

Projekt strategického rozvoje české výrobní firmy ORLÍK-KOMPRESORY v.d. s akcentem na inovační politiku

**Project of strategic development of the Czech manufacturing company
ORLIK-KOMPRESORY v.d. with emphasis on innovation policy**

Bc. Radim Januška

Diplomová 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 DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Radim JANUŠKA**

Studijní program: **N 6208 Ekonomika a management**

Studijní obor: **Podniková ekonomika**

Téma práce: **Projekt strategického rozvoje české výrobní firmy ORLÍK-KOMPRESORY v.d. s akcentem na inovační politiku**

Zásady pro vypracování:

1. Vymezte rámec aktuálních projektových příležitostí firmy ORLÍK-KOMPRESORY v.d., definujte ideu a hypotézu strategického rozvoje firmy.
2. Konfrontujte záměr ideje a hypotézy, dostupné literární prameny spolu se zpracovanou analýzou k podpoře strategického rozvoje firmy.
3. Zpracujte syntézu poznatků vyplývajících z bodu 2.
4. Formulujte diagnózu projektu jako určující východisko pro adresné zpracování projektu.
5. Vypracujte projekt strategického rozvoje české výrobní firmy ORLÍK-KOMPRESORY v.d. s akcentem na inovační politiku.
6. Verifikujte projektové řešení v návaznosti na bod 5.
7. Prezentujte a zdůvodněte efektivnost daného projektového řešení spolu se závěrečným doporučením pro firmu ORLÍK-KOMPRESORY výrobní družstvo.

ABSTRAKT

Tato diplomová práce se zabývá vytvořením projektu strategického rozvoje firmy ORLÍK-KOMPRESORY v.d., který povede k zajištění dlouhodobé úspěšnosti společnosti na trhu se stlačeným vzduchem. Nejdříve jsou v teoretické části shrnuty současné názory světové ekonomické literatury týkající se strategií a tvorby strategických plánů. V další analytické části je provedena analýza firmy ORLÍK-KOMPRESORY v.d. završená analýzou SWOT a doporučeními pro následné zpracování projektu. Třetí část této práce – zpracování projektu strategického rozvoje firmy ORLÍK-KOMPRESORY v.d. – obsahuje rozdělení projektu do dílčích subprojektů, u kterých je rozebrána jejich odůvodněnost, nákladovost a jsou shrnuty jejich přínosy. Z pěti hlavních projektů jsou nejdůležitější dva – projekt inovace produktové řady a projekt rozvoje distribuční sítě – rozpracovány do jednotlivých činností včetně stanovení nákladů a doby potřebné k provedení jejich realizace. Práce vrcholí zhodnocením efektivity projektu a provedením jeho rizikové analýzy. Samotným závěrem je závěrečné zhodnocení a předložení doporučení pro vedení společnosti.

ABSTRACT

This diploma thesis deals with creating a strategic plan of development of the company ORLIK-KOMPRESORY that will result in long-term success of the firm at the specific market of compressed air delivery. Firstly, I gathered from world economic literature current opinions concerning strategies and making strategic plans of a company. In the next analytical part I conducted the analyse of the company ORLIK-KOMPRESORY finishing with the SWOT analyse and providing suggestions for elaborating the further project. Third part of my Thesis – project of strategic development of the company ORLIK-KOMPRESORY – contains a break-up to several smaller projects, which are commented from the side of their purpose, cost relevancy and benefits. From the five main project I have chosen two – the Project of product range innovation and the Project of distribution network development – and provide their fragmentation to specific activities accompanied with the cost assessment and timings for the project realisation. The whole project culminates with the effectiveness evaluation and the risk analysis. At the very end, I have summarised the final evaluation of the project and provided suggestions for the top management of the company ORLIK-KOMPRESORY.

Poděkování

Na tomto místě bych chtěl vyjádřit své poděkování lidem, kteří přispěli ke zdárnému dokončení mé diplomové práce.

Děkuji zejména paní Ing. Haně Krchové za velkou pomoc, kterou mi poskytla při konzultacích a vedení mé práce. Velmi si cením času, jenž mi věnovala a odborných rad, kterými mne směřovala k dosažení cíle této práce.

Dále děkuji za pomoc, ochotu a poskytnutí důležitých materiálů zaměstnancům firmy ORLÍK-KOMPRESORY v.d., pro kterou byl tento projekt zpracováván. Hlavně bych chtěl poděkovat panu Ing. Jiřímu Jarkovskému za poskytnutí finančních výsledků společnosti a konzultace o jednotlivých částech projektu. Rovněž děkuji paní Ing. Lindě Šatopletové za poskytnutí marketingových údajů o firmě a také informací o konkurenci na trhu se stlačeným vzduchem.

Závěrem chci vyjádřit upřímné poděkování mým rodičům, bez jejichž pomoci a podpory bych nebyl schopen tuto práci zvládnout. Hlavně jim děkuji za dobrou výchovu, kterou mi poskytli a kvalitní vzdělání, které mi umožnili.

Všem zmíněným ještě jednou děkuji za jejich podíl na vytvoření této diplomové práce.

Motto celé práce:

„Podniky musí mít nějaký strategický záměr – musí mít nějakou široce sdílenou ambici, musí mít nějaký jasně definovaný cíl a musí být posedlé touhou zvítězit – to je palivo, které pohání jejich motor.“ C. K. Prahalad

OBSAH

OBSAH	5
ÚVOD.....	9
I. TEORETICKÁ ČÁST	10
1 VYMEZENÍ RÁMCE AKTUÁLNÍCH PROJEKTOVÝCH PŘÍLEŽITOSTÍ, STANOVENÍ IDEJÍ A HYPOTÉZ STRATEGICKÉHO ROZVOJE SPOLEČNOSTI ORLÍK-KOMPRESORY V.D.....	11
2 LITERÁRNÍ PRŮZKUM.....	17
2.1 ÚVOD O STRATEGII	17
2.1.1 Jak definovat dobrou strategii?	18
2.2 STRATEGICKÝ MANAGEMENT A STRATEGIE	18
2.2.1 Úloha strategického managementu	19
2.3 STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ.....	20
2.3.1 Strategie efektivnosti jako hlavní cíl.....	20
2.3.2 Koncepční myšlení.....	21
2.3.3 Strategie růstu.....	22
2.4 REALIZACE STRATEGIÍ.....	22
2.4.1 Příčiny neúspěšné realizace strategií.....	23
2.4.2 Kontrola plnění realizace strategií	23
2.5 STRATEGICKÉ PROJEKTY KONKURENCESCHOPNOSTI A ROZVOJE PODNIKU	24
2.5.1 Tři základní úkoly managementu.....	24
2.5.2 Strategické projekty rozvoje	26
2.6 STRATEGICKÝ PROFIL FIRMY	27
2.6.1 Metodika	28
2.6.2 Postup vizualizace.....	28
2.7 INOVACE	29
2.7.1 Hodnotové pojetí inovačních aktivit firmy	30
2.7.2 Podmínky úspěchu inovace.....	32
II. PRAKTICKÁ ČÁST	33
3 ÚVOD O FIRMĚ.....	34
3.1 CHARAKTERISTIKA FIRMY	34
3.1.1 Základní představení společnosti	34
3.1.2 Předmět podnikání:	35
3.1.3 Transformace po roku 1989	36
3.1.4 Zaměstnanci	36
3.1.5 Provozy	36
3.2 HOSPODÁŘSKÉ VÝSLEDKY A FINANČNÍ STRÁNKA.....	37
3.2.1 Výsledky hospodaření firmy ORLÍK-KOMPRESORY v.d. v posledních deseti letech	37
3.2.2 Struktura tržeb firmy ORLÍK-KOMPRESORY v.d.	40
3.3 CERTIFIKÁTY.....	42

3.4	POSILÁNÍ A FILOZOFIE, CÍLE FIRMY	42
3.5	ORGANIZAČNÍ STRUKTURA FIRMY ORLÍK-KOMPRESORY V.D. A JEJÍ ZAMĚSTNANCI	44
4	ANALÝZA SPOLEČNOSTI ORLÍK-KOMPRESORY	46
4.1	ANALÝZA FAKTORŮ OBECNÉHO OKOLÍ (PEST ANALÝZA), MONITOROVÁNÍ A ANALÝZA VLIVU	46
4.2	ANALÝZA PEST (PŘÍSTUP MAP)	47
4.3	ANALÝZA FAKTORŮ PRŮMYSLOVÉHO OKOLÍ	49
4.3.1	Porterův model 5 sil	49
4.3.2	Souhrnné vyjádření pěti konkurenčních sil	54
4.4	MATICE GE	55
4.4.1	Atraktivita segmentu prodej a servis kompresorů	55
4.5	ANALÝZA KLÍČOVÝCH FAKTORŮ ÚSPĚCHU ORGANIZACE	61
4.5.1	Klíčové faktory úspěchu z pohledu zákazníka	61
4.5.2	Klíčové faktory úspěchu z pohledu firmy ORLÍK-KOMPRESORY v.d.	61
4.6	SWOT ANALÝZA	64
4.6.1	Silné a slabé stránky – hodnocení KFÚ	64
4.6.2	Hodnocení silných a slabých stránek ORLÍK-KOMPRESORY v.d.	65
4.6.3	Kauzální analýza slabých stránek	66
4.6.4	Kauzální analýza silných stránek	68
4.7	HODNOCENÍ PŘÍLEŽITOSTÍ A HROZEB	70
4.7.1	Příležitosti a hrozby	71
4.8	ZÁVĚREČNÉ HODNOCENÍ SWOT ANALÝZY ORLÍK-KOMPRESORY VÝROBNÍ DRUŽSTVO	73
5	PROJEKTOVÁ ČÁST.....	76
5.1	KONFRONTACE IDEJÍ A HYPOTÉZY	76
5.2	SYNTÉZA A FORMULACE DIAGNÓZY	77
5.3	CÍLE PROJEKTU STRATEGICKÉHO ROZVOJE FIRMY ORLÍK-KOMPRESORY V.D.	79
5.4	ODŮVODNĚNÍ PRO ZPRACOVÁNÍ PROJEKTU	80
5.5	ANALÝZA NOSITELŮ OPRÁVNĚNÉHO ZÁJMU	82
5.5.1	Nositelé oprávněného zájmu firmy ORLÍK-KOMPRESORY v.d.	82
5.5.2	Matice moci/dynamismu a Matice moci/zájmu	84
5.5.3	Hodnocení analýzy nositelů oprávněného zájmu	85
5.6	PROJEKTOVÁNÍ STRUKTURY VÝSLEDNÉHO PROJEKTU	86
5.6.1	Strukturální rozdělení dílčích projektů	86
5.6.2	Struktura hlavních subprojektů	86
5.6.3	Podpůrné dílčí projekty	90
5.7	HLAVNÍ PROJEKT STRATEGICKÉHO ROZVOJE Č. 1 – INOVACE PRODUKTOVÉ ŘADY	91

5.7.1	Přehled současné výrobní řady pístových kompresorů.....	91
5.7.2	Návrhy na inovace produktové řady pístových kompresorů.....	91
5.7.3	Přehled současné výrobní řady šroubových kompresorů.....	96
5.7.4	Analýza současné řady šroubových kompresorů s upozorněním na problémy	96
5.7.5	Návrhy na inovace produktové řady šroubových kompresorů	97
5.7.6	Postup zavádění inovace u jednoho vybraného nového produktu	100
5.7.7	Síťový graf zavedení nového produktu	103
5.7.8	Přehled nákladů spojených se zavedením nového produktu.....	105
5.7.9	Závěrečný komentář k projektu realizace nového produktu	107
5.8	HLAVNÍ PROJEKT STRATEGICKÉHO ROZVOJE Č. 2 – ROZVOJ DISTRIBUČNÍ SÍTĚ	108
5.8.1	Analýza současného stavu distribuční sítě.....	108
5.8.2	Přehled prohrěšků výrobce, které vedly k rozpadu distribuční sítě	109
5.8.3	Návrh na rozdělení distribuční sítě	110
5.8.4	Rozdělení vlastních prodejen po území ČR.....	112
5.8.5	Návrh optimálního složení vlastní prodejny	115
5.8.6	Návrh rabatových úrovní pro prodejní síť	116
5.8.7	Další možnosti navýšení rabatů pro prodejce	118
5.8.8	Průběh organizace zřizování distribuční sítě	119
5.8.9	Přehled nákladů spojených s vytvořením distribuční sítě.....	121
5.8.10	Řešení projektu.....	124
5.8.11	Kritická cesta.....	125
5.8.12	Závěrečný komentář k realizaci projektu vybudování distribuční sítě	125
	Síťový graf organizace vytvoření distribuční sítě	127
5.9	HLAVNÍ PROJEKT STRATEGICKÉHO ROZVOJE Č 3 – OPTIMALIZACE DODAVATELŮ	128
5.9.1	Popis problémů s dodavatelskou schopností.....	128
5.9.2	Návrh na řešení v rámci projektu strategického rozvoje.....	129
5.9.3	Rozpočet projektu optimalizace dodavatelů	130
5.9.4	Vyhodnocení projektu optimalizace dodavatelů.....	130
5.10	HLAVNÍ PROJEKT Č. 4 – REORGANIZACE PROCESNÍHO ŘÍZENÍ.....	132
5.11	HLAVNÍ PROJEKT Č. 5 – PROJEKT SPOLUPRÁCE S ATMOSEM.....	132
5.12	HLAVNÍ PROJEKT Č. 6 – PROJEKT ROZVOJE EXPORTU.....	133
5.13	PROJEKT HODNOCENÍ EFEKTIVNOSTI.....	134
5.13.1	Přínosy projektu	134
5.13.2	Realizovatelnost projektu.....	139
5.14	RIZIKOVÁ ANALÝZA PROJEKTU	140
5.14.1	Stanovení rizikových faktorů projektů.....	140
5.14.2	Matice analýzy rizika projektu.....	141
5.14.3	Vyhodnocení rizikových faktorů projektu a navržení opatření na minimalizaci rizika.....	141
6	VERIFIKACE PROJEKTOVÉHO ŘEŠENÍ.....	145
7	ZÁVĚREČNÁ DOPORUČENÍ PRO FIRMU ORLÍK-KOMPRESORY V.D.	146

8	ZÁVĚR.....	149
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	151
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	154
	SEZNAM OBRÁZKŮ	155
	SEZNAM TABULEK.....	156
	SEZNAM PŘÍLOH.....	158

ÚVOD

V rámci studia na Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně, Fakultě managementu a ekonomiky jsem si jako diplomovou práci zvolil Projekt strategického rozvoje české výrobní firmy Orlík-kompresory v.d. s akcentem na inovační politiku.

Důvodem, proč jsem si zvolil toto téma, byla znalost výrobního družstva Orlík a povědomost o trhu s kompresory či lépe řečeno trhu se stlačeným vzduchem. Rovněž jsem s vedením firmy hovořil o aktuálních problémech, které trápí firmu jak zevnitř tak i o problémech tvořících na trhu tvrdá konkurence. Z těchto důvodů jsem se rozhodl zpracovat projekt strategického rozvoje, který firmě poslouží jako návod, pro zlepšení její pozice na trhu, ukáže na vnitropodnikové problémy a poskytne návod, jak je řešit. Výrobní družstvo Orlík můj návrh na zpracování projektu strategického rozvoje přivítalo jako užitečný a poskytlo mi potřebné údaje o firmě, stejně jako o trhu a konkurenci.

Ve své práci chci nejdříve provést z dostupných zdrojů světové ekonomické literatury přehled aktuálních názorů týkající se strategií a tvorby projektů strategického rozvoje společnosti.

Poté hodlám analyzovat samotnou firmu ORLÍK-KOMPRESORY v.d. Zhodnotit její postavení na trhu, poznat její konkurenční prostředí a určit její kritické faktory úspěchu. Dále také odhalit její slabiny a přednosti, prozkoumat její příležitosti a hrozby pomocí SWOT analýzy. Právě závěry SWOT analýzy budou východiskem pro provedení samotného projektu.

Samotný projekt zpracuji tím způsobem, aby vedení firmy dostalo do rukou postup činností, které ji povedou k dosažení dlouhodobého rozvoje společnosti. Dále předložím finanční požadavky na zajištění těchto činností a provedu zhodnocení přínosů pro výrobního družstva ORLÍK-KOMPRESORY.

Mým záměrem je ukázat družstvu Orlík, jak je důležité mít dobře nasměrovanou strategii, která firmě zajistí tolik potřebný rozvoj a že na tvorbu strategií nesmí při vedení firmy zapomenout. Chci předvést, že pokud se firma zaměří na zpracování a dodržení strategie, tak může dosáhnout dobrých výsledků a konkrétně hodlám ukázat jak těchto výsledků dosáhnout a jakou formu tyto výsledky mohou mít. Zdůrazním, že za současnými problémy družstva stojí absence tvorby a využití strategického plánování vedením společnosti.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 VYMEZENÍ RÁMCE AKTUÁLNÍCH PROJEKTOVÝCH PŘÍLEŽITOSTÍ, STANOVENÍ IDEJÍ A HYPOTÉZ STRATEGICKÉHO ROZVOJE SPOLEČNOSTI ORLÍK-KOMPRESORY V.D.

Vymezení rámce aktuálních projektových příležitostí

Firma ORLÍK-KOMPRESORY v.d. stále žije ze své minulosti, kdy v období centrálně plánované ekonomiky byla monopolním výrobcem pístových kompresorů o výkonu do 100 m³/hod. Management firmy se skládá z lidí, kteří zde pracovali již před rokem 1989. Snaží se sice v posledních dvou letech o změnu organizace a zavedení procesního řízeného řízení do firmy, bohužel tyto opatření a projekty nejsou zvládnuty stoprocentně, nejsou dotaženy do konce a i po zavedení změn zaměstnanci vykonávají svou práci stále tak, jak byli vždy zvyklí.

Díky stereotypnímu a nemodernímu přístupu managementu, dobíhajících starých zažitých postupů organizace, výroby a jednání lidí, jakož i dalším věcem, které budou v práci zmíněny, si myslím, že firma ORLÍK-KOMPRESORY v.d. je velmi dobrou půdou pro vytvoření a provedení projektu strategického rozvoje firmy.

Majitelé a zároveň manažeři firmy si stále myslí, že jejich firmy Orlík je jedničkou na trhu, ačkoliv tomu tak již řadu let není ani v jedné z oblastí trhu se stlačeným vzduchem, jak tomu dříve bývalo.

Přesto si vedení firmy začíná uvědomovat změny, které na trhu proběhly či probíhají a má snahu o zlepšení situace ve firmě a návrat mezi největší hráče na trhu se stlačeným vzduchem. Je nutné pro ně si uvědomit, že se jen těžce může stát opět jedničkou na trhu, jelikož o tuto pozici bojují místní zastoupení zahraničních firem, které svým českým pobočkám poskytují obrovské finanční a hlavně technické zázemí, dále pak zvuknou značku, kterou investoři ze zahraničí znají ze svých zemí.

ORLÍK-KOMPRESORY v.d. má stále co nabídnout. Je důležité v mém projektu nalézt možné příležitosti úspěchu na přesyceném a silně konkurenčním trhu pro z evropského pohledu malou a slabou českou firmu, byť z pohledu českého významnou a známou. Projekt musí ukázat, kudy se firma ve svém dlouhodobém vývoji musí ubírat, kde má šanci na úspěch nebo naopak, která cesta by znamenala nemožnost konkurovat ostatním a možný

zánik firmy. Je jasné, že firma o jejích rozměrech není schopna investovat tolik na výzkum a vývoj, jako mamutí zahraniční koncerny. Firma si musí najít své místo na trhu, to v čem může být úspěšná a od ostatních aktivit upustit, jelikož nejsou pro ni zajímavé.

Projekt vstřícně vítá i management firmy, jelikož si je již vědom, že společnost nemůže za současných podmínek dlouhodobě existovat.

Co se týče konkrétních projektových příležitostí, tak firma potřebuje zejména stanovení dlouhodobého strategického rozvoje, dále stanovení marketingového mixu a obnovení známosti a povědomosti značky, vhodný by byl i projekt renovace lidského potenciálu firmy. Dále je možno přeorganizovat nepružnou výrobu a neefektivní logistiku. Vdechnout tvůrčí potenciál technického a vývojového oddělení. Možným projektem by mohla být analýza úzké spolupráce s druhým jediným českým výrobcem a posílení českých výrobců, kteří již budou schopni konkurovat mohutné invazi zahraničních firem na český „kompresorářský“ trh.

Jak je vidět, jelikož je firma zastaralá v porovnání s vyspělou zahraniční konkurencí vybavenou moderními metodami řízení, je zde velmi mnoho příležitostí pro zpracování hodnotného a firmu využitelného projektu z různých oblastí.

Já jsem si **zvolil projekt strategického rozvoje firmy**, jelikož jej vidím jako nejzákladnější a nejdůležitější krok, který družstvo musí i bolestně provést, pokud hodlá firmu vyvést ze současné slepé uličky. Družstvo rovněž tuto variantu vítá.

*Idea strategického rozvoje firmy***Ideje jakým směrem by firma měla svůj strategický rozvoj směřovat**

1. idea – Trh zákazníků. „Zákazníci už nejsou pokornými zájemci o vzácné zboží. Role se vyměnily, prodávající se stali pokornými zájemci o vzácné zákazníky.“ [6, s. 20].

Orlík si musí uvědomit změnu v pozici zákazníků, jejich síly při vyjednávání a zahrnout do své strategie nový přístup k zákazníkům. Doposud je výrobce zvyklý, že mu pokorný zákazník bude ještě děkovat za to, že si mohl koupit jeho výrobky.

2. idea – Přizpůsobit podnik svým zákazníkům. Ukázat zákazníkům jedinou tvář. Přizpůsobit podnikové postupy potřebám konkrétního zákazníka. Předvídat potřeby zákazníků. Nabídnout zákazníkům hladkou a bezproblémovou komunikaci během všech transakcí s podnikem. Využít možnosti nechat zákazníka, ať se obslouží sám. [6, s. 46].

3. idea - Dejte svým zákazníkům, co opravdu chtějí. V ekonomice ovládané zákazníkem nestačí pouze nabídnout a dodat výrobek, musíme vyřešit jeho problém. Musíme jim nabídnout větší přidanou hodnotu. [6, s. 48].

Orlík si musí uvědomit, že pro rozvoj podniku je nutné změnit postoj k potřebě zákazníka. Zákazník nepotřebuje náš kompresor, ale potřebuje kvalitní stlačený vzduch pro pohon svých strojů, tento stlačený vzduch musí být kvalitní, dodáván bez výpadků a s minimální starostí zákazníka o jeho údržbu.

4. idea - Všechny výrobky jsou si podobné a stávají se z nich komodity. Pouze vyšší přidanou hodnotou – kvalitním navrhnutím optimální kompresorovny, rychlým a spolehlivým servisem, správnou kvalitou výrobků – si může Orlík získat a udržet zákazníka.

5. idea – Dejte procesy na první místo. Vytvořte opravdovou procesní organizaci. Neúnavně a od začátku až do konce sledujte procesy vytvářející hodnotu pro vaše zákazníky. [6, s 60]. Orlík se musí stát skutečnou procesně řízenou organizací.

6. idea – Zaměřte se na konečného zákazníka. Přetvořte distribuční řetězec v distribuční společenství. [6, s. 148]. Nejvýznamnější konkurent firmy Orlík, společnost Schneider-Bohemia, si již vytvořila velmi hustou síť prodejců a servisních středisek. Její produkty můžete nalézt téměř všude. Na rozdíl od Orlíku, o kterém většina zákazníků

bohužel ani neví, že ještě existuje. Distribuční síť Orlíku je neorganizovaná a nepokrývá důležité tržní regiony.

7. idea – Zbořte zdi obklopující váš podnik. Využijte každé možnosti spolupracovat. [6, s. 164]. Tradiční podnik pohlížel na každého za hradbami své pevnosti se značným podezřením. Firmy braly jedna druhou v nejlepším případě jako nutné zlo – jako zdroj potřebného zboží či služeb, popř. jako prostředek přetváření produkce do podoby příjmů. [6, s. 167]. Myšlenkou je oboustranně výhodná spolupráce s druhým jediným českým výrobcem kompresorů, díky které budou obě české firmy silnější a budou schopné reagovat na výzvy kapitálově silných a technicky zkušených a inovujících zahraničních vyzyvatelů, kteří si v současné době rozdělují český trh a systematicky ničí české výrobce.

Dále je pro Orlík nutné začít úzce spolupracovat se svými největšími dodavateli. Upustit od pouhého vztahu odběratel - dodavatel komponentů, ale je žádoucí začlenit dodavatele výrobního cyklu družstva. Firmě to jistě přinese velké úspory režijních nákladů a větší operativnost.

Hypotézy strategického rozvoje firmy

Hlavní hypotézou, o kterou hodlám opřít mou diplomovou práci je tvrzení, že firma ORLÍK-KOMPRESORY v.d. má špatnou strategickou vizi a chybí jí zpracován strategický plán, který by firmě pomohl k dlouhodobému rozvoji.

Tuto hypotézu podporuje následující stav:

- Firma má zastaralou a nepružnou organizační strukturu – organizace práce, chování lidí a řešení problémů bez zájmu, nemoderní organizace výroby, přetížená logistika, zaměstnanci bez motivace.
- Firma neví jaké má postavení na trhu.
- Firma nepůsobí na zákazníky, zákazníci o ní neví. Chybí všeobecná povědomost značky Orlík. Lidé si myslí, že výrobní družstvo Orlík již zaniklo, stejně jako mnoho dalších starých českých výrobních firem. K tomuto názoru aktivně pomáhá konkurence.
- Firma podcenila význam marketingu a málo do něj investuje. Po nedávném – tzn. velmi opožděném rozhodnutí – o založení marketingového oddělení, je v něm zaměstnána jedna pracovnice, čerstvá absolventka vysoké školy, která teprve sbírá praktické zkušenosti. Majitelé se brání větším investicím do propagace značky. Lpí na tradičních a pouze nejn nutnějších i nejlevnějších marketingových prostředcích.
- Vývoj nových produktů firmy je pomalý, technické oddělení není tvůrčí a chybí mu směřování a styl současného technického designu, který má rovněž vliv na prodejnost výrobku. Nejsou to jen technické parametry výrobku, co prodává, jak se mylně domnívají.
- Firma nemá ucelenou distribuční síť. Buď se sama snaží centralisticky a neúspěšně vše prodat ze svého sídla v České Třebové nebo distribuce probíhá velmi řídkou sítí prodejců. Z prodejců jen dva nabízejí zákazníkům pouze výrobky firmy Orlík. Další zastupují i jiné značky kompresorů a dle jejich aktuálního osobního prospěchu dávají při obchodních případech přednost v prodeji jiných značek. Někteří prodejci jsou slabí v řešení obchodních případů, jelikož jsou to původní opraváři z garáží. Své dlouhodobé, významné a zkušené prodejce postupně firma v průběhu devadesátých let nechala lehkově přejít k prodeji konkurenčních produktů. Družstvo poskytuje nižší

rabaty než konkurence, neposkytuje dostatečné informace prodejcům. Celkově je malá podpora prodejců např. při náročnějších obchodních případech, bylo zrušeno poskytování výrobků na konsignační sklad apod.

- Nedokonalý servis. Málo servisních prodejců na celou ČR. Málo zaškolený servisní personál obchodních prodejců. Mizivé technické informace podávané servisním střediskům a z toho plynoucí problémy s prováděním záručních a pozáručních oprav.
- Nejasný sortiment. Úzký sortiment, který nereaguje pružně na potřeby zákazníků. Nabídka konkurenčních firem je širší a zajímavější.
- Dlouhé dodací lhůty, způsobené špatnou organizací výroby bez moderních prvků a nevýhodnými smlouvami s dodavateli.
- Snižující se podíl přidané hodnoty na prodáváných produktech. Ubývá vlastních výrobků s velkou přidanou hodnotou a ziskem. Přibývá podíl kompresorů, které jsou pouze smontovány z nakupovaných komponentů nebo celé nakupovány od jiného výrobce. U takovýchto produktů je nevýhodnou malá marže a zvláště malá možnost úpravy ceny. Produkty jsou pak dražší než konkurenční.
- Zvyšující se podíl nekvalitních výrobků, což přináší vyšší náklady na vyřizování reklamací.

2 LITERÁRNÍ PRŮZKUM

V době, kdy ukrajujeme první roky z jednadvacátého století, naléhavě potřebujeme strategie. Pokud totiž podniky nebudou mít jednoznačnou vizi toho, co dělat, aby byly zřetelně odlišné a jedinečné, aby nabízely něco jiného než jejich soupeři nějaké jiné skupině zákazníků, intenzivní konkurence je spolkně zaživa. [4]

Kdysi existovala doba, kdy trhy dokázaly promíjet, kdy na nich nebyla taková množství soutěžitelů a kdy mohly podniky vystačit se strategiemi, napodobujícími někoho jiného. Dnes jsou však strategie tohoto typu rychle a nemilosrdně trestány. Je třeba, aby podniky místo pouhého eliminování nevýhod hledaly cesty, jak růst a budovat si výhody. [4]

Pokud si všichni konkurují na základě stejného souboru proměnných veličin, zvyšují se sice standardy, ale žádný podnik nezískává náskok před ostatními. Získávání náskoku – a jeho následné udržení – je základem strategie: spočívá ve vytvoření konkurenční výhody. Strategie usiluje o to, aby se firma od konkurentů něčím odlišila. **Nestačí, když jen bude to, co dělá, dělat lépe – je třeba, aby to, co dělá, dělala jinak.** [4]

2.1 Úvod o strategii

Strategie je koncept celkového chování organizace, dlouhodobý program a pojetí činnosti organizace a alokace zdrojů potřebných k dosažení zamýšlených záměrů. [18]

Strategie je kombinací směřování a dosahu působnosti organizace během dlouhé doby: tím je dosaženo zvýhodnění organizace prostřednictvím uspořádání zdrojů uvnitř měnícího se prostředí za účelem splnění potřeb trhu a očekávání investorů. [9]

Strategický záměr vyjadřuje žádaný budoucí stav organizace. Je to aspirace, na jejíž uskutečnění by se měli stratég a i generální ředitel pokusit zaměřit úsilí členů organizace. [9]

Strategická rozhodnutí:

- *Jsou svou povahou komplexní.* Zvláště u organizací s geograficky širokým rozsahem působnosti, např. u nadnárodních společností nebo u firem se širokým spektrem produktů nebo služeb.
- *Vyžadují vysoký stupeň neurčitosti.* Přijímání rozhodnutí o výhledech do budoucnosti, kdy si manažeři nemohou být zcela jisti.

- *Vyžadují integrovaný přístup organizace.* Na rozdíl od funkčních problémů zde neexistuje expertiza a perspektiva, pomocí které by bylo možno definovat a rozřešit problém.
- *Mohou obsahovat zásadní změny samotné organizace.* Rozhodnout se a naplánovat tyto změny je nejenom problematické, jejich implementace je ještě problematičtější, pokud byly řízeny a snad i mnoho let rozbíjeny směrem, jenž se neshoduje s charakteristikou budoucího vývoje. [9]

2.1.1 Jak definovat dobrou strategii?

Dobrá strategie se zabývá strukturálním vývojem oboru, jakož i budováním jedinečného postavení firmy v rámci tohoto oboru. (Michael Porter)

Mezi špičkovými podniky bude stále více těch, které nejenže se v rámci nějakého oboru optimalizují, ale které svůj **obor aktivně přetvářejí** a nově definují. Přední podniky nebudou jen reagovat na současnou strukturu oboru a přizpůsobovat se jí, ale budou se aktivně snažit o jeho ovlivnění či dokonce o změnu jeho struktury. [4]

Druhým principem je, že má-li podnik dobrou strategii, odlišuje se od ostatních. Staví ho to do **jedinečné pozice**. A jedinečná pozice znamená zabezpečování specifické kombinace hodnot, která reprezentuje podskupinu oboru, pro určitou škálu zákazníků. [4]

Za třetí platí, že nestačí jen být jiný. Je třeba, aby se firemní odlišnost osobitým způsobem vyrovnala s dalšími možnostmi, jak být jiný. Jinak řečeno, chce-li firma nějaké konkrétní cílové skupině zákazníků sloužit nějakou konkrétně definovanou hodnotou, musí to být neslučitelné se zajišťováním hodnot jiného druhu pro jiné zákazníky. [4]

2.2 Strategický management a strategie

Strategický management představuje souhrn aktivit, které zahrnují výzkum tržním podmínek, potřeb a přání zákazníka, identifikaci silných a slabých stránek, specifikaci sociálních, politických a legislativních podmínek a určení disponibility zdrojů, které mohou vytvářet příležitosti nebo hrozby, přičemž jejich smyslem je získání informací nezbytných pro formulování dlouhodobých záměrů (cílů) fungování organizace. [18]

Strategie by měly být jedinečným souborem specifických vlastností, designu, jakosti, služeb a nákladů. Záviděníhodnou strategií se firmě může podařit pouze tehdy, pokud

jí strategie zajistila výhodnou tržní pozici, kterou může konkurence ohrozit pouze v dlouhodobém horizontu a při vynaložení prohibitivních nákladů. [11]

Podniky mají jedinečnou strategii, pokud si:

1. vymezily jasný cílový trh a potřeby,
2. vytvořily pro tento trh specifickou a úspěšnou hodnotovou nabídku a
3. vytvořily jedinečnou síť, jejíž pomocí dodávají cílovému trhu hodnotovou nabídku.

Nirmalya Kumar to označuje jako 3H: *hodnotový cíl, hodnotová nabídka, hodnotová síť*. Takové podniky není snadné napodobit díky jedinečnosti kombinace jejich podnikatelských postupů a činností. [11]

Podniky, které dokáží vytvořit ojedinělý způsob podnikání, těží z nižších nákladů, vyšších cen nebo obojího. Zatímco jejich konkurenti se stále více podobají jeden druhému a jsou nuceni konkurovat si v cenové oblasti, podniky se strategickým postavením se vyhnou krvavé lázni tím, že jdou za zvukem jiných bubnů. [11]

Pokud je strategie vnímána tímto způsobem, nemohou si podniky myslet, že mají strategii prostě proto, že se chystají vstoupit na Internet, využít outsourcing, přistoupit k restrukturalizaci, koupit jinou firmu nebo vybudovat systém řízení vztahů se zákazníky. Tyto iniciativy je velmi snadné napodobit. Neříkají nic o tom, co podnik dělá pro vytvoření dlouhodobě udržitelné strategie. Jedním z nejlepších pravidel, jak postupovat při **utváření strategie**, je snažit se zjistit, co se líbí cílovým zákazníkům a dělat toho více, a zjistit, co se jim nelíbí a dělat toho méně. Znamená to trávit čas na reálném trhu a sledovat, na čem opravdu záleží. [11]

2.2.1 Úloha strategického managementu

V podmínkách společenské i hospodářské nestability má být strategický management kotvou, která má umožnit analyzovat současnou i očekávanou budoucí situaci a naznačit směr nejvhodnějšího vývoje organizace. **Strategický management má umožnit dobrou orientaci v konkurenčním (často nepřátelském) prostředí a za podmínek značné neurčitosti a proměnlivosti vymezit hlavní mezníky, resp. strategickou vizi, směrodatnou pro všechny pracovníky organizace.** [18]

2.3 Strategické řízení

Strategické řízení je procesem tvorby a realizace rozvojových záměrů dlouhodobější povahy, které mají zásadní význam ve vývoji řízeného objektu a jejichž uskutečněním získává řídicí subjekt komparativní efekt. V tomto pojetí strategického řízení v sobě stavebnicově slučuje jak řízení dlouhodobé, tak koncepční. Podstatným znakem strategického řízení je právě prvek komparace, záměr získat komparativní výhodu. [18]

Strategické řízení se uskutečňuje prostřednictvím tvorby a realizace jednotlivých strategií. Strategie svou povahou mohou představovat jednotlivé záměry, kterými je ovlivňován vývoj ekonomického organismu z naturálně věcné podoby. Jde o záměry, co vyrábět, v jakém množství a kvalitě, kdy a pro koho vyrábět apod. Tyto strategie se týkají vývoje ekonomického organismu a jeho věcné stránky. [18]

Druhá podoba strategií je zaměřena na tvorbu metod, nástrojů a opatření, jejichž pomocí a prostřednictvím jsou prosazovány věcné strategie. Těmito strategiemi je jednak tvořeno vnější prostředí v hierarchicky strukturovaných systémech z pohledu řídicích úrovní nižšího řádu, jednak je jimi tvořeno prostředí ve vnitřní struktuře daného organismu. Tyto strategie patří do **strategií řízení**, a sice do **exogenního nebo endogenního řízení**. Jejich posláním je vytváření stimulativního prostředí. [18]

Vývojový proces ekonomického organismu může mít trojí podobu. První podobou je vzestup, rozvoj, růst, tzn. že z časového hlediska dochází k srovnání minulosti a přítomnosti (nebo budoucnosti a přítomnosti, budoucnosti a minulosti), resp. ke kvantitativnímu nebo kvalitativnímu růstu charakteristik vývoje. Druhou podobou je setrvalý stav, třetí podobou pokles (útlum, úpadek). **Základním problémem tvorby strategií** zůstává, která podoba vývoje je pozitivní (lepší) a která negativní (horší). To, co se jeví v určitém čase a prostoru (např. ex ante) jako pozitivní, může být z pohledu jiného času a prostoru (ex post) hodnoceno zcela odchylně. Důležitým momentem strategického řízení proto je vymezení **kritérií racionality**. [18]

2.3.1 Strategie efektivnosti jako hlavní cíl

Základním cílem strategického řízení je získání **komparativního efektu**. Z tohoto důvodu mají dominantní postavení ve strategickém řízení strategie efektivnosti.

