮ	61
	SEZNAM TABULEK.....	62
	SEZNAM PŘÍLOH.....	63

ÚVOD

Ve světě spějícím ke globalizaci je pro firmy stále obtížnější uplatnit své produkty na trhu, a tak nezbyvá než hledat cesty, jak se odlišit od řady konkurentů s podobnými výrobky a jak zaujmout co nejlepší místo na trhu.

Má-li firma v prostředí nabitým konkurenčním napětím obstát, je třeba se v něm vyznat, seznámit se s jeho myšlenkovou stavbou. Konkurenčnost vyrostla z tržní rivality a bez ní ztrácí smysl. Je to pojem vyjadřující tržní potenciál podniku ve střetu o postavení na trhu s jinými podniky.

Konkurence na náročných trzích velmi často způsobuje, že firma, která byla v minulosti úspěšná, musí po určité době své těžce vydobyté místo na trhu postoupit firmě jiné, úspěšnější. Bylo tomu tak dříve, je tomu tak i dnes a s největší pravděpodobností tomu tak bude i v budoucnu.

Z toho vyplývá, že vlastní řízení konkurenčního boje je pro vrcholový management dané firmy velmi složitou, náročnou i značně rizikovou činností vyžadující vysokou úroveň znalostí, značné zkušenosti a v mnohých případech, jak naznačuje praxe, i notnou dávku štěstí.

Hlavním cílem mé bakalářské práce je zanalyzovat a zhodnotit konkurenční schopnost strojírenské firmy FIMES, a.s. na českém trhu.

V první části své práce shrnu teoretické poznatky, týkající se konkurenční schopnosti, konkurenční výhody, trhu a jeho segmentace. Dále se zaměřím na teoretické prameny zaměřené na analýzy vnějšího prostředí a oblasti vnitřního prostředí firmy.

V praktické části nejprve představím firmu. V rámci externí analýzy přistoupím k segmentaci a analýze trhu, na kterém firma podniká a zjistím její postavení na trhu v porovnání s konkurencí. V interní analýze se budu věnovat strategickým oblastem podniku. Jedná se o oblast strategického plánování, marketingu, technologie, kvality, logistiky a lidských zdrojů. V této části budu vycházet z vyhodnocení dotazníku uvedeného v příloze.

V závěrečné části zpracuji doporučení pro firmu, která ji mohou pomoci při udržování, respektive zlepšování její konkurenční pozice na trhu.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRO ANALÝZU

1.1 Konkurenční schopnost

„Ve své podstatě jde o poznání síly konkurenční firmy i vlastní situace, neboť základním předpokladem přežití firmy na trhu je její konkurenceschopnost.“ [1, s.16]

Konkurenčně schopný podnik je vnímavý k přáním a potřebám zákazníka. Včas přichází s novými výrobky, hledá úsporné výrobní postupy, pečuje o kvalifikaci a další potřeby svých zaměstnanců, prosazuje se i v mezinárodním měřítku. Konkurenční schopnost je tedy nejen základní podmínkou existence podniku, ale i podmínkou jeho dlouhodobé prosperity.

Při posuzování konkurenceschopnosti firmy je nutné vyhodnotit možnosti jejích zdrojů, stav jejího vnitřního prostředí. A ten pak porovnat s vývojem stavu externího prostředí (okolí) firmy, který je určující pro působení konkurenčních sil.

Schopnost konkurence se stává jádrem úspěchu nebo neúspěchu všech firem. Trvalé prosazování konkurenceschopnosti rozhoduje o náplni těch činností firmy, které mohou přispět k její výkonnosti a tím k trvalému zvyšování jejího bohatství.

O konkurenční schopnosti jako složité ekonomické kategorii svědčí možnost jejího hodnocení z několika hledisek. Vedle prvků podnikové strategie lze hodnotit i podnikový potenciál jakožto souhrn možností a schopností podniku. Z dalších pohledů je možné jmenovat rozbor činitelů podnikové činnosti, srovnání s úspěšnými podniky (představa dokonalého podniku), využití metod analýzy konkurenční schopnosti, využití marketingového přístupu a balance silných a slabých stránek. [7]

Konkurenčnost má dvě spojitě stránky: jednak schopnost vést ofenzivní nápor na konkurenty, jednak schopnost čelit náporu konkurentů.

Ofenzivní složka konkurenčnosti je totožná s rozvíjením a obnovováním (a po jistou dobu třeba i jen udržováním) konkurenční výhody. Být konkurenční v podstatě znamená mít dostatečné konkurenční výhody. [4]

1.2 Konkurenční výhoda

Silné stránky firmy tvoří základnu pro vznik převahy nad konkurenty. Jsou projevem kvality jejího vnitřního prostředí stejně jako její slabiny. Bylo by však chybou

domnívat se, že odstranění slabin vede okamžitě ke vzniku silných stránek. Silná stránka je taková kvalita vnitřního prostředí firmy, která není vlastní ostatním konkurentům a která navíc firmě zajišťuje určitou převahu – konkurenční výhodu – ve srovnání s ostatními firmami. [7]

Skutečnost, že daná firma je konkurenceschopná, že má potřebnou „sílu“ prosadit své záměry na trhu, vychází z její tzv. konkurenční výhody, která způsobuje, že určitá činnost této firmy je v porovnání s ostatními konkurenty realizována buď levněji, nebo lépe ve prospěch splnění skutečných potřeb zákazníka.

Máme-li získat konkurenční výhodu oproti soupeřům v odvětví nebo zaútočit na konkurenční výhodu našeho soupeře na trhu, jsme-li popř. nuceni ji chránit před napadením konkurenční firmou, musíme systematicky zkoumat všechny potřebné činnosti jak vlastní firmy, tak i konkurence a identifikovat, jak na sebe tyto činnosti působí a ve vzájemných vztazích vytváří zdroje konkurenčních výhod té které firmy. [1]

Co může být konkurenční výhodou podniku? Skoro všechno. Může jí být výrobek, jeho konstrukce a design, jeho užitnost a jakost, jeho cena, služby, které jej provázejí. Může to být způsob výroby, technické vybavení, užívané technologie, trvale dosahovaná stejnorodost a jakost, produktivita, výrobní náklady. Může to být ekologická ohleduplnost výrobku a výroby nebo logistika, řešení pohybu produktivního procesu od začátku po pohotovou dodávku. Také to mohou být lidé v podniku, schopné vedení, vynalézaví odborníci, výkonní dělníci. Může to být i podniková značka, dobré jméno, goodwill, pověst solidního dodavatele i zaměstnavatele, jeho občanské angažovanosti, jeho vztah k veřejnosti a různé kombinace toho všeho.

Přirozeně nejen to či ono, ale i to, v jaké míře to podnik diferencuje od konkurence, nakolik je to atraktivní a přivolává zájem solventních zákazníků. Podnik se může vyznačovat mnoha zajímavostmi, které upoutají zájem. Ale pokud nejsou uplatněny v tržní rivalitě, leží mimo okruh konkurenčních výhod. [4]

1.3 Trh a segmentace trhu

„Trh – se skládá ze všech potenciálních zákazníků sdílejících zvláštní potřebu nebo požadavek, kteří by mohli být ochotni a schopni se zúčastnit směny, aby uspokojili tuto potřebu nebo požadavek.“ [14, s.9]

Trh je de facto koordinátorem tržního hospodářství. Moderní hospodářský vývoj světové ekonomiky prokázal, že neexistuje účinnější mechanismus, který by byl schopen koordinovat a řídit všechny složité ekonomické vztahy a procesy na straně poptávky i nabídky, stimulovat výkonnost ekonomických subjektů a využívat znalostního i surovinového potenciálu ekonomiky. Proto má trh v tržní ekonomice prioritní postavení a chce-li být podnik úspěšný, musí tento fakt plně respektovat.

Velikost trhu je odvozena od počtu kupujících, kteří mohou reagovat na určitou tržní nabídku a splňují tři podmínky:

- 1) mají zájem o určité zboží,
- 2) mají peníze,
- 3) mají možnost výrobek koupit. [7]

Segmentace trhu

„Analýza segmentace trhu vyznačuje hranice současného a potenciálního trhu. Může také hledat možnosti rozšíření hranic výrobku a trhu.“ [13, s.29]

Metody segmentace zahrnují členění geografické, demografické (podle věku, sociálních vrstev apod.), podle velikosti zákazníků (pro některé dodavatele je neekonomické pracovat pro zákazníky, kteří jim zadávají zakázky pod určitou velikost) a podle charakteristik jakosti (cena, životnost, vyjádření společenského postavení atd.).

Po vymezení segmentů trhu by jednotlivé segmenty měly být dále zkoumány, aby byla zjištěna následující fakta:

- a) přiměřenost současné velikosti trhu,
- b) potenciál růstu,
- c) hrozby představované existujícími nebo potenciálními konkurenty,
- d) příležitosti získat v segmentu konkurenční výhodu. [13]

V konkurenčním boji se místem boje rozumí příslušný trh či tržní segment. Hlavní informace o tomto vhodném místě boje musí zajistit marketingový útvar. Vrcholovému managementu firmy poté zůstává úkol vybrat podle těchto informací z několika vhodných míst to nejvhodnější.

Je zapotřebí zvolit takové místo boje, kde naše charakteristické schopnosti představují naši nejúčinnější zbraň, tzn. kde se dá velmi účinně a dlouhodobě v neprospěch konkurenční firmy využít vlastní konkurenční výhody. Ideální je vybrat takové místo, které konkurenční firmě zabrání v odvetě, popř. ji zpomalí. [1]

1.4 Externí analýza

Podnik není izolován, ale je obklopen vnějším světem, okolím. Okolím podniku rozumíme vše, co je za pomyslnými hranicemi podniku jako sociálně ekonomického a technického systému a čím je podnik ovlivňován a co případně sám může ovlivnit. Okolí podniku ho nutí k určitému způsobu chování, především k volbě určitých cílů a způsobů jejich dosahování. Vliv okolí na podnik je zpravidla velmi silný, zatímco možnost podniku ovlivňovat okolí je spíše omezená.

Okolí podniku na něj působí jako „svazek“ vnějších sil, faktorů a podmiňování. Mezi nimi existují různé souvislosti. Pokud však chceme k okolí podniku přistoupit analyticky, musíme ho určitým způsobem strukturovat a vymezit jeho jednotlivé prvky.

Okolí podniku má prvky geografické, sociální, politické a právní, ekonomické, ekologické, technologické, etické, kulturně historické atd. [12]

Analýza vnějšího prostředí a rolí umožňuje podívat se na otevřený systém z hlediska lidí, organizací a sfér působnosti relevantních pro určitou organizaci nebo člověka. Přestože otevřeným systémem je koneckonců celý vesmír, pozornost se při této analýze soustřeďuje na relevantní příležitosti a hrozby. [15]

1.4.1 Porterův model pěti sil

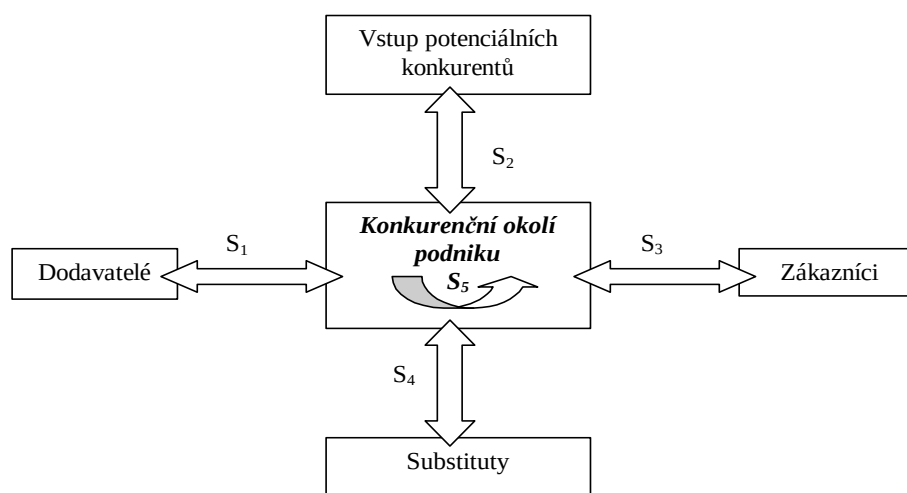
Autorem mnoha užitečných koncepcí týkajících se konkurence a konkurenčních strategií je harvardský profesor Michael Porter. [13]

Při sestavení a výběru nejvhodnější konkurenční strategie pro danou firmu je důležité analyzovat pět základních dynamických konkurenčních faktorů. Tyto faktory určují ve svém výsledném působení pravidla konkurenčních vztahů, jejichž působení je bezpodmínečně nutné nejen poznat a správně pochopit, ale využít je, popř. vhodnou aktivitou i změnit jejich působení ve prospěch vlastní firmy, neboť je prokázáno, že případná změna jednoho či více těchto faktorů může ve svých důsledcích vést i ke změně

struktury odvětví a tím i jeho přitažlivosti. K těmto významným dynamickým konkurenčním faktorům patří:

1. hrozba vstupu nových konkurentů,
2. hrozba nových výrobků či služeb,
3. dohadovací schopnost kupujících,
4. dohadovací schopnost dodavatelů,
5. soupeření mezi existujícími konkurenty. [1]

Grafické znázornění výše uvedených dynamických konkurenčních faktorů, tedy pěti sil konkurence podle Portera je uvedeno na obrázku 1.



Popis jednotlivých sil:

- S_1 – Dohadovací schopnost dodavatelů
- S_2 – Hrozba vstupu nových konkurentů
- S_3 – Dohadovací schopnost zákazníků
- S_4 – Hrozba náhradních (nových) výrobků
- S_5 – Soupeření mezi stávajícími podniky

Obr. 1. Porterův model pěti sil. [6]

1.4.1.1 Interní rivalita mezi konkurujícími si firmami

Soupeření mezi stávajícími konkurenty má známou formu obratného manévrování k získání výhodného postavení. Používají se metody, jako cenová konkurence, reklamní kampaně, uvedení produktu a zlepšený servis zákazníkům nebo záruky. K soupeření dochází z důvodu, že jeden nebo více konkurentů buď pociťují tlak, anebo vidí příležitost

k vylepšení své pozice. Ve většině odvětví mají konkurenční kroky jedné firmy viditelný efekt na soupeřící partnery a mohou vyvolat odvetu nebo snahu o kompenzaci. To znamená, že firmy jsou na sobě vzájemně závislé. Tento princip akce a reakce může, ale také nemusí vést k lepšímu postavení průkopnické firmy a celého odvětví. Jestliže se akce a protiakce vyhrotí, pak všechny firmy v odvětví mohou utrpět a být na tom hůře než předtím. [11]

Úroveň konkurenčního boje mezi firmami soutěžícími na stejném trhu závisí na těchto faktorech:

- stupeň koncentrace,
- diferenciací výrobků,
- změna velikosti trhu,
- struktura nákladů,
- rostoucí výrobní kapacita,
- práh odstoupení. [1]

Manažeři by měli provést strategickou analýzu každého významného konkurenta, aby poznali jeho strategickou situaci a způsob, jakým bude pravděpodobně reagovat na změny na trhu. Tak potom budou moci zvolit ty nejvhodnější strategické manévry. [13]

1.4.1.2 Hrozba vstupu nových konkurentů

Nově vstupující firmy přinášejí do odvětví novou kapacitu, snahu získat podíl na trhu a často značné zdroje. To může vést ke stlačení cen nebo k růstu nákladů, a tím ke snížení ziskovosti. Hrozba vstupu nových firem do odvětví závisí na existujících překážkách vstupu v kombinaci s reakcí stávajících účastníků, kterou může vstupující firma očekávat. Jsou-li překážky vysoké nebo když nový účastník může očekávat ostrou reakci od zde zavedených konkurentů, je hrozba nových vstupů malá. [11]

Bariéry vstupu (prahy):

- a) strategická bariéra – existující dodavatelé se snaží, aby jejich trh byl pro nově přichozí neatraktivní, např. pomocí volné kapacity, zadržování moderní technologie, snížení cen a zisků apod.
- b) strukturní bariéra – jde o

- tržní investice, které jsou naprosto nezbytné pro získání místa na trhu a vejítí do podvědomí zákazníků apod.,
- vybudování výrobní kapacity z důvodů dosažení optimálních výrobních nákladů,
- nezkoušenost a malý přístup k distribučním kanálům.