Efekt, který je výsledkem vývojového procesu, jehož podstatou jsou změny jako důsledek akcí usměrňovaných řídicími aktivitami lidského subjektu, jeho cílevědomého a uvědomělého působení na vývojový proces, má komplexní podobu. V jeho vnitřní struktuře mohou být v různé míře zastoupeny dílčí efekty, a sice efekt ekonomický, sociální, ekologický, politický, vojenský, etický atd. Efektem se přitom rozumí výsledek určité změny, jež je výsledkem akce a aktivity. [18]

V rámci strategie obecné efektivnosti identifikujeme dva základní druhy strategií. Je to strategie masy a strategie míry efektu:

- masou efektu se rozumí celkový objem daného efektu (např. celková mas zisku plynoucího z výroby a prodeje inovovaného výrobku),
- mírou efektu rozumíme poměr, který vyjadřuje, jak, resp. za kolik bylo efektu dosaženo (v případě inovovaného výrobku jde o vztah ceny, za kterou je výrobek prodáván, k nákladům). [18]

2.3.2 Koncepční myšlení

Strategické řízení jako integrální součást celkového řízení organizace přísluší především vrcholovým složkám managementu organizace. Důsledná implementace strategického řízení v podmínkách organizace vyžaduje:

- ✓ změnu struktury v náplni činnosti managementu
- ✓ významný posun ke koncepčnímu myšlení. [18]

Strategické řízení se oproti běžnému řízení vyznačuje specifickými rysy – opírá se o rozhodování se značným stupněm rizika, budoucí vývoj je ovlivňován řadou faktorů, jejichž změny není možno přesně předikovat, v souvislosti s probíhajícími globalizačními procesy se vliv relevantního okolí na strategické chování organizace rozšiřuje apod. [18]

Řešení strategických úloh se vyznačuje vysokým stupněm jedinečnosti, vyžaduje tvůrčí přístupy a osvojení si principů strategického řízení, jako jsou: myšlení ve variantách, syntéza exaktního a intuitivního myšlení, respektování celosvětových souvislostí, permanentnost, tzn. strategické řízení jako trvalá činnost, interdisciplinární myšlení, tvůrčí přístupy a orientace na špičkové výsledky, koncentrace a agregace, vědomí práce s rizikem apod. [18]

2.3.3 Strategie růstu

Nestačí, aby byl podnik ziskový. Musí také růst. V podstatě je to tak, že nebude-li firma růst, nebude moc dlouho zisková. Držet se stále stejných zákazníků, výrobků a trhů představuje cestu do záhuby. [11]

Vedení firmy může hledat příležitosti k růstu například následujícím způsobem:

- ✓ *Prodávat více současných produktů současným zákazníkům.* Přimět zákazníky, aby spotřebovávali více zboží při jedné příležitosti, nebo aby vyhledávali více příležitostí ke spotřebě.
- ✓ *Prodávat současným zákazníkům další výrobky.* Určit jiné výrobky, které by mohli potřebovat současní zákazníci.
- ✓ *Prodávat více současných výrobků novým zákazníkům.* Uvést své současné výrobky na trh v nových geografických oblastech nebo v nových tržních segmentech.
- ✓ *Prodávajte nové výrobky novým zákazníkům.* Vytvořit nebo pomocí akvizice získat nové podnikatelské činnosti, s nimiž firma pronikne na nové trhy. [11]

2.4 Realizace strategií

Dvě typické cesty realizace strategických záměrů spočívají:

- v naplnění strategií prostřednictvím kaskády plánů
- v promítnutí strategických záměrů do průlomových úkolů a zlepšovacích projektů

V prvním případě se závěry obsažené ve strategiích postupně realizují ve formě kaskády plánů, přenášejí se do taktických a odtud do naplně operativních plánů. Vlastní realizace je dána postupy realizace ročních, resp. operativních plánů. [18]

V druhém případě jde o realizaci vybraných průlomových úkolů (jde zpravidla o přibližně 3-5 cílů, jejichž realizace má zabezpečit výrazný skok v dané oblasti) formou zlepšovacích akcí, k jejich uskutečnění organizace ustavuje interdisciplinární týmy, vyčleňuje samostatné rozpočty a vlastní realizace strategického záměru probíhá formou projektového řízení. [18]

Ať se realizace strategických záměrů uskutečňuje cestou plánů či projektů, vždy je třeba usilovat o **konkretizaci úkolů** obsažených ve strategii do podoby kvantifikovaných či věcných cílů s přesným vymezením aktivit, zdrojů, termínů a odpovědnosti. [18]

Pro úspěšné naplnění strategií je nezbytné provést příslušné **seznámení zainteresovaných jednotek** – útvarů, procesů, pracovníků – s úkoly, které vyplývají z realizace dané strategie pro příslušnou jednotku. [18]

2.4.1 Příčiny neúspěšné realizace strategií

Empiricky byla zjištěna řada příčin neúspěšné realizace strategií. Jako typické jsou uváděny:

- mlhavé stanovení strategických záměrů a strategií, které se nedá přetvořit do realizační podoby plánů,
- nebyla provedena dostatečná příprava na implementaci strategie jak manažerů, tak výkonných pracovníků – vysvětlení strategie, pochopení úlohy strategických záměrů, strategií a hlavně konkrétních cílů příslušných jednotek,
- strategické cíle nejsou saturovány potřebnými zdroji,
- chybí zpětná vazba, monitoring plnění strategií, chybí jejich aktualizace.

Realizační etapa pochopitelně rozhoduje o faktickém naplnění strategických plánů. Sebelepší strategické záměry zůstanou pouze na papíře, pokud nebudou uskutečněny. [18]

2.4.2 Kontrola plnění realizace strategií

Časový horizont realizace strategií je obvykle několik let. Je proto nepravděpodobné, že všechny záměry a předpoklady, na kterých jsou strategie založeny, zůstanou pro toto období neměnné.

Praktické přístupy k prověřování realizace kontroly mohou mít charakter:

- ✓ controllingu,
- ✓ interního auditu,
- ✓ systému včasného varování. [18]

Stav realizace strategií by měl být předmětem projednání a přezkoumání ve vrcholovém vedení ve zhruba čtvrtletních nebo pololetních cyklech. Na základě komplexní zprávy o plnění strategických záměrů a jednotlivých strategií se hodnotí průběh realizace strategie a případná přijatá nápravná či preventivní opatření. Součástí programu může být

i projednání návrhu aktualizace dosavadní strategie, tzn. korekce či změny strategických záměrů nebo dílčích strategií. [18]

2.5 Strategické projekty konkurenceschopnosti a rozvoje podniku

Experti moderního managementu se shodují, že perspektivou budoucí úspěšnosti podniku je jeho štihlost, propojení do sítí a široká základna znalostí.

Pro některé podniky to znamená radikální změny systému řízení, přechod na nové základní kompetence a další rozvíjení podnikové kultury. Provést to však není jednoduché.

Mnoho firem má s tímto potíže. Důvody pravděpodobně spočívají v chybném vnímání všech tří základních úloh managementu - tvorby podniku, jeho řízení a rozvoje - a s tím spojeného nepřiliš jasného oddělování krátkodobě a střednědobě orientovaných konkurenčních aktivit, jakož i úloh dlouhodobého rozvoje podniku.[32]

2.5.1 Tři základní úkoly managementu

Rozlišování těchto tří základních úkolů se někdy jen superponuje na "klasické" činnosti vedení, jakými je plánování, organizování, posuzování, rozhodování, realizace a kontrola.

Tvorba má za cíl vytváření podnikového pracovního systému. Tvorba jako řídicí funkce znamená teoretické navržení modelu instituce, k čemuž je dále nezbytné stanovení předpokládaných vlastností instituce. Takové návrhy lze označit jako "tvůrčí modely", které se podstatně liší od vědeckých modelů, které chtějí objasnit existující skutečnost, a od rozhodovacích modelů, které odrážejí specifickou situaci problému v daném systému. Tvůrčí modely naopak, podobně jako konstrukční výkresy techniků, znázorňují dosud neexistující skutečnost, která se má teprve vytvořit. Jejich zpracování představuje výrazně tvůrčí pochod.

Řízení (tvorbou) znamená vytvořené systémy trvale a v reálném čase zaměřovat na dosažení podnikových cílů tak, aby tyto systémy mohly plnit svůj účel a to konkrétním chováním za měnících se podmínek. Řízení ovlivňuje to, aby pro dané pole chování, které bylo stanoveno a vymezeno vytvořením systému, byly zvoleny zcela určité způsoby chování. Protože konkrétní chování podniku vyplývá z úhrnu jeho elementů, je objekt řízení nakonec jediným elementem, který je třeba podněcovat k určitému chování odpovídajícímu zájmům podniku.

Rozvoj podniku je řídicí úlohou, jejímž obsahem jsou záměrné periodické změny systému. Jejich nezbytnost vyplývá ze společenských, technologických a průmyslových proměn, které v průběhu doby vedou ke změnám předpokladů a názorů na způsob řízení podnikových systémů. V popředí tu je "pokračování vývoje podnikání jakožto trvalého zlepšování nebo kvalitativního učení". Krátkodobě jde v podnikání o to, při zadaných cílech lépe fungovat, postupně odstraňovat nedostatky a neopakovat provedené chyby. Z dlouhodobějšího hlediska jde o podporu velmi potřebné inovační schopnosti podnikání, která se dovede přizpůsobovat novým potřebám, hledat a realizovat nové cíle a způsoby chování. [32]

Níže uvedený obrázek (Obr. 1) znázorňuje souhrn vzájemně proti sobě postavených tří základních úkolů managementu. Z něj je patrné, že tvorba a řízení vyžadují uvažovat primárně ve vzájemných kontinuitách, zatímco rozvoj podnikání vyžaduje uvažovat primárně v diskontinuitách. Obrázek navíc ilustruje zásadně větší časový horizont rozvoje.



Obr. 1. Tři základní úkoly managementu. [32]

Lze při tom poznat rozdílné způsoby nazírání: "z dneška na zítřek" v případě tvorby a řízení, oproti nazírání "z dneška na pozítří" v případě rozvoje podnikání.

Nauka o managementu uvádí z tohoto hlediska různé metody, např. ankety Delphi nebo Scenario-Analyse. Je však nutno znát jejich výhody i omezení. Studie Siemens vysvětluje

- budování zcela nových obchodních polí,
- použití nanotechnologie pro kontrolu jakosti,
- budování rozvojové strategie "Think Tank" (včetně Business Intelligence System),
- částečně autonomní skupinová práce v administrativě,
- projekty přesahující obor (např. servis hotového menu),
- kanceláře bez papírů,
- aliance s partnery z nové kulturní oblasti,
- projekt CAD spojení se zákazníky nebo dodavateli,
- outsourcing výrobních funkcí (nejen složek),
- MIS pro podnik "virtuálního typu"(včetně důležitých partnerů),
- zařízení na celokoncernové videokonference.

Procesy strategických rozvojových projektů se téměř neliší od procesů v projektech konkurenční strategie podniku. Podstatný a závažný rozdíl však spočívá v roli pracovníka zodpovědného za projekt. Odpovědnost za portfolio strategického projektu konkurenceschopnosti typicky spadá do kompetence vedoucího pracovníka dané obchodní jednotky. Jen přísné oddělení strategického projektu rozvoje od běžně prováděných obchodů umožní zaměřit se důsledně na "pozítří" a úspěšně tak dokončit projekt. Implicitně to znamená, že odpovědnost za portfolio strategického projektu rozvoje spadá do kompetence ředitele koncernu, nebo v případě knowledge managementu dokonce do kompetence předsedy správní rady. Řízení strategických projektů rozvoje, a tedy i zabezpečení dlouhodobé životaschopnosti podniku, je ústředním úkolem představitelů nejvyšší úrovně řízení. [32]

2.6 Strategický profil firmy

Představu o budoucím úspěšném podnikání firmy je dobré vizualizovat, radí manažerům dva profesori strategického managementu ze známé francouzské manažerské školy INSEAD W. Chan Kim a Renée Mauborgne.

Příprava strategických plánů většiny organizací je založena na zpracování velkého množství dokumentů, přeplněných množstvím dat, tabulek a často prezentovaných

odborným žargonem. Tyto plány jsou obtížně pochopitelné i pro vedoucí představitele firmy. A navíc komunikace obsahu těchto dokumentů do vnitřního prostředí firmy – v zájmu zvýšení angažovanosti všech pracovníků při plnění plánovaných záměrů - je takřka nemožná. [29]

Vytvoření jednoduché a názorné grafické představy o zásadní orientaci strategie je mnohem účinnějším přístupem k prezentaci představy o budoucím podnikání subjektu všem jeho pracovníkům než pouhá komunikace.

Cílem je podnítit jejich participaci na přípravě strategie a především povzbudit jejich vysokou angažovanost při realizaci této strategie v každodenním životě firmy. [29]

2.6.1 Metodika

Metoda obou zmíněných profesorů je založena na **zobrazení strategického profilu firmy, což je grafický nástroj, umožňující názorně identifikovat konkurenční pozici firmy v oboru jejího podnikání.**

- a) Strategický profil oboru, ve kterém firma podniká, je vytvářen na bázi vymezení základních faktorů, které určují průběh konkurenční soutěže mezi všemi jejími účastníky - dnes i v budoucnosti.
- b) Strategický profil ilustruje způsoby, jakými tyto faktory stávající (i potenciální - budoucí) konkurenti využívají k získávání konkurenčních výhod. Umožňuje identifikovat, do využití kterých faktorů směřují své strategické investice.
- c) Strategický (konkurenční) profil - hodnotová křivka nabídky produktů/služeb - firmy samotné pak umožňuje identifikovat její vlastní konkurenční pozici v oboru a definovat faktory, do kterých musí investovat, aby si udržela a případně vylepšila úroveň své stávající i budoucí konkurenceschopnosti. [29]

2.6.2 Postup vizualizace

1. VIZUÁLNÍ PROBUZENÍ: V průběhu tohoto kroku vedení firmy provádí srovnání charakteru svého podnikání s podnikáním konkurentů. Jeho výsledkem je vytvoření grafické podoby vlastního strategického profilu a využití této jednoduché a přehledné grafické představy k **identifikaci slabin (úzkých míst) stávající podnikatelské strategie firmy.**

2. VIZUÁLNÍ POZNÁNÍ: V tomto kroku musí být proveden podrobný průzkum v terénu, zaměřený na odhalení překážek pro získání nových zákazníků a na zjištění výhod/nevýhod nabídky vlastních produktů ve srovnání s nabídkou konkurentů. To umožní poměrně přesnou identifikaci těch faktorů konkurenceschopnosti, které firma musí využívat, i těch, které naopak může ignorovat a také těch, se kterými musí nově uvažovat.

3. VIZUÁLNÍ STRATEGICKÝ VELETRH: V tomto kroku dochází k vypracování alternativ proveditelných strategických profilů firmy na základě využití výsledků získaných v předcházejícím kroku provedeného výzkumu v terénu. Tyto alternativy jsou předloženy k posouzení loajálními zákazníky, potenciálními zákazníky a bývalými zákazníky. Díky využití jejich připomínek a také připomínek zkušených výkonných manažerů firmy pak může vedení firmy přistoupit ke zpracování finální verze budoucího konkurenčního profilu.

4. VIZUÁLNÍ KOMUNIKACE: V závěrečném kroku je ve vnitřním prostředí firmy prezentována představa o starém a novém konkurenčním profilu firmy na jednom obrázku (což poskytuje příležitost pro názorné srovnání obou profilů). Na základě této prezentace jsou zavedeny podmínky pro schvalování investic do nových zdrojů pro realizaci podnikatelských aktivit firmy. Každé přijaté investiční rozhodnutí je podmíněno souladem investičního záměru s novým konkurenčním profilem firmy.

Popsaný postup tvorby strategického profilu firmy je univerzálně využitelný každou firmou. Stejně účinný je pro malé a střední firmy, jako pro ty velké, dokonce i nadnárodní korporace.

Vizualizace strategické orientace firmy však v žádném případě není metodickým nástrojem, který by nahradil klasické postupy formulace podnikatelské strategie organizace. Po vytvoření nového strategického profilu firmy se musí proces formulace její podnikatelské strategie vrátit k aplikaci postupů klasického strategického myšlení – k plánování realizace opatření, které zajistí (na vyšší úrovni pochopení komplexnosti celého problému nutnosti změnit podnikatelské chování firmy) implementaci scénářů podnikatelské strategie ve vnitřním prostředí firmy. [29]

2.7 Inovace

Inovativní proces musí být pečlivě řízen jako soubor procesů, který zahrnuje vývoj nových nápadů a jejich třídění, vývoj a testování konceptů, obchodní analýza,

vývoj a testování prototypu, marketingové testy a komercializaci. Podnik si musí vybudovat nebo získat zvenčí odborné schopnosti potřebné v každém kroku procesu. Musí si také vybrat velmi schopného vedoucího celého inovačního procesu. [11]

Gary Hamel tvrdí, že inovace mohou představovat *strategickou kompetentnost podniku*, obdobně jako je v jiných podnicích základním principem jakost. Inovace není výsledkem dvoudenního brainstormingu. Úspěch v této oblasti vyžaduje vytvoření tří vnitřních trhů uvnitř podniku:

- trhu myšlenek,
- trhu kapitálu a
- trhu talentů. [11]

Podnik musí nové myšlenky podněcovat a odměňovat, musí vyčlenit určité množství peněz na financování rozvoje slibných nových myšlenek a musí přitahovat talentované lidi schopné tyto myšlenky převést do praxe. A ti, kdo do nového projektu vložili myšlenky, kapitál a talent, by měli být odměněni. [11]

Inovace se netýká pouze výrobků nebo služeb. Zahrnuje rovněž vytváření nových obchodních příležitostí a nových procesů.

2.7.1 Hodnotové pojetí inovačních aktivit firmy

Hodnotové pojetí inovačních aktivit firmy představuje moderní podnikatelský přístup, který radikálně mění dosavadní pojetí tvorby podnikatelské (inovační) strategie firmy.

Tvorba inovační strategie založené na hodnotovém pojetí inovačních aktivit vychází z vyhledání dalších faktorů (kromě tří klasických: kvalita, cena a podmínky dodávky), které jsou rozhodující pro zvýšení zájmu potenciálních zákazníků o pořízení firmou nabízených inovací. [30]

Rozdíl mezi klasickým pojetím a mezi hodnotovým pojetím tvorby podnikatelské (inovační) strategie firmy spočívá ve změně základního pohledu vedení firmy na konkurenční soutěž v oboru či na cílových trzích. Vedení firmy musí při úvahách o volbě vhodné strategické orientace podnikání považovat chování konkurentů za irelevantní pro volbu vlastní inovační strategie. Manažeři (ale nejenom oni - v podstatě všichni pracovníci) musí zkusit uvažovat jako by firma nově vstupovala na trh. Musí se dokázat oprostit od konvenčního pohledu na existující konkurenční soutěž. Zbavit se pokušení řídit se při

svém rozhodování tím, jak tato soutěž vypadá a naopak se snažit představit si, jak by soutěž měla vypadat podle nových pravidel. [30]

Znamená to, že firma se prostřednictvím svých inovačních aktivit musí snažit:

- a) **nabídnout** ve svých produktech nikoliv pouze něco lepšího než její rivalové, ale něco odlišného (to, co nikdo z nich nenabízí);
- b) **odlišit** vlastnosti jí nabízených produktů, které jsou zdrojem jejich vyšší hodnoty, od vlastností, na kterých jsou založeny stávající konkurenční výhody - z vyšší úrovně kvality - v oboru jejího podnikání;
- c) namísto hledání rozdílů mezi skupinami zákazníků (segmentace trhu) **hledat** to, co je pro potřeby všech společné (to, co v nabízených produktech nejvíce oceňují). [30]

Vyhledání nových faktorů konkurenceschopnosti nabízených produktů/inovací se opírá o respektování skutečnosti, že o úspěchu inovace nerozhodují vývojové, technické a výrobní schopnosti firmy, ale účinnost jejího podnikatelského modelu. Tedy schopnost firmy nabídnout svým zákazníkům něco, co jim umožní lépe vykonat "práci" nebo lépe "vyřešit existující problém", než to, co jim ke stejnému účelu nabízejí konkurenti. Vedení firmy proto musí neustále hledat odpovědi na základní otázky typu:

Které z faktorů považovaných v oboru za rozhodující pro vznik konkurenční výhody, může firma při nabídce svých produktů *ignorovat*?

Kterým z těchto faktorů může firma ve svých produktech věnovat *menší pozornost* a uplatnit je v kvalitě nižší než je standard kvality v oboru?

Které z těchto faktorů by firma měla v nabízených produktech uplatnit ve *výrazně vyšší kvalitě* než je v oboru obvyklé (standardní)?

Které - producenty v oboru *vůbec nenabízené* - vlastnosti by měly být v nabízených produktech obsaženy, aby zdůraznily jejich odlišnost (výjimečnost)?

Vývoj inovace, který se opírá o nalezené odpovědi na uvedené otázky, se musí zaměřit na užitek, který přináší zákazníkovi. Tedy primárně na to, jak, kde a čím nový produkt změní život potenciálních zákazníků. Vedení firmy musí při vývoji inovace věnovat větší pozornost podmínkám jejího předpokládaného užití než technickému řešení jejích funkcí. [30]

2.7.2 Podmínky úspěchu inovace

Podstatou komerčního úspěchu nového produktu však není pouze zvýšení podílu na stávajícím trhu (mezi stávající skupinou potenciálních zákazníků), ale především získání nových (dosud neexistujících) zákazníků. K tomu může firma využít tři různé platformy úspěchu (hodnotové převahy) nabízené inovace, kterými jsou:

- a) vlastnosti a uživatelské charakteristiky produktu samotného,
- b) doprovodný servis v průběhu celé doby životnosti produktu,
- c) podmínky dodávky (dostupnost produktu pro zákazníka). [30]

Mnohé firmy se, k vlastní škodě, ve svých inovačních aktivitách zaměřují pouze na využití výhod nabízených první z uvedených základů. Výhody nabízené dalšími dvěma opomíjejí či dokonce ignorují. Je to důsledek toho, že jejich manažeři upadají do pastí konvenčního logického pojetí konkurenceschopnosti. **V zájmu eliminace tohoto nebezpečí musí firma pravidelně měnit výchozí platformu svých dalších inovačních aktivit.**

Podnikatelský přístup k trvalému rozvoji firmy sleduje poskytování vyšší hodnoty v produktech nabízených zákazníkovi a současně snižování vlastních nákladů. [30]

II. PRAKTICKÁ ČÁST

3 ÚVOD O FIRMĚ

3.1 Charakteristika firmy

3.1.1 Základní představení společnosti

Název společnosti: ORLÍK-KOMPRESORY výrobní družstvo

Sídlo: Česká Třebová, Kubelkova 497

Právní forma: družstvo

Den vzniku: 7. července 1954

Identifikační číslo: 00 02 98 07

Firma je zapsána v Obchodním rejstříku vedeném Krajským soudem v Hradci Králové.

Družstvo je společenstvím neuzavřeného počtu osob založeným za účelem podnikání.

Družstvo je právnickou osobou. Za porušení svých závazků odpovídá celým svým majetkem. Právní poměry družstva upravuje Obchodní zákoník a stanovy družstva.

Statutární orgán - představenstvo:

předseda představenstva: Jaroslav Procházka, Česká Třebová

místopředseda představenstva: Ladislav Horák, Svitavy

člen představenstva: Pavel Sinkule, Česká Třebová

člen představenstva: Libor Dostál, Dlouhá Třebová

člen představenstva: Ing. Ilona Rybková, Česká Třebová

Zastupování: K zastupování družstva je oprávněn předseda nebo místopředseda.

Podepisování: K názvu družstva připojí svůj podpis předseda nebo místopředseda a další

člen představenstva. V nepřítomnosti předsedy a místopředsedy podepisují jiní dva

členové představenstva.

Základní členský vklad: 10.000,- Kč

Zapisovaný základní kapitál: 300.000,- Kč

Výše částky převedené do nedělitelného fondu: 100,066.998,68 Kč.

Základní členský vklad u právnických osob a podnikatelů podle živnostenského zákona činí minimálně 100.000,- Kč.

3.1.2 Předmět podnikání:

- stavba strojů s mechanickým pohybem,
- výroba, montáž, opravy a rekonstrukce tlakových zařízení,
- výroba nástrojů, kovoobrábění, lisování plastů,
- koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje,
- silniční motorová doprava nákladní,
- výroba, instalace a opravy větrání,
- montáž, opravy, údržba a revize vyhrazených elektrických zařízení a výroba rozvaděčů nízkého napětí.

Ve svém počátku družstvo zajišťovalo drobnou kovovýrobu a služby. Původní název neslo: „Výrobní kovodělné družstvo invalidů Orlík Česká Třebová“. Družstvo bylo ustaveno na ustavující valné hromadě 8.dubna 1954. Podle usnesení členské schůze družstva ze dne 6.12. 1965 byla zapsána změna názvu a sídla tak, jak je výše uvedeno. V roce 1956 byly poprvé zařazeny do výrobního programu vzduchové kompresory. Postupně se tato výroba kompresorů stává hlavním výrobním programem. Zlomem ve vývoji družstva byl rok 1964, kdy byla převzata výroba kompresorů typu JSK od n.p. ČKD Žandov. Tím se družstvo stává největším výrobcem vzduchových pístových kompresorů poháněných elektromotorem do výkonnosti 75 m³/hod. v tehdejší ČSSR.

V současnosti jsou hlavním výrobním programem vzduchové pístové kompresory od výkonnosti 1,35 m³/hod. do 51 m³/hod. a šroubové kompresory od 5,5 kW do 30 kW.

Družstvo se též zabývá zprostředkovaným prodejem šroubových kompresorů o výkonnosti od 40 do 1300 m³/hod. a bezmaznými vzduchovými pístovými kompresory do výkonnosti 24 m³/hod. Úpravu stlačeného vzduchu řeší družstvo nabídkou celé řady filtrů a prodejem typové řady vymrazovacích sušiček vzduchu. Zprostředkovaný prodej je prováděn v souladu s platnou legislativou ČR.

Zároveň s tímto družstvo zabezpečuje kompletní řešení výroby, úpravy i spotřeby tlakového vzduchu zajišťováním projekční činnosti rozvodů stlačeného vzduchu

s následnou realizací přímo u zákazníka. Současně s výrobou vzduchových pístových a šroubových kompresorů družstvo zajišťuje kompletní servis a generální opravy svého sortimentu.

Vedlejším výrobním programem je montáž strojů a podskupin strojů pro olepování dřevotřískových desek dle specifikace zákazníka a lisování plastových výrobků.

3.1.3 Transformace po roku 1989

Družstvo prošlo v období privatizace transformací dle zákona 91/1991. V roce 1992 byl transformován její majetek do dvou skupin:

- a) do nedělitelného fondu, který činí 100 miliónů korun. S nedělitelným fondem nesmí společnost jakkoliv manipulovat.
- b) zbylý majetek byl dle stanovených pravidel převeden na podíly, které obdrželi zaměstnanci. O rok později byla zavedena vnitřní obratovost těchto podílů.

V současné době je členem družstva 97 zaměstnanců, kteří vlastní podíly v různé výši. Minimální členský vklad je 10.000,- Kč.

Z celkového počtu 97 družstevníků drží 6 osob **73,3 %** hodnoty členských podílů. Jsou jimi především členové představenstva.

Rozhodujících **51 %** hodnoty ze všech podílů družstva vlastní jeden člověk a to předseda představenstva, p. Jaroslav Procházka.

3.1.4 Zaměstnanci

Družstvo má v současnosti cca 200 zaměstnanců, z tohoto počtu je více jak 58 % osob se změněnou pracovní schopností, čímž má zároveň charakter družstva invalidů. Podrobné informace o struktuře zaměstnanců uvádí tabulka.

3.1.5 Provozy

Družstvo má dvě samostatné provozovny, hlavní je v České Třebové (výroba a prodej kompresorů, servis, garanční opravy a lisování plastických hmot), provozovna Svitavy (montáž strojů a podskupin strojů pro olepování dřevotřískových desek).

3.2 Hospodářské výsledky a finanční stránka

Roční obrat družstva přesahuje 260 mil. Kč ročně. Z toho činí hrubý zisk v posledním roce cca 2.000.000,- Kč. V pěti předchozích letech byla společnost vždy ve ztrátě. Její zisk k rozdělení pro držitele družstevních podílů činilo roční vrácení plateb na sociální a zdravotní pojištění ve výši několika milionů korun. Obrat za obor kompresory a stlačený vzduch, který analyzují, se pohybuje kolem 90 milionů korun.

Družstvo **cizí kapitál** téměř nevyužívá. Za posledních 8 let použili cizího kapitálu pouze dvakrát. Před třemi lety k částečnému financování pořízení obráběcího centra. Minulý rok využili úvěru k pořízení dalšího obráběcího centra.

Z předchozího vyplývá, že společnost financuje drtivou většinu investic pouze z vlastního zisku. Vedení družstva zastává názor, že výroba není natolik zisková, aby si mohli dovolit využívat cizích zdrojů ve větším měřítku.

V průměru družstvo vydá na investice 10 milionů korun za rok. Například v roce 2003 plynulo 6 milionů korun na zřízení nové plynofikace a 4 miliony korun na zakoupení obráběcího centra včetně upínacích přípravků a dalšího příslušenství. Konečně dalších 500.000,- Kč investovalo družstvo do pořízení nových pozemků.

Zmíněných 10 milionů korun věnovaných na investice společnost pokrývá ze dvou zdrojů. Jako první zdroj použije celý zisk cca 2 miliony korun. Za druhé obdrží od státu **8 milionů** korun jako **dotaci** na sociální a zdravotní zabezpečení za zaměstnávání osob se změněnou pracovní schopností. Z celkové částky pravidelně obdrží 3.000.000,- Kč jako příspěvek na osoby se změněnou pracovní schopností a 5.000.000,- Kč dotací obdrží na osoby s těžkým zdravotním postižením (např. zaměstnankyně nemá jednu horní končetinu).

Společnost letos ani v posledních letech neodváděla žádné daně z příjmu právnických osob, jelikož rozpouštěla ztrátu z dřívějších let a rovněž použije veškerý případný zisk na reinvestice.

3.2.1 Výsledky hospodaření firmy ORLÍK-KOMPRESORY v.d. v posledních deseti letech

Jak je snadno vidět na následujícím grafu, tržby družstva v posledních deseti letech stagnují, v některých obdobích dokonce klesají oproti základu v roce 1994.

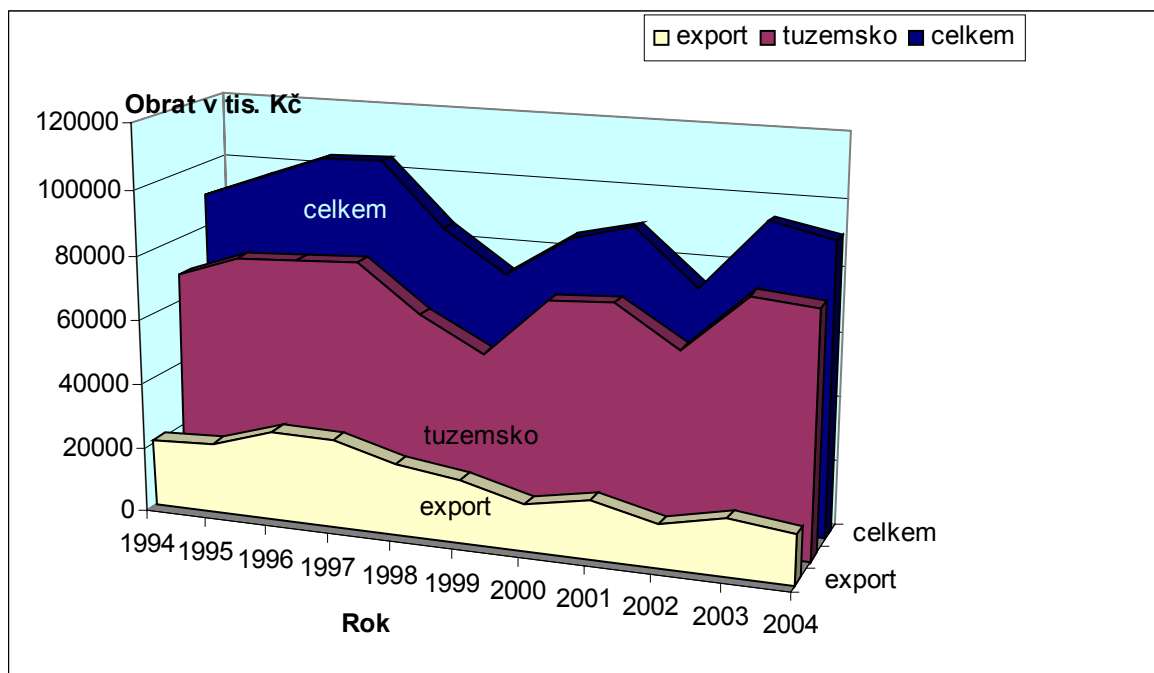
Hospodářské výsledky hodnotím jako vážné ohrožení budoucnosti firmy a to z těchto důvodů:

- 1) objem reálných tržeb neustále klesá, jelikož vezmeme-li v úvahu inflaci, je zřejmé, že Orlík meziročně při stejné vydělané částce obdržel méně reálných peněz, inflace způsobila růst nákladů, ale Orlík vydělával stále stejně.
- 2) Zvláště v devadesátých letech byla inflace kolem deseti procent a až do nového tisíciletí byla minimálně 5%.
- 3) Zatímco běžným požadavkem všech firem je, aby jejich tržby rostly alespoň o 10 až 20 %, tržby Orlíku klesají či stagnují.
- 4) Na počátku devadesátých let až do roku 1997 žil Orlík z obchodních vztahů majících původ v socialismu, kdy od něj automaticky odebíraly spousty firem, realizační kanceláře, družstva, státní firmy.
- 5) Tento trend začala oslabovat přicházející zahraniční konkurence, které se hlavně jako firmy Atlas Copco, CompAir a Kaeser zaměřil na realizace a dodávky kompresoroven obrovských výkonů, které nikdy nebyly doménou družstva Orlík. Tím si zahraniční konkurence vybudovala silné zázemí a povědomí. Navíc dokázala inkasovat obrovské příjmy, zatímco Orlík žil z prodeje malých pístových kompresorů
- 6) Orlík ještě v roce 1997 prodával osvědčené pístové kompresory navržené v šedesátých letech dvacátého století, které byly hlučné, náročné na údržbu, náročné na energie a vyžadovaly časté generální opravy, tzn. měly všechny neřesti, jaké již zákazníci nechtěli a proto přecházeli ke konkurenci.
- 7) V roce 1996 a 1997 také ORLÍK-KOMPRESORY v.d. zaznamenal nejvyšší tržby, což byl důsledek posledního doběhu starých kompresorů. V následujících třech letech zaznamenal Orlík prudký pokles tržeb.
- 8) Statisíce kompresorů Orlík z minulého totalitního režimu bylo během devadesátých let postupně nahrazováno zahraničními kompresory, aniž se Orlík nechal nějak vyrušit ze své letargie. Probuzení přišlo až na přelomu tisíciletí (od roku 1998 až 2000), kdy propad tržeb byl velký a bylo zjevné, že i oprav starých kompresorů výrazně ubývá a staré kompresory Orlík mizí z trhu, aniž by byly nahrazeny novými.

- 9) Propad tržeb způsobil i příliv nových technologií běžných v Západní Evropě již 20 až 30 let, tj. typ šroubových kompresorů, které jsou tiché, mohou pracovat nepřetržitě a nejsou náročné na údržbu. Orlík je až do konce devadesátých let pouze nakupoval z Francie, což znamenalo že jejich cena byla vyšší než ceny ostatních výrobců šroubových kompresorů.
- 10) Zatímco ostatní výrobci vyrábějí ve velkém, klesající tržby donutily Orlík k neustálému omezování výroby a zejména ke snižování výrobních sérií. To se promítlo ve zvýšených nákladech a vyšších cenách než měla zahraniční konkurence. Ta mohla díky prodeji na mnoha evropských trzích vyrábět ve velkých objemech a prodávat s nižší marží než Orlík a tudíž i s nižšími cenami než výrobní družstvo Orlík.

Tab. 1. Obrat firmy ORLÍK-KOMPRESORY v.d. na trhu „stlačený vzduch“ v tis. Kč od roku 1994 do 2004.

rok	tuzemsko	export	celkem
1994	68.521,-	20.980,-	89.501,-
1995	75.217,-	21.579,-	96.796,-
1996	76.413,-	27.508,-	103.921,-
1997	77.107,-	27.480,-	104.587,-
1998	62.941,-	21.931,-	84.871,-
1999	52.684,-	19.347,-	72.031,-
2000	70.616,-	14.468,-	85.084,-
2001	71.828,-	18.085,-	89.913,-
2002	59.619,-	13.182,-	72.801,-
2003	77.306,-	17.312,-	94.618,-
2004	75.666,-	15.109,-	90.775,-



Obr. 3. Graf vývoje tržeb firmy ORLÍK-KOMPRESORY v.d. v letech 1994 až 2004.

3.2.2 Struktura tržeb firmy ORLÍK-KOMPRESORY v.d.

Následující tabulka (Tab. 2) ukazuje strukturu tržeb v oblasti stlačený vzduch.

Tab. 2. Struktura obrátu firmy v roce 2004 ve stlačeném vzduchu.

Typ produktu	Obrát	Procentní vyjádření
pístové kompresory ORIGINAL	27 041 025	30%
pístové kompresory PROFESSIONAL	1 930 591	2%
základní stroje Orlík	1 225 887	1%
pístové kompresory OPTIMAL	2 916 718	3%
spirálové kompresory	1 447 984	2%
šroubové kompresory Open	9 071 595	10%
šroubové kompresory ORL	14 780 839	16%
šroubové kompresory RLR	1 305 803	1%
sušičky stlačeného vzduchu	3 182 549	4%
pneumatické nářadí	3 905 169	4%
akumulátorové nářadí	483 768	1%
náhradní díly vyráběné	8 281 202	9%
náhradní díly nakupované+příslušenství	10 812 655	12%
služby servisní, montážní, projektové, generální opravy	4 359 015	5%
CELKEM	90 744 800	100%

Vlastní výrobu tvoří složky:

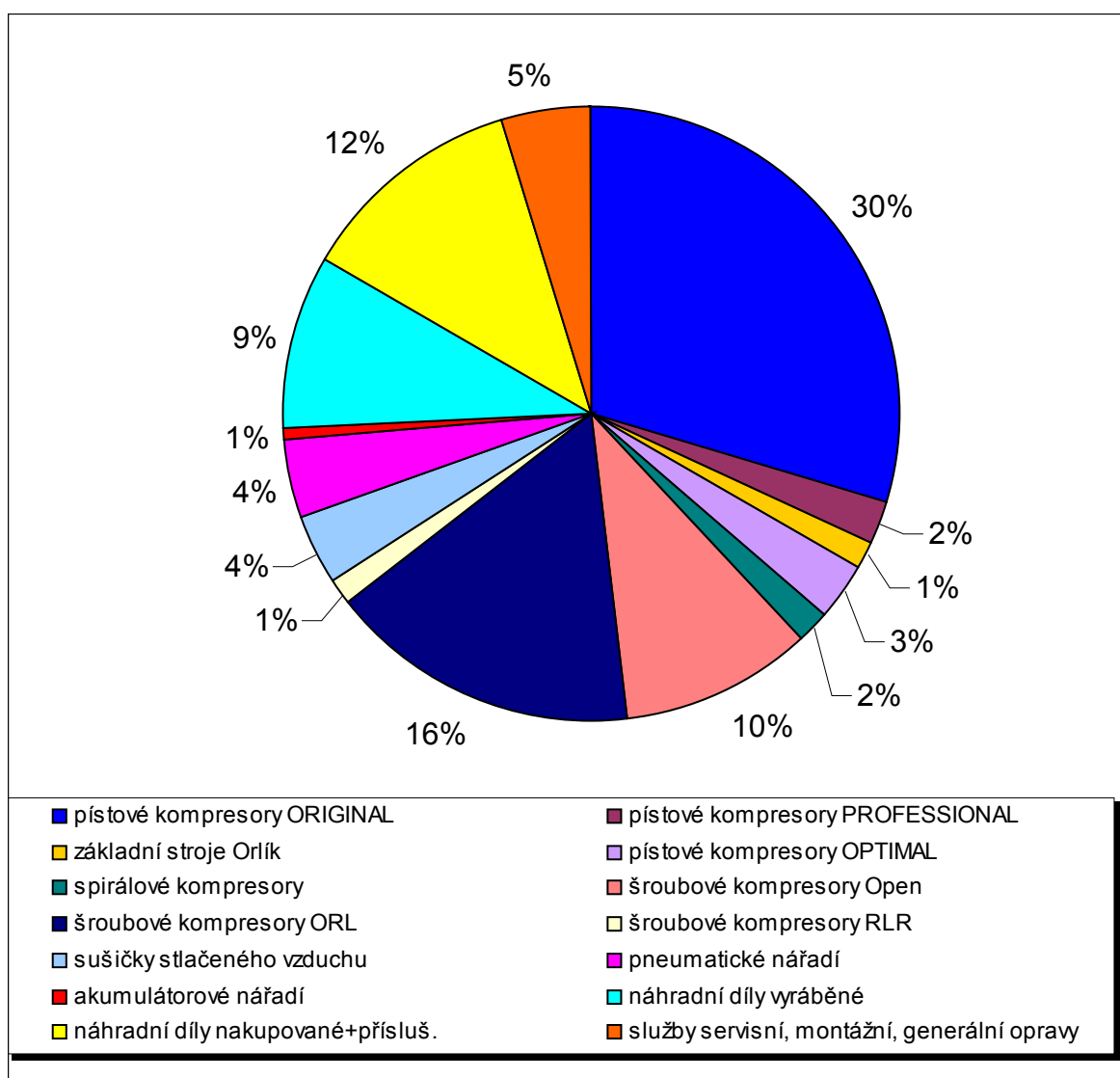
- pístové kompresory Original, základní stroje Orlík, náhradní díly vyráběné, služby servisní, montážní projektové, generální opravy

Z dovážených komponent se montují kompresory:

- pístové kompresory Professional, šroubové kompresory Open, šroub. kompresory ORL.

Pouze nákup a prodej bez úprav provádí družstvo u těchto položek:

- pístové kompresory Optimal, spirálové kompresory, šroubové kompresory RLR, sušičky vzduchu, pneumatické a akumulátorové nářadí, náhradní díly nakupované vč. příslušenství.



Obr. 4. Graf podílů obrátů jednotlivých produktů na celkové obrátě.

3.3 Certifikáty

Systém jakosti ISO

Systém managementu jakosti je zaveden a aplikován v sídle firmy ORLÍK-KOMPRESORY výrobní družstvo, Česká Třebová, Kubelkova 497 a na provozovně družstva ve Svitavách.

ORLÍK-KOMPRESORY výrobní družstvo, získalo v roce 1997 certifikát dle ISO 9001:1994. V průběhu roku 2003 se družstvo připravovalo pod vedením externího poradce na recertifikaci dle ISO 9001:2000. Úsilí bylo završeno v říjnu 2003, kdy družstvo obdrželo nový certifikát.

Ukázku certifikátu jsem přiložil do příloh (Příloha P I.).

Registrovaná značka ®

ORLÍK-KOMPRESORY v.d. má svoji značku „Orlík“ chráněnu registrovanou značkou.

Českých sto nejlepších

ORLÍK-KOMPRESORY v.d. byl oceněn v soutěži „sto nejlepších“ České republiky v kategorii „výrobní družstevnictví“.

Ukázka ocenění je k nahlédnutí v přílohách (Příloha P II.).

3.4 Poslání a filozofie, cíle firmy

Firma si v roce 2003 začala uvědomovat, že investice do výrobních zařízení ji zákazníky nepřivedou a že její podíl na trhu a tržby povážlivě klesají. Proto oslovila poradenskou firmu, se kterou stanovila základní pilíře smyslu existence družstva a to jejího poslání, filozofie a cíle, kterých hodlá dosáhnout.

Jaká je filozofie společnosti ORLÍK-KOMPRESORY?

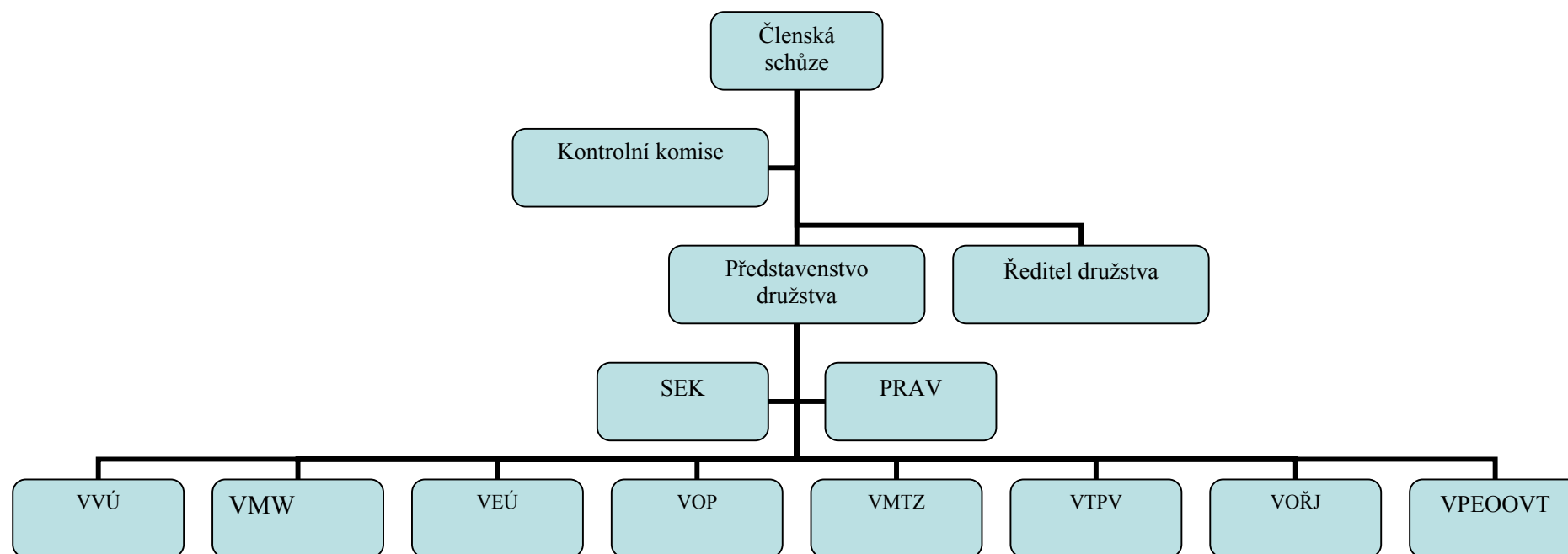
Společnost chce být spolehlivým dodavatelem kompresorových stanic a souvisejících služeb pro širokou oblast využití, efektivně zvyšovat tržní podíl na evropském trhu a tím vytvářet hodnoty pro zákazníky, zaměstnance a majitele.

Firma chce poskytovat služby s důrazem na kvalitu a rychlost poskytovaných služeb za příznivou cenu, být perspektivním partnerem, zaměstnavatelem i osob se změněnou pracovní schopností a vytvářet přiměřený zisk.

Jaké jsou strategické cíle?

Obečným cílem je učinit ze společnosti ORLÍK-KOMPRESORY výrobní družstvo do roku 2006 organizaci s efektivním spektrem činností, správnými zaměstnanci na správných místech, pozitivním příkladem řídicích pracovníků v postojích, způsobilosti i rozhodování tak, aby uplatňovali, podporovali a rozvíjeli účinné formy motivace zaměstnanců ke zlepšování výkonnosti, včetně podpory prostředí pro týmovou práci na řešení problémů.

3.5 Organizační struktura firmy Orlík-kompresory v.d. a její zaměstnanci



Obr. 5. Organizační struktura firmy ORLÍK-KOMPRESORY v.d.

Následující tabulky (Tab. 4, Tab. 3) uvádí rozdělení pracovníků dle profesí a oddělení.

Tab. 4. Přehled Technicko-hospodářských pracovníků.

zkratka	Název	počet zaměstnanců
CS	Členská schůze	
KK	Kontrolní komise	
PD	Představenstvo družstva	
ŘED	Ředitel družstva	1
SEK	Sekretariát družstva	1
PRAV	Externí právník	
VVÚ	Výrobní oddělení	7
VMW	Provoz Svitavy (Mecawell)	4
VEÚ	Ekonomické oddělení	8
VOP	Oddělení prodeje	13
VMTZ	Oddělení MTZ	6
VTPV	Oddělení TPV	15
VORJ	Oddělení řízení jakosti	7
VPEOOVT	Oddělení personální a výpočetní techniky	5
	Celkem THP	67

Tab. 3. Přehled dělníků a celkového počtu zaměstnanců.

zkratka	Název		počet zaměstnanců
RPL	Režijní dělníci plasty		7
UPL	Úkoloví dělníci plasty		18
RMO	Režijní dělníci montáž		1
UMO	Úkoloví dělníci montáž		10
ROB	Režijní dělníci obrábění		4
UOB	Úkoloví dělníci obrábění		20
RLI	Režijní dělníci lisování		2
ULI	Úkoloví dělníci lisování		8
UNA	Úkoloví dělníci nástrojárna		10
RUD	Úkoloví dělníci údržba		5
UMW	Úkoloví dělníci Mecawell Svitavy		21
RMW	Režijní dělníci Mecawell Svitavy		7
RSTR	Režijní dělníci stravování		1
RSPR	Režijní dělníci správa		14
RMTZ	Režijní dělníci MTZ		6
ROP	Režijní dělníci servis		3
	Celkem dělníci		137
	CELKOVÝ POČET ZAMĚSTNANCŮ		204

4 ANALÝZA SPOLEČNOSTI ORLÍK-KOMPRESORY

V této části mé diplomové práce hodlám provést analýzu současného stavu výrobního družstva ORLÍK-KOMPRESORY. Tato analýza bude východiskem pro přesné stanovení jednotlivých bodů mého projektu strategického rozvoje firmy ORLÍK-KOMPRESORY v.d., Česká Třebová.

4.1 Analýza faktorů obecného okolí (PEST analýza), monitorování a analýza vlivu

Tab. 5. Analýza faktorů obecného okolí firmy.

<u>Politicko-právní faktory</u> • vstup ČR do Evropské Unie – otevření trhu • blízkost Slovenské a Polské republiky, Ukrajiny – možnost expandovat na východní trhy • zhoršování situace malých a středních firem - mizivá podpora státu • přebujelá byrokracie • slabá vláda • zaostávání ČR relativně oproti sousedům ze střední Evropy • mnoho nových technických norem nutných pro sladění s EU	<u>Ekonomické faktory</u> • povinnost zaměstnávat osoby se změněnou pracovní schopností pro firmy s více než 25 zaměstnanci • vysoké odvody do fondů zaměstnance, sociální a zdravotní pojištění • rozvoj internetového podnikání • rozvoj elektronických plateb, zákaznických karet, lepších systémů řízení financí a účetnictví • zvyšování cen energií a paliv, hlavně nafty
<u>Sociálně/kulturní faktory</u> • růst nezaměstnanosti, • příchod levnější pracovní síly z východu • zvyšování bezpečnosti práce • možnosti daňových úlev a podpory motivace zaměstnanců pomocí důchodového a životního pojištění • vyšší požadavky na hmotné i nehmotné odměny kritických pracovníků (servisní technici) • vyšší požadavky na znalosti zaměstnanců a orientaci v dalších oborech	<u>Technologické faktory</u> • nové typy pístových kompresorů • nové typy šroubových kompresorů • revoluční technologie měnící způsob výroby stlačeného vzduchu • zastarávání technického parku výrobních závodů • nové technologie – přinášející změnu využívání stlačeného vzduchu ve firmách • ISO normy a vyhlášky, nutící provozovatele investovat, zavádění certifikací • vyšší požadavky na kvalitu stlačeného vzduchu, citlivá a náročná zařízení vyžadující kvalitní stlačený vzduch

ETOP firmy jsem zařadil do příloh (Příloha P III.).

4.2 Analýza PEST (přístup MAP)

V této části analýzy výrobního družstva Orlík jsem zpracoval analýzu PEST dle přístupu MAP.

Analýza se skládá z bodů:

- ovlivňující faktor
- aktuální trend
- dopad faktorů
- číselné zhodnocení urgentnosti

Vydefinoval jsem tyto hlavní ovlivňující faktory:

- vstup ČR do EU – otevření trhu
- blízkost Slovenské a Polské republiky, Ukrajiny – možnost expandovat na východní trhy
- zhoršování situace malých a středních firem – mizivá podpora státu
- přebujelá byrokracie
- slabá vláda
- zaostávání ČR ve vývoji v relativním měřítku oproti sousedům ze střední Evropy
- mnoho nových technických norem nutných pro sladění s EU
- povinnost zaměstnávat osoby se změněnou pracovní schopností pro firmy s více než 25 zaměstnanci
- vysoké odvody do fondů zaměstnance, sociální a zdravotní pojištění
- rozvoj internetového podnikání
- rozvoj elektronických plateb a zákaznických karet, lepších systémů řízení financí a účetnictví
- zvyšování cen energií a paliv
- růst nezaměstnanosti
- příchod levnější pracovní síly z východu
- zvyšování bezpečnosti práce
- možnosti daňových úlev a podpory zaměstnanců pomocí důchodového a životního pojištění
- vyšší požadavky na hmotné i nehmotné odměny kritických pracovníků (servisní technici)

- vyšší požadavky na znalosti zaměstnanců a orientaci v dalších oborech
- nové typy pístových kompresorů
- nové typy šroubových kompresorů
- revoluční technologie měnící způsob výroby stlačeného vzduchu
- zastarávání technického parku výrobních závodů
- Nové technologie
- přísnější ISO normy a vyhlášky, zavádění certifikací
- vyšší požadavky na kvalitu stlačeného vzduchu, citlivá a náročná zařízení vyžadující kvalitní stlačený vzduch

Kompletní analýzu PEST (přístup MAP) jsem připojil do příloh (Příloha P IV.).

4.3 Analýza faktorů průmyslového okolí

Poté, co jsem analyzoval trh firmy ORLÍK-KOMPRESORY v.d. se pustím do analýzy pěti základních konkurenčních sil, tak jak je popsal Michael Porter, profesor Harvard Business School. Tem identifikuje pět vlivných tržních sil:

- Současní konkurenti
- Potencionální noví konkurenti
- Zákazníci
- Dodavatelé
- Substituční výrobky

4.3.1 Porterův model 5 sil

V následujícím textu provádím slovní ohodnocení pěti konkurenčních sil. Vypracované tabulky s ohodnocením vlivu jednotlivých faktorů a výpočtem průměrných hodnot jsem ke každé síle přiložil do příloh.

Konkurenční rivalita v odvětví

Mezi největší hrozby patří počet konkurentů a jejich vysoká konkurenceschopnost. Což i souvisí s další nejvýznamnější hrozbou a tou je charakter konkurence a její neetické business manýry.

Novějším problémem je snižování diferenciací produktů – dá se říci, že všechny kompresory od různých výrobců jsou si podobné. Liší se maximálně barvou. Jejich technické parametry, provedení a výkony jsou si velmi podobné u všech výrobců.

Konkurentů na českém poli působí opravdu mnoho. Je zde asi 7 největších firem – a to ORLÍK-KOMPRESORY v.d., které je český tradiční výrobce (letos slaví 51 let). Mezi dalších šest hlavních konkurentů patří hlavně:

- 1) Atlas Copco – zahraniční výrobce, dříve se orientoval spíše na realizaci kompresorů o obrovských výkonech. Po zahlcení trhu tvrdě bojuje o každou zakázku trvalým kontaktem se zákazníkem, kdy firma předem zpracuje firmě technickou zprávu o možnostech ušetření nákladů po realizaci nové kompresorovny. Předloží měření stlačeného vzduchu, analýzu návratnosti

a projekt nového řešení. Velmi vyspělá firma s obrovským zázemím. Podniká v několika divizích – kompresory, nářadí, stavební stroje, bourací technika.

- 2) Kaeser – německý výrobce. Tygr, který se podobá Atlas Copcu. Vše má perfektně technicky zpracované. Poskytuje zákazníkovi podrobné informace a technická řešení. Bohužel pověst si občas kazí nepružným servisem.
- 3) Atmos – druhý český výrobce. Jde cestou co nejlevnějšího řešení pro zákazníka. Nabízí nejlevnější šroubové kompresory. Zajišťuje výrobu i pro další zahraniční výrobce kompresorů, jelikož na rozdíl od Orlíku, má vlastní zařízení na výrobu šroubovic. Velmi se v posledních letech uchytil při dodávkách náhradních zdrojů – motorgenerátorů velkých výkonů pro nemocnice apod. Dodává na rozdíl od Orlíku i pojízdné kompresory pro bourací a sbíjecí kladiva. Minulý rok přišel s řadou pístových kompresorů, které nakupuje z Běloruska. Ty prodává za velmi nízké ceny a snaží se tak proniknout na trh s pístovými kompresory, jelikož donedávna vyráběl pouze šroubové kompresory.
- 4) Alup – německý výrobce. Patří do sdružení firem ABAC, které vlastní pět značek
 - Alup – specialista na šroubové kompresory,
 - Agre – divize na pístové kompresory
 - Gude – divize na levné pístové kompresory a nářadí. Lze najít ve všech železářstvích apod.
 - Mecafer – divize na hobby kompresory pro supermarkety
 - ABAC aira compressa v Itálii – divize pro levné kompresory

Jedná se o silného konkurenta, který je velmi aktivní v ČR, ale není tak moc vidět. Sdružení ABAC koupilo minulý rok dvě výrobní továrny v Číně, kde hodlají vyrábět kompresory a nářadí. Náklady na výrobu jsou zde mnohonásobně nižší než v Německu a Itálii. Přestože se kompresory musí dovést lodí, vyplatí se jim výroba natolik, že v případě poruchy menšího kompresoru, ho rovnou vymění za nový, jelikož lidská práce servisního technika v Evropě je dražší než výroba nového kompresoru. Do budoucna udělali velký tah a jejich pozice bude sílit.

- 5) Schneider Bohemia – německá firma prodávající italské kompresory pod nálepkou Made in Germany. Jsou úhlavním konkurentem firmy ORLÍK-KOMPRESORY v.d. . Nejenže mají stejný a dokonce širší sortiment, dokázali přesvědčit během posledních pěti let řadu bývalých obchodních zástupců Orlíku, aby přešli ke Schneideru. Navíc Schneider si natolik propracoval distribuční síť, že již má v každém větším městě svého prodejce. Je zkrátka všude a ostře útočí na méně schopný Orlík.
- 6) CompAIR – silná konkurence ze Vsetína distribuující anglické kompresory Compair a jako levnější varianty pro firmy co chtějí ušetřit nabízejí italské kompresory Ceccato. Jejich heslem je prodat za každou cenu. Cenově se dokáží dostat pod výrobní náklady. Zisk si pak doženou na předraženém servisu.

Dále na českém trhu působí několik menších prodejců – hlavně se jedná o italské kompresory – velmi levné, prodávané za nízké ceny. Důležitým konkurentem pouze na poli HOBBY kompresorů jsou i supermarkety (OBI, Baumax, Hornbach).

Co se týká neetického chování – konkurence se neštítí jakýchkoliv praktik při získávání zakázek. Běžné je přemlouvání již po učiněném rozhodnutí, nedodržování běžných cen a jejich snižování až o neuvěřitelných 20 - 50 %.

Firma Orlík se snaží jít čistou cestou navazováním dobrých osobních kontaktů, osobního přístupu ke každému zákazníkovi - velkému i malému. Hlavně se prosazujeme kvalitním servisem a doporučeními spokojených podnikatelů a továrníků.

Jako příležitost vyplývá pro výrobní družstvo z provedené analýzy poskytovat něco víc než jen cenu. A to kvalitní a rychlý servis, osobní přístup a soustředění se na segment menších a středních firem.

Podrobné vyhodnocení faktoru možno nalézt v přílohách (Příloha P V.).

Hodnocení hrozby vstupu do odvětví

Jako strategická příležitost se jeví snadný přístup k novým zákazníkům, malá diferencovanost zákazníků a přístup k distribučním kanálům. V oboru nazvaném kompresory se částečně věrnost projevuje u zákazníků, kteří vlastní starší české kompresory Orlík, vyrobené i 20 až 30 let nazpět. Hodlají je nahradit novými zase pouze českými „Orlíky“. U zahraniční konkurence taková věrnost neexistuje a běžnou praxí

ve velkých podnicích je, že mají na každém provozu kompresor přeneseně řečeno jiné barvy, tzn. jiného výrobce. Co se týká distribučních kanálů, je zde spousta prodejců, kteří prodávají i dvě až čtyři značky kompresorů. Provádí na nich servis, aby si ucelili sortiment a dodal i zákazníkovi tu značku, kterou považují za kvalitní či ji znají. Dále je zde spousta nespecializovaných prodejců – prodávající náradí a pak ti jsou velmi náchylní prodávat to, na co mají větší rabat. Zde by se měl ORLÍK-KOMPRESORY v.d. zaměřit a vybudovat si pevnou a širokou distribuční síť. Jelikož si družstvo nechalo v průběhu devadesátých let odlákat většinu svých prodejců ke konkurenci, musí tvrdě zapracovat na znovuvybudování kvalitní distribuční sítě schopné poskytovat stoprocentní servis.

Jako hrozby vnímám, při touze být dobrý a vynikat v oboru, jako důležité mít speciální znalosti technologie a projektování, zručný a proškolený personál pracující sebejistě při konstrukci a výrobě strojů i při montážích a servisování kompresorů. Podnikání ve stlačeném vzduchu lze rozšířit o podobné činnosti případně strojírenskou výrobu, což znamená, že v oboru jsou firmy relativně vázány.

Podrobné vyhodnocení faktoru možno nalézt v přílohách (Příloha P VI.).

Hodnocení vyjednávací síly zákazníků

Co se týká prvního bodu, tak celkový obrat firmy činí asi 500 až 800 firem ročně. V oboru dodávka stlačeného vzduchu je ale nutné zdůraznit, že pokud si u nás zákazník koupí kompresor, je pak svázan s námi. Hlavně u šroubových kompresorů mu nikdo jiný než dodavatelská firma neprovede pravidelný servis. Pouze asi tak 20 % příjmů činí 50 stálých velký firem z oblasti kovoobrábění, masný průmysl, stavební firmy, technické služby a další, kterým byly dodány velké technologie co do rozsahu i ceny a je jim prováděn pravidelný servis. V tom vidím velkou příležitost.

Dále je téměř nemožné, kromě kutilů v garáži, aby se zákazník samozásobil, tj. vyrobil si kompresor a provozoval ho. Velká příležitost oboru.

Kompresory jsou významné z pohledu zákazníka, pokud mu tzv. „nejde vzduch“ je jeho výroba zastavena. Ale na vyšším stupínku stojí další energie, které jsou dražší než stlačený vzduch.

Jako velkou hrozbu vidím ve snadném přechodu zákazníka ke konkurenci, pokud mu současný kompresor doslouží a bude vyžadovat nový. Vzdálenosti pro příjezd servisu jsou díky husté konkurenci relativně malé a nebudou tvořit v ceně servisu vysoké částky.

Podrobné vyhodnocení faktoru možno nalézt v přílohách (Příloha P VII.).

Hodnocení vyjednávací síly dodavatelů

Orlík-kompresory má několik významnějších dodavatelů a pak více drobných dodavatelů. Mezi velmi významné zákazníky patří výrobce elektromotorů Siemens Mohelnice. Ten patří co do kvality a jistoty dodávek mezi nejspolehlivější dodavatele. Bohužel je na něm Orlík absolutně závislý. Jiného dodavatele na motory nemá a těžko ho může sehnat, jelikož motory pro kompresory jsou speciálně upravované, aby pasovaly na hřídele. Siemens má mezi dodavateli Orlíku výsostné postavení a občas ho i zneužívá, jelikož se nesnaží v případě urgentní dodávky termín dodání zkrátit na co nejkratší čas. Jendou se i stalo s přesunem výroby určitého typu motoru z ČR do Německa, že došlo ke zhoršení kvality a Siemensu trvalo dva měsíce než byl schopen vadné výrobky nahradit.

Velmi významným dodavatelem je francouzská firma Worthington, která Orlíku dodává velké šroubové kompresory, které není sám schopen vyrábět. Rovněž dodává kompresorová soustrojí pro šroubové kompresory ORL OPEN.

Důležitým dodavatelem je samozřejmě německý výrobce šroubových bloků – firma Rotorcomp. Těchto bloků, které tvoří srdce šroubového kompresoru a tvoří 60 % hodnoty kompresoru, dováží Orlík minimálně stovku ročně.

Mezi další významné dodavatele patří Donaldson – Ultrafiltr, to je dodavatel zařízení na filtraci a úpravu stlačeného vzduchu – dodává kondenzační a absorpční sušičky ke kompresorům a vzduchové filtry.

Další významní dodavatelé jsou slévárny, OEZ Letohrad – výrobce elektrických komponent, Elektram – dodavatel řídicích jednotek šroubových kompresorů, Beko – dodavatel separátorů a odvaděčů kondenzátu a další.

Myslím, že na některé dodavatele je Orlík málo důrazný a nedokáže si vytvořit potřebný tlak na perfektní dodávky a spolupráci na vývoji. Například francouzský dodavatel Worthington je známý dlouhými dodacími termíny, vysokými cenami a malými rabaty, které Orlíku, jakožto výrobci poskytuje.

Podrobné vyhodnocení faktoru možno nalézt v přílohách (Příloha P VIII.).

Hodnocení hrozby substitutů

V oboru stlačeného vzduchu téměř neexistují substituty, existují jen stroje s různými pohony (např. lamelové kompresory), které naše firma neprodává. Je možné, že v budoucnu budou vyvinuty nové efektivnější technologie na výrobu stlačeného vzduchu, jelikož médium stlačených vzduch je jednou z nejdražších energií. Částečným substitutem jsou dmychadla, které konkurují vzduchovým kompresorům v pracovních tlacích 0-1 bar, zatím co kompresory se běžně vyrábějí v provozních tlacích 0-13 (max. 16) bar. Pak nastupují vysokotlaké kompresory. Příbuzným oborem kompresorů jsou také vývěvy, které místo přetlaku vytvářejí podtlak. Jejich výrobci běžně kompresory dodávají nebo i vyrábějí. Doplnkem ke kompresorům jsou multiplikátory, které umí zvýšit pracovní přetlak v malém výkonu např. pro jeden malý spotřebič ve výrobní lince.

Celkově nejsou kompresory ohroženy ze strany substitutů.

Podrobné vyhodnocení faktoru možno nalézt v přílohách (Příloha P IX.).

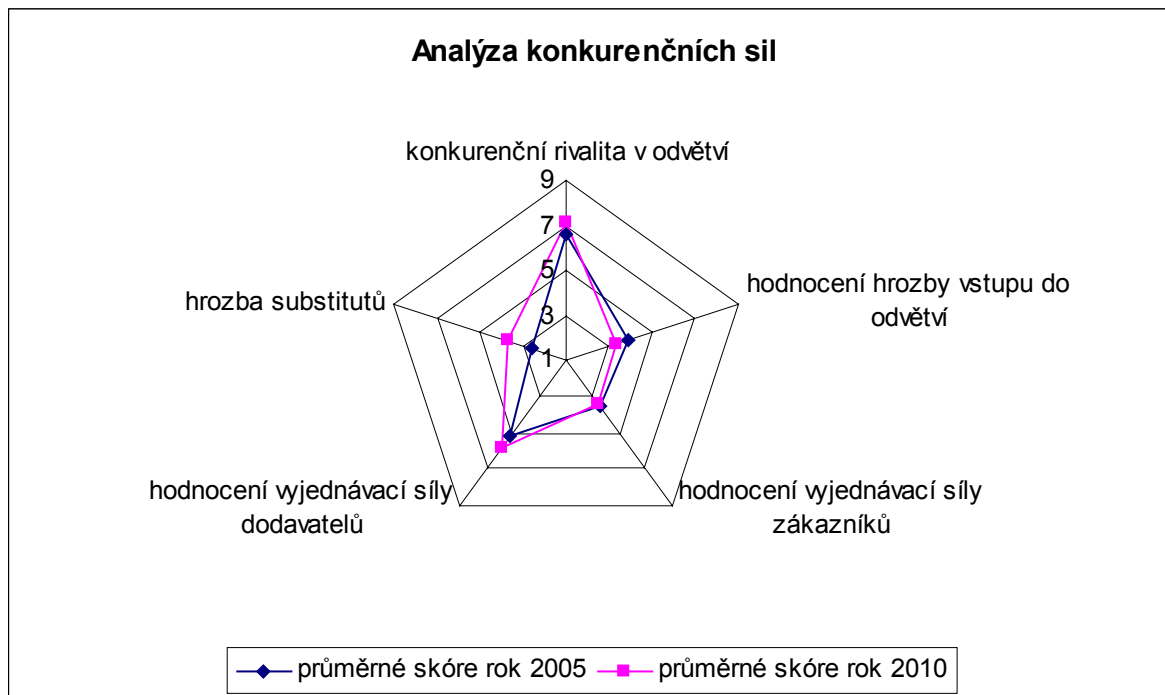
4.3.2 Souhrnné vyjádření pěti konkurenčních sil

Na tomto místě uvádím souhrnnou tabulku průměrných výsledků všech pěti konkurenčních sil.

Tab. 6. Porterův model pěti sil – souhrnné průměrné hodnoty.

tržní síla	průměrné skóre rok 2005	průměrné skóre rok 2010
konkurenční rivalita v odvětví	6,6	7,1
hodnocení hrozby vstupu do odvětví	3,9	3,3
hodnocení vyjednávací síly zákazníků	3,6	3,4
hodnocení vyjednávací síly dodavatelů	5,2	5,8
hrozba substitutů	2,6	3,8

Podrobné tabulky ohodnocení jednotlivých konkurenčních sil jsem přiložil do příloh.



Obr. 6. Graf výsledků Porterova modelu pěti konkurenčních sil.

4.4 Matice GE

Firma podniká v segmentu:

- ✓ **prodej a servis kompresorů (dále jen kompresory)**
- ✓ prodej filtrace stlačeného vzduchu
- ✓ montáže rozvodů stlačeného vzduchu
- ✓ generální opravy kompresorů
- ✓ projekce a realizace technologií
- ✓ výroba dřevoobráběcích strojů
- ✓ kovoobrábění
- ✓ lisovna plastů

4.4.1 Atraktivita segmentu prodej a servis kompresorů

Stanovení faktorů ovlivňujících tržní atraktivitu hodnoceného segmentu *prodej a servis kompresorů* a tržní pozici analyzované firmy ORLÍK-KOMPRESORY v.d., Česká Třebová v tomto segmentu:

Tržní atraktivita segmentu:

- 1 růst nových investic – rekonstrukce zastaralých kompresoroven
- 2 přijímání ISO norem a přísnější požadavky na stabilitu dodávky stlačeného vzduchu
- 3 vývoj šroubových kompresorů s vyšší účinností a tichým provozem
- 4 snižování cen šroubových kompresorů na úkor pístových kompresorů
- 5 státní investice
- 6 růst investic v rámci přesunu výrobních provozů zahraničních výrobců do ČR
- 7 velikost trhu a jeho možnost rozšiřování
- 8 intenzita konkurence
- 9 perspektivní výhled do budoucna
- 10 bariéry tržního vstupu

Tržní síla podniku v segmentu:

- a. podíl v segmentu
- b. goodwill v segmentu v porovnání s konkurencí
- c. kvalita strojů v porovnání s konkurencí
- d. kvalita služeb v porovnání s konkurencí
- e. tradice a velké množství starších kompresorů v provozu
- f. flexibilita v porovnání s konkurencí
- g. meziroční růst podílu
- h. prestižní realizace a reference
- i. nákup levnějších komponent z Číny a Tajvanu.
- j. rozšiřování sortimentu – větší záběr trhu

Tržní atraktivita segmentu Kompresory – prodej a servis

Tab. 7. Výpočet vah. Tržní atraktivita segmentu Kompresory – prodej a servis.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	preference	váhy
1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	8	0,133
2	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	2	0,033
3	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	8	0,133
4	1	0	1	0	1	1	1	1	1	0	7	0,116
5	1	0	1	1	0	0	1	0	0	0	4	0,067
6	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	2	0,033
7	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	9	0,150
8	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	9	0,150
9	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1	8	0,133
10	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	3	0,05
											60	1,000

Tržní pozice segmentu Kompresory – prodej a servis

Tab. 8. Výpočet vah. Tržní pozice segmentu Kompresory – prodej servis.

	a	b	c	d	e	f	g	h	i	j	preferen ce	váhy
a	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	0,148
b	0	0	1	1	1	1	0	1	1	0	6	0,098
c	0	0	0	0	1	1	0	1	1	1	5	0,082
d	0	0	0	0	1	1	0	0	0	1	3	0,049
e	0	0	1	1	0	0	0	1	0	0	3	0,049
f	1	0	0	1	1	0	1	0	1	1	6	0,098
g	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	9	0,148
h	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	8	0,131
i	1	1	1	0	0	0	1	0	0	1	5	0,082
j	1	1	1	0	1	1	1	0	1	0	7	0,115
											61	1,000

Kvantifikace jednotlivých faktorů

Jednotlivým faktorům byly přiřazeny body v rozmezí 1- 5:

1 znamená silnou neatraktivitu (silnou pozici)

5 znamená silnou atraktivitu (slabou pozici)

Kvantifikace tržní atraktivity segmentu Kompresory – prodej a servis

Tab. 9. Výpočet hodnot. Kvantifikace tržní atraktivity segmentu Kompresory.

	váha	body	hodnota
růst nových investic – rekonstrukce zastaralých kompresoroven	0,133	4	0,532
přijímání ISO norem a přísnější požadavky na stabilitu dodávky stlačeného vzduchu	0,033	3	0,099
vývoj šroubových kompresorů s vyšší účinností a tichým provozem	0,133	5	0,665
snižování cen šroubových kompresorů	0,116	5	0,116

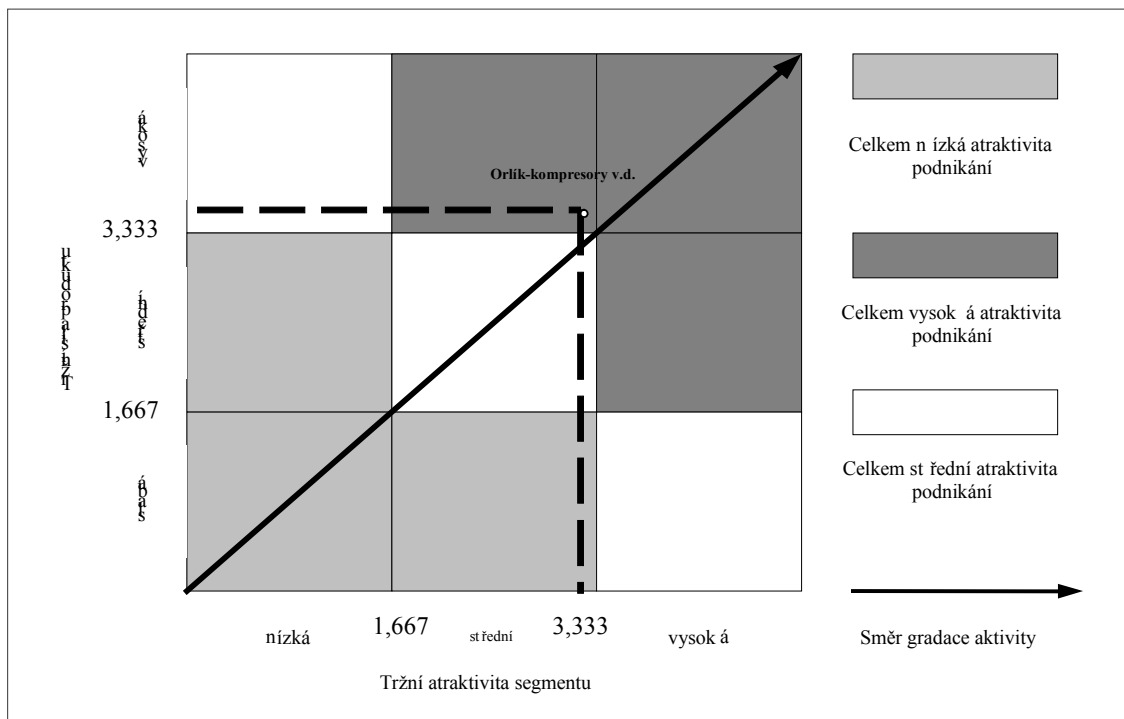
na úkor pístových kompresorů			
státní investice	0,067	3	0,201
růst investic v rámci přesunu výrobních provozů zahraničních výrobců do ČR	0,033	3	0,099
velikost trhu a jeho možnost rozšiřování	0,150	2	0,300
intenzita konkurence	0,150	5	0,750
perspektivní výhled do budoucna	0,133	3	0,399
bariéry tržního vstupu	0,050	1	0,050
			3,211

Kvantifikace tržní síly segmentu Kompresory – prodej a servis

Tab. 10. Výpočet hodnot. Kvantifikace tržní síly segmentu Kompresory.

	váha	body	hodnota
podíl v segmentu	0,148	3	0,444
goodwill v segmentu v porovnání s konkurencí	0,098	4	0,392
kvalita strojů v porovnání s konkurencí	0,082	4	0,328
kvalita služeb v porovnání s konkurencí	0,049	3	0,147
tradice a velké množství starších kompresorů v provozu	0,049	5	0,245
flexibilita v porovnání s konkurencí	0,098	5	0,490
meziroční růst podílu	0,148	2	0,296
prestižní realizace a reference	0,131	3	0,393
nákup levnějších komponent z Číny a Tajvanu	0,082	5	0,410
rozšiřování sortimentu – větší záběr trhu	0,115	5	0,575
			3,720

Matice GE – firmy ORLÍK-KOMPRESORY v.d. . pro segment Kompresory – prodej a servis



Obr. 7. Matice GE firmy ORLÍK-KOMPRESORY v.d. pro segment kompresory.

Výsledek GE MATICE nám potvrzuje, že trh s kompresory je v České republice velmi atraktivní. Proto si myslím, že má smysl firmu ORLÍK-KOMPRESORY v.d. nadále rozvíjet a vytvořit pro ni plán strategického rozvoje společnosti.

Firma ORLÍK-KOMPRESORY v.d., Česká Třebová podnikající v oblasti dodávek a servisu kompresorových stanic se nachází v poli investiční a růstové strategie. Cílem je udržet výjimečnost postavení vůči konkurenci a toto postavení dále zesilovat. Identifikovat a odstranit slabá místa a nedostatky a zdůraznit přednosti pro investory. Rovněž je nutno zabránit konkurenci v dalším zvětšování tržních podílů v segmentu a v růstu jejich konkurenceschopnosti. Tato strategie vyžaduje vysokou investiční aktivitu ke splnění vytyčených cílů, což Orlík nedělá dostatečně.

Cíle do budoucna:

- 1) zaměřit aktivity podniku na zvýšení síly v segmentu,
- 2) rozšiřovat nabídku firmy,

- 3) sledovat konkurenci a být o krok před ní,
- 4) vytvoření chybějící jasné koncepce rozvoje a její realizace,
- 5) udržet si a zlepšovat nabízené kvalitní služby,
- 6) dále si udržet kvalitní zaměstnance, motivovat je a seznamovat se všemi novinkami,
- 7) dále rozvíjet započatou marketingovou komunikaci firmy – vytvořené logo, firemní barvy a slogan více prezentovat a vztahovat k tomu, co firma dělá a umí. Více komunikovat a zviditelňovat se v cíleném trhu,
- 8) monitorovat zahraniční trhy a tím předvídat co se brzy objeví u nás,
- 9) stát se opět nejvýznamnější firmou v České republice a rozšiřovat aktivity na zbytek východní Evropy – do Polska a na Slovensko a Ukrajinu.
- 10) založit přehledný a zajímavý internetový obchod, který jej bude obsluhovat a zaměřit nového pracovníka pro specializaci na malé firmy a domácnosti, čemuž se bude naplno věnovat.

4.5 Analýza klíčových faktorů úspěchu organizace

4.5.1 Klíčové faktory úspěchu z pohledu zákazníka

Tab. 11. Klíčové faktory úspěchu z pohledu zákazníka.

KFÚ	% váhy v současnosti	% váhy v roce 2010
spolehlivé výrobky s dlouhou životností	15	10
spolehlivý a rychlý servis a poprodejní služby	20	20
nízké náklady na pořízení výrobního prostředku	25	25
zavedený systém řízení kvality ISO	10	5
snadno dostupné podrobné informace o produktech	10	10
vyřešení zákaznickova problému s dodávkou stlačeného vzduchu	20	30
Celkem	100 %	100 %

4.5.2 Klíčové faktory úspěchu z pohledu firmy ORLÍK-KOMPRESORY v.d.

Tab. 12. Klíčové faktory úspěchu z pohledu firmy ORLÍK-KOMPRESORY v.d.

KFÚ	% váhy v současnosti	% váhy v roce 2010
kvalitní výrobky s dlouholetou tradicí	10	15
získané zkušenosti a odbornost v návrhu a instalaci správných funkčních kompresorů a kompresoroven	5	10
výrobce v minulosti monopolní výrobce (desetitisíce kompresorů z minulosti, kt. bude třeba nahradit či opravit)	15	0
ceny odpovídající kvalitě výrobků a služeb	10	15
poskytování 24-hodinového servisu	10	15
růst profesionální distribuční sítě	20	15
pravidelné inovace a rozšiřování sortimentu	20	20
chráněná pracoviště – využívání dotací od státu na osoby se změněnou pracovní schopností a	10	10

poskytování náhradního plnění odběratelům		
Celkem	100	100

Firma ORLÍK-KOMPRESORY v.d. v současné době ve velké míře těží z „totalitní“ minulosti, kdy byl v sortimentu kompresorů do 100 m³/hod na českém trhu s kompresory pouze jeden výrobce – Orlík kompresory výrobní družstvo. To znamená, že se stále provádí servis na všech těch desetitisících letitých kompresorech a hlavně je tak zde vazba na firmy, kde je potřebují vyměnit za nové či výkonnější a jednoduše to nahrává Orlíku k náhradám novými technologiemi. V tom je velká výhoda firmy Orlík. Množství těchto starých kompresorů se ale rok od roku snižuje a je nutné, aby si výrobní družstvo začalo vytvářet novou síť nových kompresorů, které firma dodala a servisuje. Dále je kritické tyto starší kompresory Orlík nahrazovat opět novými Orlíky, aby jich působením konkurence neubývalo a nezmenšoval se tak tržní podíl firmy.