Čím budou tyto prahy na vyšší úrovni, tím méně nových firem bude mít zájem vstoupit na trh. [1]

1.4.1.3 Substituční výrobky a služby

Všechny firmy v odvětví soutěží v širším slova smyslu s odvětvími, která vyrábějí substituty. Substituty limitují potenciální výnosy v odvětví tím, že určují cenové stropy, jež si mohou firmy v odvětví se ziskem účtovat. Čím atraktivnější je cenová alternativa nabídnutá substituty, tím pevnější je strop nad ziskovostí odvětví.

Identifikování substitutů znamená vyhledávání jiných produktů, které mohou splnit tutéž funkci jako produkt daného odvětví. Někdy jde o velice delikátní úkol, který může analytika zavést do oboru zdánlivě velice vzdáleného od původního odvětví. [11]

Náhradní výrobky nebo služby začnou převládat, pokud:

- zákazníci budou funkce jiných výrobků nebo služeb vnímat jako totožné s funkcemi výrobků našich,
- náhradní výrobky budou nabízet větší hodnotu,
- náhradní výrobky budou přinášet větší zisky. [13]

1.4.1.4 Vyjednávací síla zákazníka

Odběratelé soutěží s odvětvím tak, že tlačí ceny dolů, usilují o dosažení vyšší kvality nebo lepších služeb a staví konkurenty navzájem proti sobě – to vše na úkor ziskovosti odvětví. Vliv každé důležité skupiny odběratelů odvětví závisí na řadě charakteristických rysů její tržní situace a na relativní důležitosti jejích nákupů v odvětví v porovnání s jeho celkovým objemem prodeje. [11]

Síla a význam kupujících závisí na následujících prvcích:

- počtu kupujících,

- stupni koncentrace kupujících,
- nebezpečí zpětné integrace,
- stupni diferenciací produktů,
- ovlivnitelnost kvalitou produktu. [1]

1.4.1.5 Vyjednávací síla dodavatelů

Dodavatelé mohou uplatnit převahu při vyjednávání nad ostatními účastníky odvětví hrozbou, že zvýší ceny nebo sníží kvalitu nakupovaných statků a služeb. Vlivní dodavatelé tak mohou z odvětví neschopného kompenzovat růst nákladů zvýšením vlastních cen vytlačit ziskovost. [11]

Růst nebo pokles síly dodavatelů je závislý na následujících faktorech:

- stupni koncentrace dodavatelů,
- zjednodušení následné interakce,
- dodávkách jedinečných produktů,
- dodávce činitele majícího zásadní význam pro kvalitu finálního výrobku. [1]

1.4.2 PEST analýza

Analýza událostí a trendů v politické, ekonomické, sociální a technologické oblasti (PEST) poskytuje managementu širší, na okolní prostředí orientovanou perspektivu a futurističtější pohled na situaci organizace.

Takový pohled užitečným způsobem ovlivňuje úvahy o směru řízení organizace. Musí však být zaměřen na zákazníka a dávat přehled o takových faktorech, které by mohly znamenat budoucí příležitosti nebo hrozby pro organizaci. [13]

Obrázek 2 přináší výčet různých faktorů, které ovlivňují podnikatelskou činnost.



Obr. 2. Klíčové makroekonomické faktory. [6]

Je důležité rozlišit, které změny ovlivní všechna odvětví rovnocenně – se stejným dopadem – a které změny ovlivní různé podniky různě, protože právě ty změny konkurenční postavení. [6]

1.4.3 Atraktivnost trhu

Přitažlivost trhu sumarizuje faktory, které činí trh přitažlivým pro podnikatelský subjekt a stávají se tak prioritou pro další rozvoj. Jedná se o spojení analýzy PEST a modelu pěti sil k určení přitažlivosti trhu, která závisí na následujících faktorech:

- Velikosti trhu.
- Trendech růstu trhu.
 - Politické, ekonomické, sociální a technické hnací síle.
- Ziskovosti trhu.
 - Nedostatek kupní síly.
 - Nedostatečná síla dodavatelů.
 - Intenzita vnitřní rivality.
- Zranitelnosti trhu.

- Hrozba nových vstupů.
- Dostupnost efektivních substitučních výrobků. [6]

1.4.4 Analýza kritických faktorů úspěchu

Kritické faktory úspěchu (KFÚ) jsou takové oblasti činnosti firmy, ve kterých dosažení uspokojivých výsledků zajistí firmě úspěšné fungování v konkurenčním prostředí. Optimální počet KFÚ bývá 5 až 6 (nemělo by jich být více než 8). Přitom je nutné si uvědomit, že při dodržení definice KFÚ by každý z kritických faktorů úspěchu měl být podmínkou nutnou k úspěšnému naplnění poslání firmy na trhu. Dá se říci, že ve své podstatě jde o klíčové oblasti, které musí být bezpodmínečně zabezpečeny z hlediska své funkce, neboť jsou rozhodujícími faktory pro splnění záměrů firmy na trhu.

Doporučuje se tyto faktory definovat tak, aby každý z nich zahrnoval jen jediný problém. Tyto faktory popisují pouze stav, jejich působení a vývoj je možno u firmy ovládat pouze pomocí řízení tzv. firemních procesů. [1]

Zpravidla jde o takové faktory, jež zabezpečí dlouhodobou konkurenční výhodu, kterou můžeme považovat za atribut pozitivně vnímaný a přijímaný zákazníkem za předpokladu:

- zvláštnosti – jde o rys, jímž se odlišuje organizace od konkurenčních subjektů, určujícím kritériem zvláštnosti je vnímání této skutečnosti zákazníky,
- jedinečnosti – atribut je obtížně dosažitelný, napodobitelný konkurenčními subjekty,
- užitečnosti - atribut přináší užitek zákazníkovi, pro nějž je zákazníkem vyhledáván,
- udržitelnosti – atribut lze dlouhodobě obnovovat,
- příznivých důsledků (ziskovosti) pro organizaci.

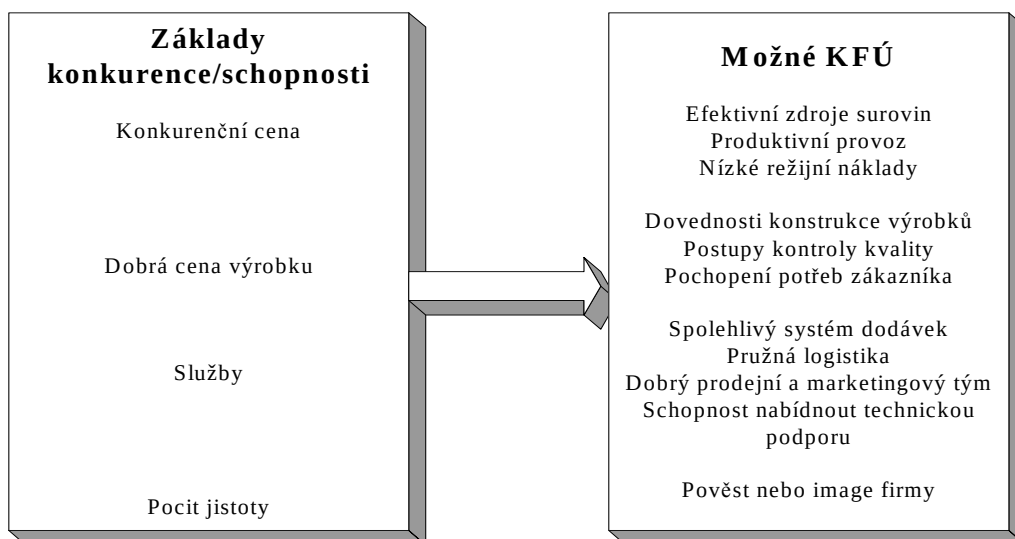
Požadavky zákazníka definují základy konkurenční schopnosti firmy. Základní kritéria úspěchu můžeme rozdělit zhruba do čtyř hlavních skupin:

1. Kvalita výrobku – představuje všechny charakteristické znaky a funkce výrobku, které jsou pro zákazníka důležité, jako je např. spolehlivost, bezpečnost a snadnost použití.

2. Služby – zahrnují všechny doprovodné nehmotné hodnoty, spojené se získáním a používáním a informace sloužící k co nejefektivnějšímu využití výrobku.
3. Náklady – nesouvisí jen s cenou výrobku, ale také s výši nákladů spojenou s jeho používáním a údržbou, náklady na financování atd.
4. Jistota – zákazník chce mít záruku, že výrobek, služby a náklady splní jeho očekávání.

Základní kritéria úspěchu jsou určována zákazníkem. Prodávající je sice může ovlivnit, ale rozhodujícím činitelem je pouze zákazník. [6]

KFÚ jsou dány tím, co chce zákazník ...



Obr. 3. Základy konkurence a KFÚ. [6]

K dosažení konkurenční výhody si musí prodávající uvědomit, co všechno musí učinit, aby mohl dodat to, co zákazník chápe jako výhody. Dosažení konkurenční výhody znamená být lepší než konkurence, je to záležitost schopnosti, síly a mobilizace zdrojů. [6]

1.4.5 Matice směrové politiky

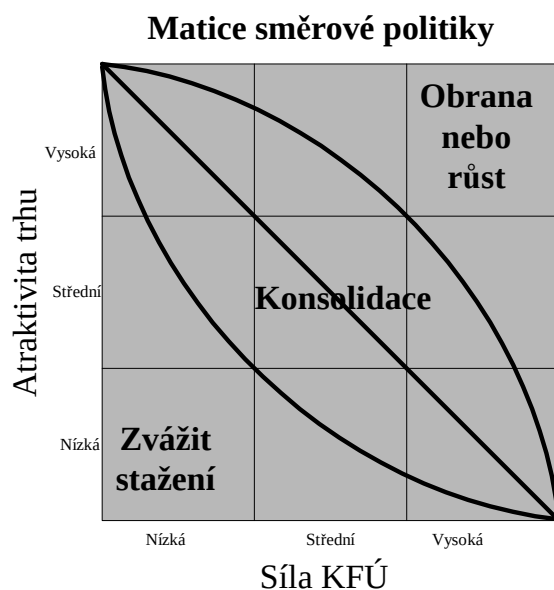
Výsledky analýzy pěti sil, analýzy PEST a KFÚ mohou společně sloužit k určení nejlepší strategie organizace. V průběhu výše uvedených analýz možná zjistíme, že máme k dispozici celou řadu strategických možností a na nás zůstane rozhodnutí, kterou bude nejlepší realizovat.

Matice směrové politiky představuje analytický rámec, který organizaci vytyčuje možné strategické směry, nutné pro rozvíjení a udržení konkurenční pozice v rámci jejího průmyslového odvětví. Tato matice tedy poskytuje vodítko k tomu, kam nasměrovat tvořivou a inovační energii.

Tato analýza může být realizována na celé řadě úrovní, například:

- Pro každého hlavního zákazníka.
- Pro tržní segment.
- Pro portfolio podnikatelské jednotky v rámci firmy s několika těmito jednotkami.

Osy tvoří atraktivnost, definovaná ziskovostí a snadností úspěchu, a silné stránky firemních odborných schopností ve srovnání s konkurencí. [8]



Obr. 4. Matice směrové politiky. [8]

Strategické směry

- Stažení: úplné nebo částečné stažení se z trhu bude tím nejrozumnějším opatřením.
- Konsolidace: přestože škála výrobků a trhů zůstává nezměněna, může se změnit specifický způsob nebo způsoby podnikání organizace.

- Obrana nebo růst: organizace si může zvolit udržení svého dosavadního podílu na trzích nebo vypracovat strategii k záměrnému získání podílu na trhu. Prostředkem proniknutí na trh mohou být zlepšená kvalita nebo produktivita nebo zvýšená tržní aktivita. Snadnost, s jakou firma prosazuje politiku pronikání na trh, je závislá na povaze trhu a na převládající konkurenční pozici. [8]

1.5 Interní analýza

Zatímco otevřený systém umožňuje analýzu vnějšího prostředí organizace a jejích vztahů s tímto prostředím, uzavřený systém slouží k analýze vnitřních procesů v organizaci.

Model uzavřeného systému předpokládá, že každá organizace má vstupy, odehrávají se v ní určité procesy (provoz) a realizují se výstupy.

To, čím se organizace výrazně odlišují jedna od druhé, jsou procesy, které se v nich odehrávají. [15]

1.5.1 Oblast strategie a plánování

„Strategické plánování – je řídicí proces rozvíjení a udržování životaschopné shody mezi cíly a zdroji organizace a jejími měnícími se tržními příležitostmi. Cílem strategického plánování je vytvářet a přetvářet obory podnikání a výrobky firmy tak, aby jejich kombinace zabezpečovala uspokojivé zisky a růst.“ [14, s.15]

Všechny firmy musejí myslet na budoucnost a rozvíjet své dlouhodobé strategie, aby se přizpůsobily měnícím se podmínkám ve svých oborech. Každá musí mít svůj vlastní plán, který je vzhledem k její situaci, příležitostem, cílům a zdrojům nejsprávnější. Nesnadný úkol – zvolit strategii pro celou firmu, která zajistí nejen její dlouhodobé přežití, ale zejména její růst, řeší strategické plánování.

Plánovací proces je stejně důležitý jako plány samotné. Plánování pomáhá řídicím pracovníkům uvažovat systematicky o minulosti, přítomnosti i budoucnosti. Nutí je, aby přesněji formulovali firemní cíle i politiku, vede k lepší koordinaci činností uvnitř firmy a poskytuje přesnější údaje pro případnou kontrolu. Argument, že plánování ztrácí v rychle se měnícím prostředí smysl, není na místě. Platí zcela opačná teze. Rozumné plánování

napomáhá firmě předpokládat změny a reagovat na ně přiměřeně rychle. Firma se může do jisté míry připravit na to, co ji čeká.

Firmy obvykle připravují roční plány, dlouhodobé plány a strategické plány. Roční plány a dlouhodobé plány se vztahují k oboru, v němž v současné době pracují, a naznačují, jak se v tomto druhu podnikání mají i nadále úspěšně udržet či si svou pozici zlepšit.