Druhou nejdůležitější věcí pro firmu je provádění kvalitního a 24-hodinového servisu, díky kterému si udrží stávající klientelu a pomůže k jejímu rozšíření díky referencím spokojených zákazníků. Poskytování dobrého servisu je tou nejlepší vizitkou, kterou si lidé sami předávají mezi sebou, pokud jsou spokojeni.

V současné době, v zájmu udržení vysokých prodejů, je kritické zejména znovu vybudovat prořídlou síť vlastních prodejních a servisních středisek, nejlépe s výhradním zastoupením. Optimální by bylo mít v každém kraji jedno své výhradní zastoupení garantující záruční a pozáruční servis. Tento výhradní zástupce by se staral o několik menších prodejců v jeho regionu. Každé větší město by mělo být pokryto prodejcem firmy Orlík. Dále je nutné kontaktovat a úzce spolupracovat s konstrukčními a realizačními firmami, jež instalují technologie vyžadující stlačený vzduch. Cílem je dodávat s jejich technologiemi – kovoobráběcí CNC stroje, tiskařské a balící stroje, dřevoobráběcí stroje, lakovny – kompresory Orlík. Dále je vhodné oslovit firmy, které dodávají průmyslové nářadí. Ty mají své stálé zákazníky, jenž pravidelně zásobují a je cílem přes tyto prodejce protlačovat české kompresory. Jde o hledání nových distribučních cest.

Dále firma nesmí polevit v dodržování příslušných specifických norem v oblasti stlačeného vzduchu a podmínku vlastnictví certifikace dle ISO norem.

Naposledy je nutné zmínit udržování vysoké kvality a známé spolehlivosti kompresorů Orlík. Podporovat povědomí kvalitního známého českého výrobce. Na což lidé budou opět slyšet, jelikož nekvalitního zboží z Číny už je tady spousta.

Tabulku s názvem „*Analýza klíčových faktorů úspěchu organizace v porovnání s konkurencí*“ jsem připojil do příloh (Příloha P X.). Výsledky vyplývající z této analýzy uvádím zde.

Konkurence firmy ORLÍK-KOMPRESORY v.d. ji v mnoha ohledech předstihla, jelikož si dovezla technologie, způsoby projektování a ucelený výrobní sortiment ze zahraničí. Mají vše prověřeno třiceti až padesátiletými zkušenostmi. Cílem firmy je sledovat jejich aktivity, napodobovat to co dělají lépe, učit se od nich, doplnit sortiment o to co zatím nenabízí, jelikož komplexnost nabídky se stává nutností a následně konkurenci překonat a začít udávat rytmus na trhu. Je výhodné dodat zákazníkovi nejen kompresor, ale i filtry pro odstranění nečistot ze stlačeného vzduchu, dále příslušenství jako hadice, pneumatické nářadí a náhradní díly.

Orlík oproti konkurenci zachraňuje a velmi pomáhá využívání odpočtů daní na zaměstnávání lidí se změněnou pracovní schopností. V nabídkách na kompresory by často neměl Orlík šanci, ale nakonec občas uspěje díky možnosti poskytovat náhradní plnění při odběru výrobků od firem, které stejně jako Orlík zaměstnávají více než 50 % občanů se ZPS. Je to velká konkurenční výhoda ORLÍK-KOMPRESORY v.d.

4.6 SWOT analýza

4.6.1 Silné a slabé stránky – hodnocení KFÚ

- A. spolehlivé výrobky s dlouhou životností
- B. spolehlivý a rychlý servis a poprodejní služby
- C. nízké náklady na pořízení výrobního prostředku - kompresoru
- D. zavedený systém řízení kvality ISO
- E. snadno dostupné podrobné informace o produktech
- F. vyřešení zákaznicka problému dodávkou stlačeného vzduchu
- G. kvalitní výrobky s dlouholetou tradicí
- H. získané zkušenosti a odbornost v návrhu a instalaci správných funkčních kompresorů a kompresoroven
- I. výrobce v minulosti monopolní výrobce
- J. ceny odpovídající kvalitě výrobků a služeb
- K. poskytování 24-hodinového servisu
- L. růst profesionální distribuční sítě
- M. pravidelné inovace a rozšiřování sortimentu
- N. chráněná pracoviště – využívání dotací od státu na osoby se změněnou pracovní schopností a poskytování náhradního plnění odběratelům

Přiřazení váhy kritickým faktorům úspěchu

Tab. 13. Výpočet hodnot. Přiřazení váhy KFÚ.

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	preference	váha
A	0	0	1	1	0	0	1	1	1	0	0	0	1	0	6	0,06
B	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0	11	0,11
C	1	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	1	1	5	0,05
D	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0,01
E	0	1	1	1	0	1	0	0	0	0	0	1	1	0	6	0,06
F	1	1	1	1	1	0	1	1	0	0	1	1	1	0	10	0,10
G	0	0	1	1	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	9	0,09
H	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	1	0	1	0	4	0,04
I	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	1	0	1	4	0,04
J	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	12	0,12
K	1	0	1	1	0	1	1	1	0	1	0	1	1	0	9	0,09
L	1	1	0	1	0	0	1	1	1	1	0	0	1	0	8	0,08
M	1	0	1	1	0	1	1	1	1	1	0	1	0	0	9	0,09
N	0	0	1	0	0	0	0	0	1	1	0	1	1	0	5	0,05
celkem															99	1,000

Hodnocení kritických faktorů úspěchu

Tab. 14. Výpočet hodnot. Hodnocení kritických faktorů úspěchu.

Kriterium	Váha	Body	Skóre
A	3	0,06	0,18
B	3	0,11	0,33
C	2	0,05	0,10
D	4	0,01	0,04
E	2	0,06	0,12
F	2	0,10	0,20
G	3	0,09	0,27
H	2	0,04	0,08
I	5	0,04	0,20
J	2	0,12	0,24
K	3	0,09	0,27
L	1	0,08	0,08
M	2	0,09	0,18
N	5	0,05	0,25
			2,54

4.6.2 Hodnocení silných a slabých stránek ORLÍK-KOMPRESORY v.d.

Silné a slabé stránky

Tab. 15. Přehled silných a slabých stránek firmy ORLÍK-KOMPRESORY v.d.

Silné stránky		Slabé stránky	
A. spolehlivé výrobky s dlouhou životností	0,18	C. nízké náklady na pořízení výrobního prostředku pro zákazníka	0,10
B. spolehlivý a rychlý servis a poprodejní služby	0,33	E. snadno dostupné informace o produktech	0,12
D. zavedený systém řízení kvality	0,04	F. vyřešení zákaznického problému s dodávkou stlačeného vzduchu	0,20
G. kvalitní výrobky s dlouholetou tradicí	0,027	H. získané zkušenosti a odbornost v návrhu a instalaci správných funkčních kompresorů a kompresoroven	0,08
I. výrobce v minulosti monopolní výrobce	0,20	J. ceny odpovídající kvalitě výrobků a služeb	0,24
K. poskytování 24-hodinového servisu	0,27	L. růst profesionální distribuční sítě	0,08
N. chráněná pracoviště – využívání dotací od státu na osoby se ZPS a poskytování náhradního plnění odběratelům	0,08	M. pravidelné inovace a rozšiřování sortimentu	0,18

4.6.3 Kauzální analýza slabých stránek

Tab. 16. Kauzální analýza slabých stránek.

Slabá stránka	Heslovité vyjádření	Popis slabé stránky
C. nízké náklady na pořízení výrobního prostředku pro zákazníka	1. vyšší ceny 2. výroba v menších dávkách 3. ceny montovaných pouze průměr. 4. zdroj nižších cen -Čína a Itálie	1) Ceny výrobků, které Orlík sám vyrábí jsou o 10-20 % vyšší než u konkurence. Výrobce není schopen se dostat na nízké ceny. 2) Ceny jsou vysoké, jelikož se vyrábí v malých množstvích. Větší prodeje by pomohly snížit cenu na jednicový výrobek. 3) U nakupovaných kompresorů, které Orlík pouze dokompletovává nebo jenom prodává jsou ceny většinou na průměrné úrovni. 4) Pro zajištění lepších cen je nutné se poohlédnout po levnějších dodavatelích komponent, zahraničí nejlépe Itálie a Čína.
E. snadno dostupné informace o produktech	5. nedostupné info 6. internet nedostatečný 7. špatné letáky	5) po informacích o kompresorech Orlík musí zákazník bádát 6) informace na internetu nedostatečné 7) letáky na produkty příliš stručné
F. vyřešení zákaznickova problému s dodávkou stlačeného vzduchu	8. neschopnost koml. řešení problému zák. 9. prodej stl.vzduchu 10.nutnost navrhnout optim řešení	8) zákazník očekává, že mu dodavatel vyřeší jeho problém se stlačeným vzduchem 9) zákazník ani nechce kompresor, chce pohon pro své stroje 10) Orlík musí být schopen navrhnout vhodné optimální řešení pro zákazníka
H. získané zkušenosti a odbornost v návrhu a instalaci správných funkčních kompresorů a kompresoroven	11.nezkušenosti konstruktéři 12.konstrukční problémy se šroub.kompr. 13.konstrukce píst.kompres. drahá 14.prodejci bez techn.znalostí 15.Firemní kooperátor má málo zkušeností 16.Nezajišťuje se	11) Orlík má dlouholeté zkušenosti s vývojem a konstrukcí kompresorů, bohužel pracovníci toho oddělení nejsou příliš znalí v současných trendech. Staří zkušení projektanti odešli a stávající nejsou zkušení. 12) U šroubových kompresorů projektanti nedokážou vychytat mouchy. Vůbec se nedívají na design kompresoru. 13) U pístových kompresorů nejsou schopni stáhnout konstrukci a cenu natolik, aby byly v dobré kvalitě za dobrou cenu. 14) Nutnost zdokonalit prodejce v technickém propočtu a projektování kompresoroven 15) Interní projektant a kooperátor se stavebními a konstrukčními kanceláři nemá zkušenosti a odborné znalosti z oboru. Nabídky nejsou takové jaké zákazníci očekávají. 16) Není schopen zajistit běžné věci jako odtah

	využití odpad tepla	vzduchu a rekuperaci tepla.
J. ceny odpovídající kvalitě výrobků a služeb	17. ceny neodp. kvalitě 18. cena vyšší než standard vůči stejné kvalitě	17) ceny příliš kvalitě neodpovídají 18) ceny jsou vyšší i když kompresory jsou kvalitní
L. růst profesionální distribuční sítě	19. většina prodejců pouze z centrály 20. malé vazby na projektanty 21. chybí zmapování trhu 22. odchod prodejců ke konkurenci 23. řídká prod. síť 24. chybí vlastní prodejny v ČR	19) firma pokrývá většinu trh pouze ze své jedné centrály a není schopna postihnout celou republiku 20) minimální vazby s projekčními kancelářemi, které doporučují vhodné kompresory 21) chybí zmapování trhu v našem regionu a oslovení možných prodejců. 22) Orlík v devadesátých letech bez domyšlení důsledků nechal odejít své nejlepší prodejce ke konkurenci. 23) Jeho prodejní síť je velmi řídká. 24) Chybí vlastní prodejny ve velkých městech.
M. pravidelné inovace a rozšiřování sortimentu	25. málo variant pístových kompresorů 26. pouze zákl. varianty ve šroub.kompr. 27. žádné kompr. s frekvenčním měničem 28. malý sortiment pneunářadí 29. malý sortiment příslušenství	25) V pístových kompresorech je sortiment relativně ucelený, ale v porovnání s konkurencí, v něm chybí různé speciální varianty – málo variant. 26) Ve šroubových kompresorech Orlík nabízí pouze základní varianty. 27) Vůbec nenabízí ve šroubových kompresorech frekvenční měniče, integrované sušičky apod., což jsou běžné věci u konkurence. 28) V pneumatickém nářadí malý sortiment. 29) V příslušenství nedostatečná nabídka

4.6.4 Kauzální analýza silných stránek

Tab. 17. Kauzální analýza silných stránek.

Silná stránka	Heslovité vyjádření	Popis silné stránky
A. spolehlivé výrobky s dlouhou životností	1. dodržování sys. říz. kvality 2. spolupráce servisů s odd. řízení jakosti	1. dbát na dodržování výstupní kvality u výrobce – nesmí se dostat nekvalitní výrobek k uživateli 2. úzká spolupráce servisních středisek s oddělením řízení kvality. Jakékoliv opakující se závady musí projednat s výrobcem a spolupracovat na jejich odstranění co nejdříve.
B. spolehlivý a rychlý servis a poprodejní služby	3. zdokonalování zaměstnanců 4. zaměst. schopných pracovníků 5. investice do kvalitních vybavení	3. zdokonalovat naše zaměstnance, aby byli schopni poskytovat výborné služby 4. zaměstnávat pouze ty pracovníky, kteří jsou zruční, schopní, učenliví a navíc jsou schopni firmu dobře reprezentovat 5. investovat do kvalitních servisních aut, náradí servisních techniků, PC vybavení kancelářských pracovníků
D. zavedený systém řízení kvality	6. zaveden systém ISO 7. v praxi ISO málo dodržován 8. nutno dodržovat systémy kvality	6. Orlík má zaveden systém ISO 9001. Nutnost pro výrobce. 7. Tento systém jakosti ale je více na papíře než uplatňován v realitě výroby. 8. Je nutné perfektně zavést systémy jakosti a uplatňovat je při výrobě, snížit tak nekvalitu.
G. kvalitní výrobky s dlouholetou tradicí	9. dobrá kvalita píst.kompr. 10. rezervy v kvalitě šroub. kompr. 11. odměňování dle počtu reklamací	9. kvalita u pístových kompresorů dobrá 10. kvalita u šroubových kompresorů špatná 11. odměňováním dle počtu reklamací motivovat zaměstnance
I. výrobce v minulosti monopolní výrobce	12. malé pověd. značky 13. aktivní konkurence 14. žádná propagace značky 15. rezervy ve změně v postoji zaměstnanců 16. Opravy a	12. Přestože je Orlík na českém trhu již 51 let, povědomí o značce Orlík je v současnosti malé. 13. Velmi aktivní konkurence zastihuje Orlík a tvrdí že u něj výroba skončila 14. Samotný Orlík doposud nijak neprezentoval vlastní značku, žádné reklamní akce, sponzorování. 15. Orlík těží z minulosti až do dnešních dnů. Pořád čeká, že lidé za ním sami přijdou a budou chtít kompresor. Špatný postoj zaměstnanců a vedení. 16. V rámci ČR fungují desetitisíce starých

	náhrady starých kompresorů 17.monitorovat trh se star.kompr. 18.vytvořit databázi zákazn. 19.eliminovat černé opravce 20.vyměňovat staré za nové	kompresorů, které vyžadují generální opravy nebo náhrady za nové. Obrovská příležitost. 17. Je nutné monitorovat trh, kde všude tyto staré kompresory běhají. 18. vytvořit databázi zákazníků. 19. eliminovat černé opravce těchto starých kompresorů 20. vyměňovat staré za nové. Udržet si klientelu.
K. poskytování 24-hodinového servisu	21.nabídka 24-hod servisu 22.možnost nabízet celotýdenní servis	21. Orlík poskytuje servis do 24-hodin 22. pro zvýšení spokojenosti zákazníků nutno udržovat celotýdenní servis
N. chráněná pracoviště – využívání dotací od státu na osoby se ZPS a poskytování náhradního plnění odběratelům	23. poskytování náhradního plnění 24.využívání odpočtů na zaměstnance se ZPS	23. Jelikož Orlík zaměstnává ve všech svých výrobcích více než 50 % pracovníků se změněnou pracovní schopností je oprávněn poskytovat firmám doklad o náhradním plnění. Konkurenční výhoda – pro kupujícího je pak kompresor levnější. 24. Jelikož Orlík zaměstnává ve všech svých výrobcích více než 50 % pracovníků se změněnou pracovní schopností využívá výhod slev na dani z příjmu a vrácení placeného sociálního a zdravotního pojištění. To znamená, že Orlík téměř neplatí daně.

Seřazení příčin slabých a silných stránek dle důležitosti bylo následně provedeno ve spolupráci s finančním ředitelem firmy Orlík.

4.7 Hodnocení příležitostí a hrozeb

Hodnocení příležitostí a hrozeb

Tab. 18. Hodnocení příležitostí a hrozeb.

Atraktivita	Pravděpodobnost úspěchu	
	vysoká	nízká
Vysoká	1. blízkost Slovenské a Polské republiky, Ukrajiny – možnost expandovat na východní trhy 2. povinnost zaměstnávat osoby se změněnou pracovní schopností pro firmy s více než 25 zaměstnanci 3. rozvoj internetového podnikání 4. snížení daňových sazeb 5. nové typy šroubových kompresorů 6. zastarávání technického parku výrobních závodů 7. vyšší požadavky na kvalitu stlačeného vzduchu, citlivá a náročná zařízení vyžadující kvalitní stlačený vzduch 8. růst odvětví 9. diferenciací výrobků/služeb 10. úspory z rozsahu 11. kapitálová náročnost vstupu do odvětví 12. potřeba vlastnit při vstupu do odvětví spec. technologie, know-how, patenty a licence 13. význam výrobku/služby pro zákazníka 14. ziskovost zákazníka 15. počet a význam dodavatelů 16. existence substitutů	17. vstup ČR do Evropské Unie – otevření trhu 18. vyšší požadavky na znalosti zaměstnanců a orientaci v dalších oborech 19. nové typy pístových kompresorů 20. přísnější státní normy a vyhlášky nutící provozovatele investovat, zavádění ISO norem. 21. podíl čistého jmění/prodej – velké fixní náklady 22. diferenciací konkurentů 23. šíře konkurence 24. přístup k distribučním kanálům 25. diferenciací výrobků/služeb, loajalita zákazníků existujících konkurentů 26. zákaznickovy náklady přechodu ke konkurenci
Nízká	27. rozvoj elektronických plateb, zákaznických karet, lepších systémů řízení financí a účetnictví 28. příchod levnější pracovní síly z východu 29. zvyšování bezpečnosti práce 30. možnosti daňových úlev a podpory motivace zaměstnanců pomocí důchodového a životního pojištění 31. vyšší požadavky na hmotné i nehmotné odměny kritických pracovníků 32. rozšiřují se kapacity pouze ve větších přírůstcích? 33. přístup k surovinám, energiím, pracovní síle 34. vývoj po případném vstupu do odvětví 35. počet významných zákazníků 36. hrozba zpětné integrace 37. význam odběratelů pro dodavatele 38. hrozba vstupu dodavatelů do odvětví 39. organizovanost pracovní síly v odvětví 40. existence mnoha substitutů na trhu 41. konkurence v odvětví substitutů	42. přebujelá byrokracie 43. slabá vláda 44. zaostávání ČR oproti sousedům ze střední Evropy 45. mnoho nových technických norem pro sladění s EU 46. vysoké odvody do fondů zaměstnance, sociální a zdravotní pojištění 47. zvyšování cen energií a paliv, hlavně naftu 48. nové technologie – přinášející změnu využívání stlačeného vzduchu 49. růst nezaměstnanosti 50. revoluční technologie měnící způsob výroby stlačeného vzduchu 51. počet konkurentů a jejich konkurenceschopnost 52. intenzita strategického úsilí 53. náklady odchodu z odvětví 54. charakter konkurence, postoj k business etice

		55. schopnost existujících konkurentů snižovat po vstupu nových náklady a zlepšovat služby 56. vládní politika 57. hrozba substitutů v budoucnu 58. vývoj cen substitutů 59. užité vlastnosti substitutů
--	--	--

Následující podrobné tabulky s ohodnocením jednotlivých faktorů příležitostí a hrozeb lze najít v příloze.

Jedná se o:

1. Kvantifikaci příležitostí a hrozeb (Příloha P XI.).
2. Přiřazení váhy faktorům (Příloha P XII.).

4.7.1 Příležitosti a hrozby

Dle stanovení kvantifikace příležitostí a hrozeb mi vyšlo skóre 2,994. Na jeho základě si stanovím, které faktory znamenají pro firmu příležitost, které jsou neutrální a ty jenž by mohly představovat rizika. Neutrální oblast si stanovíme hodnotu bodů 3.

příležitost interval 3,1-5,0

neutrální interval 3,0

hrozba..... interval 0,0-2,9

Tab. 19. Přehled rozdělení příležitostí a hrozeb.

Příležitosti	Neutrální	Hrozby - rizika
blízkost Slovenské a Polské republiky, Ukrajiny – možnost expandovat na východní trhy	snížení daňových sazeb	existence substitutů
povinnost zaměstnávat osoby se změněnou pracovní schopností pro firmy s více než 25 zaměstnanci	růst odvětví	vyšší požadavky na znalosti zaměstnanců a orientaci v dalších oborech
rozvoj internetového podnikání	diferenciace výrobků/služeb	přísnější státní normy a vyhlášky nutící provozovatele investovat, zavádění ISO norem.
nové typy šroubových kompresorů	úspory z rozsahu	podíl čistého jmění/prodej – velké fixní náklady
zastarávání technického parku výrobních závodů	počet a význam dodavatelů	zákaznickovy náklady přechodu ke konkurenci

vyšší požadavky na kvalitu stl. vzduchu	diferenciace konkurentů	příchod levnější pracovní síly z východu
kapitálová náročnost vstupu do odvětví	rozvoj elektronických plateb, zákaznických karet, lepších systémů řízení financí a účetnictví	zvyšování bezpečnosti práce
potřeba vlastnit při vstupu do odvětví spec. technologie, know-how, patenty a licence	rozšiřují se kapacity pouze ve větších přírůstcích?	možnosti daňových úlev a podpory motivace zaměstnanců pomocí důchodového a životního pojištění
význam výrobku/služby pro zákazníka	počet významných zákazníků	vyšší požadavky na hmotné i nehmotné odměny kritických pracovníků
ziskovost zákazníka	přebujelá byrokracie	přístup k surovinám, energiím, pracovní síle
vstup ČR do Evropské Unie – otevření trhu	slabá vláda	vývoj po případném vstupu do odvětví
nové typy pístových kompresorů	zaostávání ČR oproti sousedům ze střední Evropy	hrozba zpětné integrace
šíře konkurence	vysoké odvody do fondů zaměstnance, sociální a zdravotní pojištění	hrozba vstupu dodavatelů do odvětví
přístup k distribučním kanálům		organizovanost pracovní síly v odvětví
diferenciace výrobků/služeb, loajalita zákazníků existujících konkurentů		existence mnoha substitutů na trhu
význam odběratelů pro dodavatele		konkurence v odvětví substitutů
mnoho nových technických norem pro sladění s EU		růst nezaměstnanosti
zvyšování cen energií a paliv, hlavně nafty		revoluční technologie měnící způsob výroby stlačeného vzduchu
nové technologie – přinášející změnu využívání stlačeného vzduchu		náklady odchodu z odvětví
počet konkurentů a jejich konkurenceschopnost		vládní politika
intenzita strategického úsilí		hrozba substitutů v budoucnu
charakter konkurence, postoj k business etice		vývoj cen substitutů
schopnost existujících konkurentů snižovat po vstupu nových náklady a zlepšovat služby		užitné vlastnosti substitutů

4.8 Závěrečné hodnocení SWOT analýzy ORLÍK-KOMPRESORY výrobní družstvo

Tab. 20. Analýza SWOT. Přehled silných a slabých stránek.

Silné stránky	Slabé stránky
1. velké rezervy v povědomí značky	1. neschopnost kompletního řešení problému zákazníka
2. možnost růst tržeb při zavedení propagace značky	2. vyšší ceny
3. opravy a náhrady starých kompresorů	3. prodej stlačeného vzduchu ne kompresorů
4. využívání odpočtů na zaměstnance se ZPS	4. chybí zmapování trhu
5. poskytování náhradního plnění odběratelům	5. odchod prodejců ke konkurenci
6. aktivní konkurence	6 výroba v menších dávkách
7. monitoring trhu se starými i novými kompresory	7. řídká prodejní síť
8. nabídka servisu po 24 hodin	8. chybí vlastní prodejny v ČR
9. možnosti využití zavedení databáze	9. málo variant pístových kompresorů
10. zaveden systém ISO 9001	10. konstrukce pístových kompresorů drahá
11. dodržování systémů řízení kvality	11. málo dostupné informace o produktech
12. rezervy ve zdokonalování zaměstnanců	12. většina prodejců z centrály
13. rezervy ve změně v postoji zaměstnanců	13. nezkušené konstruktéři
14. dobrá kvalita pístových kompresorů	14. prodejci bez technických znalostí
15. možnosti nabízení celotýdenního servisu	15. pouze základní varianty ve šroubových kompresorech
16. využití odměňování na základě počtu reklamací	16. ceny montovaných kompresorů průměrné
17. rezervy v kvalitě šroubových kompresorů	17. zdrojem nižších cen – Čína a Itálie
18. rezervy v zaměstnávání schopných zaměstnanců	18. malý sortiment pneunáradí
19. vyměňovat staré za nové	19. malý sortiment příslušenství
20. rezervy v zavádění ISO do výroby	20. ceny příliš neodpovídají kvalitě
21. investice do kvalitního vybavení	21. ceny jsou vyšší než standard vůči stejné kvalitě
22. spolupráce servisů s oddělením řízení jakosti	22. neschopnost navrhnout optimální řešení.

23. rezervy ve snižování nekvality	23. žádné kompresory s frekvenčním měničem
24. eliminace černých opravářů kompresorů	24. konstrukční problémy se šroubovými kompresory
	25. nedostatečná prezentace na internetu
	26. malé vazby na projektanty
	27. technický koordinátor má málo zkušeností
	28. nezajišťuje se využití odpadního tepla a jiných vedlejších výhod kompresorů
	29. nedostatečné letáky

Tab. 21. Analýza SWOT. Přehled příležitostí a hrozeb.

Příležitosti	Hrozby
1. blízkost Slovenské a Polské republiky, Ukrajiny – možnost expandovat na východní trhy	1. existence substitutů
2. povinnost zaměstnávat osoby se změněnou pracovní schopností pro firmy s více než 25 zaměstnanci	2. vyšší požadavky na znalosti zaměstnanců a orientaci v dalších oborech
3. rozvoj internetového podnikání	3. přísnější státní normy a vyhlášky nutící provozovatele investovat, zavádění ISO norem.
4. nové typy šroubových kompresorů	4. podíl čistého jmění/prodej – velké fixní náklady
5. zastarávání technického parku výrobních závodů	5. zákaznickovy náklady přechodu ke konkurenci
6. vyšší požadavky na kvalitu stl. vzduchu	6. příchod levnější pracovní síly z východu
7. kapitálová náročnost vstupu do odvětví	7. zvyšování bezpečnosti práce
8. potřeba vlastnit při vstupu do odvětví spec. technologie, know-how, patenty a licence	8. možnosti daňových úlev a podpory motivace zaměstnanců pomocí důchodového a životního pojištění
9. význam výrobku/služby pro zákazníka	9. vyšší požadavky na hmotné i nehmotné odměny kritických pracovníků
10. ziskovost zákazníka	10. přístup k surovinám, energiím, pracovní síle
11. vstup ČR do Evropské Unie – otevření trhu	11. vývoj po případném vstupu do odvětví
12. nové typy pístových kompresorů	12. hrozba zpětné integrace
13. šíře konkurence	13. hrozba vstupu dodavatelů do odvětví
14. přístup k distribučním kanálům	14. organizovanost pracovní síly v odvětví
15. diferenciací výrobků/služeb, loajalita zákazníků existujících konkurentů	15. existence mnoha substitutů na trhu
16. význam odběratelů pro dodavatele	16. konkurence v odvětví substitutů
17. mnoho nových technických norem	17. růst nezaměstnanosti

18. zvyšování cen energií a paliv, hlavně nafty	18. revoluční technologie měnící způsob výroby stlačeného vzduchu
19. nové technologie – přinášející změnu využívání stlačeného vzduchu	19. náklady odchodu z odvětví
20. počet konkurentů a jejich konkurenceschopnost	20. vládní politika
21. intenzita strategického úsilí	21. hrozba substitutů v budoucnu
22. charakter konkurence, postoj k business etice	22. vývoj cen substitutů
23. schopnost existujících konkurentů snižovat po vstupu nových náklady a zlepšovat služby	23. užitné vlastnosti substitutů

Závěrečný komentář

Provedená SWOT analýza, která je výsledkem provedené celkové analýzy firmy ORLÍK-KOMPRESORY v.d. ukazuje na mnoho problémů, kterými firma trpí, ale zároveň naznačuje možné příležitosti a silné stránky pro družstvo, pokud v té určité oblasti přidá na důrazu a aktivitě.

Mezi problémové oblasti ze slabých stránek nutno zdůraznit neschopnost vyřešení zákaznickova problému. Orlík je zvyklý dodávat kompresory, ne řešit dodávky vzduchu. Orlík velmi pokulhává v rozsahu nabízeného sortimentu, který je velmi omezený. Je zde velký prostor pro rozšíření řad pístových i šroubových kompresorů, u těch zejména o kompresory s frekvenčním měničem. Pozor si musí firma dát na slabé místo ve znalostech a zkušenostech zaměstnanců.

Ze silných stránek je dobré vyzdvihnout velké rezervy v propagaci značky a marketingové podpory. Myslím, že pokud se zviditelnění své firmy Orlík zaměří, může zaznamenat růst tržeb. Ze silných stránek je důležité v tomto oboru vyzdvihnout poskytování kvalitního servisu. Výhodou družstva Orlík je využívání odpočtů na zaměstnance se ZPS a možnost poskytování náhradního plnění, což ve výběrových řízeních zvyšuje konkurenceschopnost firmy a je jedinou „kompresorářskou“ firmou nabízející tuto službu.

Z příležitostí bych rád upozornil na možnosti expanze do zahraničí a rozmach internetového podnikání. Tyto oblasti by měl Orlík rozvíjet. Pozitivní je i omezený vstup nových firem do oboru.

Hrozby může způsobit konkurence, možné budoucí substituty kompresorů a nové změny v konstrukcích strojů. Problémem může být i snadný přechod zákazníka ke konkurenci.

5 PROJEKTOVÁ ČÁST

5.1 Konfrontace idejí a hypotézy

V konfrontaci na počátku práce stanovených idejí a hypotéz hodlám najít věcná východiska pro zpracování projektu.

Pro následující projekt jsou velmi podstatné hned první tři ideje týkající se změny z trhu výrobců na trh zákazníků, změny chování zákazníků a jejich preferencí. V projektu bude uvedeno, že je nutno změnit celkový přístup firmy k zákazníkům. Firma je tady pro zákazníky a vše co firma dělá řídí její zákazníci.

Další idea bude určitě využita v projektu. Všechny výrobky jsou si stále více podobné a Orlík musí nabídnout něco víc, aby zaujal zákazníka. Výrobní řada musí být zajímavější a musí obsahovat to, co zákazníci požadují.

Rovněž idea o důležitosti vytvoření opravdové procesní organizace je důležitým krokem k dosažení strategického rozvoje.

Další idea týkající se zaměření se na konečného zákazníka najde odraz v mé práci při zpracování vybudování distribuční sítě firmy Orlík.

Poslední idea doporučující hledání nových cest ke spolupráci je vhodná pro rozvoj družstva Orlík a bude využita v návrhu spolupráce s druhým českým výrobcem kompresorů společností Atmos.

Provedená analýza bohužel potvrdila hlavní hypotézu tvrdící, že za současnou špatnou pozici firmy na trhu i uvnitř firmy, **stojí chybějící strategický plán**, který by družstvo vedl k dlouhodobému rozvoji.

Jednotlivé dílčí hypotézy, podporující tvrzení hlavní hypotézy, byly bohužel plně ověřeny provedenou analýzou. Firma se nechová jako marketingově řízená společnost, nesleduje trh a nepůsobí na zákazníky a ani své zákazníky nezná. To vše by měl do budoucna napravit projektovaný rozjezd kvalitní distribuční sítě.

Mezery v nejasném sortimentu by měl vyřešit projekt inovace produktové řady.

Problémy s dlouhými dodacími lhůtami a nekvalitou bude mít v mé práci za cíl vyřešit projekt zlepšení dodavatelů a důsledného zavedení procesního řízení ve firmě.

5.2 Syntéza a formulace diagnózy

Syntéza poznatků pro projektové řešení strategického rozvoje společnosti ORLÍK-KOMPRESORY v.d. se opírá o poznatky a konfrontaci problémů v předcházejících kapitolách.

Diagnóza projektu je zřejmá. Společnost ORLÍK-KOMPRESORY v.d. strádá jasným stanovením strategických plánů do budoucna. Firmě chybí vytýčení dlouhodobého plánu, kudy se chce Orlík ubírat, na jaké trhy se chce zaměřit a jaké výrobky hodlá nabízet. Celkově chybí představa jak má firma vypadat za pět, deset či patnáct let. Vrcholový management řeší pouze každodenní záležitosti a nastavení celkového směřování firmy nebyla přikládána důležitost.

Výrobní družstvo ORLÍK-KOMPRESORY trpí mnoho problémy, které jsou většinou velmi závažné a vyvíjely se po dlouhou dobu. Analýza ukázala na řadu nedostatků, které firma bude muset řešit:

- 1) Orlík je postižen ztuhlostí strategického řízení, kdy zavedení každého nového opatření trvá déle než by mělo. Každá změna přichází pozdě a firma nepřichází jako první v oboru s něčím, co tu ještě není.
- 2) Řízení a směřování firmy nemá jasnou a dlouhodobou vizi. Chybí jasný dlouhodobý plán, který bude dodržován a povede k rozvoji společnosti.
- 3) Během let se z největšího výrobce kompresorů do 100 m³/hod stal pouze tržní následovatel, který pouze reaguje na to, s čím přijde konkurence
- 4) Z husté distribuční a servisní sítě, která byla téměř v každém větším městě, zůstalo jen 7 významných nejvěrnějších zástupců plus pár drobných prodejců. Většina těch nejschopnějších přešla ke konkurenci za lepšími jak finančními podmínkami tak lepším technickým zázemím.
- 5) sortiment je proti konkurenci velmi jednostranný a omezený. Některé typy kompresorů jako např. vysokotlaké úplně chybí. V běžných výkonových řadách je málo variant.
- 6) V průběhu let nerostou prodeje. Prodeje stagnují a reálné zisky se díky inflaci snižují.

- 7) Pokles tržeb přináší omezování výroby, snižování výrobních sérií a tím i zisku na jeden kompresor.
- 8) Ubývá produktů kompletně vyráběných v závodě, spíše se jen kompletuje z dílů, nebo se prodávají přímo hotové kompresory a výrobky. Snižuje se přidaná hodnota na výrobku.
- 9) Lidský potenciál není vůbec nebo správně motivován. U zaměstnanců chybí zájem na práci pro firmu.
- 10) Některé lidské zdroje nemají odpovídající zkušenosti a vzdělání pro svou práci.
- 11) Přichází málo nových produktů. Technická řešení některých nových kompresorů nesledují nejmodernější technické postupy a jsou těžkopádná.
- 12) Zvyšuje se podíl reklamací a množství nekvalitních výrobků.
- 13) Nedostatečný marketing a komunikace firmy. Známost a prestiž značky velmi upadá. Firma se neprezentuje na veřejnosti.
- 14) Chybí cílená podpora prodeje.
- 15) Firma nezná své zákazníky. Není vedena databáze zákazníků. Družstvo neví komu, kdy, co prodala, kdy byl proveden poslední servis, jaké servisní práce na výrobku již byly provedeny apod.

Zaměřím se na ty základní a nejdůležitější **problémy** firmy, které jsou **podstatné pro nastartování dobrého strategického rozvoje firmy**, zahrnu je do svého projektu a budu se tak snažit firmě pomoci zlepšit její situaci.

Diagnóza družstva není lichotivá, ale jak rovněž ukázala předchozí analýza, je **trh se stlačeným vzduchem velmi atraktivní**. Je možno pozorovat, že konkurence je na trh s kompresory v České republice přitahována a zvyšuje se stále počet místních zástupců různých světových výrobců kompresorů.

Proto si myslím, že pro vedení firmy má cenu zaměřit se na obnovu družstva a také že projekt strategického rozvoje, který hodlám provést, může být úspěšný a společnosti pomůže k získání komparativní výhody a vytvoření pevného postavení na trhu se stlačeným vzduchem.

5.3 Cíle projektu strategického rozvoje firmy ORLÍK-KOMPRESORY v.d.

Hlavním cílem projektu této diplomové práce je stanovení činností, které povedou k dosažení strategického rozvoje firmy ORLÍK-KOMPRESORY v.d.

Cílem mé práce je v základních rysech vytýčit dlouhodobý rozvoj firmy. Stanovit činnosti, které pomohou firmě vyřešit její problémy způsobené ztrátou dlouhodobé koncepce, tzn. **narovnat firemní strategickou orientaci**.

Navrhnutí vhodné dlouhodobé koncepce rozvoje firmy chci ukázat, že rozvoje lze dosáhnout a vedení firmy předložit, kolik budou jednotlivé činnosti představovat úsilí, finanční zdrojů a jaké přínosy firmě tyto činnosti přinesou.

Aplikací provedeného projektu by firma Orlík měla dosáhnout:

- 1) stát se opět leaderem na českém trhu s pístovými kompresory a významným dodavatelem na trhu se šroubovými kompresory,
- 2) zvýšení tržeb inovací svých výrobků,
- 3) zvýšení tržeb vybudováním dobře fungující obchodně-distribuční sítě, vlastních prodejen po celém území ČR,
- 4) zvýšení ziskovosti zlepšením dodavatelských schopností svých dodavatelů,
- 5) zvýšení tržeb expanzí na zahraniční trhy,
- 6) posílení své pozice spoluprací s dalším českým výrobcem,
- 7) posílení své pozice důslednou prací s lidskými zdroji družstva.

Za cíl své práce si kladu:

- a) stanovit cesty a vypracovat projekty vedoucí k zajištění strategického rozvoje,
- b) stanovit jak náročné budou tyto projekty z časového a organizačního hlediska,
- c) vyčíslit jaké náklady budou projekty představovat a
- d) předložit zhodnocení přínosů firmě.

5.4 Odůvodnění pro zpracování projektu

Na tomto místě hodlám využít techniky SPIN k předložení argumentů pro zpracování strategického rozvoje firmy ORLÍK-KOMPRESORY v.d., které vychází z přirozeného, logického způsobu řešení problému.

Tab. 22. Odůvodnění pro zpracování projektu.

Situace	Společnost ORLÍK-KOMPRESORY v.d. chce být úspěšnou firmou, podnikat v oboru se stlačeným vzduchem a při svém podnikání vytvářet přiměřený zisk. Družstvo podniká zejména v oboru stlačený vzduch – prodej a servis vzduchových kompresorů. Má přes 200 zaměstnanců a na českém trhu působí již 51 let.
Problém	Družstvo stále žije z minulosti, kdy bylo monopolním výrobcem na trhu kompresorů o výkonu do 100 m³/hod. Nebyla zachycena vlna změn v devadesátých letech a výrobní družstvo se potýká s těmito problémy: - úbytek prodejů a snižování tržního podílu na trhu - snižování zisku - neznalost trhu a zákazníků. Firma neví co přesně trh žádá - zákazníkům se s firmou těžko komunikuje, firma není otevřená k zákazníkům - nedostatečná distribuční síť a odchod obchodních partnerů ke konkurenci - nedokončená transformace na procesní řízení. Lidé ve firmě se chovají stále stejně. - vysoké ceny oproti zahraniční konkurenci a malá možnost ceny upravovat směrem dolů - malá povědomost o značce - omezená produktová řada, chybí mnoho produktů, které zákazníci požadují, některé jsou zastaralé, málo inovací.
Implikace	Pokud by družstvo neučinilo žádné opatření, bude mít stávající situace tyto dopady: - neustálý úbytek zákazníků a snižování tržního podílu - pokles prodejů povede k nerentabilitě výroby a ta buď k zvyšování cen nad obvyklou úroveň nebo omezování výroby - nutnost vyhledat jiný segment trhu a hledat jiná odbytiště - odchod všech obchodních zástupců ke konkurenci a rozpad distribuční sítě

-
- nespokojenost stávajících zákazníků
 - pokles zisku
-

Nutnost

Pokud má družstvo v úmyslu předejít důsledkům současné situace, je nutné aby zahájila tato opatření.

- inovace produktové řady
 - vytvoření kvalitní distribuční sítě
 - zlepšení vztahů s dodavateli a jejich dodavatelské schopnosti
 - důsledné zavedení procesního řízení a zlepšení vztahu zaměstnanců k firmě
 - vytvořit zákaznický orientovanou společnost
 - provést marketingovou analýzu trhu a reklamní kampaně pro zviditelnění firmy
 - reagovat na možnosti internetu a využít jich ve svůj prospěch
 - rozvoj exportu
 - zahájení spolupráce s druhým českým výrobcem za účelem posílení českých firem a jejich schopnosti konkurovat přílivu zahraničních firem
-

5.5 Analýza nositelů oprávněného zájmu

Pojem nositelů oprávněného zájmu je velmi důležitý. Označuje různé skupiny lidí mající oprávněný nárok nebo přímý zájem na práci organizace. Nositelé oprávněného zájmu vyvíjejí vliv na organizaci mají také legitimní potřeby, které organizace musí vzít v úvahu. [13, 17 s.]

5.5.1 Nositelé oprávněného zájmu firmy ORLÍK-KOMPRESORY v.d.

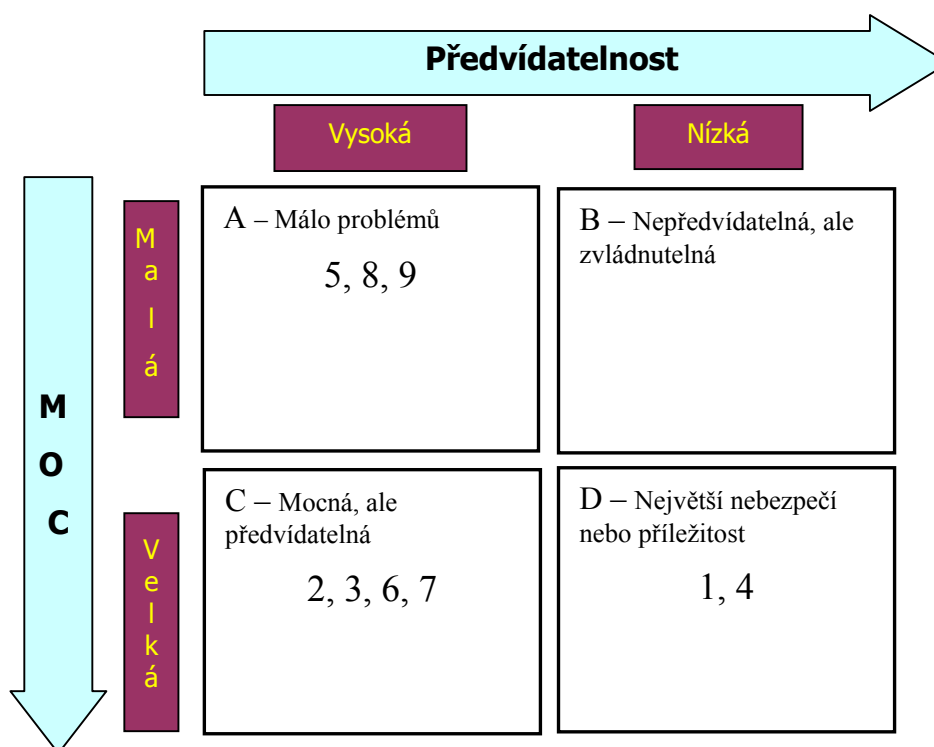
V následující tabulce uvádím seznam nositelů oprávněného zájmu vůči společnosti ORLÍK-KOMPRESORY v.d. a komentář k jejich zájmu vůči společnosti.

Tab. 23. Nositelé oprávněného zájmu včetně jejich charakteristiky.

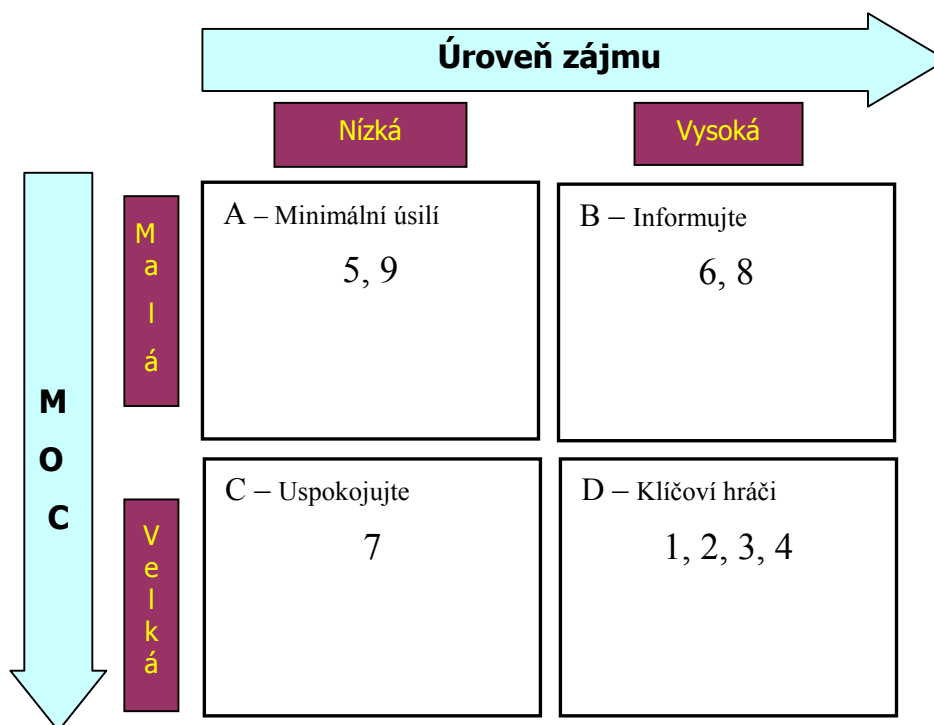
INTERNÍ	
1. zaměstnanci	Zaměstnanci jsou zvyklí na to, co už dělají několik let a nemají rádi změny a to, že je po nich něco vyžadováno. Nejraději by si odpracovali svých osm hodin a šli domů. Pokud po nich v rámci projektu budeme požadovat extra aktivity, budou se k nim stavět negativně nebo zdrženlivě. Projekt mohou blokovat a zpožďovat. Předvídatelnost jejich chování je malá.
2. vlastníci družstevních podílů	Vlastníci družstevních podílů jsou v podstatě akcionáři. Budou chtít, aby družstvo bylo ziskové, zaváděly se opatření zvyšující efektivitu, ale aby to moc nestálo, aby zůstalo i na výplatu podílů. Mají moc rozhodovat o tom, zda bude projekt proveden či ne.
3. představenstvo družstva	Představenstvo družstvo je vlastně nejvyšší management a držitelé většiny družstevních podílů. Má velký zájem na zavedení projektu a zlepšení hospodaření společnosti. Má moc jej kdykoliv ovlivňovat nebo ukončit. Dá se předvídat, že bude mít zájem na dobrém průběhu projektu.
4. vedoucí jednotlivých oddělení	Střední management zajímá zvýšení efektivnosti firmy a možné zvýšení jejich odměn. Nechtějí si nechat zasahovat do svých kompetencí a upozorňovat na nedostatky jejich oddělení. Jejich předvídatelnost není jistá. Často sledují vlastní zájmy. Často jsou mezi nimi skryté vazby. Vedoucí zajímá jen to jejich oddělení
EXTERNÍ	

5. zákazníci	Zákazníky zajímá nejnížší cena za dobrý produkt, včetně poskytnutí mnoha služeb navíc jako je kvalitní servis. Jejich zájem na samotné společnosti je malý, odběratele zajímají produkty, které potřebují pro svoji výrobu či potřebu. Dá se relativně snadno předvídat jejich chování v jednotlivých situacích.
6. dodavatelé	Dodavatelé mají zájem na družstvu Orlík, jelikož se zpravidla jedná o významného odběratele. Chtějí své dodávky Orlíku neustále zvyšovat, ale nemají žádný zájem na zavádění novinek a poskytování lepších služeb a výhod. Jejich chování není úplně dobře předvídatelné.
7. Krajský úřad – Odbor sociálního zabezpečení a Úřad práce	Krajský úřad a jeho sociální odbor zajímá Orlík z té strany, zda si plní své závazky vůči státu, odvádí daně a platby pojistného. Dále zda správně uplatňuje nárok na vrácení plateb za sociální pojištění, jelikož je zaměstnavatelem osob se ZPS. Chování úřadu je dobře předpovídatelné a má relativně omezený zájem na Orlíku.
8. Svaz zaměstnanců se změněnou pracovní schopností	Svaz vyvíjí tlak na Orlík, aby zaměstnával co nejvíce lidí se ZPS a poskytoval jim co nejlepší zázemí a pracovní a platební podmínky. Jeho chování se dá snadno předpovídat a jeho zájem je větší.
9. místní banky	U místních bank má Orlík otevřeny své účty a občas využívá jejich úvěrů k financování pořizování aktiv nebo občasných výkyvů v Cash Flow. Předvídatelnost u bank je velká a jejich zájem přímo na Orlíku není zásadní.

5.5.2 Matice moci/dynamismu a Matice moci/zájmu



Obr. 8. Matice moci a dynamismu.



Obr. 9. Matice moci a zájmu.

5.5.3 Hodnocení analýzy nositelů oprávněného zájmu

Výsledky analýzy nositelů oprávněného zájmu ukazují na **hlavní problematickou skupinu a tou jsou zaměstnanci a vedoucí jednotlivých oddělení**. Na nich závisí, zda bude projekt úspěšný. Mají moc průběh a výsledek projektu ovlivnit a nedá se s určitostí předpovědět jejich chování. Je nutné se zaměstnanci a jejich vedoucími opatrně pracovat, vysvětlit jim výhody chystaného projektu a přínosy pro je samotné. Ubezpečit vedoucí, že pokud bude projekt úspěšný, jejich oddělení bude část z ušetřených(vydělaných) peněz nechána na investice do jejich oddělení. To samé je nutné ozřejmit všem zaměstnancům. Nesmí být dopuštěno, aby negativně ovlivňovali průběh projektu.

Další **důležitou skupinou** lidí s podobnými zájmy je **představenstvo družstva a majitelé družstevních podílů**. Rovněž i Sociální odbor Krajského úřadu. Majitelům a vrcholovému vedení je nutno projekt správně předložit a vysvětlit, že bez zavedení projektu není možno dále zabránit poklesu tržního podílu a propadu tržeb. Pokud vrcholový management pochopí, že projekt bude bolet a nebude zadarmo, ale v dlouhodobém hledisku pomůže k rozvoji jejich firmy, bude možno projekt úspěšně začít. Sociální odbor velmi bedlivě kontroluje Orlík, jelikož si družstvo uplatňuje odpočty na zaměstnance se ZPS a státní úřad má moc ovlivňovat některé toky peněz z a do družstva Orlík. Rovněž **dodavatelé** mohou zasahovat do projektu, jelikož se jich týká úprava odběratelských vztahů s nimi a bude po nich požadováno zajištění lepších služeb a obchodních, čemuž se budou určitě bránit.

Nejméně konfliktní a nejméně náročnou skupinou se jeví zákazníci, které projekt nezajímá. Ty zajímá kvalitní finální produkt a nízké náklady vynaložené na koupi výrobního prostředku - kompresoru. Do projektu mohou zasáhnout i banky, jelikož Orlík bude pravděpodobně potřebovat krátkodobý úvěr na pokrytí investic spojených s projektem rozvoje. Jelikož ale s nimi Orlík dlouhodobě spolupráce, neměl by nastat problém a banky by neměly náš projekt významnějším způsobem ovlivnit.

5.6 Projektování struktury výsledného projektu

5.6.1 Strukturální rozdělení dílčích projektů

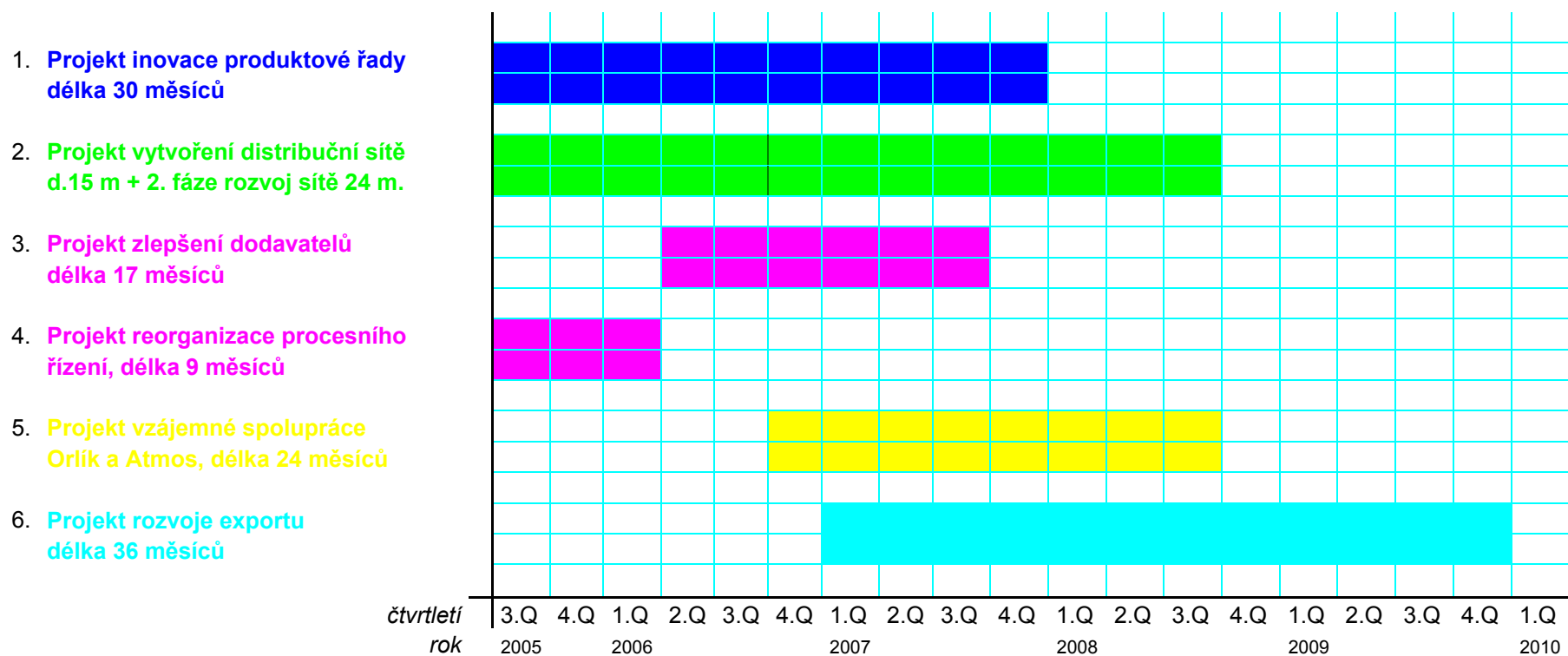
Můj projekt strategického rozvoje firmy ORLÍK-KOMPRESORY v.d. se skládá z jednotlivých subprojektů – dílčích projektů, které výrobní družstvo musí provést, aby dosáhlo potřebného dynamického rozvoje, který žádá a který je cílem této práce. Jednotlivé dílčí projekty rozdělím na hlavní a podpůrné dle jejich významnosti.

5.6.2 Struktura hlavních subprojektů

- 1) **Projekt inovace produktové řady.** Projekt zhodnocení stávající produktové řady a plán na inovace stávajících výrobků plus vytvoření nových produktů, které jsou poptávány a bude o ně zájem. **Zhodnotit produktovou řadu** a vybrat zastaralé výrobky, nebo vytipovat výrobky, o které je zájem, ale v naší produktové řadě chybí.
- 2) **Projekt vytvoření vlastní distribuční sítě.** Otevření vlastních prodejních míst ve strategických oblastech plus úzká spolupráce s prodejními místy ochotnými zastupovat pouze jednu značku.
- 3) **Projekt zlepšení dodavatelů.** Možnosti a vytvoření užšího vztahu s dodavateli. Konsignační sklady přímo v Orlíku s fakturací až při skutečném odběru. Dohodnuté produkty stále na skladu. Dodávky JIT nebo do 24 hodin.
- 4) **Reorganizace současného procesního řízení.** Nefunkční stav nedokonale zavedeného procesního řízení opravit a upevnit.
- 5) **Vytvoření úzké vztahu vzájemné spolupráce s druhým českým výrobcem firmou Atmos, Plzeň.** Vzájemná spolupráce posílí pozice obou firem a zvýší jejich konkurenceschopnost proti zahraniční konkurenci.
- 6) **Projekt rozvoje exportu. Otevření filiálek v Polsku a na Ukrajině.** Vyhledání vhodné lokality, ověření státních technických a obchodních omezení. Prezentace značky, zajištění servisu.

Tab. 24. Struktura hlavních subprojektů. Délky trvání a cíle projektů.

č.	Název subjektu	Čtvrtletí zahájení	Délka trvání [měs]	Čtvrtletí ukončení	Cíl a průběh projektu
1.	Projekt inovace produktové řady	3/2005	30	4/2007	Analyzovat produktovou řadu, vyhledat mezery a navrhnout vhodné produkty pro výrobu a prodej. Vývoj, konstrukce a uvedení nových produktů na trh.
2.	Projekt vytvoření vlastní distribuční sítě	3/2005	15 + 24	3/2008	Projekt se soustředí na vytvoření vlastní silné distribuční sítě, která se bude skládat z několika úrovní dle výhradnosti prodejce a rozdělení regionů. První fáze projektu potrvá 65 týdnů a zahrnuje vytvoření vlastní sítě. Druhá fáze představuje následný rozvoj sítě. Předpokládaná délka trvání 24 měsíců.
3.	Projekt zlepšení dodavatelů	2/2006	17	3/2007	Projekt má za úkol provést analýzu vztahů s dodavateli, vyhledat nedostatky a podat návrhy na zlepšení dodavatelské schopnosti. Zavedení konsignačních skladů u významných dodavatelů, zavedení workshopů na zlepšení kvality, implementaci nového skladového informačního systému.
4.	Reorganizace procesního řízení	3/2005	9	1/2006	Zhodnocení nedokončeného procesu zavádění procesního řízení. Vyhledání nedostatků a zjednání nápravy a důsledné zavedení fungujícího procesního řízení.
5.	Projekt spolupráce s Atmosem	4/2006	24	3/2008	Navázání úzkých vztahů s druhým českým výrobcem kompresorů a vyhledání možných mostů vzájemné spolupráce. Posílení obou českých značek a zajištění jejich vyšší konkurenceschopnosti oproti zahraniční konkurenci.
6.	Projekt rozvoje exportu	1/2007	36	4/2009	Projekt rozvoje upadajícího exportu. Analýza vhodných zemí pro export, zde vyhledání vhodných obchodních partnerů, příp. vytvoření vlastního zastoupení vč. servisu.

*Struktura subprojektů strategického rozvoje a jejich časová organizace***Struktura průběhu subprojektů strategického řízení***Obr. 10. Struktura časové organizace subprojektů strategického rozvoje.*

Následující tabulka uvádí přehled nákladů spojených s jednotlivými projekty. Částky jsou v miliónech Kč.

Tab. 25. Finanční náročnost subprojektů vč. odůvodnění.

č.	Název subjektu	Fixní nákl.	Variab. náklady	Celkové náklady	Odůvodnění nákladů
1.	Projekt inovace produktové řady	1,13	1,14	2,27	Mzdy, vývoj a konstrukce nových kompresorů, marketingový průzkum trhu, uvedení na trh
2.	Projekt vytvoření vlastní distribuční sítě	3,060	2,085	5,145	Mzdy, vyhledání a pronájem nových prodejen, nábor nových zaměstnanců, zaškolení, zahájení prodeje, propagace, uzavírání smluv s prodejci, průzkum trhu
3.	Projekt zlepšení dodavatelů	1,250	0,365	1,715	Analýza a hodnocení dodavatelů, návrhy na zlepšení, hledání nových dodavatelů, výstavba a zavedení konsignačního skladu u některých dodavatelů, společné workshopy na zlepšení kvality dodávaných dílů, investice tvorby informačního systému
4.	Reorganizace procesního řízení	0,25	0,2	0,45	Analýza současného systému, hledání nedostatků, mzdy, náklady na zavedení procesních prvků, platby poradenské firmě
5.	Projekt spolupráce s Atmosem	0,5	0,8	1,3	Oslovení a společná jednání, vypracování návrhů na úseky spolupráce, zpracování analýz, úpravy výrobků a výroby, společné výroba některých dílů, společný nákup ND na šroubové kompresory-úspory
6.	Projekt rozvoje exportu	3,2	1,2	4,2	Zahájení analýzou cílových zemí, oslovení potenciálních partnerů, jednání, cestovné, rozhodnutí o zavedení vlastní pobočky, založení pobočky, nábor lidí, marketingová podpora
Celkové náklady na projekt strategického rozvoje				15,08 mil. Kč	

5.6.3 Podpůrné dílčí projekty

V této části uvádím přehled dalších podpůrných subprojektů, které by rovněž pomohly k rozvoji firmy:

- 1) **školení zaměstnanců** pro zavedení lepšího přístupu k zákazníkům, výběr a zaměstnání nových mladých a zapálených lidí v prodejním oddělení.
- 2) Zahájení **spolupráce s vhodnou VŠ** nejlépe strojírenskou a také ekonomickou, jejíž studenti by mohli svými pracemi dlouhodobě pomáhat v rozvoji firmy s následnou možností zaměstnání
- 3) Projekt zavedení **zákaznických karet**, které budou akceptovat všichni obchodní zástupci firmy Orlík. Zákazník za registraci svého kompresoru a po udělení souhlasu se zasíláním novinek na e-mail nebo poštou, obdrží klubovou kartu se slevami od 3 do 10 % dle jeho odběrů.

Bylo by možné vygenerovat další návrhy na projekty, které podpoří strategický růst, ale to již není cílem a není v možnostech této diplomové práce.

5.7 Hlavní projekt strategického rozvoje č. 1

– Inovace produktové řady

První hlavní projekt je dle mého názoru jeden z nejvýznamnějších pro úspěšný rozvoj družstva v budoucnosti. Hodlám zpracovat rekonstrukci produktové řady, která jak se ukázalo v předchozí analýze, je jednou ze slabin Orlíku.

Některé výrobky jsou zastaralé, v některých výkonech chybí produkty, některé produkty Orlík vůbec nenabízí.

Hlavní slabinou produktové řady Orlíku je dle mého názoru omezená a nedostatečná nabídka. Přitom v některých řadách, které Orlík nakupuje od jiných velkovýrobce není závažný problém nabízet i další jejich výrobek, které jiné firmy ze stejného zdroje také nakupují a prodávají pod stejnou značkou.

V následujících kapitolách provedu analýzu současné výrobní řady a hledání nedostatků, včetně doporučení na změny a zavedení nových produktů do standardní nabídky firmy.

5.7.1 Přehled současné výrobní řady pístových kompresorů

Pístové kompresory dělí výrobce na tři řady. V nedávné době provedl rozdělení všech pístových kompresorů na následující tři řady:

- Pístové kompresory Optimal – což jsou malé levné kompresory pro kutily, domácnosti či ke strojům s malým nárazovým odběrem
- Pístové kompresory Professional – což střední kompresory s pohonem na 230 V určené pro malé dílny a zejména pro řemeslníky na časté převážení
- Pístové kompresory Original – což jsou jediné pístové kompresory vlastní výroby, jejich podíl se zmenšuje a přibývá těch z úplně nebo z větší části nakupovaných.

5.7.2 Návrhy na inovace produktové řady pístových kompresorů

Po zhodnocení stávající produktové řady a vytipování možných slabin doporučuji rozšířit sortiment o kompresory uvedené v následující části.

Pístové kompresory Optimal***1. malý pístový kompresor na rámu.***

předpokládané parametry kompresoru:

Dodávané množství [l / min]	120 / 49
Maximální tlak [bar]	8 / 15
Obsah nádoby [litr]	2.5
Motor [kW]	1.1 / 0.55
Rozměry D x Š x V [cm]	51 x 27 x 40



Odůvodnění:

- ✓ vhodné pro řemeslníky
- ✓ aby se snadno nosil
- ✓ v autě se nepřevrátil
- ✓ co největší výkon pro pohon sponkovaček, nýtovaček apod.

Obr. 11. Inovace. [21]

Zdroj nákupu: současný italský dodavatel této řady nebo jiný výrobce v Itálii.

2. malý kompresor HANDY pro domácnosti

předpokládané parametry kompresoru:

Dodávané množství [l / min]	105
Maximální tlak [bar]	8
Obsah nádoby [litr]	6
Motor [kW]	1.1
Rozměry D x Š x V [cm]	46 x 22 x 65



Odůvodnění:

- ✓ hodně kompresorů do domácnosti si nakupují majitelé firem na firemní náklady
- ✓ ačkoliv jsou levné, tvoří zajímavý příjem, jelikož se jich prodá velké množství – rychloobrátkové zboží bez potřeby nabídek
- ✓ nabídnout supermarketům

Obr. 12. Inovace. [21]

Pístové kompresory Professional

V této řadě kompresorů pro montážní techniky s potřebou převážení a dostupnosti elektrické energie chybí dle mého názoru tyto typy.

1. kompresor s velkým výkonem, tj. připojení 230 V s malou nádobou, s ochranným rámem a bantamovými kolečky pro snadnou manipulaci na stavbách

předpokládané parametry kompresoru:

Dodávané množství [l / min]	215 / 355
Maximální tlak [bar]	10
Obsah nádoby [litr]	34 / 20
Motor [kW]	2.2 / 3.0
Rozměry D x Š x V [cm]	80 x 77 x 70



Obr. 13. Inovace. [21]

Odůvodnění:

- ✓ Kvůli častému převážení jsou kompresory na tlakových nádobách nevhodné.
- ✓ Rám se jednoduše chytne a přenesení

2. kompresor s největším možným výkonem s jednofázovým pohonem, tj. 230 V a výkonem motoru 4 kW

předpokládané parametry kompresoru:

Dodávané množství [l / min]	435 / 550
Maximální tlak [bar]	10
Obsah nádoby [litr]	46
Motor [kW]	4,0
Otáčky [1/min]	2850
Hmotnost [kg]	46 kg
Rozměry D x Š x V [cm]	80 x 77 x 70



Obr. 14. Inovace. [23]

Odůvodnění:

- ✓ co největší výkon s jednofázovým motorem
velmi poptávají stavebníci
- ✓ obrovský výkon za málo peněz
- ✓ velmi dobře prodejné, malá konkurence

3. kompresory s alespoň dvěmi různými výkony se samostatným benzínovým motorem

předpokládané parametry kompresoru:

Dodávané množství [l / min]	200
Maximální tlak [bar]	10
Obsah nádoby [litr]	22
Motor [kW]	5.5
Rozměry D x Š x V [cm]	75 x 70 x 65



Odůvodnění:

- ✓ v mnoha případech na montážích, zejména stavbách, není možno získat ani přívod elektřiny 230 V, přitom vzduch je nutný například pro stříkání maleb či radiátorů
- ✓ elektromotor nahradí dieselový motor
- ✓ kompresor bude úplně samostatný

Pístové kompresory Original

Tyto kompresory představují kompletní vlastní výrobu Orlíku a tudíž nejziskovější část výrobní řady z pístových kompresorů.

Celá řada je oproti konkurenci velmi úzká. U jednotlivých výkonů je velmi málo variant. U řady 9 a 28 si zákazník může ještě vybrat ze tří variant vzdušníku, ale u řady 17 jsou jen dvě a u řady 40 a 51 se nabízí kromě varianty samostatného agregátu pouze jedna varianta s nádobou.

Návrhy na nové typy:

1. řada 9 – využít kompresorového agregátu a osadit jej do rámu

Odůvodnění:

- ✓ snadné převážení pro řemeslníky s přístupem na 400 V
- ✓ Rám se jednoduše chytne a přenese

2. řada 17 a 28– v této kubatuře chybí vysokotlaká varianta vhodná pro pneuservisy

předpokládané parametry kompresoru:

- výkon 300-460 l/min a výtlačný přetlak 12 bar

Odůvodnění:

- ✓ tento kompresor je velmi oblíbený pro pneuservisy, ale ty potřebují vyšší tlak pro plnění pneumatik nákladních aut.

3. řada 40 a 51 – vytvořit kompresor s vlastním dieselovým pohonem

předpokládané parametry kompresoru:

- výkon k pohonu sekacích a sbíjecích kladiv: 650 až 850 l/min
- vlastní pohon bez elektřiny

Odůvodnění:

- ✓ kompresor o dvou výkonech vhodných pro sekací a sbíjecí kladiva vyžadují stavebníci s vlastním pohonem, tj. dieselový motor místo elektromotoru.
- ✓ kompresor s dieselovým pohonem s podobným výkonem má málo konkurenčních firem
- ✓ cena bude vyšší než při klasickém pohonu na elektromotor a také může být cena z důvodu nižší konkurence nadhodnocena – vyšší ziskovost produktu

Závěrečné doporučení v kategorii

Doporučuji v celkové kategorii: zaměřit se na čínské výrobce celé řady těchto kompresorů a rekonstruovat a rozšířit kompresory vyráběné v Číně.

Odůvodnění:

- ✓ v Číně již jsou kvalitní výrobci
- ✓ nákupní cena a následně i prodejní bude o 30 % nižší než nákupní cena z Itálie.
- ✓ většina světových výrobců rovněž přechází na výrobce v Itálii
- ✓ dokonce i italští výrobci mají své výrobní linky v Číně, takto bychom vynechali jeden překupnický stupeň a dokázali v daných možnostech co nejlevněji tyto nevyráběné kompresory nakupovat.

5.7.3 Přehled současné výrobní řady šroubových kompresorů

Šroubové kompresory dělí výrobce na tři řady. V nedávné době provedl rozdělení všech pístových kompresorů na následující tři řady:

- **šroubové kompresory OPEN** – jedná se kompresory, které jsou pouze kompletovány v České Třebové. Kompletní kompresorový agregát, tj. šroubový blok, motor, převody i chladič je dodáván jako komplet od kooperujícího francouzského výrobce Worthington. Orlík tyto kompletní šroubové agregáty pouze osazuje na tlakové nádoby své vlastní výroby.
- **šroubové kompresory Original** – u těchto kompresorů je již více přidané hodnoty. Jsou komfortnější než kompresory ORL OPEN. Mají elektronické řízení a protihlukové kryty. Orlík nakupuje nejdražší část – srdce kompresoru – šroubový blok. Dále nakupuje od jiných výrobců elektromotory a řídící elektronické jednotky. Vyrábí rámy a tlakové nádoby. Opět je bohužel cenově závislý na zahraničním výrobcu a jeho cenách.
- **šroubové kompresory ROLLAIR** – kompresory o velkých výkonech. Není v silách Orlíku tyto kompresory sám vyrábět a proto je celé nakupuje a bez jakýchkoliv úprav prodává zákazníkům. Ceny jsou vysoké a procenta nízká.

5.7.4 Analýza současné řady šroubových kompresorů s upozorněním na problémy

šroubové kompresory OPEN - problémy:

- ☞ jedná se pouze o nakupované produkty z drahého zdroje
- ☞ jsou relativně spolehlivé bez častých poruch
- ☞ malé rabaty poskytované francouzským výrobcem
- ☞ kompresor je složen z dílů vyráběných v několika zemích EU
- ☞ ceny jsou proti přímé konkurenci ve všech výkonech vyšší a proto méně konkurence schopné

šroubové kompresory ORL Original - problémy:

- ☞ hlavní nejdražší části jsou nakupované
- ☞ elektronické jednotky příliš komplikované funkcemi a zbytečně prodražují kompresor
- ☞ provedení neumožňuje integrované sušičky
- ☞ chybí provedení s frekvenčním měničem, velmi žádané provedení v současnosti

šroubové kompresory ROLLAIR - problémy:

- ☞ kompletně nakupované v zahraničí
- ☞ jsou spolehlivé
- ☞ vysoká cena oproti konkurenci
- ☞ malá konkurenceschopnost
- ☞ velmi moderní provedení s inovativními technickými řešeními - prodražuje
- ☞ nízké rabaty – malý zisk

5.7.5 Návrhy na inovace produktové řady šroubových kompresorů

Řada ORL OPEN - prozkoumání možnosti nákupu z jiného zdroje nebo vlastní výroby.

Možné zdroje nákupu kompresorů s odůvodněním

- **Itálie** – levné kompresory – velká část konkurence nakupuje kompresory z této oblasti. Časté problémy s kvalitou jsou vyváženy vysokým ziskem
- **Čína** – z této oblasti do Evropy zatím proudí jen minimálně šroubových kompresorů. Čína je zatím zdrojem pouze levných hobby a profesionálních kompresorů. Bylo by velmi zajímavé najít dodavatele z Číny, který by byl schopen dosáhnout a udržet standardní evropskou kvalitu. Orlík by byl schopen zaplavit trh levnými kompresory a přitom dosahovat mimořádného zisku, jelikož výrobní ceny kompresorů z Číny jsou desetkrát nižší než v Evropě. Velká příležitost pro Orlík
- **Vlastní výroba** – další možností je investovat a pořídit si vlastní zařízení na výrobu šroubových jednotek. Toto zařízení je však možno zakoupit za cenu v desítkách milionů korun, což si Orlík nemůže dovolit. Navíc by pro tento stroj

nezajistil stálou výrobu, aby ho byl schopen uživit a splatit. Ještě před deseti lety byla dobrá příležitost investovat do tohoto zařízení, ale v současné době by to bylo neekonomické. Raději doporučuji nákup z východu, což je trend všech současných dodavatelů.

Řada ORL Original

1. hledat jiného dodavatele – viz předchozí

2. inovace – rozšířit řadu o kompresory s frekvenčním měničem

předpokládané parametry kompresoru:

Kompresory šroubové s frekvenčním měničem a HPM motorem, představují kompresor s plynulou změnou otáček dosaženou kombinací standardního invertoru pro změnu otáček a motoru s permanentním magnetem. Kompresor má méně rotujících částí než jakýkoliv jiný kompresor v této třídě. [26]

Motor s permanentním magnetem, posunuje spolehlivost kompresoru na nadstandardní úroveň. Motor s permanentním magnetem tzv. Hybrid Permanent Magnet *HPM* nemá žádná ložiska. Protože *HPM* pohání přímo šroubovici, odpadají převody, řemenice, řemeny, spojka a také opotřebení ložisek motoru a těsnění. [26]

Konstrukce kompresoru:

Kompaktní konstrukce kompresoru s menším množstvím dílů a šroubových spojení eliminuje místa potencionálního úniku oleje a omezuje vznik poruch.

Kompresor musí využívat přímého spojení šroubovice a separátoru a tím odstraňuje problémové spojení hadicí, které často zapříčiňuje únik oleje a zvyšuje náklady na údržbu.

Kompresor dosahuje konstantního tlaku a v celém operačním rozsahu, od 25% do 100% zatížení, udržuje svou 95% účinnost. Na rozdíl od klasických kompresorů řízených on-line/off line kompresor neodlehčuje a neběží tudíž zbytečně naprázdno. [26]

Úspora energie je velmi vysoká, protože HPM dovoluje neomezený počet startů za hodinu.

Významné úspory plynou z hlavních vlastností tohoto typu kompresorů, tj. schopnosti dodávat stlačený vzduch při nízkém zatížení. Plynulá změna otáček a neomezený počet startů přispívají k tomu, že celkové náklady na koupi a provoz kompresoru se redukuje minimálně o 16%.

předpokládané parametry kompresoru:

Dodávané množství [m3/hod/]	113-392
Maximální tlak [bar]	7-10
Hlučnost [dB]	75
Motor [kW]	37
Otáčky [1/min]	2800-7500
Hmotnost[kg]	1048 kg
Rozměry D x Š x V [cm]	1353 x 1579 x 1777



Obr. 16. Inovace. [26]

Odůvodnění:

- ✓ moderním trendem je úspora elektrické energie, což ve většině případů je i rozhodující fakt pro nové investice.
- ✓ každý šroubový kompresor je lepší než pístový, ale šroubový kompresor s frekvenčním měničem poskytuje mimořádné výhody a zákazníci jej často požadují i přes jeho vyšší cenu
- ✓ vyšší pořizovací cena, ale vyšší úspora provozních nákladů
- ✓ zavést alespoň pro některé řady kompresorů
- ✓ hlavní důvod – současný trend, který potvrzuje Zlatá medaile z posledního Mezinárodního strojírenského veletrhu v Brně

Na Strojírenském veletrhu získal frekvenční řízený šroubový kompresor zlatou medaili jako ukazuje obrázek vpravo (Obr. 17. Ocenění. [26])



Obr. 17. Ocenění. [26]

5.7.6 Postup zavádění inovace u jednoho vybraného nového produktu

Zde provedu přehled činností, které musí být vykonány při vývoji, testování a zavádění nového produktu na trh. Není možno z hlediska rozsahu práce provádět studie realizace všech produktů, které by byly velmi podobné.

Tab. 26. Přehled činností při zavádění nového produktu a doba jejich trvání.