Strategické plánování se naopak zabývá příležitostmi, které poskytuje stále se měnící prostředí. Definujeme je jako proces tvorby a realizace firemní strategie, která vychází z firemních cílů a možností v měnícím se marketingovém prostředí. Vytváří platformu i pro další plánovací aktivity ve firmě. Podstatou je stanovení jasného poslání a hlavních firemních cílů, určení nosných podnikatelských aktivit (firemního portfolia) a koordinace dílčích strategií na operativní úrovni řízení. [5]

Výsledkem plánovací činnosti je podnikatelský plán. Plán poskytuje racionální přístup k dosažení předem zvolených cílů, není a nemůže být neměnný. Plánování musí průběžně reagovat na změny vnějších i vnitřních podmínek, vyhodnocovat plnění cílů podniku a tyto výsledky analýzy následně promítat do aktualizovaných plánů.

Podnikatelský plán je taktickým plánem činnosti a současně prostředkem získávání potřebného kapitálu. Z toho vyplývají dvě základní úlohy podnikatelského plánu, a to úloha externí, kdy podnikatelský plán vystupuje jako nástroj komunikace s vnějším prostředím, především potenciálními investory či věřiteli, resp. bankami, a úloha interní, kdy plní úlohu nástroje plánování, resp. řízení podniku. [12]

1.5.2 Oblast marketingu

„Marketing je funkcí podniku, která identifikuje nenaplněné potřeby a požadavky, definuje a měří jejich velikost, určuje, kterým cílovým trhům může organizace nejlépe sloužit, rozhoduje o patřičných výrobcích, službách, programech, které mají sloužit těmto trhům, a vyzývá každého v organizaci k tomu, aby co nejlépe plnil přání zákazníků. Ze společenského hlediska je marketing silou, která využívá průmyslové kapacity společnosti k tomu, aby uspokojovala materiální a duchovní potřeby národa.“ [14, s.6]

Marketing usiluje o řízení tržních vztahů. Cílem je vytvořit prostřednictvím směny hodnotu pro zákazníky a uspokojovat jejich potřeby a přání v procesu výroby a směny produktů a jejich hodnot.

Směnné procesy neprobíhají automaticky, bez vynaložení příslušného úsilí. Prodávající musejí vyhledávat kupující, mapovat jejich potřeby, navrhovat kvalitní výrobky a služby, stanovovat ceny, podporovat prodej, skladovat zboží a dodávat je zákazníkovi. K základním marketingovým aktivitám patří vývoj nových produktů, výzkum, komunikace, distribuce, cenová politika a služby zákazníkům. [5]

Na marketing se nesmí pohlížet úzce jako na úkol nalézání chytřejších způsobů, jak prodávat výrobky firmy. Mnoho lidí si plete marketing s některou z jeho dílčích funkcí, jako je reklama a prodej. Autentický marketing není uměním prodat, co vyrobím, ale poznat, co vyrábět. Je to umění identifikace a pochopení potřeb zákazníka a tvorby řešení, která poskytují zákazníkům spokojenost, výrobcům zisk a akcionářům jisté přínosy. Vedoucí postavení na trhu se získává vytvářením spokojenosti zákazníka prostřednictvím inovace výrobku, kvality výrobku a služby zákazníkovi. Jestliže tyto věci chybí, nemůže je nahradit žádná reklama, stimulace prodeje ani schopnost prodávat. [14]

1.5.3 Oblast technologie a technologického procesu

„Výrobní činnost v rozhodující míře ovlivňuje efektivnost podniku a konkurenční schopnost jeho výrobků. Při přípravě výroby a ve výrobě samotné se rozhoduje o snižování výrobních nákladů, o zkracování dodacích lhůt, o zvyšování užitečnosti výrobků a o širší sortimentu (počtu typů a variant včetně nových výrobků), které jsou v současné době považovány za hlavní konkurenční výhody podniku. Výrobě je proto věnována maximální pozornost na všech stupních řízení podniku. Ve větších podnicích výrobní činnost řídí (plánuje, organizuje a kontroluje) výrobní ředitel, který stojí v čele výrobního úseku.“ [12, s.169]

Na podnikatelské subjekty lze nahlížet jako na složité socio-technické systémy. V základě lze v nich identifikovat dva základní druhy procesů:

- subsystém hmotně energetických procesů, ve kterém se bezprostředně uskutečňuje výroba produktů a služeb;
- subsystém organizačně řídicích procesů, který představuje řídicí a organizační činnosti zajišťující fungování společnosti prostřednictvím práce celé struktury řídicích a štábních útvarů společnosti.

Rozhodujícím pro to, jak se bude společnost jako celek dlouhodobě rozvíjet jsou inovační procesy a aktivity v tom subsystému, kde dochází k bezprostřední tvorbě výrobků

a služeb, tedy v subsystému hmotně energetických procesů. Z toho vyplývá, že nejen dlouhodobé strategicky pojaté rozvojové tendence podnikatelského subjektu jako systému, ale i jeho takticko – operativní inovační chování by se mělo ve vzájemných vazbách obou subsystémů odvíjet od inovačního chování hmotně energetického subsystému. Zde leží východisko managementu inovací ve společnosti.

Některé produkty jsou reálné pouze tehdy, když je dostupná nová technologie; jiné mohou být vytvořeny pokrokem současných technologií, zavedením neobvyklých technologií, s kterými se dříve nepočítalo, které jsou však známé v jiných průmyslových odvětvích, nebo využitím známých technologií neobvyklým způsobem. [16]

1.5.4 Oblast kvality a životního prostředí

Slovo „kvalita“, jehož současným synonymem je i výraz „jakost“, se používalo už i ve starověku, což nepochybně souviselo s tím, že lidé se vždy zajímali o to, jak jim slouží výrobky, které směňovali na trhu. [10]

Kvalita je souhrn vlastností jevů nebo věcí. Podle toho, o jaké vlastnosti jevů nebo věcí jde, lze rozčlenit kvalitu na:

- absolutní kvalitu – vyjadřuje všechny vlastnosti, bez nichž věc nemůže existovat. Jsou to vlastnosti, které plynou z jejich podstaty – takové vlastnosti, bez nichž by věc nebyla tím, čím je, a byla by něčím jiným.
- relativní kvalitu – vyjadřuje takové vlastnosti věci, které u nich subjektivně rozlišujeme podle specifických a účelových hledisek. Mohou to být jejich podstatné vlastnosti, ale nemusí.

Význam kvality může být různý pro výrobce a pro spotřebitele. Pro výrobce má význam pro jeho náklady na řízení kvality, realizovaný technický rozvoj, inovace, image firmy a zejména pro prodejnost jeho produktu. Pro spotřebitele má kvalita význam prostřednictvím užitečnosti a ceny, kterou ovlivňuje i jeho přístupnost. Kvalita má vliv i na životní styl spotřebitele, jeho společenské postavení, sociální role, které hraje apod. [9]

V posledních dvou desetiletích stoupl význam jakosti ve světovém měřítku tak dramaticky, že se někdy hovoří o „revoluci jakosti“. Pokud má podnik v ostrém konkurenčním prostředí opravdu přežít, měl by problematice managementu jakosti věnovat zásadní pozornost.

Účinný management jakosti vede:

- k zlepšování ekonomických výsledků,
- k vyššímu zájmu o požadavky zákazníků,
- k rozvoji podnikové kultury a vedení lidí,
- k významným změnám v osobním rozvoji zaměstnanců. [10]

Vznik výrobního procesu znamenal od samého začátku převratný faktor ve vztazích mezi člověkem a jeho životním prostředím. Výrobní proces se na stavu a kvalitě životního prostředí projevuje trojím způsobem:

- odebráním látek a energií z prostředí,
- vnášením odpadních látek a energií do prostředí,
- zásahy do podstaty prostředí, které si člověk ve výrobním procesu přizpůsobuje svým potřebám.

Z hlediska makroekonomického se narušování životního prostředí stalo integrální součástí výrobního procesu. Narušování není však vždy nevyhnutelné a jeho rozsah není vždy nutný. [2]

1.5.5 Oblast logistiky

„Organizace, plánování, řízení a výkon toků zboží vývojem a nákupem počínaje, výrobou a distribucí podle objednávky finálního zákazníka konče tak, aby byly splněny všechny požadavky trhu při minimálních nákladech a minimálních kapitálových výdajích“ [3, s.3]

Předmětem zájmu logistiky je řízení toků zboží mezi podnikatelskými subjekty a ostatními účastníky kapitálového reprodukčního procesu. Vzhledem k tomu, že efektivnost podnikání ovlivňuje i účinné řízení toků materiálů a nedokončené výroby přímo v organizaci, má logistika široké pole působnosti i ve vnitropodnikovém řízení. Konkrétní směna zboží probíhá mezi zákazníkem a dodavatelem výrobků nebo služeb. Aby mohl dodavatel uspokojit požadavky zákazníka, musí podle zaměření své podnikatelské činnosti uskutečnit mnoho aktivit spojených s realizací toků zboží. Výrobce musí nakupovat suroviny, obaly a další výrobky nebo služby pro výrobní nebo nevýrobní potřebu, dopravovat suroviny a výrobky, vyrábět, skladovat, balit výrobky, přepravce zajišťovat

nakládku, dopravu a vykládku zboží, maloobchod udržovat provoz prodejen, doplňovat zboží na regálech, výroba v podniku uskutečňovat požadované výrobní operace aj. Z uvedených několika případů vyplývá, že bude třeba věnovat pozornost při sledování hmotných toků

- nákupu,
- výrobní činnosti,
- distribuci.

V každé z uvedených oblastí jsou pak uplatňovány v různé míře

- dopravní operace,
- skladování,
- balení. [3]

Obsahem logistiky v moderním pojetí je komplexní a integrální řízení veškerého materiálového toku podnikem, včetně toku od dodavatelů k odběratelům, a příslušného doprovodného informačního toku. Základním úkolem nákupní logistiky je zabezpečit odpovídající lokální disponibilitu potřebného materiálu v době potřeby s vynaložením co nejnižších nákladů a při optimální vázanosti prostředků v zásobách.

Mezi hlavní logistické složky zahrnujeme následující soubory aktivit: dopravu, překládku a manipulaci, skladování v nejširším slova smyslu, balení, vychystávání, distribuci na místa potřeb, přípravu, úpravu a kompletaci dodávaného materiálu, zajišťování příslušného souboru informací, které předcházejí, provázejí a následují po vlastním hmotném toku včetně evidence a kontroly. Nákupní logistika je v moderně řízeném podniku důležitou složkou poskytující vnitropodnikovým spotřebitelům komplexní materiálový servis. [12]

1.5.6 Oblast organizace a lidských zdrojů

„Podnik je velice složitý ekonomický systém a je potřeba v něm vytvořit prostředí pro efektivní spolupráci všech zaměstnanců. To je smyslem organizování, v jehož procesu vzniká organizační struktura podniku. Představuje formu pro realizaci obsahu. Obsahem je to, čeho chce podnikatel dosáhnout. Cílem podnikatele je zvyšovat hodnotu svého podniku. V případě, že vlastník nechce, nebo nemůže řídit podnik sám, má možnost

přenést tuto řídicí funkci na profesionálního manažera. Znamená to oddělení vlastnictví od řízení. Podmínkou je, aby manažeři jednali tak, jako by byli sami vlastníky.“ [12, s.137]

Organizační strukturou je vytvářen prostor (podmínky, předpoklady, prostředí) pro realizaci strategie vedoucí ke zvyšování hodnoty podniku. Každý musí znát svou roli a roli své role při plnění strategie podniku. Řídicí systém, který vyvolává žádoucí chování podniku, musí být schopen integrovat úsilí všech svých zaměstnanců ke splnění strategie podniku. K tomu potřebuje jednak kvalitní informační systém, který mu pořizuje, zpracovává, uchovává a poskytuje informace, a jednak vhodný komunikační systém, který ztělesňuje způsob předávání informací. Úroveň komunikace významně podmiňuje organizační struktura. Prostřednictvím organizační struktury může být spolupráce uvnitř podniku učiněna buď snadnou, nebo nesnadnou.

Personální práce ve firmě se realizuje prostřednictvím celé řady činností, které zabezpečuje převážně personální útvar:

- plánování zaměstnanců,
- získávání a výběr zaměstnanců,
- rozmisťování zaměstnanců,
- hodnocení pracovníků,
- hodnocení práce a popis pracovních míst,
- odměňování,
- firemní systémy vzdělávání,
- kolektivní vyjednávání,
- sociální péče
- personální informační systém.

Má-li být firma úspěšná a splnit cíle, které zabezpečí její úspěšné fungování v ekonomické soutěži, je třeba, aby rozhodující výrobní faktor zabezpečující kvalitu její činnosti a dynamiku jejího rozvoje, kterým je kvalitní a efektivní práce ve všech oblastech činností firmy, byl na vysoké úrovni. Kvalitní a výkonný personál (lidské zdroje) musí být na takové úrovni, která splnění cílů zabezpečuje. Kvalita řízení lidských zdrojů se proto stává jedním z nejdůležitějších faktorů úspěšného fungování firmy. [12]

1.6 Shrnutí teoretické části

Konkurenčnost je podle své povahy nepřenositelnou úlohou vedení firmy. Aby se však stala skutkem, je k tomu třeba energie celého podniku. [4]

Díváme-li se na organizaci jako na uzavřený systém, zajímá nás, jaké vnitřní procesy se v ní odehrávají. Při pohledu na organizaci jako na otevřený systém pro změnu sledujeme, jak její činnost ovlivňují vnější vlivy. [15]

Úspěšné firmy věnují pozornost interním i externím stránkám svého podnikání. Jsou si dobře vědomy, že okolní prostředí permanentně vytváří nejen nové příležitosti, ale i hrozby.

Analýza prostředí zkoumá vše, co firma potřebuje vědět o trhu a své pozici na něm. S takovou analýzou nemusí firma dělat svá rozhodnutí naslepo a může do jisté míry předvídat budoucí události, na které bude muset reagovat. [6]

II. PRAKTICKÁ ČÁST

2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

2.1 Firma FIMES, a.s.

2.1.1 Představení firmy

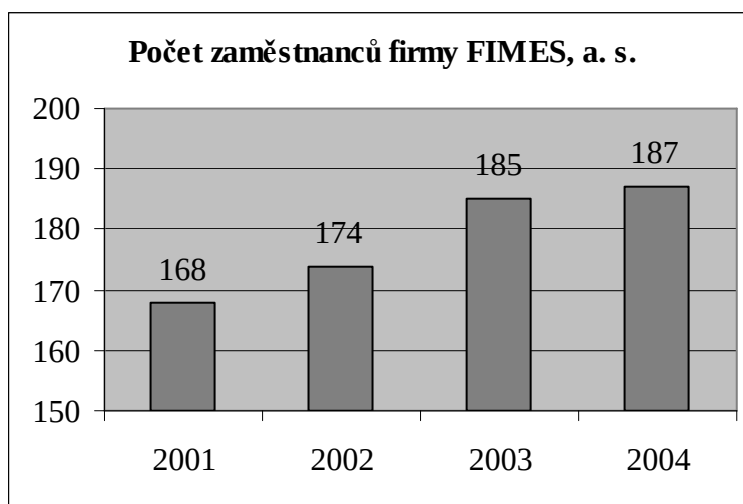
Akciová společnost FIMES se sídlem v Uherském Hradišti byla založena počátkem roku 1993. Společnost v současné době tvoří dva výrobní provozy – slévárna a nástrojárna.