Činnost	Popis činnosti	Doba trvání (týdny)	Předchozí činnosti
A	prostudování návrhu	1	-
B	obeslání servisních středisek s formulářem o vyjádření jejich názoru	3	A
C	marketingový průzkum trhu – analýza konkurence	5	A
D	rozhodnutí o zahájení vývoje	2	B,C
E	zpracování návrhu konstrukce budoucího kompresoru	12	D
F	posouzení návrhu oddělením obchodu + kalkulace ceny	2	E
G	posouzení použitých materiálů vlastní výroby	5	E
H	posouzení a konzultace s výrobcem nakupovaných dílů	3	E
I	schválení konečného konstrukčního řešení	2	F, G, H,
J	vypracování kompletního návrhu	8	I
K	zhotovení prototypu	10	I
L	zkoušení na zkušebně	4	K
M	konzultace s ostatními středisky, úpravy vlastních dílů, změny dílů u externích dodavatelů	12	I
N	schválení produkce a výroby	2	K, L, M
O	vypracování dokumentace pro schvalovací státní orgány, průvodní dokumentace pro zákazníky, návody k obsluze	4	N
P	zajištění provedení ověřování a	4	O

schvalování na zkušebních ústavech - obdržení atestu ze Zkušebního strojírenského ústavu v Brně			
Q	příprava sériové výroby	11	N
R	zahájení sériové výroby, propagace na trhu a prodeje	8	P, Q
S	analýza spolehlivosti a poruchovosti po prvních měsících provozu	6	R
T	analýza tržní úspěšnosti a prodejnosti po prvních měsících provozu	12	R
U	vyhodnocení úspěchu a plánování výroby na další období, v krátko i dlouhodobém měřítku	3	S, T

Kritická cesta:

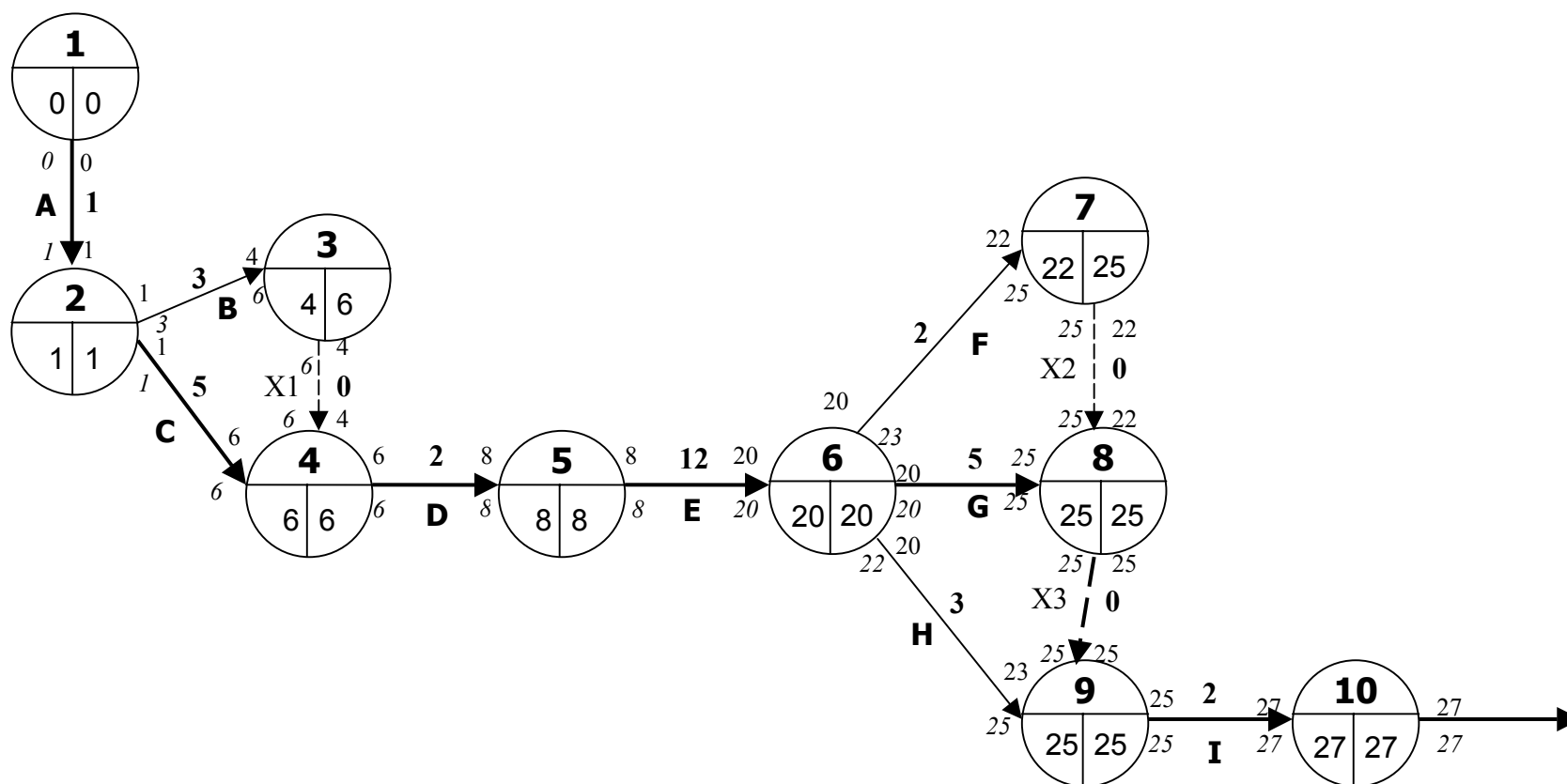
A → C → D → E → G → I → K → L → N → Q → R → T → U

Délka kritické cesty: 77 týdnů = 1 rok, 6 měsíců a 1 týden

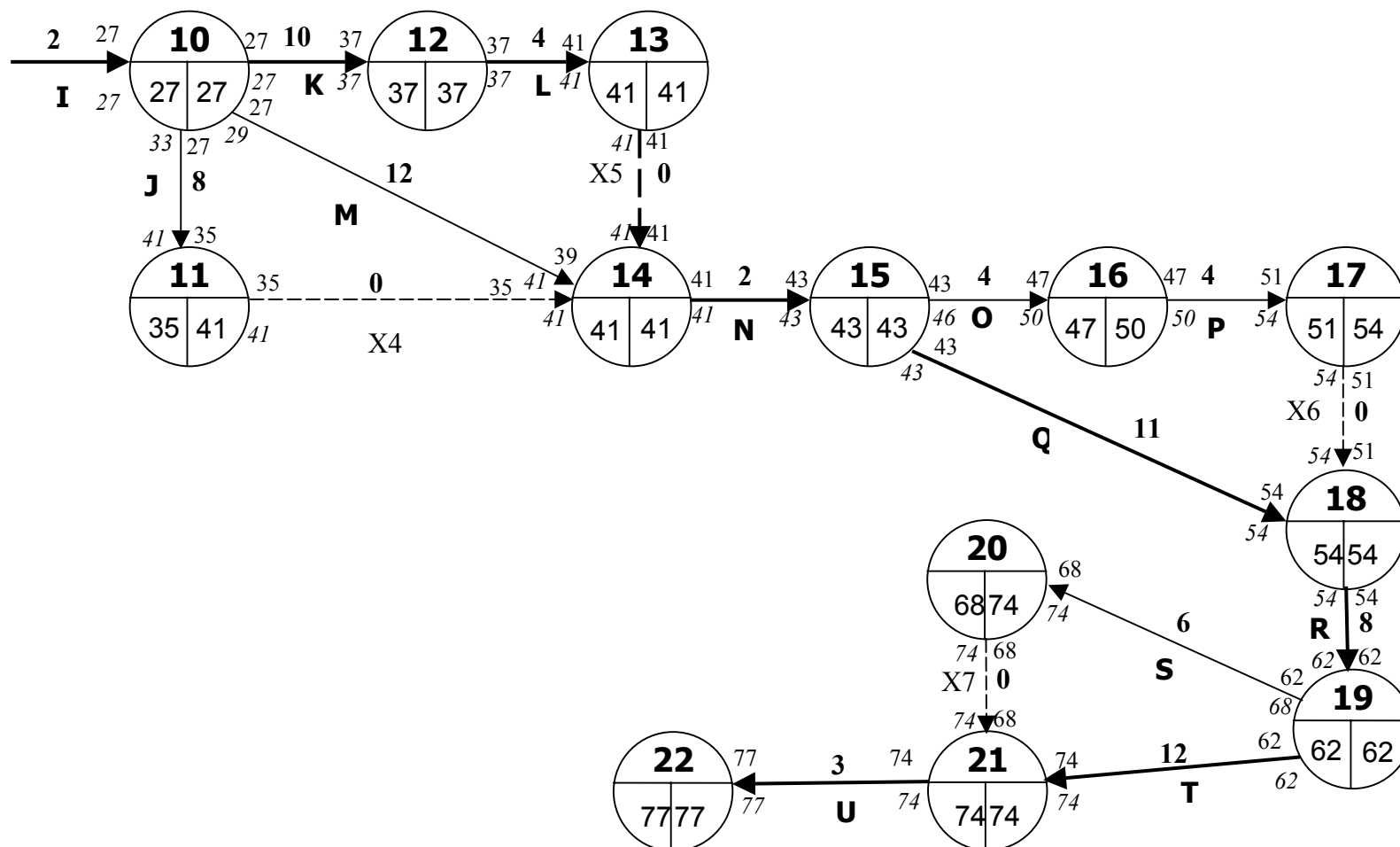
*Výpočet časových rezerv**Tab. 27. Projekt zavádění nového produktu. Výpočet časových rezerv.*

Činnost	Rezerva celková	Rezerva volná	Rezerva nezávislá
A – kritická	0	0	0
B	$6-1-3=2$	$4-1-3=0$	0
C – kritická	0	0	0
D – kritická	0	0	0
E – kritická	0	0	0
F	$25-20-2=3$	$22-20-2=0$	0
G – kritická	0	0	0
H	$25-20-3=2$	$25-20-3=2$	$25-20-3=2$
I - kritická	0	0	0
J	$41-27-8=6$	$35-27-8=0$	0
K - kritická	0	0	0
L - kritická	0	0	0
M	$41-27-12=2$	$41-27-12=2$	$41-27-12=2$
N - kritická	0	0	0
O	$50-43-4=3$	$47-43-4=0$	0
P	$54-47-4=3$	$51-47-4=0$	0
Q - kritická	0	0	0
R – kritická	0	0	0
S	$74-62-6=6$	$68-62-6=0$	0
T – kritická	0	0	0
U – kritická	0	0	0

5.7.7 Síťový graf zavedení nového produktu



Obr. 18. Síťový graf zavedení nového produktu – 1. část



Obr. 19. Síťový graf zavedení nového produktu - 2. část

5.7.8 Přehled nákladů spojených se zavedením nového produktu

Následně uvádím tabulku (Tab. 28), která uvádí předpokládané náklady na jednotlivé činnosti spojené s vývojem, konstrukcí nového výrobku až po uvedení na trh. Tabulka obsahuje rovněž odůvodnění nákladů. Náklady jsou v tisících Kč.

Tab. 28. Přehled nákladů na jednotlivé činnosti projektu zavedení nového projektu.

Činnost	Název činnosti	Odůvodnění nákladů	Celkové náklady	Fixní náklady	Variabilní náklady
A	prostudování návrhu	Mzdové náklady lidí přidělených do projekčního týmu.	10	0	10
B	vyjádření servisních středisek	Mzdové náklady, administrativní náklady	7	2	5
C	marketingový průzkum trhu – analýza konkurence	Mzdy pracovníků v týmu, platba za služby marketingové agentuře	80	50	30
D	rozhodnutí o zahájení vývoje	Mzdy pracovníků	20	0	20
E	zpracování návrhu konstrukce budoucího kompresoru	Mzdy pracovníků z různých oddělení, testování materiálů a konstrukčních možností	300	100	200
F	posouzení oddělením obchodu + kalkulace ceny	Mzdy pracovníků	12	2	10
G	posouzení použitých materiálů vlastní výroby	Mzdy pracovníků, testování materiálů, materiál	70	20	50
H	konzultace s výrobcem nakup. dílů	Mzdy, cestovné, zkoušení různých dílů, náklady na výrobu vzorků	100	40	60
I	schválení konečného konstrukčního řešení	Mzdy, zkoušení variant provedení, materiál, díly, vzorky	40	10	30

J	vypracování kompletního návrhu	Mzdy 2 projektantů na 2 měsíce, režijní materiál	50	10	40
K	zhotovení prototypu	Mzdy dělníků a projektantů, materiál a díly na prototyp	170	50	120
L	zkoušení na zkušebně	Mzdy, provozní materiál, úpravy výrobku	18	8	10
M	konzultace úpravy ND, změny ND	Mzdy, náklady na materiál a úpravy dílů	46	16	30
N	schválení produkce a výroby	Mzdy, režijní materiál	22	2	20
O	dokumentace pro schvalování u zkuseb ústavů	Práce projektantů, členů oddělení řízení jakosti	140	30	110
P	zajištění ověřování a schvalování a získání atestů	Mzdy, cestovné, náklady na ověřovací patenty, vydání atestů	160	130	30
Q	příprava sériové výroby	Mzdy, úprava výrobních prostředků, forem, zajištění bezpečnostní zásoby ND a materiálu	550	350	200
R	zahájení sériové výroby, propagace na trhu a prodeje	Mzdy, investice do první výroby, zajištění reklamy a propagace výrobku obchodním oddělením	370	280	90
S	analýza spolehlivosti prvních kusů	mzdy, materiál	60	20	40
T	analýza tržní úspěšnosti a prodejnosti	Mzdy a režijní materiál	20	5	15
U	vyhodnocení úspěchu a plánování další výroby	Mzdy	25	5	20
celkové náklady na zavedení nového výrobku			2.270 tis Kč	1.130 tis. Kč	1.140 tis. Kč

5.7.9 Závěrečný komentář k projektu realizace nového produktu

V předchozím zpracování projektu zavedení nového produktu jsem navrhl vhodný postup vývoje, konstrukce a realizace nového produktu včetně jeho uvedení na trh. Doba potřebná k uvedení nového produktu od vývoje až po vyhodnocení prodejnosti a úspěšnosti produktu, tj. doba realizace projektu je stanovena na 77 týdnů, což představuje jeden a půl roku.

Následně jsem provedl propočet nákladů na uvedení nového produktu po jednotlivých činnostech. Celková částka potřebná na realizaci projektu je 2 milióny 270 tisíc Kč. Tuto částku je nutno pokrýt z 50 % z vlastních zdrojů – mzdy apod. Druhou polovinu nákladů, tj. hlavně 550 tisíc Kč a další fixní platby externím dodavatelům v hodnotě 1,1 miliónu Kč, pokryje krátkodobý úvěr s odloženou splatností. Úvěr přislíbila poskytnout Komerční banka, pobočka Ústí nad Orlicí, se kterou družstvo Orlík spolupracuje od jejího vzniku. Splácet se začne po zavedení produktu, tj. cca po roce od otevření úvěru. Úvěr bude hrazen měsíčními platbami po dobu dvou let, kdy by na jednotlivé splátky měl peněžní zdroje vygenerovat právě nově zavedený produkt, který je dle prvotních marketingových analýz, velmi žádaný a podnik při jeho realizaci bude inkasovat vyšší zisk než u svých současných produktů.

Projekt inovace produktové řady by měl zvýšit zájem o zboží pod značkou Orlík a přispět k dlouhodobému růstu tržeb. Minimální požadovaný růst tržeb je 20 %. Nové peněžní prostředky, které inovace produktů přinesou, budou investovány do rozšíření sortimentu, na který se Orlík ještě nezaměřil, a to:

- 1) prodej speciálních kompresorů pro zubní laboratoře a nemocnice – potřeba sterilního vzduchu,
- 2) prodej generátorů dusíku pro pneuservisy a další aplikace,
- 3) rozšíření sortimentu nářadí,
- 4) zahájení prodeje pojízdných dieselových kompresorů určených pro sbíjecí kladiva na stavbách,
- 5) v dlouhodobém horizontu pak prodej motorgenerátorů – záložních zdrojů pro nemocnice, nepřetržité provozy, elektrárny, hasiče apod.,
- 6) prodej vysokotlakých kompresorů nakupovaných od zavedených výrobců.

5.8 Hlavní projekt strategického rozvoje č. 2 – Rozvoj distribuční sítě

5.8.1 Analýza současného stavu distribuční sítě

Provedená analýza ukázala na další velký problém a tím je rozpadlá, nesourodá distribuční síť po celé České republice.

Orlík, jakožto nástupce monopolního výrobce, vládl velkou sítí servisních a prodejních středisek, kterých byly desítky a které hustě pokrývaly celou Českou republiku. O tyto prodejní a servisní organizace se ale vůbec nestaral, bral to jako automatické zlo a nejlépe měl snahu veškeré prodeje stáhnout pod sebe, aby co nejvíce vydělal. Vedení si neuvědomilo důležitost distribuční sítě. Orlík neposkytoval žádnou podporu servisním střediskům, vše běželo v zaběhnutých kolejích, prodávaly se ty samé produkty jako před rokem 1989 a pouze jednou za tři roky přišel Orlík s dlouhodobě vyžadovanou inovací a uvedl na trh nový výrobek.

Servisních a prodejních středisek v průběhu devadesátých let ubývalo a na přelomu tisíciletí jich z několika desítek zbylo sotva deset, které byly aktivní a znamenaly větší obrat pro výrobce a poskytování záručního a pozáručního servisu.

Bohužel většina těch nejschopnějších a nejzkušenějších prodejců se nechal zlákat ke konkurenci. Ta totiž v zájmu obsazení trhu nabídla prodejcům Orlíku:

2. vyšší rabaty,
3. mnohonásobně lepší technické zázemí a poradenství
4. příslušnost ke značce, která má zvučné zahraniční jméno
5. pocit, že jsou důležití a významní pro firmu
6. předávání zakázek z regionu
7. kompletní sortiment od kompresorů přes filtraci vzduchu, příslušenství, nářadí apod.
8. pomoc při zřízení nové prodejny
9. jasnou obchodní politiku, vč. jasných rabatů dle odběrů, zvýhodnění při překročení předpokládaných prodejů, dlouhé splatnosti a kompresory na konsignační sklady

5.8.2 Přehled prohrěšků výrobce, které vedly k rozpadu distribuční sítě

Naproti tomu Orlík přistupoval ke svým prodejcům přímo macešsky:

1. **Poskytované rabaty nízké.** V prvních letech spolupráce se pohybovaly v řádu 6 až 8 %, a pak se dle odběrů a dlouhodobé spolupráce zvyšovaly na 13, 15 až 17 procent. Jen dva největší měli 20 % a to pouze na určitý sortiment. Oproti tomu mohli u konkurence i nováčci obdržet i 20 % a postupně se vypracovat na 30 %.
2. **Mizivá technická podpora.** Technická podpora byla v Orlíku tristní a spíše bylo na žádosti o pomoc pohlíženo jako na otravování. Sám Orlík nebyl schopen zajistit projektování složitějších kompresoroven, což zahraniční konkurence perfektně ovládala a bez problémů ovládla trh s velkými realizaci kompresoroven, jelikož Orlík byl v této sféře nemohoucí.
3. **Zázemí zahraničních značek.** Zahraniční značky poskytovaly svým prodejcům zázemí kvalitní a uznávané značky, kterou znají všichni zahraniční investoři, kteří tehdy byli hlavními zákazníky, zvláště při velkých realizacích. Navíc v devadesátých letech čeští zákazníci raději nakupovali zahraniční výrobky, z důvodu jistější kvality, lepších parametrů a moderního a tiššího provedení.
4. **Významnost pro výrobce.** Orlík se o své prodejce vůbec nestaral. Měl dost svých problémů. Orlík tehdy vůbec nemonitoroval trh a dlouho mu trvalo, než si uvědomil, že jeho prodejce již zastupuje jinou značku. Nový zahraniční výrobce dokázal, na rozdíl od Orlíku, poskytnout prodejci veškeré technické podklady, pomoc na telefonu kdykoliv potřeboval, pravidelně prováděl návštěvy a pomáhal s regionálními reklamními kampaněmi a dal mu důležitý pocit jeho významnosti pro výrobce.
5. **Předávání zakázek v regionu.** Orlík měl tendenci přetáhnout jakýkoliv prodej pod sebe, byl rád za každý prodaný stroj i v blízkosti svého dobrého prodejce. Na svých střediscích chtěl nechat pouze nepopulární servis. Zvláště chtěl ukořistit větší realizace a tím, že podcenil význam blízkého servisu pro zákazníka a regionální podmínky, prohrával např. se Schneiderem, který šel do nabídky ve spolupráci se svým regionálním prodejcem a nabídl zákazníkovi více než jen nabídku na dodání kompresoru. Nabídl mu jistotu blízké a rychlého servisu.

6. **Kompletní sortiment.** Orlík neustále celé devadesáté léta stavěl na svém omezeném a jednoduchém sortimentu. Produktová řada ve všech odvětvích byla velmi úzká. Inovací bylo málo a pneumatické nářadí vč. příslušenství úplně chybělo. Ve šroubových kompresorech nabízel několik vlastních kompresorů, většinu však draze nakupoval z Francie a draze prodával a navíc na tyto kompresory poskytoval malé rabaty. Filtraci vzduchu měl jen jako okrajovou záležitost. Na tom postavili nabídku noví zahraniční dodavatelé. Nejdříve nabídli prodejcům Orlíku sortiment, jenž Orlík nenabízel a pak je po dobré spolupráci přesvědčili k úplnému přechodu pod jejich značku.
7. **Pozdní reakce.** Orlík si přece jenom pomalu uvědomoval, že nemůže jeho síť být postavená na drobných opravářích doma v garáži. Vyvíjel tlak na takové prodejce na zlepšení prodeje, ale žádnou pomoc jim neposkytnul. Zatímco konkurence byla schopna celou provozovnu vybavit a pro začátek poskytnout produkty na prodej na zápůjčku nebo i na faktury s dlouhou splatností, až se zboží prodá.
8. Zahraniční konkurence si přivezla a začala u nás uplatňovat jasnou obchodní politiku. Pokud prodejce udělá takový a takový obrat bude mít tolik a tolik procent. Při překročení v rámci roku další extra procenta nebo bonusy navíc. Naopak Orlík držel rabaty co nejnižší a nebylo nijak oficiálně stanoveno jak rabaty mohou růst.

5.8.3 Návrh na rozdělení distribuční sítě

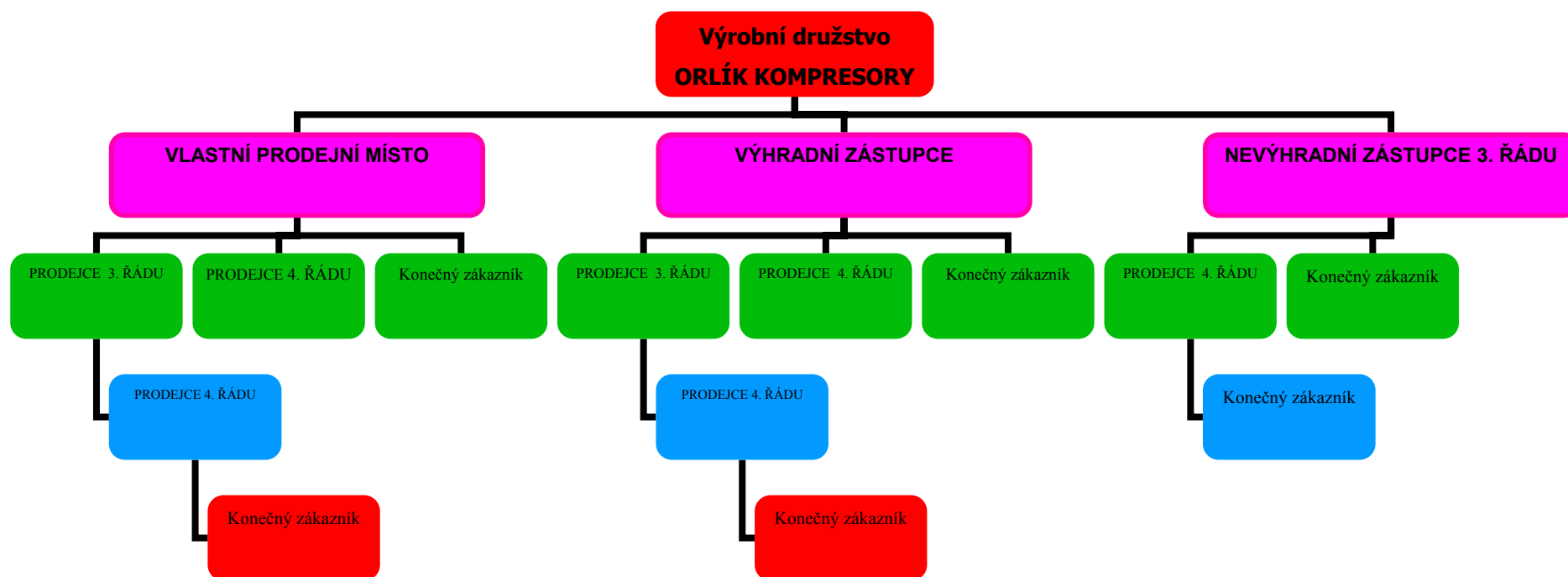
Páteří distribuční sítě musí být vhodně umístěné **vlastní prodejní místa** – tzn. Podniková prodejna včetně servisu, která je majetkem Orlíku a spadá pod jeho přímé řízení.

Druhou úroveň budou výhradní zastoupení, samostatná FO či PO ze smlouvou o výhradním zastoupení – prodeji produktů pouze značky Orlík.

Třetí úroveň budou nevýhradní obchodní zástupci s oprávněním poskytovat i servis

Čtvrtou úroveň budou drobní prodejci, pro které představuje prodej kompresorů okrajovou záležitost, bez oprávnění poskytovat servis.

Projekční a realizační kanceláře – specifická oblast, velmi náročná na pomoc při projektování a realizacích. Nemohou provádět servis. Montáž technologie pro ně provádí nejbližší vlastní značková prodejna nebo výhradní zástupce.



Obr. 20. Graf struktury distribuční sítě s návaznostmi jednotlivých prodejců různých úrovní.

5.8.4 Rozdělení vlastních prodejen po území ČR

Vlastní prodejny budou tvořit páteř systému. Je nutné je umístit do všech strategických krajních měst.

1. vlastní značková prodejna **Česká Třebová** – z původního hlavního prodejního místa se stane pouze zázemí pro ostatní a bude pokrývat region Ústí nad Orlicí, který velmi dobře zná a je rychle dostupný pro obchodní prodejce.
2. vlastní značková prodejna **Praha** – jelikož velmi firem s provozovnami po celé Republice má sídlo v Praze, zde se tedy domlouvají realizace dodávek pro regionální výroby. Navíc je zde nejvíce firem na km².
3. vlastní značková prodejna **Pardubice** – průmyslový region, obsluha firem jako Škoda Mladá Boleslav apod. Nelze obsluhovat z České Třebové nebo Prahy
4. vlastní značková prodejna **Plzeň**. Zde je centrum průmyslu – Škodovka apod. Navíc zde probíhá výstavba mamutích výrob přesunutých z Německa, tak aby byla vzdálenost do Německa příp. Holandska co nejkratší, ale bylo využito levnější pracovní síly
5. vlastní značková prodejna **České Budějovice** – zde rovněž probíhá velká výstavba výrob přesunutých z Rakouska a Německa.
6. vlastní značková prodejna **Severní Čechy** – důlní průmysl je velkým odběratelem kompresorů, zvláště se speciálními úpravami do dolů
7. vlastní značková prodejna **Havlíčkův Brod** – v okolí Českomoravské Vrchoviny sídlí velmi mnoho firem, pomyslný střed ČR.
8. vlastní značková prodejna **Brno** – druhé největší město musí mít vlastní zastoupení výrobce. Velmi dobré pro domlouvání velkých zakázek na Moravě.
9. vlastní značková prodejna **Olomouc** – důležité průmyslové místo na Moravě
10. vlastní značková prodejna **Ostrava** – prodej a servis pro těžký průmysl a doly
11. vlastní značková prodejna **Znojmo nebo Břeclav** – na Jižní Moravě je velmi mnoho výrobních firem a doposud byla tato oblast opomíjena

V první etapě je vhodné z ekonomických důvodů a z hlediska zvládnutí realizace začít rozjezd s pěti nejdůležitějšími vlastními prodejny v klíkových oblastech:

1. Praha
2. České Budějovice
3. Pardubice
4. Havlíčkův Brod
5. Olomouc

V těchto oblastech má Orlík v současnosti nejslabší zastoupení, není zde partner, který by oblast pokrýval byl schopen pokrýt jako výhradní zastoupení a z hlediska atraktivity se jedná o velmi zajímavé území s velkou hustotou cílových výrobních podniků.

Rozdělení výhradních zastoupení po území ČR

Druhou úrovní distribuční sítě budou tvořit výhradní zastoupení Orlíku. Bude se jednat o samostatné právnické či fyzické osoby, které se smluvně zaváží k výhradnímu zastupování značky Orlík a bude jim přidělen region, o který se budou starat. V tomto regionu budou pouze oni zajišťovat veškeré dodávky a podávat souhrnné objednávky pro výrobní podnik. Budou mít nestarosti prodejce 4. řádu, kterým budou zajišťovat dodání zboží a poskytovat poradenský servis. Budou zodpovědní za zajištění záručního a pozáručního servisu v přiděleném regionu. Poptávky po produktech z jiného regionu by měly předávat příslušným střediskům. Ze současných obchodních partnerů lze vybrat pouze tyto uvedené, kteří jsou schopni zajistit požadované funkce, viz. následující tabulka (Tab. 29).

Tab. 29. Přehled výhradních zástupců.

Část ČR	Název prodejce	Město
Čechy	Horis Trading	Praha
Morava	Kartouz	Brno
	Januška	Zlín

Rozdělení prodejen třetího řádu

Zde budou zahrnuti zástupci, kteří již Orlík zastupují, ale nemají zájem spolupracovat s Orlíkem úžeji. Rozhodli se prodávat i jiné konkurenční značky. Jejich odběry jsou ale stabilní v rámci 1 až 5 miliónů korun ročně a nelze se takových prodejců zbavit a budou společnost ORLÍK-KOMPRESORY v.d. zastupovat nevýhradně.

Tab. 30. Přehled nevýhradních zástupců.

Část ČR	Název prodejce	Město
Čechy	JOP - Procházka	Praha
	DLS - Plaček	Plzeň
	OKAČ - Píša	Ústí nad Labem
	Geos AGT	Liberec
Morava	Ospol	Ostrava

Dále budou osloveni bývalí prodejci Orlíku, zda by neměli zájem opět prodávat a servisovat kompresory Orlík. Nutno je upozornit na nový sortiment, kompletnost výrobních řad. Projevit vážný zájem o to, aby Orlík zastupovali a prodávali. Většina z nich stejně pokoutným způsobem servis starých kompresorů Orlík provádí a občas přes některého prodejce prodá kompresor Orlík, pokud ho zákazník vyžaduje.

Následující tabulka (Tab. 31) uvádí přehled bývalých významných firem, které doporučuji oslovit s nabídkou obnovení spolupráce.

Tab. 31. Přehled bývalých prodejců. Oslovení s nabídkou spolupráce.

Část ČR	Název prodejce	Město
Čechy	Jirout	Pardubice
	BJS	Pelhřimov
	Elkom - Klégr	Teplice
Morava	Hepos	Valašské Meziříčí Rožnov pod Radhoštěm
	Libros	Ostrava

Rozdělení prodejen čtvrtého řádu

Do této kategorie budou přiřazeni malí prodejci, kteří se nespecializují na obor stlačeného vzduchu. Většinou se jedná o obchody s průmyslovým zbožím, profesionálním nářadím, prodejce kovoobráběcích a dřevoobráběcích strojů. Specialisty na vybavení lakoven a komaxitoven.

Zvláště doporučuji oslovit prodejce:

- dřevoobráběcích strojů Rojek, což je český výrobce z Častolovic a každý jeho stroj vyžaduje stlačený vzduch pro svůj provoz
- stříkací techniky BETA Finish a E.S.T.
- prodejce nářadí Narex a Deprag, což je jediný český výrobce pneumatického nářadí, které rovněž nutně vyžaduje pro svůj pohon stlačený vzduch
- prodejci kovoobráběcích center CNC
- prodejci tiskařských strojů

Projekční a realizační kanceláře

Velmi mnoho realizací kompresoroven má původ v projektu a velmi záleží na projekční kanceláři, jakou značku kompresoru do projektu navrhne a doporučí.

Je nutné znovu osobně navštívit vytipované projekční kanceláře v regionu a představit jim kompletní sortiment. Vysvětlit výhody a správné řešení projektů. Následně aktivně spolupracovat s doporučením vhodného kompresoru dle specifického projektu.

5.8.5 Návrh optimálního složení vlastní prodejny

1. Osazenstvo.
 - a) Zkušený prakticky zaměřený technik, který bude nabízet a provádět prodej na prodejně.
 - b) Dobrý obchodník, který se vyzná v problematice, bude neustále organizovat prodejní akce a pohybovat se v terénu
 - c) Servisní technici, jeden elektrikář s vyhláškou 50 druhý strojní mechanik
2. Umístěna u velké dopravní tepny, nebo na hlavní třídě místní průmyslové zóny.
3. Velká výloha s vystavenými stroji
4. Řádně označena světelným butonem s logem Orlíku.
5. Na příjezdové komunikaci naváděcí billboard s reklamou na aktuální zlevněný produkt či novinku
6. Automobily:
 - a) osobní automobil pro prodejce

- b) nákladní - větší van (transit) pro dopravu kompresorů ke konečnému zákazníkovi na montáž
- c) osobní – typ pick-up plně vybaven pro pravidelné servisy – pro servisního technika

5.8.6 Návrh rabatových úrovní pro prodejní síť

Rabatové podmínky se budou odvíjet dle zařazení do jednotlivých řádů prodejen.

1. Vlastní značková prodejna – vlastní hospodaření, podávání výkazů o hospodaření, vlastní účetnictví.

- VZP budou fungovat jako samostatné firmy, aby u nich bylo docíleno motivace.
- Vyplácení budou u vlastního zisku.
- Odměny budou vypláceny procentuelně z výše překročení předpokládaných prodejů pro dané období
- Rabat se bude lišit dle skupin výrobků. Viz tabulka (Tab. 32).

2. Výhradní zástupce musí mít větší rabat než nevýhradní a musí mít dostatečný rabat, aby mohl poskytnout další rabat prodejcům čtvrtého řádu

- Jelikož se jedná o samostatnou právnickou či fyzickou osobu, tato bude mít svůj profit z rabatu
- Výrobce ORLÍK-KOMPRESORY v.d. bude přispívat 50 % na prezentaci a reklamu firmy, jelikož se jedná o výhradního zástupce prezentujícího značku Orlík
- Rabaty se budou lišit dle skupin výrobků. Viz tabulka (Tab. 32).

3. prodejna třetího řádu

- Přestože se nebude jednat o výhradního zástupce, nelze tomuto aktivnímu prodejci s velkými odběry přiznat malý rabat, jinak přestane prodávat naše produkty.
- Tyto prodejce zajímá z devadesáti procent pouze výše rabatu a další záležitosti jako servis a podpora berou jako samozřejmost
- Rabaty uvádím ve společné tabulce (Tab. 32).

4. prodejna čtvrtého řádu

- Tito prodejci realizují svůj prodej jiným způsobem než specialisté ve vyšší třídách. Jsou orientováni na prodej z prodejny nebo z katalogu, ze kterého objednají co koncový zákazník potřebuje.
- Prodeje se omezují zpravidla na kompresory do 20.000,- Kč a na levnější modely. Občas pro určitého zákazníka potřebují kompresor do 50.000,- Kč.
- Je u nich specifický prodej velkého množství náradí a příslušenství.
- U těchto prodejců je vedle rabatů důležitá i další dobré opatření a to dostat kompresory na jejich prodejnu. Je nutné majitele prodejny přesvědčit o nákupu kompresorů na sklad a jejich dobré vystavení a odbornou prezentaci. Pak je již velmi pravděpodobné, že se prodejce bude snažit tyto kompresory prodat.
- Kromě výše rabatu je nutno v zájmu přesvědčení o nákupu na prodejnu podpořit rozhodnutí dlouhou splatností při koupení více kusů najednou nebo fakturaci se zpožděním.
- Rabaty uvádím ve společné tabulce (Tab. 32).

5. projektanti a realizační kanceláře

- Projektanti a realizační kanceláře žijí z jiných příjmů než z rabatů a servisu a jejich rabat je poměrně nízký. Měl by být takovou odměnou za využití naší značky.
- Zde je důležité poskytovat technickou pomoc při provádění projektu či stavby.
- Rabaty uvádím ve společné tabulce (Tab. 32).

Tab. 32. Návrh rabatových skupin pro jednotlivé prodejce.

	Vlastní značková prodejna	Výhradní zástupce	Prodejce třetího řádu	Prodejce čtvrtého řádu	Realiz. a projekční kanceláře
pístové kompresory Optimal	35 %	28 %	20 %	15 %	10 %
pístové kompresory Professional	35 %	28 %	20 %	15 %	10 %
pístové kompresory Original	35 %	30 %	22 %	17 %	12 %
šroubové kompresory do 30 kW	28 %	24 %	18 %	10 %	7 %
šroubové kompresory nad 30 kW	20 %	15 %	12 %	5 %	5 %
pneumatické nářadí a akunářadí	50 %	40 %	25 %	20 %	15 %
příslušenství	40 %	35 %	20 %	15 %	15 %
rychlospojky a spojky	53 %	45 %	30 %	20 %	20 %
náhradní díly	30 %	25 %	20 %	10 %	10 %

5.8.7 Další možnosti navýšení rabatů pro prodejce

Motivační prémie pro prodejce 3 a 4 řádu:

- při přesáhnutí objemu prodeje kompresorů do 30 kW nad 1 mil. Kč navýšení rabatu na tyto kompresory o 2 %
- při přesáhnutí objemu prodeje kompresorů do 30 kW nad 5 mil. Kč navýšení rabatu na tyto kompresory o 5 %.

Pro všechny prodejce při platbě hotovosti při odběru nebo do 3 dnů od dodání navýšení rabatu o 2 %, neplatí pro vlastní prodejny.

5.8.8 Průběh organizace zřizování distribuční sítě

Na tomto místě provedu přehled činností, které musí být vykonány při zřizování distribuční sítě. Činnosti obsahují hlavní souhrnné práce, které při reálném provádění projektu nutno rozdělit na dílčí subčinnosti, což nelze v rámci tohoto projektu kvůli velké rozsáhlosti zrealizovat.

Tab. 33. Přehled činností projektu zřizování distribuční sítě a doba jejich trvání.

Činnost	Popis činnosti	Doba trvání (týdny)	Předchozí činnosti
A	Ustanovení týmu lidí, který se postará o realizaci projektu zřízení distribuční sítě	3	-
B	Projekční tým sestaví návrhy obchodních podmínek pro nové vlastní prodejny a prodejce všech řádů	3	A
C	Průzkum trhu a monitoring konkurence	4	B
D	Vytipování vhodného umístění jednotlivých prodejních a servisních středisek 1. a 2. řádu s ohledem na regionální podmínky a umístění konkurence	4	C
E	Jednání s vybranými současnými obchodními zástupci nabídka na výhradní zastoupení	3	B
F	Hledání a určení měst vhodných pro zřízení vlastního zastoupení	4	D
G	Hledání a nábor dvou lidí z regionu, kteří zařídí založení nové vlastní zastoupení	6	D
H	Dohoda se současnými prodejci o výhradním zastoupení a podpis smlouvy	2	E
CH	S ostatními prodejci jednání a podpis smlouvy o nevýhradním zastoupení	2	H
I	Návrhy na možné umístění nových provozoven vlastních prodejních míst – vhodná ulice	6	F

a budova			
J	Uzavření smluv o pronájmu nové provozovny vlastního prodejního místa	4	G, I
K	Zařizování prodejny, stavební úpravy a zařízení nábytkem	5	J
L	Označení prodejen výhradních zástupců a dohodnutí sortimentu drženého skladem	3	CH
M	Plánování sortimentu, který bude držen na všech vlastních prodejnách a u výhradních zástupců a jeho zaplánování do výroby s časovým předstihem	2	K, L
N	Inzerce a příjem kvalifikovaného servisního technika pro vlastní prodejní místo	3	M
O	Propagace nově otevřené prodejny v regionálním tisku, rádiích, letáky, sjednání navigačních billboardů	4	M
P	Školení personálu nových prodejen ve výrobním závodě	1	N
Q	Vybavení prodejen výrobky	3	M
R	Rozjezd vybavené prodejny s plným osazenstvím	2	O, P, Q
S	Pomoc s vybavením prodejen výhradních zástupců	2	M
T	Regionální reklamní kampaň upozorňující na nového výhradního zástupce v oblasti	4	S
U	Běžný provoz prodejen vlastních i výhradních zástupců	4	R, T
V	Vyhodnocování rozjezdu prodejen v pravidelných 14-denních intervalech	1	U
W	Vlastní prodejní místa a výhradní zástupci osloví potenciální prodejce třetího a čtvrtého řádu.	4	U
X	Dohodnutí podmínek s prodejci třetího a čtvrtého řádu a uzavírání smluv	2	W

Y	Zavedení databáze obslužených klientů	3	U
Z	Pravidelné akce a obesílání zákazníků z nové databáze plus potencionálních zákazníků	4	V, X, Y
AA	Zhodnocení spolupráce po půl roce	1	Z
AB	Hledání nových potenciálních prodejců třetího a čtvrtého řádu a další rozvoj sítě	8	AA

5.8.9 Přehled nákladů spojených s vytvořením distribuční sítě

Následně uvádím tabulku, která uvádí předpokládané náklady na jednotlivé činnosti, včetně odůvodnění nákladů. Náklady jsou v tisících Kč. Projekční tým tvoří čtyři lidé.

Tab. 34. Souhrn nákladů na jednotlivé činnosti s odůvodněním.