Firma FIMES, a.s. je moderní podnik s velkou tradicí a zkušenostmi. Na trzích ve svém oboru je vnímána jako renomovaný výrobce přesných odlitků, vstřikovacích forem a nástrojů.

Výrobky akciové společnosti FIMES nacházejí uplatnění v kvalitativně náročných výrobních oborech jako jsou letecký, automobilový a textilní průmysl, v elektrotechnice, zdravotnictví, optice atd.

Společnost zaměstnává 187 zaměstnanců:

- v nástrojárně 60 pracovníků,
- ve slévárně 110 pracovníků,
- ve správě 17 pracovníků.



Graf 1. Vývoj počtu zaměstnanců firmy FIMES, a. s.

[vlastní zpracování]

2.1.2 Výrobní program

Předmět podnikání akciové společnosti FIMES je vymezen technologickými možnostmi obou provozů:

- slévárenství,
- kovoobráběčství,
- nástrojářství,
- velkoobchod,
- specializovaný maloobchod,
- činnost podnikatelských, finančních, organizačních a ekonomických poradců.

Ve slévárně jsou uplatňovány tři technologie výroby přesných odlitků – výroba odlitků metodou vytavitelného voskového modelu, tlakové lití a kokilové lití. Významným střediskem slévárny je středisko výroby forem a opracování odlitků.

V nástrojárně je hlavním oborem činnosti výroba forem pro zpracování plastických hmot a odlévání kovů. Dále jsou vyráběny nástroje pro zpracování plechu, jednoúčelové stroje, přípravky a přesné díly.

Každý z provozů má vedle svých výrobních útvarů vlastní technickou kancelář, která zabezpečuje zpracování všech technických podkladů pro výrobu, včetně podkladů pro obchodní jednání.

2.1.3 Strategie společnosti

Základem strategie společnosti FIMES je zabezpečování plánovaných objemů výroby pro oba dva provozy s dostatečným časovým předstihem. Druhým strategicky důležitým úkolem je udržování dobrých obchodních vztahů se stávajícími tuzemskými i zahraničními zákazníky a jejich další rozšiřování, aby byly dále upevňovány tržní pozice obou provozů.

Cíle společnosti:

- vytvářet zisk, držet a zvyšovat kvalitu výroby za současného snižování nákladů,

- budovat goodwill prosperující strojírenské firmy,
- důsledně uplatňovat politiku jakosti,
- modernizovat výrobní a technologické zařízení,
- motivovat zaměstnance k výkonu, jakosti a dobrému vztahu k firmě.

2.1.4 Odběratelé

Provoz slévárna

Počet zákazníků provozu slévárna přesahuje 150. Mezi hlavní zákazníky patří:

Meopta, ZDZ, Minerva, Saurer, Esko, Linet, Borcad, Mesit Ronex, Dicom, VP Ostrava.

Provoz nástrojárna

Mezi hlavní zákazníky patří:

Kinex, Kasko, Raymond, Meopta, Continental Matador, Lisovny plastů, Stanley, Tece, Euromont, Flexon.

2.1.5 Zahraniční obchod

V průběhu své výrobní historie akciová společnost FIMES postupně rozvíjela exportní obchodní aktivity a v současné době má významné zákazníky v Německu, Francii, Rakousku, USA, Finsku, Švédsku, Anglii a na Slovensku.

V průběhu roku realizovala společnost obchody s 11 státy, které lze dle velikosti obchodních objemů seřadit následovně:

- Slovensko 34%
- Německo 32%
- Švýcarsko 10%
- Rakousko 7%
- USA 7%
- Chorvatsko 3%
- Švédsko, Izrael, Polsko, Francie a Velká Británie

2.1.6 Systém řízení jakosti

Velká pozornost je věnována zabezpečování systému managementu jakosti. Systém managementu jakosti akciové společnosti FIMES je certifikován od dubna 1998. Dne 10.6.2003 byla úspěšně provedena recertifikace systému managementu jakosti dle normy EN ISO 9001:2000.

Politika jakosti firmy

Trvalé zlepšování úrovně jakosti výrobků a služeb má zásadní význam pro zajištění dlouhodobé prosperity k vnitropodnikovým zájmům a zájmům zákazníků.

Vedení firmy FIMES, a.s. si bere za své zavedení, udržování a neustálé zlepšování systému managementu jakosti.

Za plnění politiky jakosti ve všech jejích aspektech jsou odpovědni především vedoucí pracovníci firmy FIMES, a.s. Svým osobním příkladem a chováním vedou své spolupracovníky k dosažení cílů jakosti a podporují neustálé zlepšování procesu zabezpečování jakosti. Tato politika jakosti musí být rozšířena tak, aby si ji osvojil každý zaměstnanec firmy.

2.2 Segmentace trhu

Než začne firma analyzovat své okolí, měla by co nejpřesněji definovat (resp. segmentovat) trh, na kterém působí. Je pro ni důležité poznat svého zákazníka, jeho potřeby a přání.

Firma FIMES vystupuje nejen na tuzemském, ale i na zahraničním trhu. V rámci zpracovávané analýzy je ovšem do úvahy brán pouze trh tuzemský.

Výrobky firmy nacházejí další uplatnění na průmyslovém trhu, kde se většinou dále zpracovávají. Jedná se především o průmysl letecký, automobilový, textilní, elektrotechniku, zdravotnictví a optiku. Poptávka po výrobcích je pak přímo závislá na poptávce po konkrétním spotřebním zboží.

2.3 Externí analýza

Pokud se chceme zabývat konkurenční schopností firmy, musíme se nutně zaměřit na okolí, ve kterém daná firma „žije“.

Externí analýza zahrnuje analýzu nejbližších účastníků firmy, kteří ovlivňují její schopnost obsluhovat své trhy. Patří sem:

- dodavatelé,
- tržní zprostředkovatelé,
- zákazníci,
- konkurenti,
- veřejnost.

2.3.1 Porterův model pěti sil

Pomocí Porterova modelu pěti sil můžeme popsat jednotlivé síly, které na podnik působí a ovlivňují jeho postavení na trhu. Těmito silami jsou:

- interní rivalita mezi konkurujícími si firmami,
- hrozba vstupu nových konkurentů,
- substituční výrobky,
- vyjednávací síla zákazníka,
- vyjednávací síla dodavatelů.

Interní rivalita mezi konkurujícími si firmami

Vnitřní rivalita je úroveň konkurenčního boje mezi firmami soutěžícími na stejném trhu. Trh výroby odlitků, forem a nástrojů se v současné době velmi rozvíjí. V odvětví působí značné množství firem, což znamená, že jde o trh s velkým počtem konkurentů. Situaci na českém trhu negativně ovlivňuje nárůst zahraniční konkurence, zejména po vstupu České republiky do Evropské Unie.

Cílem každé firmy je stát se výhradním dodavatelem odlitků, forem a nástrojů. K dosažení této pozice jí nejvíce pomůže rozvinutý systém jakosti a tedy vlastnictví certifikátů. Pokud se firma po této stránce dostane do nejvyšší kategorie, je velký problém pro konkurenci, aby ji nahradila.

Firma FIMES je na trzích ve svém oboru vnímána jako přední výrobce odlitků, forem a nástrojů. Její systém managementu jakosti je certifikován dle normy EN ISO

9001:2000 a rozšiřuje využívání CAD systémů a automatizovaných systémů pro přenos technických dat.

Hrozba vstupu nových konkurentů

Rivalita nových konkurentů se dostavuje tehdy, když na rostoucím trhu je dosahováno nadprůměrných zisků a zároveň je snadné vstoupit do daného oboru.

Vybudovat novou slévárnu a nástrojárnu v dnešní době znamená určité riziko. Je zapotřebí pořídit specifické technologie a také vyhledat kvalifikované personální obsazení.

Pro svou činnost slévárna a nástrojárna potřebuje kvalitní standardní obráběcí stroje, elektroerozivní stroje, měřicí stroje, zařízení pro tepelné zpracování, souřadnicové vrtačky, soustruhy, frézy atd. Důležitá je i kvalita technické přípravy výroby, tedy používání CAD systémů a automatizovaných systémů pro přenos technických dat. Vznik nových firem je tedy omezen a je vázán na vysoké náklady vstupu.

Slévárna i nástrojárna zaměstnává pracovníky, kteří mají potřebnou kvalifikaci. Jelikož již na tuzemském trhu působí značné množství výrobců zaměřených na slévářenskou a nástrojařskou činnost, je zde nedostatek pracovníků obráběčských profesí a nástrojářů schopných sestavit nástroje, aby produkovaly výrobky v požadované kvalitě a počtu. Tuto situaci firmy mohou řešit poskytnutím kvalifikačních kurzů a školení pro své uchazeče o práci.

Nová konkurence hrozí především od stávajících a již zařízených firem, které mohou změnit oblast svého působení a své hlavní zaměření, kdy mohou využít stejné nebo příbuzné know-how, ovšem pokud mají kvalifikované pracovníky.

Hrozba vstupu nových konkurentů není tedy příliš vysoká, ovšem může narůstat. Pro firmu je důležité sledovat vývoj příslušného odvětví, aby nezaostávala za nově vstupující konkurencí. Výhodné je také pokusit se vytvořit co nejlepší vztahy se zákazníkem, aby neměl důvod přecházet ke konkurenci.

Substituční výrobky

U substitučních výrobků jde o produkty, které mají schopnost funkční náhrady již existujících výrobků.

Výrobky slévárenského a nástrojařského odvětví jsou nenahraditelnými produkty. Pro odlitky, formy a nástroje neexistují téměř žádné substituty. Jedinou hrozbou je vznik nových technologií, kdy mohou být stávající výrobky nahrazeny jinými.

Hrozba substitutů je ovšem velmi nepravděpodobná.

Vyjednávací síla zákazníků

V rivalitě kupujících jde především o případy, kdy jednotlivé firmy jsou součástí celého výrobního řetězce. V těchto případech „mocenská pozice“ některých firem určuje, kdo vydělává nejvíce.

Zákazníci jsou velmi citliví na přesný termín dodání a optimální cenu. Vynikající kvalitu považují za samozřejmost. Očekávají tedy přesnou a perfektní práci za přijatelnou cenu a v dohodnutém termínu. Pokud jim firma v těchto požadavcích nevyhoví, velmi tím riskuje, protože zákazníci okamžitě hledají jiného dodavatele.

Na tuzemském trhu působí velké množství sléváren a nástrojáren, zákazník má tedy neomezenou možnost vybírat takového dodavatele, který mu bude nejvíce vyhovovat. Postupem času mají zákazníci velký přehled, znají možnosti jednotlivých sléváren a nástrojáren jak ve svém regionu, tak i v širším okolí. Zákazníci si přesto ale vyhledávají své dodavatele v nejbližším okolí. Pro firmu je tedy výhodné zaměřit se především na spokojenost zákazníků ze stejného regionu.

Pokud chce firma docílit spokojenosti zákazníka, měla by mu poskytnout lepší služby než konkurence. Firma FIMES zde může využívat svých předností, spočívajících v rychlosti a všestranné flexibilitě v rozsahu celého realizačního procesu od technické přípravy nového prototypu výrobku až po rozjezd sériové výroby.

Z uvedeného tedy vyplývá, že vyjednávací síla zákazníků je vysoká. Získávání nových zákazníků a udržování dobrých vztahů se stávajícími je pro firmu rozhodující. Důležitá je především cena produktů, přesné termíny a poskytování služeb zákazníkům (např. odložená platba, zvýhodnění stálých zákazníků, slevy za velké odběry).

Vyjednávací síla dodavatelů

U rivality způsobené dodavateli jde o růst nebo pokles síly dodavatelů.

Ke své činnosti firmy používají standardní slévárenské a nástrojařské materiály, suroviny a nástroje pro výrobu odlitků, forem a nástrojů. Jako na trhu existuje značný počet slévárenských a nástrojařských firem, působí zde také značné množství prodejců materiálů a náradí.

Pro firmu tedy není obtížné vybírat si toho nejlepšího dodavatele nebo každou dodávku určitého materiálu realizovat od jiného dodavatele. Existence takového výběru dodavatele umožňuje firmám klást si podmínky pro co nejvýhodnější ceny, termíny dodávek a platební podmínky. Firmy si mohou zjistit dostatek informací o poptávaném zboží, jejich cenách atd. V oboru si pak mohou vybírat nejvhodnějšího dodavatele.

Z tohoto vyplývá, že vyjednávací síla dodavatelů je nízká, u kvalitních dodavatelů může být i střední. Pro firmu to není rozhodující, ale měla by to využít jako svou výhodu.

Shrnutí analýzy pěti sil

Následující tabulka shrnuje výše uvedené údaje o současné situaci a budoucích trendech jednotlivých pěti sil.

Tab. 1. Sumarizace konkurenčních trendů. [vlastní zpracování]

FAKTOR	NÍZKÝ	STŘEDNÍ	VYSOKÝ	TREND	STRATEGICKÉ MOŽNOSTI
Interní rivalita mezi konkurujícími si firmami			*	růst	certifikace systému managementu jakosti
Hrozba vstupu nových konkurentů		*		růst	upevňování vztahů se zákazníkem
Substituční výroby	*			stagnace	sledování vývoje nových technologií
Vyjednávací síla zákazníků			*	růst	optimální cena, přesné termíny, flexibilita výroby
Vyjednávací síla dodavatelů		*		stagnace	pečlivý výběr dodavatelů

* Současná pozice

Čím větší je intenzita některé z uvedených pěti sil, tím těžší je situace firmy a tím větší nároky jsou kladeny na její strategii. Firma FIMES by se měla zaměřit především na upevňování své pozice na trhu vzhledem ke značné konkurenci a na udržení loajality zákazníků lepšími službami než nabízí konkurence.

2.3.2 PEST analýza

Analýza PEST se odehrává v makroekonomickém prostředí. Odpovídá na otázky:

- Které faktory vyvolávají změny v našem odvětví?
- V jaké situaci se naše firma nachází?
- Co musí naše firma dělat, aby mohla dobře konkurovat?

U PEST analýzy je důležitá skutečnost, že má být zaměřena do budoucna – na nejvýznamnější vývojové trendy. Budoucí vývoj však zpravidla nelze dobře odhadnout/předpovědět bez toho, že bychom neznali předcházející vývoj (minulost) a současný stav.

Tab. 2. PEST analýza. [vlastní zpracování]

Typ faktoru	Ovlivňující faktor	Trend	Dopad	Urgentnost 1 – nejnižší 5 – nejvyšší
politický	Daňová politika	Velmi důležitý faktor vzhledem k nákladům. Trend klesající daně z příjmů.	Předpokládá se postupné snižování daní.	4
	Politika zaměstnanosti	Zvyšující se nezaměstnanost, která dosahuje alarmujících hodnot, zvláště v některých regionech ČR.	U nezaměstnaného obyvatelstva špatná finanční situace. Větší počet žadatelů o práci.	3
ekonomický	Podnikatelské prostředí	Na tuzemském trhu působí velké množství sléváren a nástrojáren.	Vzniká riziko ztráty zákazníků. Firma musí udržovat dobré obchodní vztahy se zákazníky.	5

	Náklady na energii	Ceny za energii jsou vysoké, následkem jsou vysoké náklady na energii.	Ceny vstupů se promítají do konečné prodejní ceny. Nutnost zvyšovat produktivitu.	5
	Konkurence po vstupu do EU	Zvýšení počtu konkurentů v odvětví.	Riziko ztráty tržního podílu.	4
	Průměrná výše mezd v ČR	V ČR průměrná výše mezd stoupá.	Zákonem dané minimální mzdy a náhrady mezd ovlivňují mzdové náklady.	2
sociální	Odchod stávajících pracovníků	Kvalifikovaní pracovníci odchází do společností, které jim nabídnou vyšší plat nebo odchází do zahraničí.	Ztráta zkušených pracovníků, kteří své poznatky uplatňují u konkurence. Firma se musí zamyslet nad motivací a odměňováním.	3
	Zvyšující se úroveň vzdělání	Zvyšuje se úroveň vzdělání a kvalifikace pracovní síly (studium, školení atd.).	Kvalitnější pracovní síla a tím i vyšší produktivita. Ovšem výdaje na kvalifikační kurzy a vyvolává tlak na vyšší mzdy.	3
technologický	Nové technologie	Tempo technologických změn se urychluje a může způsobit zastarávání výrobků.	Nové technologie umožňují vyrábět novým způsobem současné výrobky a vytvářejí nové výrobní možnosti. Firma se těmto technologiím musí přizpůsobit.	5
	Automatizace výroby	Zastarávání výrobních a technologických zařízení a vývoj nových, způsobujících snižující se potřebu pracovníků. Situace se pohybuje v udržitelné normě.	Zvyšování nákladů na pořízení nových technologií. Propouštění pracovníků z důvodu nahrazení lidské síly strojem, což má za následek snižování mzdových nákladů.	3

Mezi hlavní problémové faktory firmy FIMES v oblasti politické, ekonomické, sociální a technologické patří:

- podnikatelské prostředí,
- náklady na energii,
- nové technologie.

Firma FIMES působí na trhu s velkým počtem konkurentů. V rámci vstupu ČR do EU je trh výroby forem, odlitků a nástrojů také značně rozšířen dalšími konkurenčními podniky. V této situaci se firma musí bránit. V současné době patří mezi přední výrobce, ale v budoucnosti se tato situace může změnit. Firma se proto musí zaměřit na budování co nejsilnější tržní pozice.

Výdaje firmy FIMES ve značné míře ovlivňují především náklady na energii. V ČR není situace na trhu energie příliš pozitivní, protože ceny za energii jsou vysoké. Trh také neumožňuje výběr mezi dodavateli, působí zde jen málo společností. Proto se firma musí snažit tuto oblast zlepšit jinými prostředky, především úsporou spotřeby energie. To může docílit produktivitou výroby, kdy budou stroje efektivně vytíženy.

V rámci nových technologií se firma FIMES musí zaměřovat na sledování vývoje inovací v oboru. Nesledování technologických změn může znamenat zaostávání za konkurencí a z toho vyplývající ztrátu odběratelů. Pokud se firma chce udržet na trhu mezi předními výrobci forem, odlitků a nástrojů musí udržovat „krok s dobou“. Nové procesy ovšem pro firmu nevytvářejí jen příležitosti, ale také hrozby.

2.3.3 Atraktivnost trhu

Při konkrétním ohodnocení atraktivnosti trhu záleží na tom, kdo analýzu zpracovává, jakou relativní důležitost přiřkne jednotlivým faktorům.

Faktorům se rozděluje dohromady 100% ve sloupci „Váha“. Jednotlivá procenta se faktorům přiřazují na základě vypracované analýzy PEST a Porterova modelu pěti sil. Každý faktor je ohodnocen podle své atraktivnosti na škále od 1 do 5 (hodnota 5 znamená nejvyšší stupeň atraktivnosti). Pro tento účel se použije sloupec „Ohodnocení“, potom se tyto dva sloupce vynásobí a výsledek je zapsán do sloupce „Hodnota“. Hodnoty všech faktorů se sečtou, výsledná hodnota se vydělí stem a je dosaženo číslo mezi 1 až 5, které ukazuje na celkovou atraktivnost trhu.

Tab. 3. Atraktivnost trhu. [vlastní zpracování]

FAKTOR	VÁHA	OHODNOCENÍ	HODNOTA
VELIKOST	20	4	80
RŮST:			
Politický	5	2	10
Ekonomický	5	2	10
Sociální	10	1	10
Technologický	15	3	45
ZISKOVOST:			
Zákazníci	10	5	50
Dodavatelé	10	4	40
Konkurence	15	4	60
HROZBY:			
Nové firmy	5	2	10
Substituční výrobky	5	1	5
CELKEM	100%	x	3,2

Celková atraktivnost trhu určuje, jak je daný trh přitažlivý pro podnikatelské subjekty.

Atraktivnost trhu, na kterém působí firma FIMES, je 3,2. Tato hodnota ukazuje jen lehce nadprůměrnou přitažlivost daného trhu. Po produktech tohoto trhu je velká poptávka, existuje zde tedy velké množství zákazníků, ale také zde působí značná konkurence.

2.3.4 Analýza kritických faktorů úspěchu

V následující tabulce identifikujeme kritické faktory úspěchu firmy FIMES a prozkoumáme, jak se tyto faktory mohou v příštích pěti letech změnit.

Tab. 4. Změna kritických faktorů úspěchu. [vlastní zpracování]

KFÚ	% váhy v současnosti	% váhy v roce 2010
Nákup surovin	10	10
Produktivita výroby a práce	15	10
Kvalifikované personální obsazení	20	20
Schopnost rychle realizovat nový	15	20

výrobek		
Kontrola kvality výroby	10	15
Vlastní know-how	20	15
Známost firmy	10	10
Celkem	100	100

Mezi hlavní klíčové faktory úspěchu firmy FIMES patří kvalifikovaný personál a vlastní know-how a s tím související certifikovaný systém managementu jakosti. To jsou faktory, kterých si firma nejvíce cení. Nezanedbatelná je také flexibilita výroby, kterou firma vychází vstříc zákazníkům přicházejícím s novými požadavky.

Analýza konkurenční pozice

V rámci analýzy kritických faktorů úspěchu také porovnáme firmu s jejími dvěma konkurenty:

- firma Moniform, s. r. o. působící také ve Zlínském kraji,
- firma PONAS, s.r.o. jako významnější firma působící v Pardubickém kraji.

Moniform, s. r. o.

Mezi hlavní činnosti firmy patří:

- výroba všech typů forem s aplikací CAD/CAM systému,
- obrábění vysoce náročných součástí,
- lisovací a stříhací nástroje.

PONAS, s. r. o.

Mezi hlavní činnosti firmy patří:

- konstrukce a výroba vstřikovacích forem, nástrojů a přípravků,
- počítačový návrh, modeling a vizualizace forem a odlitků,
- využití nejmodernějších CAD/CAM programů.

Tab. 5. Analýza konkurenční pozice. [vlastní zpracování]

KFÚ	% váhy v sou- časnosti	Naše firma FIMES*	Konkur. Moniform*	Konkur. PONAS*	Úsilí manage- mentu +	Finanční zdroje +
Nákup surovin	10	3	3	4	+	+
Produktivita výroby a práce	15	4	4	4	+	++
Kvalifikované personální obsazení	20	5	3	4	++	+++
Schopnost rychle realizovat nový výrobek	15	4	3	5	++	+++
Kontrola kvality výroby	10	3	3	3	+	++
Vlastní know- how	20	5	4	5	+	++
Známost firmy	10	3	2	4	++	+
Celkem	100	4,1	3,25	4,25		

* 1 – nejnižší, 5 – nejvyšší

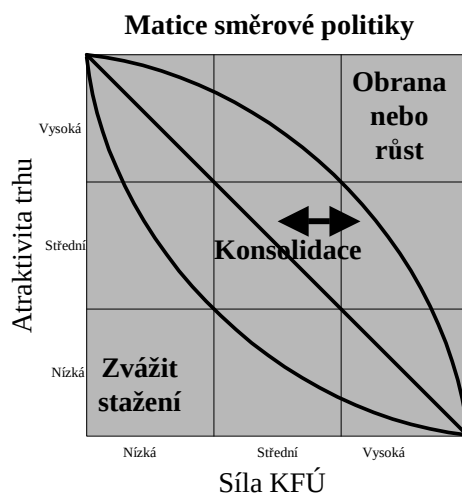
Tabulka ukazuje, jak jsou firmy v porovnání s konkurencí silné ve svých klíčových faktorech úspěchu. V souboji s firmami Moniform a PONAS obsadila firma FIMES druhé místo s bodovým ohodnocením 4,1. V porovnání s firmou PONAS, která získala nejvyšší počet bodů, je to ovšem velmi těsné umístění.

2.3.5 Matice směrové politiky

Matice směrové politiky shrnuje výsledek analýzy atraktivnosti trhu a analýzy konkurenční pozice v rámci kritických faktorů úspěchu.

Výsledné hodnoty jsou:

- atraktivnost trhu 3,2,
- síla kritických faktorů úspěchu:
 - firma FIMES 4,1,
 - firma Moniform 3,25,
 - firma PONAS 4,25.



Obr. 5. Matice směrové politiky.

[8],[vlastní zpracování]

Ze zobrazení matice směrové politiky vyplývá, že firma FIMES i ostatní firmy se nachází v kvadrantě konsolidace, ale blíží se kvadrantu růstu a obrany.

Celkově se tato pozice firmy dá hodnotit jako příznivá. Firma FIMES se tak zařazuje mezi prosperující firmy na tuzemském trhu. Její poloha přibližující se oblasti růstu a obrany pro ni znamená, že zlepšením svého postavení na trhu a dalších svých vnitřních faktorů se může dostat mezi nejvíce prosperující firmy, ovšem nesmí zapomínat na obranu proti značné konkurenci v odvětví.

2.4 Interní analýza

Po analýze vnějšího prostředí, které má na firmu vliv, je vhodné přistoupit na analýzu vnitřní situace podniku. Při interní analýze firmy byl zpracován a vyhodnocen dotazník uvedený v příloze. Dotazník zahrnuje několik problémových okruhů. Pečlivým vyplněním dotazníku lze získat přehled o silných a slabých stránkách firmy a o tom, čemu je třeba věnovat přednostně pozornost.

Jednotlivé vnitřní oblasti firmy:

- oblast strategie a plánování,
- oblast marketingu,
- oblast výrobní, výrobková a organizační,
- oblast kvality a životního prostředí,

- oblast logistiky,
- oblast organizace a lidských zdrojů.

2.4.1 Oblast strategie a plánování

Úkolem strategického plánování je neustále sledovat měnící se prostředí a přizpůsobovat obory podnikání nejlepší příležitostí. Firma FIMES se snaží rozpracovávat svou vizi do podnikatelského plánu, sledujícího minimálně střednědobý výhled (3-5 let). Z odpovědí v dotazníku je zřejmé, že firma si je vědoma zásad moderního řízení a strategického plánování. Lze předpokládat, že si nutnost zavádění inovací nejen uvědomuje, ale je schopna je plánovat i provádět. Firma ovšem chápe inovace jen v rámci svých ostatních činností. Nevyjímá je a nevěnuje jim náležitou pozornost. Pro výraznější budoucí efekt se snaží hledat i jiné zdroje.

Vize a zaměstnanci

Vyústěním vize rozvoje firmy do jejího každodenního života je sdílení vize ze strany zaměstnanců. To je základní prvek budování firemní kultury. Ve firmě FIMES jsou zaměstnanci o záměrech společnosti informováni. Firma si tím vytváří prostor pro iniciativy ze strany zaměstnanců a může jich pak i účinně využívat.

Systém přenosu informací a zpětných vazeb

Schopnost zasahovat do plánování znamená mít vybudován efektivní systém přenosu informací a zpětných vazeb. Firma FIMES si ale uvědomuje nedostatečně vybudované informační zpětné vazby. Rizikovost změny a nedostatek prostředků ji uřídí vede ke strnulosti postupů, což může být zdrojem ztrát firmy. Neúčinnost přenosu informací může často souviset s nízkým stupněm přidělování pravomocí zaměstnancům.

Hloubka a návaznost plánovacích a řídicích procesů

Uvědomělost postavení a vývoje společnosti tkví ve znalosti její finanční síly, schopnosti odhadu rizik a vytváření prostředků k jejich minimalizaci. Firma FIMES si uvědomuje nutnou potřebu výkonnosti společnosti z hlediska budoucí bezpečné existence. Přitom vychází z uplynulého vývoje, dané nákladovostí výroby a výše režijních nákladů.

Rizika se snaží eliminovat především defenzivními strategiemi. Prostor pro inovace není uvědoměle budován.

Účelnost plánování procesů

Tím jsou podmíněny schopnosti společnosti vypořádat se s turbulentním prostředím a podchycovat a reagovat na inovační podněty z vnějšího prostředí. Vzhledem k operativnímu přístupu firmy FIMES lze předpokládat, že firma navozuje prostředí permanentních změn. Pokud nějaká informace vede k inovačnímu podnětu, nejde o proces řízený, ale pouze usměrňovaný.

2.4.2 Oblast marketingu

Firma FIMES se doposud orientuje na trh a jeho atributy. Tento zastaralý přístup má to nebezpečí, že inovační aktivity budou vyhovovat všem poznatkům z tržního prostředí kromě požadavků zákazníků a nevzbudí z jejich strany předpokládaný nárůst poptávky po produktu. Ve firmě převládá inovační myšlení zaměřené na produkt a inovace v oblastech procesů ve firmě nejsou považovány za podstatné.

Hodnocení tržní konkurenční pozice

Firma zná konkurenci působící ve svém tržním segmentu. Situace je přitom natolik průhledná, že pro firmu není potřebné věnovat se systematicky vyhodnocování vlastní tržní pozice. Ohrožením pro takové firmy mohou být potenciální konkurenti nově vstupující do oboru, kteří mají sílu narušit zde ustavenou rovnováhu.

Orientace na zákazníka

Míněním zákazníka se firma FIMES zabývá pouze tehdy, když on sám je iniciátorem. Diskuse se zákazníkem se sice odráží v produktu a službách, vyhovět požadavkům zákazníků je však pro firmu náročné, protože inovace šité na míru znamenají vzrůst nákladů firmy, které se vzhledem ke konkurenčnímu prostředí nemohou odrazit v ceně produktu. Firma inklinuje k tomuto postoji, protože její zákazníci nejsou příliš citliví na cenu a její produkty lze velmi těžko substituovat.

Zákaznické reakce na produkt jsou iniciátory změn, které eliminují plýtvání prostředky společnosti a zvyšují její prestiž na trhu. Firma konfrontuje rozhodnutí

o budoucích aktivitách společnosti s reakcí zákazníků. Nejčastější příležitostí k takové konfrontaci je uvádění nového produktu na trh nebo rozhodování o jeho vývoji. Takto prováděné inovace sice šetří prostředky investované do předvýrobní fáze produktu, omezenost informací však může vést k chybným závěrům týkajících se předvídání budoucích reakcí ze strany zákazníků.