Činnost	Název činnosti	Odůvodnění nákladů	Celkové náklady	Fixní náklady	Variabilní náklady
A	Ustanovení týmu	Mzda vedoucích pro tvorbu týmu	10	0	10
B	Obchodní podmínky pro prodejce	Mzdy pracovníků týmů – jejich čas	40	0	40
C	Průzkum trhu a monitoring konkurence	Mzdy pracovníků, vyhodnocování analýz, platby marketingovým agenturám	150	30	120
D	Alokace středisek	Mzdy pracovníků, cestovné, platby marketingovým agenturám	140	10	130
E	Jednání se současnými prodejci	Mzdy pracovníků, cestovné, poštovné	10	0	10
F	Hledání vhodných měst	Mzdy pracovníků, cestovné, platby agenturám	50	20	30
G	Nábor nových lidí v regionu	Mzdy pracovníků, cestovné, platby	200	100 (20 pro	100 (20 pro

	na prodeju	personálním agenturám, inzerce v tisku		jedno středisko, celk 5)	jedno středisko, celk 5)
H	Dohody o výhradních zastoupeních	Mzdy pracovníků, cestovné	5	0	5
CH	Dohody o nevýhradním zastoupení	Mzdy pracovníků, cestovné	10	0	10
I	Umístění vlastních provozoven	Mzdy pracovníků, cestovné, realitní kanceláře	60	10	50
J	Pronájem provozovny – vlastní prodejny	Platba za nájemné na rok dopředu	610 (v prvním plánu pouze 5 vl. provozoven)	600 (120 za jednu prodejnu, celk. 5)	10
K	Zařizování prodejny, stav.úpravy	Náklady na stavební úpravy, označení prodejen, vybavení nábytkem	1.750	1.150 (230 na jednu prodejnu, máme 5)	600 (120 na jednu prodejnu, máme 5)
L	Označení prodejen výhradních zástupců + sortiment	Náklady na výrobu světelných butonů, navigačních cedulí, mzdy zaměstnanců	35	15	20
M	Plánování sortimentu	Mzdy pracovníků	20	0	20
N	Nábor servisních techniků pro prodejní místo	Mzdy pracovníků, cestovné, platba personální agentuře	100	50 (10 pro jedno středisko, celk 5)	50 (10 pro jedno středisko, celk 5)
O	Propagace vlastních prodejen	Reklama, platby reklamním agenturám, mzdy pracovníků	530	450 = 5x 90 (30 radio, 30 tisk,30 billboard	80
P	Školení nového personálu	Mzdy pracovníků, ubytování, jídlo	65	45 (15 nových lidí)	20
Q	Vybavení prodejen výrobky	Dopravné, manipulace	20	10	10

R	Rozjezd pěti prodejen	Mzdy zaměstnanců, platby za energie	200	50	150
S	Vybavení prodejen výhradních zástupců	Mzdy dělníků, dopravné, manipulace	15	5	10
T	Propagace výhradních zástupců	Reklama, platby reklamním agenturám, mzdy pracovníků	160	150 = 5x 30 (20 radio, 5 tisk 5 billboard)	10
U	Běžný provoz pěti prodejen po první měsíc	Mzdy vlastních zaměstnanců, energie	350	50	300
V	Vyhodnocování rozjezdu distribuční sítě	Mzdy	20	0	20
W	Hledání zástupců třetího a čtvrtého řádu	Mzdy, dopravné	70	20	50
X	Uzavření smluv s novými nižšími prodejci	Mzdy, dopravné	25	5	20
Y	Zavedení databáze obslužených klientů	Mzdy, náklady na informační systém sdílený všemi středisky	200	150	50
Z	První pravidelná prodejní akce	Mzdy, organizace, náklady na tisk letáků, platba reklamní agentuře, poštovné	160	110 = 10x10 (10 středisek vlastních + ostat.) + 10 rekl. agentura	50
Ž	Zhodnocení spolupráce po půl roce, společné jednání	Náklady na mzdy, organizaci spol. jednání	20	10	10
AA	Další rozvoj	Mzdy, cestovné	120	20	100

distribuční
sítě**Celkové náklady na
vybudování distribuční sítě****5.145
tis. Kč**3.060
tis. Kč2.085
tis. Kč**5.8.10 Řešení projektu**

05-06-2005 18:14:02	Activity Name	On Critical Path	Activity Time	Earliest Start	Earliest Finish	Latest Start	Latest Finish	Slack (LS-ES)
1	A	Yes	3	0	3	0	3	0
2	B	Yes	3	3	6	3	6	0
3	C	Yes	4	6	10	6	10	0
4	D	Yes	4	10	14	10	14	0
5	E	no	3	6	9	23	26	17
6	F	Yes	4	14	18	14	18	0
7	G	no	6	14	20	18	24	4
8	H	no	2	9	11	26	28	17
9	CH	no	2	11	13	28	30	17
10	I	Yes	6	18	24	18	24	0
11	J	Yes	4	24	28	24	28	0
12	K	Yes	5	28	33	28	33	0
13	L	no	3	13	16	30	33	17
14	M	Yes	2	33	35	33	35	0
15	N	Yes	3	35	38	35	38	0
16	O	no	4	35	39	36	40	1
17	P	Yes	2	38	40	38	40	0
18	Q	no	3	35	38	37	40	2
19	R	Yes	2	40	42	40	42	0
20	S	no	2	35	37	36	38	1
21	T	no	4	37	41	38	42	1
22	U	Yes	4	42	46	42	46	0
23	V	no	1	46	47	51	52	5
24	W	Yes	4	46	50	46	50	0
25	X	Yes	2	50	52	50	52	0
26	Y	no	3	46	49	49	52	3
27	Z	Yes	4	52	56	52	56	0
28	AA	Yes	1	56	57	56	57	0
29	AB	Yes	8	57	65	57	65	0
	Project	Completion	Time	=	65	weeks		
	Number of	Critical	Path(s)	=	1			

Obr. 21. Řešení projektu vybudování distribuční sítě.

5.8.11 Kritická cesta

Následující obrázek uvádí výstup z programu Win QSB. Jsou zde zobrazeny kritické činnosti, jejichž změna délky trvání nebo posunutí začátku jejich realizace zpozdí realizaci celého projektu.

05-06-2005	Critical Path 1
1	A
2	B
3	C
4	D
5	F
6	I
7	J
8	K
9	M
10	N
11	P
12	R
13	U
14	W
15	X
16	Z
17	AA
18	AB
Completion Time	65

Obr. 22. Kritická cesta.

5.8.12 Závěrečný komentář k realizaci projektu vybudování distribuční sítě

V předchozích částech druhého hlavního projektu – vybudování distribuční sítě – jsem provedl zhodnocení proč se původní distribuční síť rozpadla.

Dále jsem provedl návrh struktury nové distribuční sítě, rozmístění vlastních prodejních míst a ostatních prodejců po území ČR. Navrhl jsem rabatové podmínky pro jednotlivé zástupce.

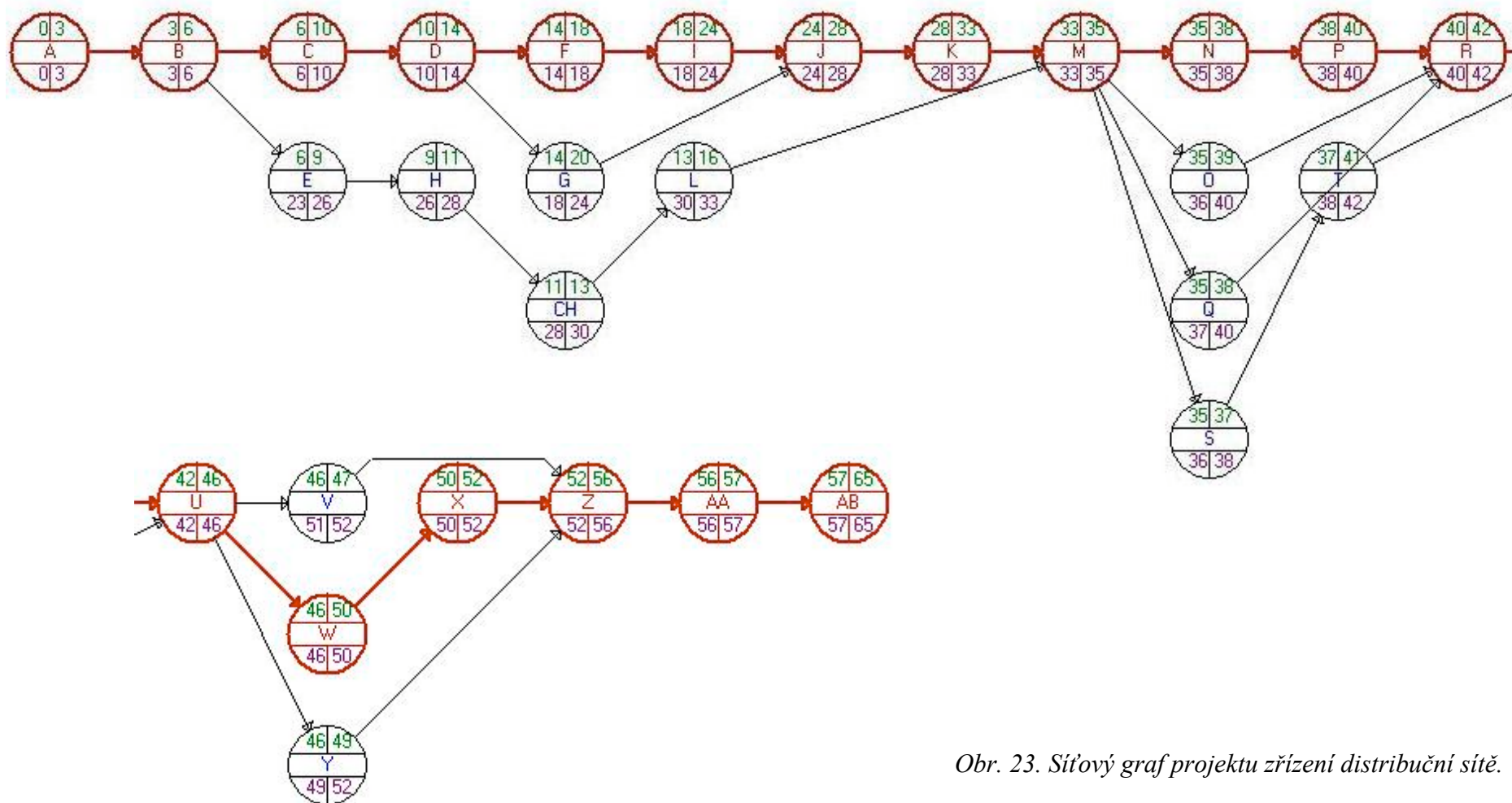
Hlavní částí projektu je rozpis činností nutných k realizaci distribuční sítě, včetně uvedení dob jejich trvání a vzájemných návazností.

Nedílnou součástí je stanovení nákladů na projekt vybudování distribuční sítě. Celkové náklady během doby výstavby sítě dosáhnout 5,1 miliónu Kč. Tyto výdaje budou po dohodě s výrobním družstvem Orlík pokryty z mimořádných příjmů a to:

- 1) prodejem nepoužívaného obráběcího centra za 2,3 miliónu korun
- 2) prodejem nevyužitých lukrativních pozemků mimo Českou Třebovou v Pardubicích za cenu 2,8 mil. Kč.

Projekt rozvoje distribuční sítě musí zajistit zvýšení odbytu výrobků a zboží pod značkou Orlík. V prvním roce očekáváme navýšení o 20 % v druhém roce o dalších 30 %. Celkově tedy o 50 % během dvou let, což by mělo firmě pomoci k obnovení silné pozice na trhu a k nastartování dlouhodobějšího rozvoje družstva.

5.8.13 Síťový graf organizace vytvoření distribuční sítě



Obr. 23. Síťový graf projektu zřízení distribuční sítě.

Další dílčí projekty celkového strategického rozvoje popíší pouze stručně, jelikož by podrobná analýza přesáhla limity rozsahu této práce.

5.9 Hlavní projekt strategického rozvoje č 3 – Optimalizace dodavatelů

Důvodem pro rozhodnutí o zahrnutí projektu optimalizace dodavatelů byly následující skutečnosti:

- Na pravidelných poradách (1x za 2 týdny) bylo zjištěno, že se hromadí počet reklamací hotových výrobků. Tyto reklamace hlásili přímí odběratelé i servisní organizace.
- Na základě těchto požadavků na zlepšení kvality byla provedena analýza ABC všech dodavatelů.
- Byl vydán pokyn sledování kvality dodávek (tzn. velikost dodávky a četnost vadných dílů)

5.9.1 Popis problémů s dodavatelskou schopností

Z výsledků provedené analýzy ABC hodnocení dodavatelské schopnosti vyplynulo, že někteří dodavatelé mají problémy s častou nekvalitou, která se odráží v reklamacích finálních výrobků Orlíku. Velkým problémem se ukázaly být opožděné nebo dlouho trvající dodávky hlavních dodavatelů, tj. Siemens Mohelnice a Donaldson-Ultrafiltr.

Výrazné problémy s kvalitou mají:

- 1) MEP Postřelmov – dodavatel elektrického vybavení
- 2) Elektram Hradec Králové – dodavatel elektrického vybavení

Pravidelné problémy s dodávkami mají dva zásadní dodavatelé:

- 1) Siemens Mohelnice – dodavatel elektromotorů.
- 2) Donaldson-Ultrafiltr – dodavatel kondenzačních sušiček

U Siemensu je problém způsoben tím, že Orlík objednává sice větší množství motorů, ale dodávka je roztříštěna do mnoha variant výkonů a provedení. Některé motory jsou ve speciálním provedení a úpravě vyráběny pouze pro Orlík, což není pro Siemens vždy nejlukrativnější zakázka a z toho pramení jejich liknavost.

Firma Donaldson-Ultrafiltr dodává kondenzační sušičky a další filtrační zařízení, která se buď instalují přímo na kompresor, nebo se instalují v rámci výstavby kompresorovny. Příčinou problémů s dodávkami od Donaldsonu je výroba umístěná na západě Německa, odkud expedice trvá 3 týdny od objednání a dalších 7 až 14 dní může trvat transport a vyřízení celních záležitostí. Německý výrobce není schopen expedovat dříve než za 3 týdny od objednání, což Orlíku způsobuje problémy při urgentní potřebě určitého typu kondenzačního sušiče.

5.9.2 Návrh na řešení v rámci projektu strategického rozvoje

Problémy s kvalitou dodávaných elektrických součástek – výběr nových dodavatelů

U těchto dodavatelů není těžké přejít na jiné dodavatele a v projektu doporučuji oslovit a vybrat nové dodavatele elektrického vybavení kompresorů.

Dále na tento elektromateriál doporučuji vytvořit varianty zástupných dodavatelů, kteří budou dodávat menší množství stejných produktů a zároveň jejich služeb bude možno využít v případě výpadku hlavního dodavatele (jejich výrobky jsou shodné s výrobky hlavního dodavatele). Tento systém úspěšně funguje u automobilových závodů, kde se nesmí nikdy přihodit jakékoliv omezení či zdržení výroby. Každou minutu prostojů je dodavatel – původce povinen uhradit automobilce a jedná se vysoké částky.

Problémy s dodávkami elektromotorů a kondenzačních sušiček – konsignační sklad

Návrhem na řešení v mém projektu je vybudování konsignačního skladu. Což znamená, že oba výrobci Siemens a Donaldson budou dle oboustranně smluvených kvót a typů výrobků dodávat do skladu umístěného ve výrobě ORLÍK-KOMPRESORY v.d., odkud si výroba kompresorů bude moci okamžitě odebrat potřebné množství pro aktuální denní produkci. Fakturace bude probíhat na základě denních výdejek, které budou elektronicky zpracovány sejmutím čárového kódu a informačním systémem automaticky na konci dne odeslány dodavateli. Ten na základě denních výdejek vystaví a zašle fakturu. Současně v rámci dané časové lhůty doplní potřebné množství výrobků do konsignačního skladu.

Zavedení informačního systému a další podpůrné opatření

Podmínkou pro bedlivý dozor nad dodržováním vysoké kvality výrobků a kontroly nad kvalitou dodávaných komponentů, stejně jako vedení konsignačního skladu, vyžaduje

implementaci moderního informačního systému společnosti.- databáze, kterou budou sdílet významní dodavatelé a výrobce Orlík.

Dalším podpůrným opatřením je sestavení pracovního workshopu, který se bude zabývat kvalitou. Tento workshop bude provádět pravidelné návštěvy dodavatelů, na místě hodnotit opatření a procesy zajišťující požadovanou kvalitu dodávaných výrobků.

5.9.3 Rozpočet projektu optimalizace dodavatelů

Rozpočet projektu optimalizace dodavatelů a zlepšení jejich dodavatelské schopnosti bude mít tyto položky:

- | | |
|---|------------------|
| 1) investice do výstavby konsignačního skladu | 800000,- |
| 2) provozní náklady projekčního týmu | 365000,- |
| 3) investice tvorby informačního systému | 450000,- |
| 4) pravidelné workshopy u dodavatelů | 100000,- |
| 5) celkové náklady na projekt optim.dodavatelů | 1715000,- |

Hlavní položkou projektu optimalizace dodavatelů je vybudování konsignačního skladu, což bude obnášet projektovou přípravu, stavební práce a následně koordinace s dodavateli a zavedení společně sdílené databáze. Firma využije v současné době volných prostor v rámci svého výrobního areálu. Vybudování konsignačního skladu obnáší stavební úpravy současné budovy a vybavení moderním skladovým mechanismem.

5.9.4 Vyhodnocení projektu optimalizace dodavatelů

Projekt optimalizace dodavatelů má přispět k dlouhodobému rozvoji firmy ORLÍK-KOMPRESORY v.d. tím, že sníží nekvalitní produkci na minimum a zajistí včasné dodávky. Vybudováním konsignačního skladu bude možno rychle obsloužit zákazníka a zvládnout dodání zboží v co nejkratším termínu, tak jak potřebuje. Tím Orlík předstihne konkurenci a zvýší svůj tržní podíl.

Vybudování konsignačního skladu představuje investici, ale na druhou stranu bude mít výroba k dispozici celou škálu drahých komponent k okamžitému použití, aniž by tyto sklady vázaly peněžní prostředky. Fakturace proběhne až po použití ve výrobě. Z dlouhodobého hlediska dojde k významným úsporám snížením skladových zásob figurujících v bilanci ORLÍK-KOMPRESORY v.d.

Navrhuji, aby konsignační sklad do budoucna sloužil pro dodávky i dalších dodavatelů, které je postupně nezbytné přinutit k zavedení tohoto systému.

Další vhodní dodavatelé, u kterých je možno využít konsignačních skladů jsou

- ✓ Rotorcomp – dodavatel šroubových bloků pro kompresory ORL
- ✓ Worthington – dodavatel šroubových jednotek pro kompresory OPEN
- ✓ FIAC – dodavatel pístových kompresorů Optimal

Tím dosáhne Orlík dalších úspor a zpevnění své pozice na trhu.

Předpokládaná doba realizace projektu se dá rozdělit na tři části:

- 1) výběr nových a náhradních dodavatelů na elektrické části proběhne do 5 měsíců.
- 2) založení týmu workshopů zaměřených na kontrolu kvality u dodavatelů je nutno zavést do 3 měsíců
- 3) zprovoznění konsignačního skladu včetně implementace informačního skladového systému s napojením na stávající účetní systém potrvá 9 měsíců.

Zavedením projektu optimalizace dodavatelů se Orlík může přiblížit standardům kladeným na rychlou a kvalitní výrobu dle modelu zavedeného a běžně používaného v automobilovém průmyslu. Což Orlíku přinese velké finanční úspory a výhody a dlouhodobě přispěje k dynamickému růstu společnosti.

5.10 Hlavní projekt č. 4 – Reorganizace procesního řízení

U tohoto a dalších dvou zbývajících dílčích projektů se po dohodě s výrobní firmou ORLÍK-KOMPRESORY v.d. omezím pouze na stručné navrhnutí plánů, na které by se firma měla zaměřit. Podrobný projekt by musel zpracovat realizační tým družstva. Zde jde pouze o myšlenku, jaké projekty přispějí k dlouhodobému rozvoji výrobního družstva Orlík.

Firma před dvěma lety pod vedením poradenské firmy provedla změnu funkčního řízení na procesní. Bohužel jsem toho názoru, že sice proběhly určité změny, ale zaměstnanci se chovají stále stejně, mnoho prvků tradičního řízení zůstalo. Jako příklad možno uvést, že samostatné obchodní oddělení zůstalo beze změn, nejsou zavedeny procesy provedení činnosti jako je např. vyřízení objednávky apod.

Myšlenkou tohoto projektu je provedení revize vztahů a procesů fungujících ve společnosti a provedení nápravného opatření, které zavede skutečné procesní řízení. To zlepší fungování firmy a posílí její pozici a dále přinese zlepšení spokojenosti zákazníků s vyřizováním jejich objednávek.

5.11 Hlavní projekt č. 5 – Projekt spolupráce s Atmosem

Zde navrhuji bývalému monopolnímu českému výrobcí zboží zdi, kterými se uzavřel, a začít úzce spolupracovat s druhým jediným českým výrobcem, firmou Atmos-Chrást, s.r.o., Chrást u Plzně. Mou myšlenkou je oboustranně výhodná spolupráce, díky které budou obě české firmy silnější a budou schopné reagovat na výzvy kapitálově silných a technicky zkušených a inovujících zahraničních vyzyvatelů, kteří si v současné době rozdělují český trh a systematicky ničí české výrobce. V současné době si dva čeští výrobci jdou vzájemně po krku a zbytečně se navzájem oslabují. Přitom při jejich oboustranné spolupráci by byli schopni vzdorovat přílivu zahraniční konkurence.

Ze spolupráce může Orlík jedině získat. Zatímco Orlík se svými tržbami stagnuje – celkový obrát za celou firmu je kolem 240 mil. Kč, Atmos se dokázal během několika let rozrůst a zvýšit svůj obrát v roce 2003 na 1 miliardu Kč a v roce 2004 na 1,3 miliardy.

Doporučuji s Atmosem spolupracovat na poli společné výroby šroubových bloků a nákupu stejných náhradních dílů ze zahraničí a tím získání lepších cen. Orlík může využít

a nabídnout svých rezerv v obrábění odlitků či výrobě pístových kompresorů pro Atmos. Velmi vhodná by byla společná exportní politika apod.

5.12 Hlavní projekt č. 6 – Projekt rozvoje exportu

Také tento projekt je v tomto diplomovém projektu pouze jako část celého strategického záměru a v případě realizace je nutno na něj zpracovat samostatný projekční plán, jelikož jeho zpracování přesahuje limity této práce.

Orlík pokulhává v exportu. Zatímco například jeho český konkurent Atmos otevřel dokonce výrobní halu blízko Moskvy a orientuje se na východní trhy, Orlík má pouze menší zástupce v Polsku a na Ukrajině.

Myšlenkou je razantní expanze na trhy, které by měly být pro českého výrobce přístupné a na kterých by měl být úspěšný. V Polsku, Ukrajině a následně Maďarsku a dalších zemích bývalého východního bloku navrhuji navázat aktivní spolupráci s místním významným zkušeným dodavatelem kompresorových stanic nebo např. v Polsku otevřít vlastní pobočku a snažit se zahltit trh vlastními kompresory.

Tento projekt bude velmi náročný, jelikož cizí země mají odlišné normy a panují zde jiné způsoby obchodování, ale pouze exportem si může Orlík razantně zvýšit obrat a zisky.

Jako nejsnazší doporučuji založení vlastní pobočky Orlík PL v Polsku, kde už má firma nějaké zkušenosti. Je důležité dobře zmapovat trh, najmout kvalifikované pracovníky a zahájit mediální kampaň prosazující značku Orlík, jenž je v Polsku stále dobře známá. Po nabytých zkušenostech doporučuji otevřít vlastní prodejní místa také v dalších zemích.

Perspektivní by v rámci Evropské Unie mělo být i Španělsko a Portugalsko, kam hodně vyváží Atmos. Zajímavým je jistě Švédsko a další Skandinávské země. Těžko se bude Orlík prosazovat v Německu či Rakousku, ale bylo by vhodné se zaměřit na Rumunsko, Bulharsko a zejména Slovinsko.

Před jakoukoliv aktivitou je mimořádně důležitý dobrý průzkum trhu a ověření kreditability obchodního partnera, aby se nestalo, že firma přijde o svoji investici kvůli podvodu ze strany zástupce.

5.13 Projekt hodnocení efektivity

5.13.1 Přínosy projektu

Mnou navrhovaný projekt strategického rozvoje společnosti ORLÍK-KOMPRESORY v.d. obsahuje několik dílčích projektů, které společně povedou k dosažení dlouhodobého rozvoje výrobního družstva.

Efektivnost celého zpracovaného projektu nelze přesně číselně vyjádřit, jelikož nemohu s alespoň relativní přesností určit finanční přínosy celého projektu.

Požadavek a dohoda od společnosti ORLÍK-KOMPRESORY v.d. byl takový, aby projekt ukázal, kudy se firma má ubírat, jaké projekty vedení družstva navrhuji jako nezbytné pro nastartování dlouhodobého růstu, kolik tyto projekty budou přibližně obnášet finančních prostředků a jakou časovou strukturu navrhuji pro organizaci realizaci plánů.

Z tohoto pohledu zpracování práce jsem byl schopen ohodnotit přínos slovně a uvést předpokládané odhady náročnosti projektů na množství práce, času a potřeby finančních prostředků. U dvou hlavních projektů, které Orlík musí bezpodmínečně co nejdříve provést po zahájení rozvoje jsem rozpracoval do struktury činností a jejich nákladovosti včetně uvedení dob trvání.

Přínosy projektu inovace produktové řady

Tento subprojekt měl za úkol analyzovat současnou produktovou řadu, vytipovat slabiny, navrhnout nové produkty, o které bude zájem. Dále jsem provedl návrh realizace nového produktu od počátečního vývoje, konstrukce, odzkoušení prototypu až po uvedení na trh. Doba realizace uvedení nového výrobku bude obnášet 77 týdnů a představuje finanční potřebu ve výši 2.270,- tisíc Kč. Ty budou kryty z krátkodobého úvěru s odloženou splatností. Splátky začnou až po uvedení nového kompresoru na trh. Zahájení projektu jsem stanovil na 3. čtvrtletí 2005.

Přínosy projektu:

- ✓ zvýšení zájmu o zboží značky Orlík
- ✓ dlouhodobý růst tržeb
- ✓ minimální předpokládaný růst tržeb je 20 %

- ✓ pomůže k rozvoji podniku a zaměření se i další produkty, které podnik zatím neposkytuje a to je hlavně:
 - a) specializace v oblasti filtrace vzduchu – zejména absorpční sušiče
 - b) prodej pojízdných kompresorů s dieselovým pohonem
 - c) prodej vysokotlakých kompresorů

Přínosy projektu vytvoření distribuční sítě

Nejdříve jsem provedl výčet důvodů, které vedly k rozpadu distribuční sítě v devadesátých letech a upozornil na chyby, kterých by se firma měla do budoucna vyvarovat.

Ve svém projektu jsem navrhl strukturu nové distribuční sítě, zpracoval podobu jednotlivých úrovní prodejců. Podrobně jsem provedl projekt rozjezdu distribuční sítě, který začne vybudováním vlastních prodejních míst a dojednání obchodních podmínek o výhradním či nevýhradním zastoupení se stávajícími příp. novými prodejci a servisními středisky.

Projekt by měl výrobnímu družstvu zajistit:

- ✓ kompletní pokrytí trhu v České Republice, kdy ve všech krajských městech bude mít družstvo vlastní podnikovou prodejnu nebo výhradního zástupce,
- ✓ podrobnou strukturu prodejců od 1. řádu až po čtvrtý řád,
- ✓ další rozšiřování sítě – oslovování dalších regionálních prodejců kompresorů až po běžná železářství a prodejny průmyslového zboží,
- ✓ zajištění spolupráce s projektanty – navrhování kompresorů Orlík do technických projektů výstavby nových hal apod.,
- ✓ projekt navrhuje vhodné rabatové podmínky pro všechny úrovně prodejců,
- ✓ zvýšení tržeb o 20 % v prvním roce a o 30 % v druhém roce,
- ✓ financování bude zajištěno prodejem nepoužívaného obráběcího centra a prodejem lukrativních pozemků v okolí Pardubic, kde se projektuje nová průmyslová zóna.

Samotné projektové řešení je v projektové části rozpracováno do jednotlivých činností se stanovenou časovou délkou a předpokládanými náklady. Je vypočtena kritická cesta a stanoven optimální průběh organizace celého projektu.

Tento subprojekt je rozdělen na dvě části. Tu první – vybudování distribuční sítě - jsem přesně rozpracoval. Délka trvání první části je 65 týdnů a představuje náklady ve výši 5.145,- tisíc Kč. Zahájení projektu jsem stanovil na 3. čtvrtletí 2005.

Druhá fáze pak bude zahrnovat následný rozvoj vybudované sítě. Předpokládaná délka trvání je stanovena na 24 měsíců a na tento plán bude muset realizační tým zpracovat projekt dle aktuálního stavu po 15 měsících budování sítě, což je zpracováno v tomto projektu.

Přínosy projektu zlepšení dodavatelů

Projekt měl za cíl zlepšit dodavatelskou schopnost a zlepšit podmínky dodání náhradních dílů, komponentů a zboží pro firmu ORLÍK-KOMPRESORY v.d.. Tím dojde k posílení pozice společnosti a podpoření jejího rychlejšího růstu. V projektu byli na základě provedené analýzy ABC určeni nekompetentní dodavatelé a přijaty opatření pro zřízení konsignačního skladu, zavedení nového informačního systému a vyhledání a dojednání zástupných dodavatelů na důležité komponenty.

Přínosy projektu optimalizace dodavatelů:

- ✓ vyhledáním nových a zástupných dodavatelů se zlepší dodavatelská pohotovost, zkrácení dodacích lhůt nakupovaných komponentů,
- ✓ na každý produkt bude mít připraveny dva až tři dodavatele, kromě položek jako jsou elektronické řídicí jednotky apod., tak aby v případě výpadku jednoho mohl dodat další dodavatel,
- ✓ zřízení konsignačního skladu povede k zkrácení dodacích lhůt nejvýznamnějších nakupovaných komponentů, tj. kondenzačních sušiček a elektromotorů,
- ✓ zřízení konsignačního skladu sníží množství peněžních prostředků vázaných v zásobách,
- ✓ pravidelné workshopy u hlavních dodavatelů sníží procento nekvalitních výrobků,
- ✓ zavedení nového informačního systému zoptimalizuje, zrychlí a zjednoduší vedení skladů, umožní návaznost na fakturaci a umožní přímé objednávání u dodavatelů a vyskladňování sejmutím čárového kódu.

Náklady předpokládám ve výši 1.715,- tis. Kč a období zahájení projektu jsem určil ve 2. čtvrtletí roku 2006. Doby realizovatelnosti jsou následující: na zavedení první fáze, tj. výběru nových dodavatelů je prostor 5 měsíců, na zavedení workshopů na zlepšení kvality je určeno období 3. měsíců a na zavedení konsignačního skladu vč. informačního systému má Orlík vyhrazeno 9 měsíců.

Přínosy projektu reorganizace současného procesního řízení

Cílem projektu bude analýza nedávno zavedeného projektového řízení, které funguje pouze z části. Je nutno vyhledat nedostatky a zajistit důsledné zavedení procesů do řízení firmy.

Přínosy:

- ✓ zlepšení organizace výroby a logistiky,
- ✓ úspory z rychlejšího vyřízení objednávek,
- ✓ spokojenost zákazníků s rychlým vyřízením jejich zakázek,
- ✓ celkové zlepšení efektivity práce a zvýšení produktivity práce.

Náklady na tento dílčí subprojekt představují 450 tis. Kč a potrvá po dobu 9 měsíců. Zahájení projektu jsem určil co nejdříve, tzn. ve 3. čtvrtletí 2005.

Přínosy projektu spolupráce s druhým českým výrobcem

Cílem projektu je zahájit vzájemnou spolupráci dvou jediných českých výrobců kompresorů.

Přínosy:

- ✓ posílení pozice obou výrobců oproti dravé zahraniční konkurenci,
- ✓ společný nákup některých náhradních dílů a tím snížení nákladů,
- ✓ společný vývoj nových produktů a tím předstížení konkurence,
- ✓ zvýšení konkurenceschopnosti českých výrobců,
- ✓ společný postup v exportu a tím snížení nákladů,
- ✓ společný postup v marketingových průzkumech a tím snížení nákladů.

Zahájení projektu spolupráce je stanoveno na 4. čtvrtletí 2005. Projekt by měl trvat 24 měsíců a jeho náklady představují částku 1.300,- tisíc Kč.

Přínosy projektu rozvoje exportu

Projekt je zaměřen na expanzi na zahraniční trhy, zejména východní – Polsko a Ukrajina.

Přínosy:

- ✓ vyhledání nových obchodních partnerů v zajímavých cílových zemích a založení spolupráce
- ✓ zvýšení objemu tržeb
- ✓ zvýšení výroby, které přinese snížení nákladů na jednicový výrobek
- ✓ zlepšení tržního podílu a posílení postavení značky

Zahájení realizace tohoto subprojektu jsem stanovil na 1. čtvrtletí roku 2007. Důvodem pozdějšího zahájení je realizace dvou hlavních projektů, na které se musí Orlík plně zaměřit. Až po jejich skončení bude mít firma kapacity věnovat se dalšímu projektu. Navíc jako prioritu vidím zlepšení pozice firmy doma v České republice a teprve následně je možno expandovat do zahraničí.

Délka realizace projektu je stanovena na 36 měsíců a projekt v základní podobě bude vyžadovat investici ve výši 4.200,- tisíc Kč.

Realizace projektu by měla výrobnímu družstvu přinést zvýšení tržeb o 10 % v prvním roce a 20 % v dalších letech. Obrovským přínosem je upevnění pozice a otevření možnosti následně expandovat na další evropské trhy.

5.13.2 Realizovatelnost projektu

Projekt je dle mého názoru v podmínkách společnosti realizovatelný. Firma má potenciál k provedení tak rozsáhlého plánu. Hlavním motivem pro nejvyšší vedení společnosti je fakt, že pokud nezačne s navrhovanými zásadními opatřeními, je velmi pravděpodobné, že z výrobní firmy se stane pouze částečně kompletační a zejména prodejní organizace, která nebude mít žádnou vlastní výrobu kompresorů. Díky působení intenzivní konkurence a snižujícím se počtu prodaných kusů, se ORLÍK-KOMPRESORY v.d. může během pěti let stát pouze dovozcem a prodejcem levných kompresorů z Itálie nebo Číny, což si mohl dovolit i jen silný prodejce bez vlastní výroby. Tím by se Orlík zařadil mezi druhořadé dodavatele kompresorů a hlavní slovo by měli zahraniční výrobci se svými místními pobočkami.

Pokud ORLÍK-KOMPRESORY v.d. přistoupí co nejdříve na navrhované opatření, může si dlouhodobě posílit pozici a vybudovat si značku tradičního schopného českého výrobce. Svou pozici musí posílit také expanzí na další evropské trhy, aby narostl objem produkce.

Realizovatelnost zvýšení produkce není ohrožena, jelikož Orlík v posledních letech pouze omezoval výrobu a má volný prostor pro rozšíření výroby ve vlastních výrobních halách.

Finanční realizovatelnost není rovněž ohrožena. Menší projekty budou pokryty účelovými úvěry. Úroky se v současné době pohybují na nízké úrovni a nehrozí, že příliš zatíží firmu. Některé akce budou pokryty prodejem potřebného vybavení – např. obráběcích strojů a prodejem lukrativních pozemků na okraji Pardubic, kde se bude stavět nová průmyslová zóna.

5.14 Riziková analýza projektu

Vyhodnocení rizika, které hodlám v následující části provést, bude sloužit k tomu, aby rizika, která projekt mohou ohrozit, předem byla poznána a tím eliminována. Bohužel nelze eliminovat všechna nebezpečí, riziko totiž souvisí s nejistotou. Pokusím se však rizika posoudit a navrhnout, jak má firma při realizaci projektu případná rizika minimalizovat či pokud možno úplně neutralizovat.

5.14.1 Stanovení rizikových faktorů projektů

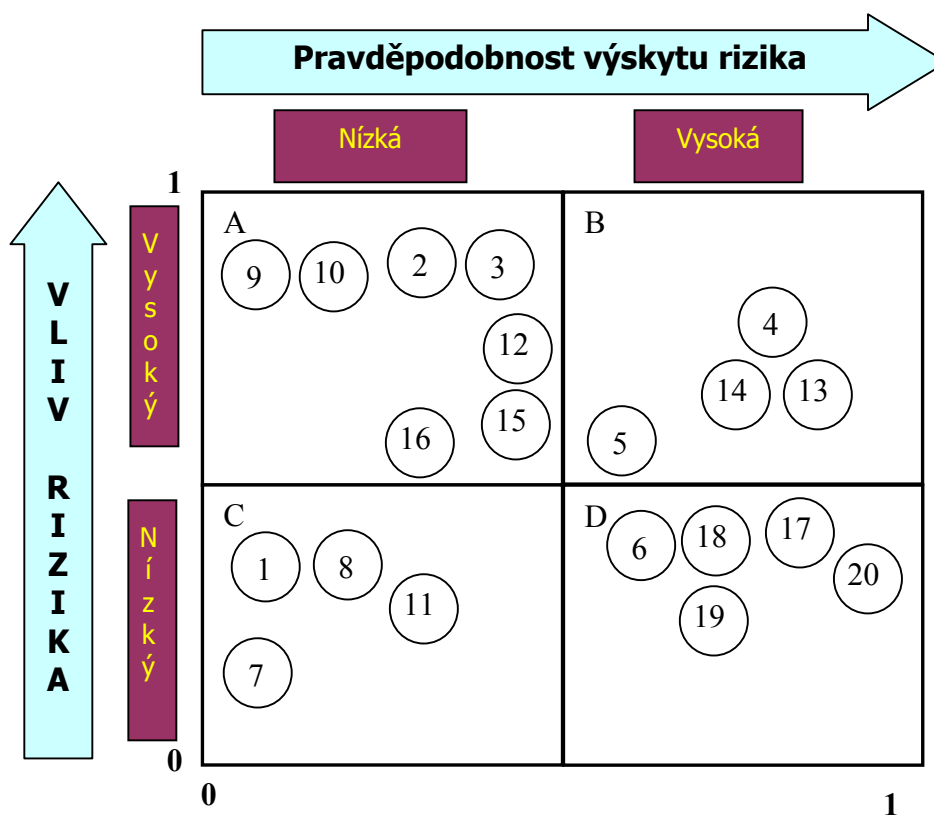
Následující tabulka představuje obraz o celkovém riziku projektu a umožňuje kategorizaci rizik.

Tab. 35. Stanovení rizikových faktorů.

Typ rizika	Konkretizace rizika
Finanční	1. velké výkyvy kurzu české koruny 2. náhlé zastavení finančních zdrojů z banky 3. zastavení finančních zdrojů neúspěšným prodejem pozemků a strojů 4. nižší než očekávaný příjem z prodeje pozemků a strojů 5. smluvní dodavatelé trvají na zvýšení cen dodávaných dílů a komponentů 6. zvýšení cen surovin – paliva, materiálu
Přírodní	7. nedostatek přírodních zdrojů – rudy a uhlí pro odlitky bloků a válců
Politický	8. rychlá změna revizních norem 9. změna zásad o poskytování náhradního plnění 10. zrušení příspěvku na zaměstnávání občanů se změněnou pracovní schopností
Personální	11. změna preferencí držitelů družstevních podílů 12. odchod klíčových členů týmu 13. nízké vzdělání a odbornost zaměstnanců
Technický	14. nedokonalé technické řešení nově zaváděných výrobků 15. výrobní procesy nedosahují normy kvality 16. konkurence přijde s novinkou v technologii výroby stlačeného vzduchu

Zkušenosti	17. od zaměstnanců se vyžaduje zavádění procesů, které neznají 18. organizace výroby náročná na dlouhodobé zkušenosti 19. nové výrobky představují nutnost na zkušené montážní techniky 20. nově zaváděný informační systém neumí zaměstnanci obsluhovat, dlouhý čas na pochopení
-------------------	--

5.14.2 Matice analýzy rizika projektu



Obr. 24. Matice analýzy rizika projektu.

5.14.3 Vyhodnocení rizikových faktorů projektu a navržení opatření na minimalizaci rizika

Předchozí analýza rizikovosti projektu nám ukázala na následující závažná problematická místa představující vysoké nebezpečí ohrožení realizace projektu, stejně jako na možná rizika, která lze ignorovat Viz. následující tabulka (Tab. 36).

Tab. 36. Vyhodnocení rizikových faktorů.