Způsob přenášení tržních informací ve firmě

Informace o trhu, zákaznících a konkurenci si obvykle zaznamenávají kompetentní pracovníci, firma FIMES tedy staví na know-how svých pracovníků. Problém nastane tehdy, když zmíněný pracovník odejde.

Marketing a finanční řízení

Marketingové plány ve firmě FIMES nezahrnují podrobné členění nákladů. Při takovém plánování, kdy marketing je součástí finančního plánování, ale nevyhodnocuje se efektivita jednotlivých marketingových činností, hrozí společnosti nebezpečí nekontrolovaného vývoje režijních nákladů, které kumulativně dokrývají všechny nepřesnosti kalkulací. Zvyšující se ceny pak snižují konkurenceschopnost u zákazníků.

2.4.3 Oblast technologie a technologického procesu

Společnosti, které chtějí udržovat svoji konkurenceschopnost za vynaložení co nejnižších nákladů, vyvíjejí nepřímý tlak, nejčastěji v podobě hmotných stimulů, na tvůrčí pracovníky, aby sami sledovali vývoj v oboru. To charakterizuje i firmu FIMES, ve které mají tvůrčí pracovníci v náplni práce stanovenou povinnost sledovat vývoj know-how a nových technologií v oboru a začleňovat tyto poznatky do své práce.

Změny používaných technologií

Ve firmě FIMES funguje plánovaný postup při zavádění produktových inovací. Změny, které se podle plánu zavádějí, jsou v obecné rovině chápány za přínosné a užitečné; jejich konkrétní dopad a efekt pro firmu však vyhodnocován není a tím není ani systematicky vytvářen prostor k vytváření změn nových, které by vyvěraly přímo z prostředí firmy.

Podněty k provádění změn technologických procesů sbírá firma z interního i externího prostředí, ve firmě je zaveden systém práce s podněty. Problematiku změnových procesů firma přiřazuje oblasti výzkumu a vývoje, který chápe odděleně od aplikačních činností. Iniciátory změnových procesů jsou právě pracovníci ve výzkumu a vývoji, kteří jim na podkladě profesních zkušeností přiřazují i váhy. Specifický úhel pohledu pak může ovlivnit informační kanál i účinnost provedené změny.

Investiční návratnost plánovaných změn

Návratnost investic se ve firmě FIMES vyčísluje pouze v hrubých odhadech.

Kalkulování výrobních nákladů

Sledování výrobních nákladů svědčí o stupni zvládnutí technologických dovedností ve společnosti. Ve firmě FIMES existuje metodika pro kalkulaci nákladů, neexistuje ale zpětná kontrola jejich vývoje. Lépe uplatňovaná metodika při provádění kalkulace výrobních nákladů snižuje nepřesnost odhadu jejich skutečné velikosti, dokonce se při ideálním průběhu projektu mohou blížit i skutečným nákladům. Bez zpětné kontroly však hrozí nebezpečí zpochybnění správnosti prováděné kalkulace.

Tvorba zdrojů určených na vývoj

Firma FIMES se snaží zajišťovat prostředky na vývoj z různých dostupných zdrojů, ale tyto často nepokrývají požadovanou výši. Odpověď vyjadřuje, že firma správně chápe nezbytnost generovat zdroje na svůj vývoj, ale zatím jí chybí uspořádanost priorit, které musí nezbytně zvládat ze svých prostředků a které jsou závislé na dalších zdrojích.

2.4.4 Oblast kvality a životního prostředí

Při zavádění nových produktů a procesů se firma FIMES snaží dodržovat současné standardy, předpisy apod. Firma respektuje význam standardů, nechápe je však komplexně a jejich působnost omezuje pouze na izolovaně řešené problémy. Firma udržuje aktivní přístup k vyhovění legislativním trendům v oblasti kvality a ochrany životního prostředí. Tím má připraven prostor pro identifikování podnětů k inovacím, které z uvedených trendů vyplývají.

Hodnocení přínosu pracovníků k dodržování kvality

Ve firmě FIMES je kvalita práce jednotlivců sledována nesystematicky, v pracovních skupinách tento parametr není hodnocen. V organizaci pracovních procesů tedy převládá formalismus. Přímý nadřízený je sice zodpovědný za dodržování požadovaných kvalitativních parametrů, je však nucen se zodpovídat pouze tehdy, když se zjistí hrubé porušení stanovených postupů, které má dopad na výslednou kvalitu produktu.

Externí audit kvality ve firmě

V rámci implementovaného systému kvality firma FIMES systematicky provádí externí audity kvality u svých dodavatelů a zároveň jsou takové audity prováděny ze strany zákazníků. Firma je součástí průmyslového řetězce, v němž musí obhajovat své stávající postavení proti konkurenci. Prostředky, které společnost na příslušné audity vynakládá, jsou kompenzovány tím, že se předejde ztrátám vzniklým nedodržením standardů kvality.

Dopad činnosti firmy na životní prostředí

Firma FIMES zná předpisy týkající se dopadu její činnosti na životní prostředí a dodržuje je pouze v požadovaném rozsahu. Firma musí vyhovět předpisům stanoveným a kontrolovaným orgány státní správy. Cílem činnosti firmy je vyhnout se sankcím z nedodržení požadavků, které jsou stanoveny v předpisech a sledovány příslušnými orgány. Pokud na to musí vynaložit náklady, jsou plánovány pouze v nezbytně nutné výši a zaměřeny na uspokojení momentálních potřeb ze strany legislativy státu.

Certifikace systému kvality

Systém kvality je ve firmě FIMES certifikován a je nedílnou součástí všech procesů firmy, které jsou optimalizovány tak, aby byly minimalizovány celkové náklady na produkci a aby firma splňovala požadavky zákazníků.

2.4.5 Oblast logistiky

Firma FIMES má vytvořenou funkční databázi dodavatelů i distributorů a průběžně hodnotí jejich efektivnost. V logistice provádí operativní změny tehdy, je-li k tomu donucena zákazníkem nebo konkurencí. O rizikovosti takových změn ale neuvažuje.

Optimalizace logistiky a finance

Optimalizace procesů logistiky ve společnosti úzce souvisí s hodnotovou analýzou podílu inovací v logistice. Firma FIMES jednotlivé činnosti logistiky sleduje a hodnotí samostatně, změny interní činnosti se dějí operativně v návaznosti na dílčí informace. V analytice finančního řízení firma sleduje přínosnost přijatých inovací v logistice. To je ale možné až za určité uzavřené období, tedy bez možnosti aktivně ovlivňovat průběh zavádění inovace.

Přenos informací a komunikace s partnery firmy

Firma FIMES připouští neformální komunikaci s partnery prostřednictvím kompetentních pracovníků marketingu, kteří registrují jejich náměty a připomínky. Oni jsou zodpovědní za přenos informací do firmy a jejich nezkreslenost.

Zavádění inovací v logistice

K inovacím v oblasti logistiky se firma FIMES staví nesystematicky a pasivně. Sází na iniciativu svých pracovníků, kteří ale nemají mandát pro systematickou činnost v této oblasti. Posouzení užitečnosti inovačních nápadů svých pracovníků je v rukou managementu firmy; v případě, že se iniciativa pracovníků nesetká ve firmě s odezvou, je zákonitě, že časem vyhasne.

2.4.6 Oblast organizace a lidských zdrojů

Firma FIMES čas od času zjišťuje spíše neformálně spokojenost pracovníků. Má tedy zaveden systém sběru informací o zaměstnancích a s těmito informacemi dále pracuje. Zaměstnanci jsou hmotně stimulováni systémem odměn a sankcí za kvalitu pracovního výkonu.

Řízení a komunikace

Mezi pracovníky firmy FIMES funguje formální i neformální komunikace. Funguje zde jistý stupeň delegování pravomocí. Kontrolní mechanismy řeší mj. konflikty, které mohou vznikat při překrývání se úkolů zadaných z různých míst jednotlivým pracovníkům. Funkčnost je do značné míry ovlivněna organizačními schopnostmi vedoucích pracovníků. Management firmy monitoruje vznik a vývoj konfliktů a provádí analýzy příčin jejich

vzniku, což předpokládá mít vnímavý informační kanál. Přínos konfliktů pro firmu tkví v tom, že navozují příležitost k naplánování a provedení změny ve firmě. Podle charakteru konfliktu je management oprávněn do něj zasahovat.

Informační systém

Firma FIMES se snaží aktivně zapojit pracovníky do využívání možností přenosu informací implementovaným informačním systémem. Firemní informační systém je vhodný pro operativní řízení, ale neposkytuje zpracované informace pro strategické řízení.

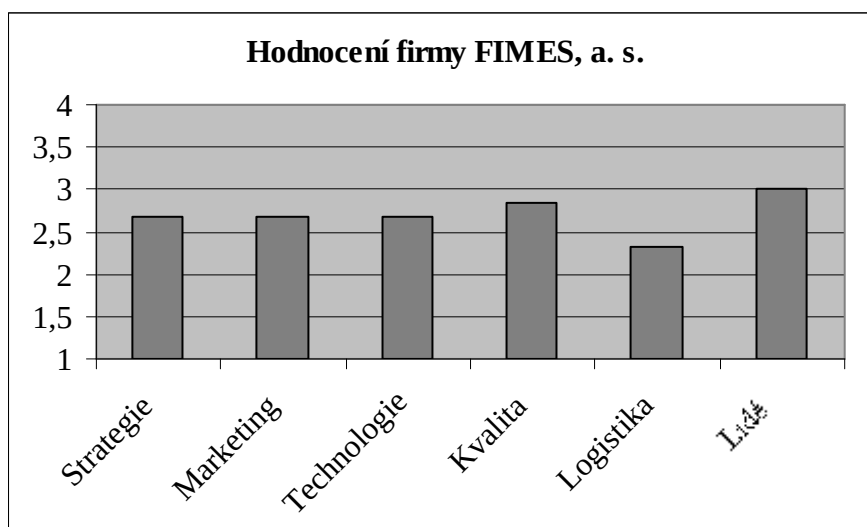
Firemní kultura

Budování firemní kultury je součástí dlouhodobých plánů a management se snaží do této aktivity zapojit i zaměstnance firmy. Firma FIMES chápe firemní kulturu nejen jako prostředek propagace firmy, ale rovněž i jako nástroj zvyšování její výkonnosti. Přitom akceptuje vědomí dlouhodobosti tohoto procesu.

2.4.7 Souhrnné hodnocení mapovaných oblastí

Na základě odpovědí v dotazníku uvedeného v příloze a s programem pro jeho vyhodnocení je možné zhotovit následující celkové hodnocení jednotlivých oblastí firmy.

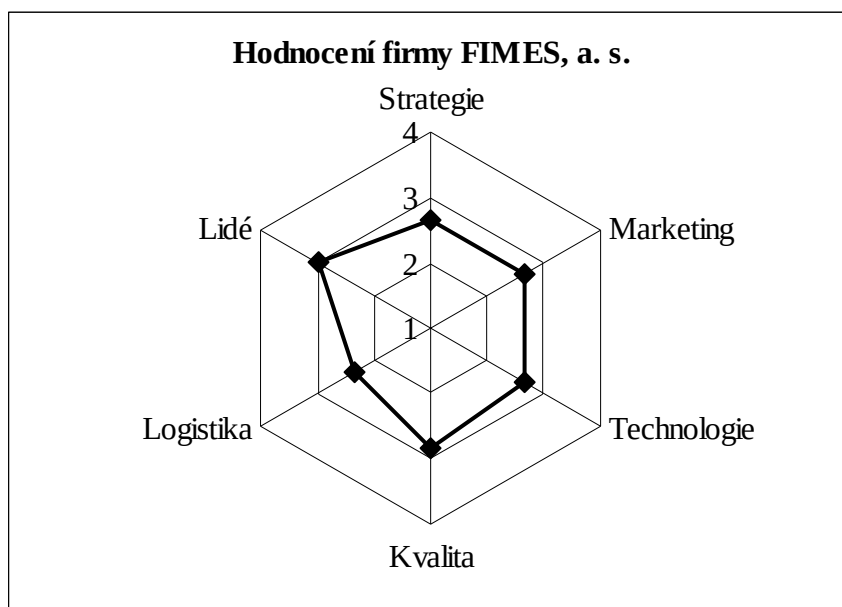
Z grafického zobrazení získáme rychlou představu o tom, v kterých oblastech je na tom firma dobře a v kterých zaostává.



Graf 2. Hodnocení firmy FIMES, a.s. [17],[vlastní zpracování]

Nejvyšší možná dosažená hodnota v každé oblasti je 4. Ta odráží ideální stav sledované oblasti.

Z grafu 2 i 3 je patrné, že této nejlepší hodnoty nedosahuje firma FIMES ani v jedné oblasti. Nejlepšího výsledku firma dosahuje v oblasti organizace a lidských zdrojů a v oblasti kvality. Této situace si je velmi dobře vědoma, protože ke svým hlavním faktorům úspěchu řadí především certifikovaný systém managementu jakosti a kvalifikovaný personál. Opačná situace nastává v oblasti logistiky, kterou se firma příliš nezabývá, jen v případě nutnosti. Ve zbývajících oblastech strategického plánování, marketingu a technologie dosahuje firma téměř stejné hodnoty, které jsou lehce nadprůměrné.



Graf 3. Hodnocení firmy FIMES,a.s. [17],[vlastní zpracování]

3 DOPORUČENÍ FIRMĚ FIMES, A. S.

Ve své práci jsem se zabývala konkurenční schopností firmy FIMES, a.s. Provedla jsem teoretické a analytické zhodnocení údajů. Tyto analýzy se staly východiskem pro formulace následujících doporučení.

Akciová společnost FIMES patří k předním výrobcům přesných odlitků, forem a nástrojů na trhu ve svém oboru.

Působnost firmy je velice široká, její výrobky nacházejí uplatnění v mnoha dalších výrobních oborech jako jsou letecký, automobilový, textilní atd.

Z toho vyplývá, že firma se setkává s velkým počtem konkurentů. V této situaci by se měla bránit a budovat goodwill prosperující strojírenské firmy.

V boji proti konkurenci je pro firmu FIMES nejdůležitější spokojenost a loajalita zákazníků, v případě firmy FIMES spíše průmyslových odběratelů. Pro jejich udržení by jim měla poskytnout lepší služby než konkurence. Výhodné by jistě bylo zavést různé cenové výhody, jako například za stálé zakázky ve velkém množství.

Firma si zakládá na kvalitě svých produktů, která je také potřebná k navazování dobrých vztahů se zákazníky. I nadále by tedy měla důsledně uplatňovat politiku jakosti. Do této oblasti nevyhnutelně patří také zabezpečování trvale vysoké kvality technické přípravy výroby a tím vytváření předpokladů pro plnění požadovaných termínů. Konkurenční výhodou se zde jistě stane rozšiřování využití CAD systémů a automatizovaných systémů pro přenos technických dat. V oblastech, kde se ovšem najdou i nadále mezery, bych doporučovala spolupráci s externími konstrukčními kanceláři, které svými zkušenostmi garantují kvalitu řešení.

Důsledně by firma měla také sledovat přístup pracovníků k dodržování kvality. Přehlížení drobných nedostatků může totiž oslabovat iniciativy vedoucí ke stálému zlepšování a inovacím.

Jedním z cílů firmy je také modernizovat výrobní a technologické zařízení. Doporučovala bych, aby firma své zařízení inovovala v co nejkratších termínech. A to

z toho důvodu, že firma může v současném tržním prostředí získat konkurenční výhodu především zavedením inovace dříve než inovuje konkurence.

Inovační činnost svých výrobků by firma neměla chápat jen v rámci svých ostatních činností. Prostor pro inovace uvědoměle nebuduje, což je velkou chybou v boji proti konkurenci. Firma bude úspěšná především tehdy, pokud se od konkurence odliší kvalitními inovovanými výrobky.

Pokud firma inovuje, neměla by se zapomenout zajímat o budoucí reakce ze strany zákazníků. Neprovázanost výsledků činností tvůrčích pracovníků a ostatních činností (hlavně logistiky), má pak za následek úzké zaměření se na inovace produktů, které pak z příčin pro firmu nejasných nenacházejí uplatnění na trhu.

Návratnost těchto nových investic firma vyčísluje pouze v hrubých odhadech. Firma by měla propočítávat tuto návratnost pokud možno co nejpřesněji, protože vysoké investice pro ni znamenají také hrozby.

Vzhledem k velkému množství dodavatelů na trhu firma jistě může zvyšovat svou konkurenční výhodu jejich správným výběrem. Měla by se tedy více zaměřit na oblast logistiky. Pokud se na tuto oblast firma zaměřuje, již neuvažuje o rizikovosti těchto změn. Přínos inovací v logistice by měla sledovat průběžně, nikoliv až za určité uzavřené období. Tím by byla schopna rizika odhadovat a včas eliminovat.

Jestliže chce firma zvyšovat svůj význam na tuzemském trhu, měla by se zaměřit více na reklamní činnost. Firma má své internetové stránky, které neustále obnovuje a doplňuje o aktuální informace, ne každý je ovšem nalezne. Pro velké výrobní podniky, kteří firmu FIMES neznají, by jistě bylo na místě rozesílání různých prospektů a nabídek svých činností. Prostřednictvím internetu nebo průzkumem trhu by jistě našla velké množství firem, které by se mohly stát jejími potenciálními odběrateli.

I když jsou zaměstnanci dostatečně kvalifikovaní, musejí v tomto oboru neustále doplňovat své znalosti. Týká se to hlavně pracovníků ve speciálních profesích

při prohlubování jejich odborných znalostí u nových technických počítačových programů. Pro ostatní pracovníky by firma měla zabezpečovat neustálé proškolení, zaměřené například na vzdělávání k systému jakosti a změně právních předpisů.

Ve firmě dochází také ke špatnému přenosu informací mezi pracovníky. Pokud si v dostatečné míře nepředávají důležité poznatky, může dojít k jejich nenávratné ztrátě, především tehdy, když pracovník z firmy odejde.

Firma by se tedy měla zaměřit na vybudování správného a efektivního systému přenosu informací a také zpětných vazeb. Špatným přenosem může docházet k nesprávnému přidělování pravomocí zaměstnanců a k následným konfliktům, které vznikají při překrývání se úkolů zadaných z různých míst jednotlivým pracovníkům.

ZÁVĚR

Cílem mé bakalářské práce bylo na základě teoretických poznatků zpracovat analýzu konkurenční schopnosti firmy FIMES, a.s. na českém trhu a na základě provedené analýzy zhodnotit současné postavení firmy a navrhnout doporučení pro zlepšení její konkurenční pozice na trhu.

V první teoretické části jsem z literárních zdrojů objasnila základní pojmy, například konkurenční schopnost, konkurenční výhodu, trh a segmentaci trhu, dále jsem popsala možnosti externí a interní analýzy v podniku.

Při zpracování analytické části jsem vycházela z konkrétní situace ve firmě a v jejím okolí. Úkolem bylo zpracovat externí a interní analýzu firmy.

V rámci externí analýzy firmy jsem tedy zjišťovala situaci ve firmě a její postavení na trhu. Zaměřila jsem se na segmentaci trhu, na kterém firma podniká, Porterův model pěti sil, analýzu PEST, analýzu kritických faktorů úspěchu atd. Z uvedených analýz jsem zpracovala celkovou atraktivnost trhu a matici směrové politiky, která ukázala postavení firmy na trhu v porovnání s jejími dvěma konkurenty.

Interní analýzu firmy jsem zpracovávala pomocí dotazníku, který zahrnoval šest oblastí podnikatelského prostředí. Vyhodnocením dotazníku jsem získala přehled o silných a slabých stránkách firmy.

V poslední závěrečné části jsem ze zpracovaných analýz vyvodila doporučení pro firmu, z nichž považuji nejdůležitější především neustálé sledování vývoje v oboru, upevnění pozice firmy na trhu a stálé proškolení pracovníků v nových technických počítačových programech.

Budu ráda, když zpracovaná bakalářská práce bude akciové společnosti FIMES prospěšná a přispěje ke zlepšení její konkurenční pozice na českém trhu.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Monografie:

- [1] BARTES, František. *Konkurenční strategie firmy*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1997. ISBN 80-85943-41-7.
- [2] ČERNÝ, Jaromír. *Základy technologie výrob*. 1. vyd. Zlín: UTB, 2000. ISBN 80-214-1581-9.
- [3] GROS, Ivan. *Logistika*. 1. vyd. Praha: Vydavatelství VŠCHT, 1996. ISBN 80-7080-262-6.
- [4] JIRÁSEK, A. Jaroslav. *Konkurenčnost: Vítězství a porážky na kolbišti trhu*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2002. ISBN 80-86419-11-8.
- [5] KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. *Marketing*. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0513-3.
- [6] KOVÁŘ, František; KOŽÍŠKOVÁ, Hana; HRAZDILOVÁ BOČKOVÁ, Kateřina. *Teorie průmyslových podnikatelských systémů II*. 1. vyd. Zlín: UTB, 2004. ISBN 80-7318-189-4.
- [7] KOŽÍŠKOVÁ, Hana. *Řízení podniku pro neekonomické obory*. 1. vyd. Zlín: UTB, 2002. ISBN 80-7318-091-X.
- [8] KOŽÍŠKOVÁ, Hana. *Řízení podniku pro neekonomické obory: cvičebnice*. 1. vyd. Zlín: UTB, 2003. ISBN 80-7318-146-0.
- [9] KUDERA, Jiří. *Moderní teorie firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2000. ISBN 80-7169-954-3.
- [10] NENADÁL, Jaroslav a kol. *Moderní systémy řízení jakosti*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1998. ISBN 80-85943-63-8.
- [11] PORTER, E. Michael. *Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha: Victoria Publishing, 1994. ISBN 80-85605-11-2.
- [12] SYNEK, Miloslav a kol. *Podniková ekonomika*. 3. vyd. Praha: C. H. Beck, 2002. ISBN 80-7179-736-7.

- [13] ŠULEŘ, Oldřich. *Manažerské techniky*. 1. vyd. Olomouc: Rubico,s.r.o., 1995. ISBN 80-85839-06-7.
- [14] ŠUMBEROVÁ, Pavla; KOZÁK, Vratislav. *Základy marketingu*. 4. vyd. Zlín: UTB, 2003. ISBN 80-7318-001-4.
- [15] WARD, Michael. *50 základních manažerských technik*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1998. ISBN 80-85943-59-X.

Internetové zdroje:

- [16] Dotazník pro hodnocení firem. [online]. [cit. 2005-04-12]. Dostupný z WWW: <<http://www.kip.zcu.cz/USME/dotaznik.doc>>.
- [17] Počítačová podpora hodnocení dotazníku. [online]. [cit. 2005-04-12]. Dostupný z WWW: <<http://www.kip.zcu.cz/USME/dotaz.xls>>.
- [18] Internetové stránky firmy FIMES, a. s. [online]. [cit. 2005-03-27]. Dostupný z WWW: <<http://www.fimes.mesit.cz/>>.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

aj.	a jiné
apod.	a podobně
atd.	a tak dále
a.s.	akciová společnost
ČR	Česká republika
EU	Evropská Unie
KFÚ	kritické faktory úspěchu
mj.	mimo jiné
např.	například
popř.	popřípadě
resp.	respektive
s.r.o.	společnost s ručením omezeným
tzv.	tak zvaný

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1. Porterův model pěti sil. [6]	13
Obr. 2. Klíčové makroekonomické faktory. [6]	17
Obr. 3. Základy konkurence a KFÚ. [6]	19
Obr. 4. Matice směrové politiky. [8]	20
Obr. 5. Matice směrové politiky. [8],[vlastní zpracování]	44

SEZNAM TABULEK A GRAFŮ

Tab. 1. Sumarizace konkurenčních trendů. [vlastní zpracování]	37
Tab. 2. PEST analýza. [vlastní zpracování]	38
Tab. 3. Atraktivnost trhu. [vlastní zpracování]	41
Tab. 4. Změna kritických faktorů úspěchu. [vlastní zpracování]	41
Tab. 5. Analýza konkurenční pozice. [vlastní zpracování]	43
Graf 1. Vývoj počtu zaměstnanců firmy FIMES, a. s. [vlastní zpracování]	30
Graf 2. Hodnocení firmy FIMES, a.s. [17],[vlastní zpracování]	51
Graf 3. Hodnocení firmy FIMES, a.s. [17],[vlastní zpracování]	52

SEZNAM PŘÍLOH

P I Dotazník pro hodnocení firem.

PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK PRO HODNOCENÍ FIREM

A. Otázky pro respondenty z oblasti strategie a plánování

1. představa o budoucnosti společnosti

- a) o vzdálenější budoucnosti příliš neuvažujeme, důležitá je pro nás přítomnost a aktuální problémy
- b) ve firmě existuje určitá představa o budoucnosti firmy, není však podrobně písemně specifikována a rozpracována do plánu
- c) firma má písemně formulovanou vizi na 1 - 2 roky a sestavuje podle ní krátkodobé plány
- d) firma se snaží rozpracovávat svou vizi do podnikatelského plánu, sledujícího minimálně střednědobý výhled (3 - 5 let nebo 2 - 3 generace produktů)

2. vize a zaměstnanci

- a) zaměstnance není třeba seznamovat s vizí, jsou úkolováni podle potřeb firmy
- b) zaměstnanci mají možnost seznámit se v případě zájmu s vizí firmy u svých nadřízených
- c) zaměstnanci firmy jsou s obsahem vize průběžně seznamováni
- d) zaměstnanci firmy se spolupodílejí na formulování podnikové vize a o jejich připomínkách se dále jedná na úrovni managementu

3. inovační programy společnosti

- a) zpracovávají se pouze krátkodobé plány podle aktuálních tržních příležitostí, firma se programově inovacemi nezabývá
- b) plán je vytvářen na jeden kalendářní rok s přihlédnutím k momentální situaci firmy, na vytváření inovačních programů nemá firma dostatek zdrojů
- c) je zpracován orientační plán s výhledem na 2 - 3 roky dopředu, inovační programy jsou přijímány, když je firma donucena inovovat kvůli aktivitě konkurence na trhu
- d) podnikatelský plán počítá se zaváděním inovací jako nezbytným předpokladem pro dosažení vize firmy

4. změny plánu

- a) vzhledem k praxi operativního řízení akcí ve firmě nepoužíváme žádné dlouhodobější plány
- b) firma se snaží dodržovat zvolenou strategii a ukazatele plánu, případné změny by vnášely do průběhu projektů chaos
- c) změny se do projektů promítnou, když se při analýzách dosavadních výsledků projektu projeví nesoulad s původní prognózou
- d) operativní změny a aktualizace plánů se provádějí vždy, když se při průběžné kontrole realizace projektu zjistí nesoulad se stanoveným plánem

5. finanční ukazatele plánu

- a) firma nestanovuje finanční ukazatele plánu
- b) firma se snaží naplňovat obraty dané plánem tržeb, jiné ukazatele předem stanoveny nejsou
- c) ve firmě se provádí sledování nákladů s ohledem na provozní zisk, ostatní údaje s výjimkou objemu tržeb nejsou pro firmu podstatné
- d) cíle a strategie podnikatelského záměru jsou převedeny do měřitelných ukazatelů finančního plánu a každý obchodní případ je před přijetím podle nich posuzován

6. plánování ve společnosti

- a) ve firmě převládá spíše řízení operativní „ze dne na den“
- b) výběr projektů se řídí především možnostmi firmy s důrazem na naplňování její kapacity
- c) projekty jsou vybírány operativně s ohledem na aktuální tržní příležitosti, strategie firmy nemusí přitom být vždy rozhodující
- d) výběr projektů je vždy v souladu s dlouhodobou strategií firmy

B. Otázky pro respondenty z oblasti marketingu

1. sledování aktuálních vývojových trendů na trhu

- a) marketingové aktivity se neplánují a provádějí se spíše živelně jako okamžitá reakce na změny trhu
- b) pro marketingové plánování má společnost k dispozici pouze dílčí znalosti o vývoji trhu
- c) společnost se snaží sledovat vývoj trhu a očekávaný trend bere v úvahu při přípravě marketingových aktivit
- d) vývoj trhu se pečlivě sleduje, zjištěné trendy jsou rozhodující pro plánování dlouhodobých marketingových aktivit

2. hodnocení tržní konkurenční pozice

- a) vyhodnocování tržní konkurenční pozice se ve společnosti neprovádí
- b) trh se sleduje jen tehdy, když se objeví problémy a je třeba zjistit, v jaké je společnost skutečně pozici
- c) existuje přehled o konkurenci na trhu a průběžně, i když ne zcela pravidelně a plánovaně, se sleduje tržní pozice společnosti
- d) díky systematickému sledování situace na trhu je tržní konkurenční pozice společnosti v každém okamžiku přesně známa a přitom lze i odhadnout další záměry konkurentů

3. orientace společnosti na zákazníka

- a) společnost je přesvědčena, že vlastnosti produktu uspokojují potřeby zákazníka a není proto třeba plýtvat časem na další průzkumy
- b) marketingové otázky řeší management s obchodníky, kteří ze své praxe vědí, co zákazníci potřebují
- c) společnost sleduje a analyzuje požadavky zákazníků a získané poznatky uplatňuje při přípravě marketingových aktivit
- d) společnost plánovitě a pravidelně sleduje potřeby zákazníků, vyhodnocuje informace o nich a výsledky využívá v marketingu i při tvorbě strategie

4. sledování postojů zákazníků k produktu společnosti

- a) zákaznické postoje se cíleně nesledují, protože negativní odezva se rychle objeví sama
- b) společnost provedla v tomto směru několik nahodilých akcí
- c) spokojenost zákazníků se sleduje nepravidelně, zejména tehdy, když je třeba využít tyto informace pro další aktivity společnosti
- d) ve společnosti existuje a využívá se propracovaný systém pravidelného získávání názorů od zákazníků a tyto informace se zpětně promítají do aktivit společnosti

5. způsob přenášení tržních informací ve společnosti

- a) existující poznatky z praxe jsou dostatečné a známé všem kompetentním pracovníkům, proto není zapotřebí se dalším získáváním a zpracováváním informací systematicky zabývat
- b) informace o trhu, zákaznících a konkurenci si obvykle zaznamenávají kompetentní pracovníci, pro další využití ve firmě nejsou systematicky sdíleny
- c) informace o trhu se evidují informačním systémem ve společnosti, pracovníci je optimálně nevyužívají
- d) společnost má kvalitní informační systém, který využívají kompetentní pracovníci

6. marketing a finanční řízení

- a) marketing není propojen s finančním plánováním
- b) marketing je součástí finančního plánování, ale nevyhodnocuje se efektivita jednotlivých marketingových činností
- c) existuje krátkodobý marketingový plán, který je průběžně vyhodnocován z marketingového a finančního hlediska
- d) společnost na základě dlouhodobé marketingové strategie vyhodnocuje jednotlivé aktivity a provádí operativně změny ve finančním a marketingovém plánu

C. Otázky pro respondenty z oblasti výrobní, výrobkové a organizační

1. budoucí konkurenceschopnost společnosti v oboru

- a) není zavedeno sledování nových technologií v oboru
- b) tvůrčí pracovníci sledují vývoj know-how v oboru z vlastního zájmu
- c) tvůrčí pracovníci mají v náplni práce stanovenou povinnost sledovat vývoj know-how a nových technologií v oboru a začleňovat tyto poznatky do své práce
- d) je určen pracovník (nebo oddělení), který má na starosti sledování znalostí a nových technologií u konkurence a ve světě a pravidelně informuje vedení a pracovníky společnosti

2. produktové inovace

- a) společnost si nemůže dovolit provádět rozsáhlé produktové inovace
- b) společnost se zaměřuje ponejvíce na imitace úspěšných řešení konkurence
- c) produktové změny se zavádějí v souladu s plánem, po zavedení se jejich přínos dále specificky nesleduje a nevyhodnocuje
- d) produktové inovace vycházejí z inovačních podnětů, jsou cíleně rozvíjeny a vždy se hodnotí jejich účinek

3. sbírání podnětů k provádění změn technologických procesů

- a) podněty ke změnám se systematicky nesbírají
- b) podněty ke změnám přichází většinou z interního prostředí společnosti, není zaveden systém, jak s podněty ve firmě dál pracovat
- c) ve společnosti je zaveden systém práce s podněty, které přichází z interního i externího prostředí
- d) inovační podněty se aktivně sbírají z interního i externího prostředí, dále se systematicky zpracovávají a pravidelně hodnotí. Je snaha začleňovat významné zákazníky a dodavatele do inovačních týmů

4. organizování inovačních činností ve společnosti

- a) zpracováním inovačního podnětu je pověřen pracovník společnosti
- b) pro zajištění inovačních programů jsou vedením společnosti jmenovány operativní týmy
- c) inovační aktivity jsou prováděny útvarům pro vědu a výzkum, který podléhá přímo vedení společnosti
- d) inovační činnosti jsou organizačně etablovány ve struktuře společnosti; zároveň se společnost zabývá sestavováním relevantních strategických aliancí

5. kalkulování výrobních nákladů a posuzování investiční návratnosti rozvojových programů ve společnosti

- a) výrobní náklady se stanovují odhadem a jejich vývoj se obvykle nesleduje; návratnosti investic se ve společnosti věnuje malá pozornost
- b) existuje metodika pro kalkulaci nákladů, u důležitých a finančně náročných investičních akcí se provádí podrobná finanční analýza; neexistuje ale zpětná kontrola jejich vývoje; návratnost investic se vyčísluje pouze v hrubých odhadech
- c) existuje metodika kalkulace nákladů, pravidelně se provádí pouze výsledné porovnání, jehož výsledky slouží jako korekce pro další projekt; u investičních akcí se napřed provádí podrobná finanční analýza
- d) existuje metodika kalkulace nákladů, tyto se průběžně vyhodnocují a společnost na změny operativně reaguje; obdobné je to u posuzování investiční návratnosti rozvojových programů

6. tvorba zdrojů určených na vývoj

- a) vývoj se společností bezprostředně nedotýká a proto na něj zatím nevyčleňujeme zdroje
- b) vývoj by byl pro společnost užitečný, v současné době pro něj firma nestačí vytvářet zdroje
- c) společnost se snaží zajišťovat prostředky na vývoj z různých dostupných zdrojů, ale tyto často nepokrývají požadovanou výši

- d) prostředky na vývoj jsou součástí rozpočtu, mimo to se společnost snaží najít i jiné dostupné zdroje pro vývoj

D. Otázky pro respondenty z oblasti kvalita a životní prostředí

1. sledování změn ovlivňujících systém kvality ve společnosti

- a) společnost nemůže z kapacitních důvodů systematicky sledovat změny a vývojové trendy v systému kvality
- b) při zavádění nových produktů a /nebo procesů se společnost snaží dodržovat současné standardy, předpisy apod.
- c) nejdůležitější změny a trendy se sledují, nové produkty a/nebo procesy se změnám přizpůsobují
- d) změny a trendy se systematicky sledují a analyzují, nové produkty a/nebo procesy se navrhuji tak, aby vyhovovaly nejen současnému stavu, ale i předvídatelným změnám

2. hodnocení individuálního přínosu pracovníků k dodržování kvality ve společnosti

- a) systém hodnocení individuálního přínosu pracovníků k dodržování kvality není ve společnosti zaveden
- b) kvalita práce jednotlivců je sledována nesystematicky, v pracovních skupinách tento parametr není hodnocen
- c) ve společnosti se provádí sledování kvality u jednotlivců i týmů a analyzují se dlouhodobé trendy, zaměstnanci jsou v tomto směru cíleně motivováni
- d) společnost má zaveden certifikovaný systém řízení kvality, ze kterého přímo vyplývá hodnocení přínosu pracovníků i kolektivů k dodržování kvality a jejich motivace

3. externí audit kvality ve společnosti

- a) externí partneři nepožadují prokazování kvality produktu, proto se tím společnost doposud nezabývala
- b) společnost se připravuje na externí audit kvality pro své budoucí obchodní partnery
- c) externí audity jsou ve společnosti prováděny pouze ze strany zákazníků, společnost sama žádné externí audity u svých dodavatelů neprovádí

- d) společnost v rámci implementovaného systému kvality systematicky provádí externí audity kvality u svých dodavatelů a zároveň jsou takové audity prováděny ze strany zákazníků

4. dopad činnosti společnosti na životní prostředí

- a) společnost neřeší dopad své činnosti na životní prostředí
- b) společnost zná předpisy týkající se dopadu její činnosti na životní prostředí a dodržuje je pouze požadovaném rozsahu
- c) společnost má certifikován systém dle ISO-14000
- d) společnost cíleně vytváří image firmy s kladným přístupem k životnímu prostředí (případně má certifikát ISO- 14000)

5. dopad sledování kvality na procesy změn ve společnosti

- a) monitorování kvality se systematicky neprovádí a proto procesy změn významně neovlivňuje
- b) kvalita se monitoruje, navíc se sbírají a analyzují i informace ze servisní činnosti; získané údaje slouží pro přijímání opatření na kritických místech procesů, ale analýza nákladů spojených s těmito procesy se neprovádí
- c) údaje ze systému kvality, včetně nákladů, jsou systematicky vyhodnocovány a jsou podnětem pro změny procesů včetně servisní činnosti
- d) systém kvality je certifikován a je nedílnou součástí všech procesů společnosti, procesy jsou optimalizovány tak, aby byly minimalizovány celkové náklady na produkci, garance a servis a aby firma splňovala požadavky zákazníků

6. tvorba zdrojů na náklady vyvolané změnami norem, předpisů a legislativy v oblasti kvality a životního prostředí

- a) společnost zdroje na takové činnosti není schopna vytvářet
- b) zdroje jsou vyhledávány a vytvářeny až tehdy, když dojde ke konfliktu se stávajícími normami a legislativou
- c) existuje určitý přehled o možných změnách norem a legislativy a vytvářejí se zdroje pro následnou realizaci potřebných změn ve firmě
- d) změny se soustavně monitorují vytvářejí se zdroje pro včasnou realizaci změn

E. Otázky pro respondenty z oblasti logistiky

1. zajišťování nákupů a distribuce

- a) Společnost má stálé dodavatele a distributory, o jiných možnostech se pro nadměrné riziko neuvažuje
- b) management provádí výběr dodavatelů podle konkrétní zakázky ve výběrovém řízení, distribuční kanály jsou ve společnosti zaběhnuté
- c) ve společnosti je vytvořena databáze dodavatelsky zabezpečovaných vstupů, efektivnost dodávek se průběžně hodnotí; obdobným způsobem se pracuje i v distribuci
- d) ve společnosti je vytvořena databáze dodavatelsky zabezpečovaných vstupů, efektivnost dodávek se průběžně hodnotí; obdobným způsobem se pracuje i v distribuci; průběžně se vyhodnocuje, zda je výhodnější jednotlivé dílčí činnosti zajišťovat vlastní kapacitou nebo je nakupovat

2. optimalizace logistiky ve společnosti

- a) ve společnosti neexistuje provázanost informací z činnosti nákupu a distribuce a proto nelze sledovat jejich dopad
- b) jednotlivé činnosti logistiky ve společnosti jsou sledovány a vyhodnocovány samostatně, změny interní činnosti se dějí operativně v návaznosti na dílčí informace
- c) činnost v oblasti logistiky se odvíjí v návaznosti na jednotlivé obchodní případy, informace jsou přenášeny informačním systémem ve společnosti, efektivita práce s informacemi není systematicky sledována
- d) je sledována a zdokonalována efektivnost fungování systému logistiky ve společnosti, důraz je kladen na využívání a optimalizaci informačního systému ve společnosti

3. přenos informací a komunikace s partnery společnosti

- a) společnost nemá prostor reagovat na případné náměty od partnerů
- b) s partnery se komunikuje pouze v případě vážných problémů
- c) kontakt s partnery udržují kompetentní pracovníci společnosti, kteří registrují jejich náměty a připomínky
- d) komunikace s partnery je zahrnuta do informačního systému společnosti

4. flexibilita logistických procesů

- a) společnost nemá dostatek prostředků a zdrojů operativně měnit svoji logistiku, změnám se brání z obavy před nepředvídatelným dopadem rizika
- b) společnost provádí operativní změny v logistice tehdy, je-li k tomu donucena zákazníkem nebo konkurencí, o rizikovosti takových změn se neuvažuje
- c) společnost je schopna provádět operativní změny v logistice, pokud je přínos změny vyšší než míra podstoupeného rizika
- d) společnost má dostatek prostředků a zdrojů operativně měnit svoji logistiku, zásadní rizika je schopna odhadnout a eliminovat

5. zavádění inovací v logistice

- a) nové nápady se nesledují
- b) společnost nepotlačuje iniciativu pracovníků v tomto směru, pokud je inovace pro firmu přínosná, pak ji využije
- c) nové nápady se systematicky sbírají a vyhodnocují, jsou použity jako zdroj inovací produktů a/nebo procesů, zároveň se provádí analýza nákladů a rizik
- d) management společnosti se možnostmi využití nových nápadů v logistice jak od vlastních pracovníků, tak z externích zdrojů pravidelně zabývá; tvořivost zaměstnanců je motivována a oceňována; podkladem pro rozhodování o realizaci nových nápadů je studie proveditelnosti

6. řízení logistiky a finance

- a) dopady změn v logistice se finančně neposuzují
- b) změny v logistice se hodnotí následně na základě výsledného hospodaření společnosti
- c) každá změna v logistice je odděleně posuzována z hlediska efektivity
- d) změny v logistice se hodnotí průběžně, porovnávají se s konkurencí v oboru a výsledky se využívají jako zpětná vazba pro modifikaci procesů ve společnosti

F. Otázky pro respondenty z oblasti organizace a lidských zdrojů ve společnosti

1. spokojenost zaměstnanců

- a) spokojenost zaměstnanců není potřeba cíleně sledovat, protože nespokojenci jsou snadno nahraditelní
- b) management společnosti se zabývá spokojeností zaměstnanců až tehdy, když se vyskytnou výraznější problémy
- c) spokojenost pracovníků se čas od času zjišťuje spíše neformálně
- d) spokojenost zaměstnanců se pravidelně zjišťuje a výsledky se využívají např. při vzdělávání, profesním růstu, apod.

2. motivace zaměstnanců ve společnosti

- a) vedení společnosti vychází z předpokladu, že základní povinností zaměstnance je plnit zadané pracovní úkoly; v opačném případě se uplatňuje systém sankcí
- b) zaměstnanci jsou hmotně stimulováni systémem odměn a sankcí za kvalitu pracovního výkonu
- c) společnost kromě hmotné stimulace zaměstnanců dbá i na vytváření pozitivního klimatu a sociálního zázemí; klíčovým zaměstnancům se společnost snaží zajistit vyšší standard
- d) motivační systém bere v úvahu individualitu každého zaměstnance; kromě standardní motivace společnost dbá na možnosti odborného a kariérového růstu zaměstnanců, zejména u klíčových zaměstnanců společnosti

3. řízení a komunikace

- a) ve společnosti je nedostatečná komunikace mezi pracovníky a týmová práce prakticky neexistuje
- b) ve společnosti je pouze formální komunikace mezi pracovníky
- c) mezi pracovníky společnosti funguje formální i neformální komunikace, týmová práce má rezervy v projektovém řízení
- d) společnost využívá efektivně vedené multidisciplinární týmy; týmy mají jasně delegované pravomoci a odpovědnosti

4. řešení konfliktů na pracovišti

- a) konflikty jsou ve společnosti chápány jako rušivé jevy s negativním dopadem na klima na pracovišti a proto se vedení snaží je hned v zárodku potlačit
- b) řešení konfliktů je v kompetenci nejbližšího nadřízeného pracovníka, který je povinen informovat management
- c) management monitoruje vznik a vývoj konfliktů ve společnosti a na základě analýzy příčin jejich vzniku se snaží učinit příslušná opatření ve prospěch firmy
- d) management chápe konflikty ve společnosti jako podnět a příležitost ke změně a jako významný zdroj informací a podnětů ke zvyšování výkonnosti firmy

5. informační systém

- a) informace potřebné pro operativní řízení se těžko získávají
- b) informace jsou sbírány, ale nejsou využívány efektivně pro zlepšení chodu společnosti
- c) firemní informační systém je vhodný pro operativní řízení, ale neposkytuje zpracované informace pro strategické řízení
- d) existuje informační systém, který poskytuje lehce dostupné informace jak pro operativní, tak i strategické řízení

6. firemní kultura

- a) rozvoji firemní kultury není věnována systematická pozornost, utváří se samovývojem
- b) na komplexní rozvoj firemní kultury nemá v současné době společnost volné zdroje; v rámci limitovaných zdrojů se společnost snaží reprezentovat alespoň prostřednictvím svého managementu
- c) budování firemní kultury je součástí dlouhodobých plánů, v nichž jsou zahrnuty zdroje podle možností společnosti
- d) budování firemní kultury je součástí dlouhodobých plánů a management se snaží do této aktivity zapojit i zaměstnance společnosti