Riziko	Opatření na minimalizaci rizika
B – NEJVĚTŠÍ HROZBY - vysoká pravděpodobnost rizika s vysokým vlivem	
4. nižší než očekávaný příjem z prodeje pozemků a strojů	Věnovat prodeji maximální snahu a využít realitních kanceláří při prodeji, nechat si pozemky a stroje ocenit znalcem a stanovit nejvhodnější prodejní cenu
13. nízké vzdělání a odbornost zaměstnanců	Pracovníky, kteří budou vybráni na vývoj konstrukci, výrobu, zavádění nové linky předem proškolit a zavést pravidelná školení
14. nedokonalé technické řešení nově zaváděných výrobků	V konstrukčním oddělení chybí zkušený tvůrčí konstruktér, doporučuji riziko omezit oslovením externího projektanta na provedení základního návrhu a dále oslovit Vysoké učení technické v Praze na vypracování studentských tvůrčích prací
5. smluvní dodavatelé trvají na zvýšení cen dodávaných dílů a komponentů	Doporučuji již teď začít s hledáním nových a náhradních dodavatelů, kteří nabídnou lepší podmínky, výhodnější ceny a vyšší kvalitu. Na základní významné díly mít 2 až 3 dodavatele
A – VÝZNAMNÉ HROZBY – nižší pravděpodobnost výskytu rizika s vysokým vlivem	
2. náhlé zastavení finančních zdrojů z banky	S bankovními domy, které mají úvěry poskytnout, je nutno komunikovat a vysvětlit jim odůvodněnost a nutnost projektu, včetně jeho dlouhodobé finanční návratnosti.
3. zastavení finančních zdrojů neúspěšným prodejem pozemků a strojů	Pokud nebude prodej pozemků a strojů proveden řádně, je možné že z obchodu sejde a k realizaci projektu nám budou chybět finanční prostředky. Doporučuji využít realitní kanceláře a nechat si předměty prodeje ohodnotit znalcem.
12. odchod klíčových členů týmu	Díky nízkému platovému ohodnocení v družstvu mohou rozpracovaný projekt opustit klíčoví hráči. Je nutné tyto významné pracovníky motivovat a udržet různými nejen peněžními formami.
15. výrobní procesy nedosahují normy kvality	S nekvalitou se výrobní družstvo potýká neustále. Pokud by procesy, které je v rámci projektu nutné zavést, nebyly řádné, ohrozí to projekt. Navrhuji poradenství s agenturou, která normy ISO a procesní metody zavádí a využítí jejich služeb .
9. změna zásad o poskytování náhradního plnění	Orlík podporuje svůj prodej možností poskytování náhradního plnění svým odběratelům. V případě, že toto by bylo omezeno nebo zrušeno přineslo by to finanční problémy družstva a zrušení projektu. Není to ale pravděpodobné, spíše naopak, bude tento systém podporován ze strany státu.
10. zrušení příspěvku na zaměstnávání občanů se změněnou pracovní schopností	Orlík velmi těží z příspěvků na zaměstnávání občanů se ZPS. Zrušení těchto příspěvků by mohlo způsobit kritické problémy Orlíku a zrušení projektu, ale na druhou stranu není tento faktor pravděpodobný.

16. konkurence přijde s novinkou v technologii výroby stlačeného vzduchu	Je možné, že konkurence, která má dostatek prostředků na vývoj nových technologií, přijde s novinkou v technickém řešení způsobu výroby stlačeného vzduchu. Tato novinka by ale byla nejdříve určena pro jiný než cílový trh Orlíku stejně jako cena by výrobek určovala pro mamutí podniky, u kterých by se zvýšená investice do novinky vyplatila.
D – STŘEDNÍ RIZIKA – vysoká pravděpodobnost výskytu rizika s malým vlivem	
17. od zaměstnanců se vyžaduje zavádění procesů, které neznají	Zavedení procesního řízení bude vyžadovat snahu a motivaci zaměstnanců stejně jako jejich odpovídající kvalifikaci. Je nutné co nejdříve začít se zvyšováním kvalifikace a morálky pracovníků na nižších rozhodovacích a vykonávacích úrovních.
6. zvýšení cen surovin – paliva, materiálu	Celosvětově neustále probíhá zvyšování cen surovin, které mají vliv na ceny finálních kompresorů dodávaných firmou. tento faktor má větší vliv, ale ne kritický na můj projekt. Dlouhodobě je nutno hledat úspory v použitých materiálech a zdrojích dodávek surovin
18. organizace výroby náročná na dlouhodobé zkušenosti	Doporučuji zaměstnat nového vedoucího výroby, který má zkušenosti s řízením výroby s moderními prvky jako jsou JIT, TOC, KANBAN apod.
20. nově zaváděný informační systém neumí zaměstnanci obsluhovat, dlouhý čas na pochopení	Při zavádění systému dbát na stoprocentní zaškolení uživatelů systému.
19. nové výrobky představují nutnost na zkušené montážní techniky	Nutno zahájit práci na zvýšení kvalifikace zaměstnanců, kteří budou přiděleni na výrobě nových výrobků.
C – RIZIKA, která lze INGROVAT – nízká pravděpodobnost výskytu rizika s malým vlivem rizika na projekt	
11. změna preferencí držitelů družstevních podílů	Rozhodující většinu družstevních podílů vlastní 6 lidí z nejvyššího vedení, u kterých je trvalý zájem na realizaci projektu, jelikož si uvědomují jeho nutnost a významnost. Drobní družstevníci nemohou na rozhodnutí o projektu nic změnit, protože nikdy nebudou mít dostatečné volební právo na změnu rozhodnutí.
8. rychlá změna revizních norem	Nové technické a revizní normy, kterými se Orlík musí řídit přicházejí pomalu a jsou spíše benevolentnější než ty starší. Neohrozí projekt
1. velké výkyvy kurzu české koruny	Malé výkyvy kurzu ovlivní ceny některých vstupů, ale větší výkyvy nejsou pravděpodobné, jelikož ČR je již součástí EU. Tento faktor by neměl ohrozit projekt
7. nedostatek přírodních zdrojů – rudy a uhlí pro	Vyčerpání přírodních surovin uhlí a rudy je pravděpodobné

dolitky bloků	v horizontu desítek let a můj projekt neohrozí.
---------------	---

Jak je vidět, mezi časté a velké hrozby rizika patří zaměstnanci společnosti ORLÍK-KOMPRESORY v.d. Výrobní družstvo zaměstnává z 58 % osoby se změněnou pracovní schopností, na které využívá odpočty na daních. Problém však vidím v tom, že má pověst v regionu Ústí nad Orlicí jako plátce nízkých mezd. Nízké ohodnocení způsobilo, že hodně schopných zaměstnanců v minulosti z firmy odešlo ke konkurenci nebo si založili vlastní firmy.

Proto kladu důraz na rychlé zahájení intenzivní práce na zvyšování kvalifikace a zručnosti zaměstnanců, učení nových výrobních postupů a organizace práce. Pokud toto nebude dodrženo, má nekvalifikovaný a nemotivovaný personál velkou potenci navrhovaný projekt negativně ovlivnit, způsobit jeho opoždování, zapříčinit nedokonalé provedení a dokonce zavinit úplné zastavení projektu.

Další významná rizika jsou spíše finančního rázu. Je nutné si dobře již teď zajistit finanční krytí projektu.

Pokud budou provedena opatření k eliminování či alespoň omezení rizik, je velká pravděpodobnost, že projekt bude dobře realizován.

6 VERIFIKACE PROJEKTOVÉHO ŘEŠENÍ

Záměrem kapitoly je ověřit, zda navrhnuté projektové řešení umožní české výrobní firmě ORLÍK-KOMPRESORY v.d. zajistit si dlouhodobý rozvoj a zlepšit své postavení na trhu, díky změně ve strategickém řízení.

Projekt využívá idejí stanovených v samém základu práce a přetvořil je v konkrétní řešení na jednotlivých palčivých místech společnosti. Soubor aktivit, které výrobní družstvo musí provést a jenž měly počátek v idejích, jsou obsaženy v projektu. Ideje vedly ke konkrétnímu řešení v projektu u návrhu inovací výrobkové řady, změny přístupu k zákazníkovi a pochopení jeho potřeb, akceptování jeho požadavků v projektu vytvoření kvalitní distribuční sítě schopných zástupců a poskytovatelů kvalitního servisu. Další idea týkající se zboření zdí omezujících rozvoj podniku podpořila návrh na zpracování projektu zlepšení kompetentnosti dodavatelů společnosti a upuštění od vzájemné konkurence dvou českých výrobců a zahájení oboustranně výhodné spolupráce za účelem posílení jejich pozic oproti dravé zahraniční konkurenci.

Hlavní hypotéza týkající se chybějící strategické vize, která by umožnila dosáhnout potřebného rozvoje, byla ověřena. Můj projekt v několika dílčích projektech ukazuje, jak vhodným promyšleným zpracováním a směřováním činností a aktivit firmy, lze dosáhnout velkých změn v tržní pozici, vnitřní organizaci a nabídce produktů a služeb

Projektové řešení potvrdilo základní předpoklady strategického rozvoje společnosti, které jsem stanovil v idejích a hypotézách. A tím hlavním motem byla myšlenka, že na počátku 21. století přežije pouze ta firma, která bude mít jasnou strategii, což představuje, že bude mít jednoznačnou vizi toho, co dělat, aby byla zřetelně odlišná a jedinečná, aby nabízela něco jiného než její soupeři a měla touhu uspět.

Motto na závěr: „*Důležité je snažit se utvářet podobu konkurence, vzít osud do svých rukou.*“ (Michael Porter). [4]

7 ZÁVĚREČNÁ DOPORUČENÍ PRO FIRMU ORLÍK-KOMPRESORY V.D.

Projekt této diplomové práce měl za úkol navrhnout vedení společnosti ORLÍK-KOMPRESORY v.d. strategický plán, který povede firmu k dosažení dlouhodobého rozvoje.

Celkový projekt strategické rozvoje jsem rozdělil na několik dílčích projektů, které společně povedou k potřebnému rozkvětu výrobního družstva.

Celkem se projekt skládá ze šesti subprojektů. U všech projektů jsem provedl odůvodnění a stanovil cíl projektu. Celkové náklady na provedení všech subprojektů jsem ohodnotil na 15,08 miliónu Kč. Období, v rámci kterého budou projekty realizovány dle navrhnuté časové struktury, jsem stanovil od 3. čtvrtletí roku 2005 do 4. čtvrtletí 2009. Ke každému subprojektu jsem přiřadil odhadované celkové náklady, dále členěné na fixní a variabilní.

Podrobně jsem se věnoval dvěma základním dílčím projektům, které považuji za nutné realizovat, pokud má být naplněn požadavek na zajištění strategického rozvoje firmy. Těmito hlavními úkoly jsou *projekt inovace produktové řady* a *projekt vytvoření vlastní distribuční sítě*. U každého z nich jsem provedl rozdělení na jednotlivé činnosti, stanovil náklady a časovou náročnost na jednotlivé činnosti. Následně jsem sestavil síťový graf postupu činností a vyhodnotil kritickou cestu a dobu trvání celého subprojektu. Projekt inovace výrobní řady bude stát 2,27 milionu Kč a potrvá 77 týdnů. Projekt rozvoje distribuční sítě představuje náklad ve výši 5,145 milionu Kč a dobu jeho realizace jsem odhadl na 65 týdnů. Závěrem každého subprojektu hodnotím přínosy tohoto plánu a navrhuji možné zdroje jejich finančního pokrytí.

Musím zde podotknout, že cílem práce bylo stanovit:

- e) jaké opatření vedoucí k zajištění strategického rozvoje je nutno provést,
- f) jak dlouho budou tato opatření trvat,
- g) jaké náklady projekty budou představovat a
- h) předložit zhodnocení přínosů firmě.

Tyto podklady by měly vedení firmy přesvědčit o důležitosti strategického plánování, což jsem chtěl dokázat.

Dále bylo mým záměrem ukázat, jak pro firmu bude projekt strategického růstu náročný po všech stránkách a předvést, že družstvu Orlík pomůže zlepšit její postavení na trhu.

Pokud se vedení firmy na základě tohoto projektu rozhodne pro skutečnou realizaci strategického rozvoje, shrnuji v následujících bodech má doporučení pro realizaci.

1. V případě omezených zdrojů realizovat určité první dva projekty, tj. inovovat produktovou řadu a vytvořit fungující distribuční síť.
2. V případě realizace je nutno, aby realizační projektový tým, mnou zpracované členění projektu na činnosti dále hlouběji rozpracovat na jednotlivé úkony včetně přiřazení zaměstnanců k činnostem, což nebylo možno v důsledku rozsahu práce dopodrobna zpracovat.
3. V případě realizace rovněž doporučuji, aby se začalo důsledně pracovat se zaměstnanci na rozvíjení jejich schopností a znalostí a věnovalo úsilí na zvýšení jejich motivace. Teprve pak může být tento i jakýkoliv jiný projekt ve firmě úspěšný. Zdůrazňuji tak velký význam vhodných lidí, kteří projekty budou zavádět. Jak ukázala analýza oprávněných zájmů a riziková analýza, mají zaměstnanci dostatečnou moc celý projekt negativně ovlivnit, anulovat jeho přednosti a způsobit opuštění realizace projektu jako nedokončeného.
4. Dále v případě realizace upozorňuji na rizika uvedená v rizikové analýze a důrazně doporučuji zajistit opatření k eliminaci možných rizik.

Nové peněžní prostředky, které aplikace mého projektu přinesou, doporučuji investovat do rozšíření sortimentu, na který se Orlík ještě nezaměřil, a to:

1. prodej speciálních kompresorů pro zubní laboratoře a nemocnice – potřeba sterilního vzduchu,
2. prodej generátorů dusíku pro pneuservisy a další aplikace,
3. rozšíření sortimentu nářadí,
4. zahájení prodeje pojízdných dieselových kompresorů určených pro sbíjecí kladiva na stavbách,
5. v dlouhodobém horizontu pak prodej motorgenerátorů – záložních zdrojů pro nemocnice, nepřetržité provozy, elektrárny, hasiče apod.,
6. prodej vysokotlakých kompresorů nakupovaných od zavedených výrobců.

7. z důvodu zvyšujících se požadavků na kvalitu stlačeného vzduchu doporučuji se intenzivně věnovat nabídkám a dodávkám zařízení na filtraci vzduchu jako jsou filtry všech stupňů vyčištění, kondenzačních a absorpčních sušičů, separátorů kondenzátu a dochlazovačů vzduchu.

Rozšířením sortimentu a zaměřením se na filtraci vzduchu ke svým kompresorům, pomůže velkou měrou zvýšit tržby a podnik si vytvoří vlastní specializaci. Zaměřením na filtraci vzduchu může být dalším nosným prodejním programem a poskytne možnosti další expanze ve speciální nise trhu se stlačeným vzduchem.

Doufám, že projekt dokázal nutnost strategického plánování pro firmu a předvedl, že se družstvo Orlík může vymanit ze své současné těžké situace.

Věřím, že realizace projektu navede společnost ORLÍK-KOMPRESORY v.d. na úspěšnou dráhu dlouhodobého rozkvětu a firma se stane vzorovou úspěšnou českou výrobní společností.

8 ZÁVĚR

Svou diplomovou práci jsem zpracoval jako projekt strategického rozvoje české výrobní firmy ORLÍK-KOMPRESORY v.d. s akcentem na inovační politiku.

Před započítím samotného projektu jsem se pustil do stanovení základních idejí strategického rozvoje podniku a stanovení hypotéz potvrzujících potřebnost zpracování projektu. Rovněž jsem na začátku provedl zhodnocení projektových příležitostí firmy a shromáždil možnosti různých projektů, které by firma mohla využít.

Následně jsem provedl konzultaci se svou vedoucí práce a obdržel doporučení vhodných zdrojů. Pokračoval jsem studiem dostupné literatury týkající se průmyslových systémů, strategického rozvoje, požadavků kladených na firmy ve dvacátém prvním století a také popisující nové trendy v inovacích. Zdrojem poznatků byly pro mě jak knihy a vysokoškolská skripta, tak i internet, který zejména v oblasti inovací poskytoval jediné dostupné informace.

Další částí mého projektu bylo zhodnocení výrobní firmy ORLÍK-KOMPRESORY v.d. a provedení analýzy jejího aktuálního postavení. K analýze společnosti jsem využil analýzu PEST a Porterovu analýzu pěti tržních sil. Poté jsem se zaměřil na analýzu klíčových faktorů úspěchu firmy z pohledu zákazníka i samotné společnosti. Následně jsem stanovil příležitosti a hrozby firmy, jako i její silné a slabé stránky. Provedl jsem analýzu SWOT, ze které vyplynuly problémy a ohrožení, které výrobní družstvo Orlík sužují. Výsledky analýzy SWOT byly základem pro tvorbu vlastního projektu strategického rozvoje výrobního družstva ORLÍK-KOMPRESORY.

Základními problémy, které vyplynuly z analýzy SWOT, byly určeny následující závažné situace. Tyto musí můj projekt vyřešit, aby firma dosáhnout dynamického strategického rozvoje. Je nezbytné provést inovaci zastaralé a nekompletní výrobní řady, provést vybudování a rozvoj své vlastní distribuční sítě, provést analýzu dodavatelů a zlepšit jejich dodavatelskou schopnost a zvýhodnit dodavatelské podmínky pro Orlík, zvolit výhodnou spolupráci s druhým českým výrobcem, firmou Atmos, a využít spojení k posílení českých značek oproti tvrdé zahraniční konkurenci, konečně provést projekt rozvoje exportu na východní trhy. Tyto hlavní a zásadní projekty doporučuji firmě realizovat. Ve své práci uvádím posloupnost činností a vyčíslení jejich odhadované nákladovosti.

Dále se soustředím na zpracování dvou dílčích projektů a jejich konkrétní podrobné zpracování. Jedná se za první o inovaci produktové řady, kde navrhuji vhodná řešení a doplnění sortimentu. Následně podrobně zpracovávám časové a organizační zabezpečení vývoje, konstrukce a uvedení nového výrobku na trh. Za druhé se soustředím na vytvoření a rozvoj vlastní distribuční sítě Orlíku, která se bude skládat z několika úrovní obchodních a servisních organizací, které se budou lišit stupněm výhradního či nevýhradního zastupování značky Orlík a jejich strategického umístění v prostoru České republiky. Dalším projektům se nemohu podrobněji věnovat z důvodu překročení vhodného rozsahu této práce. Jsou stručně okomentovány včetně zhodnocení nákladů a přínosů těchto projektů. Což je pro potřeby vedení společnosti dostačující.

Vedle zmíněných hlavních projektů navrhuji společnosti ORLÍK-KOMPRESORY v.d. provedení i tzv. podpůrných projektů, které rovněž přispějí k jejímu úspěšnému a dlouhodobému rozvoji. Navrhuji dlouhodobou spolupráci s technickou vysokou školou a výchovu mladých mozků a jejich využití pro firmu Orlík. Dále doporučuji důkladnou práci s lidskými zdroji společnosti, zajištění jejich pravidelného školení a vzdělávání, aby zákazníkům poskytli co nejvíce péče a společnosti přinesli co největší zisky. Třetím podpůrným doporučením je zavedení průběžně doplňované databáze zákazníků firmy, aby společnost měla o svých odběratelích a uživateli kompresorů přehled. Provozování databáze by následně mělo vést k zavedení zákaznických karet, které by věrnost odběratelů a zvýšily prodej nejen samotných kompresorů, ale podpořily prodej zejména doprovodného příslušenství jako je nářadí, vzduchové rozvody a filtrace vzduchu.

Na konci mého projektu hodnotím přínosy projektu, porovnávám výsledky projektu s původními idejemi a hypotézami a nalézám, že se projektem podařilo nastavit podklady pro úspěšný a dlouhodobý strategický rozvoj výrobního družstva ORLÍK-KOMPRESORY.

Mou diplomovou práci doprovází vícero příloh, které sloužily jako podklad pro vypracování analytické části projektu nebo poskytují další relevantní informace o firmě.

Zpracování mého diplomového projektu jsem věnoval velmi mnoho času a úsilí. Proto věřím, že firmě ORLÍK-KOMPRESORY v.d. prakticky pomůže v jejím strategickém rozvoji, na jehož uplatňování se hodlá v nejbližší budoucnosti zaměřit. Tím nebude má práce zbytečná a doufám, že se firma stane významným a úspěšným hráčem na českém i evropském trhu.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Monografické publikace

- [1] BOBÁK, R. *Výrobní systémy*. 1. vydání. Zlín: UTB ve Zlíně, 2001. 170 s. ISBN 80-7318-015-4
- [2] ČUBA, F., HURTA, J. *Fungování podniků v současném světě*. 1. vydání. Neubuz: Mondon, 2002. 85 s. ISBN: 80-903108-1-8
- [3] DELL, M., FREDMANOVÁ, C. *Přímo od Dellu*. 1. vydání. Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-7261-024-4
- [4] GIBSON, R. *Nový obraz budoucnosti*. 2. vydání. Praha: Management Press, 2000. 261 s. ISBN 8-7261-036-8
- [5] GLOGAR, A. *Metodický manuál pro vypracování bakalářské a diplomové práce*. 3. vydání. Zlín: UTB ve Zlíně, 2004. 106 s. ISBN 80-7318-168-1
- [6] HAMMER, M. *Agenda 21*. Co musí každý podnik udělat pro úspěch v 21. století. 1. vydání. Praha: Management Press, 2002. 258 s. ISBN 80-7261-074-0
- [7] HROMKOVÁ, L. *Teorie průmyslových podnikatelských systémů I*. 1. vydání. Zlín: UTB ve Zlíně, 2001. 118 s. ISBN 80-7318-038-3
- [8] HURTA, J. *Vnitropodnikové řízení II*. 1. vydání. Zlín: UTB ve Zlíně, 2004. 112 s. ISBN 80-7318-184-3
- [9] JOHNSON, G., SCHOLLES, K. *Cesty k úspěšnému podniku*. Stanovení cíle a techniky rozhodování. 1. vydání. Praha: Computer Press, 2000. 803 s. ISBN 80-7226-220-3
- [10] KOTLER, P. *Marketing Management*. 10. rozšířené vydání. První vydání Praha: Grada Publishing, 2001. 720 s. ISBN 80-247-0016-6
- [11] KOTLER, P. *Marketing od A do Z*. Osmdesát pojmů, které by měl znát každý manažer. 1. vydání. Praha: Management Press, 2003. 203 s. ISBN 80-7261-082-1
- [12] KOVÁŘ, F., KOŽÍŠKOVÁ, H., HRAZDILOVÁ BOČKOVÁ, K. *Teorie průmyslových podnikatelských systémů II*. 1. vydání. Zlín: UTB ve Zlíně, 2004. 250 s. ISBN 80-7318-189-4

- [13] KOŽÍŠKOVÁ, H., *Řízení podniku pro neekonomické obory – cvičebnice*. 1. vydání. Zlín: UTB ve Zlíně, 2003. 124 s. ISBN 80-7318-146-0
- [14] PITRA, Z., *Zvyšování podnikatelské výkonnosti firmy. Strategický obrat v podnikatelském chování*. 1. vydání. Praha: Ekopress, 2001, 305 s. ISBN: 80-86119-64-5
- [15] PORTER, M., *Konkurenční strategie. Metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. 1. vydání. Praha: Victoria Publishing, 1994. 403 s. ISBN 80-85605-11-2
- [16] PROKOPENKO, J., NORTH, K. *Management produktivity a jakosti. Modulový program 1. Organizační dokonalost a kultura produktivity*. 1. vydání. Praha: Národní informační středisko pro jakost – Česká společnost pro jakost, 1999. 41 s. Národní politika podpory jakosti. ISBN 80-02-01398-0
- [17] PROKOPENKO, J., NORTH, K. *Management produktivity a jakosti. Modulový program 6. Zavedení podnikového programu pro zvýšení produktivity*. 1. vydání. Praha: Národní informační středisko pro jakost – Česká společnost pro jakost, 1999. 41 s. Národní politika podpory jakosti. ISBN 80-02-01472-3
- [18] VEBER, J. *Management. Základy – prosperita – globalizace*. 1. vydání (3. dotisk). Praha: Management Press, 2003. 700 s. ISBN 80-7261-029-5
- [19] VRÁBLÍK, M., HRAZDILOVÁ BOČKOVÁ, K., KRCHOVÁ, H. *Firemní inovační politika*. 1. vydání. Zlín: UTB ve Zlíně, 2004. 27 s. ISBN 80-7318-250-5
- [20] ZIMOLA, B. *Operační výzkum*. 3. vydání. Zlín: UTB ve Zlíně, 2002. 168 s. ISBN 80-7318-102-9

Elektronické monografie – www stránky

- [21] Agre kompresory. [online]. [cit. 2005-03-20]. Dostupný z www: <<http://www.agre.cz/airtech.html>>
- [22] Atlas Copco. [online]. [cit. 2005-03-30]. Dostupný z www: <http://www.atlascopco.com/getonboard/emea/cz_onboard.nsf/framebuilder>
- [23] Atmos Chrást. [online]. [cit. 2005-03-30]. Dostupný z www: <<http://www.atmos-chrast.cz/work.php?lang=cs&typ=spolecnost&strid=0>>

- [24] CORDIS. *Innovation policy issues in six Candidate Countries: the challenges*. [online]. [cit. 2005-04-09] Dostupný z www: <http://www.cordis.lu/innovation-policy/studies/geo_study1.htm>
- [25] CORDIS. *Innovation Management in a knowledge-Driven Economy*. [online]. [cit. 2005-04-09] Dostupný z www: <http://www.cordis.lu/innovation-policy/studies/im_study6.htm>
- [26] Ingersoll Rand – ITS Brno. [online]. [cit. 2005-04-13]. Dostupný z www: <<http://www.itsbrno.cz/kompresory/index.php?main=19>>
- [27] Kaeser Kompressoren. [online]. [cit. 2005-03-30]. Dostupný z www: <http://www.kaeser.cz/About_us/default.asp>
- [28] Orlik-kompresory. [online]. [cit. 2005-01-18]. Dostupný z www: <<http://www.orlik.cz/onas.php>>
- [29] PITRA, Z. *Strategický profil firmy*. [online]. Moderní řízení. [cit. 2005-04-20]. Dostupný z www: <http://modernirizeni.ihned.cz/1-10065460-15766090-600000_detail-24>
- [30] PITRA, Z. *Hodnotové pojetí inovačních aktivit firmy*. [online]. Moderní řízení. [cit. 2005-04-20]. Dostupný z www: <[http://ihned.cz/index.php?p=000000_print&article\[id\]=15978750&article\[area_id\]=](http://ihned.cz/index.php?p=000000_print&article[id]=15978750&article[area_id]=)>
- [31] Schneider Bohemia. [online]. [cit. 2005-02-15]. Dostupný z www: <<http://www.schneider-bohemia.cz>>
- [32] TSCHIRKY, H., BUCHER, P. *Strategické projekty konkurenceschopnosti a rozvoje podniku*. [online]. Moderní řízení. [cit. 2005-04-20]. Dostupný z www: <[http://modernirizeni.ihned.cz/index.php?p=600000_detail&&article\[id\]=14737690&article\[area_id\]=10065460](http://modernirizeni.ihned.cz/index.php?p=600000_detail&&article[id]=14737690&article[area_id]=10065460)>

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**Zkr. Vysvětlení.**

Orlík	Zkrácené označení firmy, na kterou je projekt zpracováván – ORLÍK-KOMPRESORY výrobní družstvo, Česká Třebová
ZPS	Změněná pracovní schopnost. Orlík zaměstnává občany se změněnou pracovní schopností. Další podrobné informace viz. příloha.
KFÚ	Kritické faktory úspěchu. Součást analýzy.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1. Tři základní úkoly managementu.	25
Obr. 2. Role projektu rozvojové strategie.	26
Obr. 3. Graf vývoje tržeb firmy ORLÍK-KOMPRESORY v.d. v letech 1994 až 2004.	40
Obr. 4. Graf podílů obrátů jednotlivých produktů na celkové obrátu.	41
Obr. 5. Organizační struktura firmy ORLÍK-KOMPRESORY v.d.	44
Obr. 6. Graf výsledků Porterova modelu pěti konkurenčních sil.	55
Obr. 7. Matice GE firmy ORLÍK-KOMPRESORY v.d. pro segment kompresory.	59
Obr. 8. Matice moci a dynamismu.	84
Obr. 9. Matice moci a zájmu.	84
Obr. 10. Struktura časové organizace subprojektů strategického rozvoje.	88
Obr. 18. Síťový graf zavedení nového produktu – 1. část.	103
Obr. 19. Síťový graf zavedení nového produktu - 2. část.	104
Obr. 20. Graf struktury distribuční sítě s návaznostmi jednotlivých prodejců různých úrovní.	111
Obr. 21. Řešení projektu vybudování distribuční sítě.	124
Obr. 22. Kritická cesta.	125
Obr. 23. Síťový graf projektu zřízení distribuční sítě.	127
Obr. 24. Matice analýzy rizika projektu.	141

SEZNAM TABULEK

Tab. 1. Obrat firmy ORLÍK-KOMPRESORY v.d. na trhu „stlačený vzduch“ v tis. Kč od roku 1994 do 2004.	39
Tab. 2. Struktura obratu firmy v roce 2004 ve stlačeném vzduchu.	40
Tab. 3. Přehled dělníků a celkového počtu zaměstnanců.	45
Tab. 4. Přehled Technicko-hospodářských pracovníků.	45
Tab. 5. Analýza faktorů obecného okolí firmy.	46
Tab. 6. Porterův model pěti sil – souhrnné průměrné hodnoty.	54
Tab. 7. Výpočet vah. Tržní atraktivita segmentu Kompresory – prodej a servis.	56
Tab. 8. Výpočet vah. Tržní pozice segmentu Kompresory – prodej servis.	57
Tab. 9. Výpočet hodnot. Kvantifikace tržní atraktivity segmentu Kompresory.	57
Tab. 10. Výpočet hodnot. Kvantifikace tržní síly segmentu Kompresory.	58
Tab. 11. Klíčové faktory úspěchu z pohledu zákazníka.	61
Tab. 12. Klíčové faktory úspěchu z pohledu firmy ORLÍK-KOMPRESORY v.d.	61
Tab. 13. Výpočet hodnot. Přiřazení váhy KFÚ.	64
Tab. 14. Výpočet hodnot. Hodnocení kritických faktorů úspěchu.	65
Tab. 15. Přehled silných a slabých stránek firmy ORLÍK-KOMPRESORY v.d.	65
Tab. 16. Kauzální analýza slabých stránek.	66
Tab. 17. Kauzální analýza silných stránek.	68
Tab. 18. Hodnocení příležitostí a hrozeb.	70
Tab. 19. Přehled rozdělení příležitostí a hrozeb.	71
Tab. 20. Analýza SWOT. Přehled silných a slabých stránek.	73
Tab. 21. Analýza SWOT. Přehled příležitostí a hrozeb.	74
Tab. 22. Odůvodnění pro zpracování projektu.	80
Tab. 23. Nositelé oprávněného zájmu včetně jejich charakteristiky.	82
Tab. 24. Struktura hlavních subprojektů. Délky trvání a cíle projektů.	87
Tab. 25. Finanční náročnost subprojektů vč. odůvodnění.	89
Tab. 26. Přehled činností při zavádění nového produktu a doba jejich trvání.	100
Tab. 27. Projekt zavádění nového produktu. Výpočet časových rezerv.	102
Tab. 28. Přehled nákladů na jednotlivé činnosti projektu zavedení nového projektu.	105
Tab. 29. Přehled výhradních zástupců.	113
Tab. 30. Přehled nevýhradních zástupců.	114
Tab. 31. Přehled bývalých prodejců. Oslovení s nabídkou spolupráce.	114

Tab. 32. Návrh rabatových skupin pro jednotlivé prodejce.	118
Tab. 33. Přehled činností projektu zřizování distribuční sítě a doba jejich trvání.	119
Tab. 34. Souhrn nákladů na jednotlivé činnosti s odůvodněním.	121
Tab. 35. Stanovení rizikových faktorů.	140
Tab. 36. Vyhodnocení rizikových faktorů.	141

SEZNAM PŘÍLOH

- P I. Certifikát kvality dle ISO 9001:2000.
- P II. Certifikát Českých 100 nejlepších.
- P III. ETOP firmy ORLÍK-KOMPRESORY v.d.
- P IV. Analýzy PEST – Přístup MAP.
- P V. Porterův model pěti konkurenčních sil. Konkurenční rivalita v odvětví.
- P VI. Porterův model pěti konkurenčních sil. Hrozba vstupu do odvětví.
- P VII. Porterův model pěti konkurenčních sil. Vyjednávací síla zákazníků.
- P VIII. Porterův model pěti konkurenčních sil. Vyjednávací síla dodavatelů.
- P IX. Porterův model pěti konkurenčních sil. Hrozba substitutů.
- P X. Analýza klíčových faktorů úspěchu firmy Orlík v porovnání s konkurencí.
- P XI. Analýza SWOT. Kvantifikace příležitostí a hrozeb.
- P XII. Analýza SWOT. Přiřazení váhy faktorům příležitostí a hrozeb.
- P XIII. Podklady o výhodách poskytování náhradního plnění.
- P XIV. Ukázka katalogů firmy ORLÍK-KOMPRESORY v.d.

PŘÍLOHA P I: CERTIFIKÁT KVALITY DLE ISO 9001:2000.





Certifikát
udělený organizaci

ORLÍK – KOMPRESORY výrobní družstvo
Česká Třebová, Kubelkova 497 s pobočkou ve Svitavách, Pražská 52
Česká republika

Bureau Veritas Quality International (BVQI) tímto osvědčuje,
že systém managementu jakosti výše uvedené organizace byl posouzen
a shledán ve shodě s požadavky následujících
systémových norem jakosti:

Norma

ISO 9001:2000

Oblast certifikace

VÝVOJ, NÁVRH, VÝROBA, PRODEJ A SERVIS PÍSTOVÝCH A ŠROUBOVÝCH
KOMPRESORŮ VČETNÉ PŘÍSLUŠENSTVÍ

VÝROBA A PRODEJ VÝROBKŮ Z TERMOPLASTŮ (do 1 kg)

VÝROBA A PRODEJ NÁBYTKÁŘSKÝCH OLEPOVANÝCH STROJŮ

Datum počátečního schválení: **2.LEDEN 2001**

Tento certifikát platí – za předpokladu následného uspokojivého udržování funkčnosti systému managementu jakosti
do: **22.PROSINEC 2006**
Pro ověření platnosti certifikátu volejte: **+420 224 315 447**
Změna výše uvedeného rozsahu certifikace může být provedena pouze na základě žádosti



Datum: **14.LEDEN 2004**

Číslo certifikátu: **137550**

 Accredited by the Dutch
Council for Accreditation

MANAGING OFFICE BVQI B.V. Westlaan 7, 3912 KC Rotterdam, Netherlands
ISSUING OFFICE ADDRESS BVQI CS, s.r.o., Vítězná náměstí 2, 160 00 Praha 6, Czech Republic

PŘÍLOHA P II: CERTIFIKÁT ČESKÝCH 100 NEJLEPŠÍCH.



PŘÍLOHA P III: ETOP FIRMY ORLÍK-KOMPRESORY V.D.

Sektor okolí		VLIV 0 neutrální vliv + příležitost - hrozba
Politicko-právní faktor	+	vstup ČR do EU – otevření trhu
	+	blízkost Slovenska, Polska Ukrajiny – expanze na východní trhy
	-	zhoršování situace malých a středních firem
	-	přebujelá byrokracie
	-	slabá vláda
	-	zaostávání ČR relativně oproti sousedům ze střední Evropy
	-	mnoho nových technických norem nutných pro sladění s EU
Ekonomický faktor	+	povinnost zaměstnávat osoby se změněnou pracovní schopností pro firmy s více než 25 zaměstnanci
	-	vysoké odvody do fondů zaměstnance, soc. a zdravotní pojištění
	-	rozvoj internetového podnikání
	+	rozvoj elektronických plateb, zákaznických karet, lepších systémů řízení financí a účetnictví
	-	zvyšování cen energií a paliv
Sociálně/kulturní faktor	-	růst nezaměstnanosti
	0	příchod levnější pracovní síly z východu
	+	zvyšování bezpečnosti práce
	+	možnosti daňových úlev a podpory motivace zaměstnanců pomocí důchodového a životního pojištění
	-	vyšší požadavky na hmotné i nehmotné odměny kritických pracovníků (servisní technici)
	+	vyšší požadavky na znalosti zaměstnanců a orientaci v dalších oborech
Technologický faktor	+	nové typy pístových kompresorů
	+	nové typy šroubových kompresorů
	-	revoluční technologie měnící způsob výroby stlačeného vzduchu
	+	zastarávání technického parku výrobních závodů
	+	nové technologie – přinášející změnu využívání stlačeného vzduchu ve firmách
	+	přísnější ISO normy a vyhlášky nutící provozovatele investovat, zavádění certifikací
	+	vyšší požadavky na kvalitu stlačeného vzduchu, citlivá a náročná zařízení vyžadující kvalitní stlačený vzduch

PŘÍLOHA P IV: ANALÝZY PEST – PŘÍSTUP MAP.

Ovlivňující faktor	Trend	Dopad	Urgentnost 1 – nejnižší 5 - nejvyšší
vstup ČR do EU – otevření trhu	Snadnější dovoz pro zahraniční konkurenci, omezení bariér vstupu pro další nové konkurenty.	Snížení nákladů na dopravu kompresorů zahraničním firmám na našem trhu umožní snížit ceny. Nově příchozí konkurence se neobáváme. Dá se říci, že všichni schopní už na našem trhu operují.	3
blízkost Slovenské a Polské republiky, Ukrajiny – možnost expandovat na východní trhy	Pro firmy z ČR je výhodné se zaměřit na trhy svých východních sousedů, jelikož jsou blízko, probíhá zde dlouhodobý rozvoj a proudí sem investice.	Tento faktor přímo nabízí Orlíku expandovat na relativně podobné a známé trhy Východní Evropy. Orlík může snadno nejen do blízkého Slovenska dodávat kompresory, ale ani vzdálenost pro zajištění rychlého servisu není velká. Na Slovensku má Orlík neschopné zastoupení. Je nutné zřídit výkonné, motivované a technicky znalé vlastní zastoupení ve všech třech zemích	5
zhoršování situace malých a středních firem – mizivá podpora státu	Liknavý přístup a dokonce i zvyšování povinností pro malé a střední podnikatele zapříčiňuje jejich úbytek a snížení jejich zisků.	Pro ORLÍK-KOMPRESORY v.d. . to bude znamenat úbytek velké části klientů, jelikož se zaměřujeme na malé firmy, kvůli bezproblémové komunikaci a dobré platební morálce	4
přebujelá byrokracie	Po firmách se stále vyžaduje více a více formulářů, nesmyslných výkazů a plnění nových vyhlášek.	Podnikatelé nebudou mít čas na práci a jejich zisky klesají. Otrávenost z jednání na úřadech. Pro nás to znamená snížení objemu zakázek..	2
slabá vláda	Naše vláda ať levicová či pravicová dlouhodobě nemá silný mandát pro prosazení radikálních opatření a tím přispění k potřebnému rozvoji podnikání.	Může přinést stagnaci rozvoje České republiky a tím i našich zákazníků. Tato republika kvůli vysokému zadlužování a špatnému hospodaření státního rozpočtu nerozvíjí	2

		podmínky pro úspěšné podnikání českých firem.	
zaostávání ČR ve vývoji v relativním měřítku oproti sousedům ze střední Evropy	Okolní státy rostou rychleji než ČR. Jejich HDP, produktivita práce se zvyšují rychleji a dosahují lepších hodnot.	Nekonkurenceschopnost českých firem, úbytek zákazníků i pravidelných servisů na kompresorech díky snižování výroby či zastavení rozvoje podniků. Hlavně ale zaostávání ČR způsobí, že zahraniční investoři budou vyhledávat vhodné lokality pro budování nových závodů u sousedů ČR. To způsobí snížení růstu, zvýšení nezaměstnanosti a další zaostávání.	3
mnoho nových technických norem nutných pro sladění s EU	Vstup ČR do EU přináší povinnost harmonizovat veškeré normy. Mnoho norem byli již zavedeno před vstupem a další budou zaváděny. Nutno očekávat náklady na zavádění nových technických norem.	Velké množství nových norem často překotně zaváděných často, např. v potravinářství, přináší přímo fatální účinky na firmu.	3
povinnost zaměstnávat osoby se změněnou pracovní schopností pro firmy s více než 25 zaměstnanci	Z důvodu zákona č. 435/2004 Sb. o zaměstnanosti, vyplývá pro zaměstnavatele povinnost zaměstnávat osoby se zdravotním postižením – OZP. Předpokládá se, že firmy budou hledat a nakupovat výrobky, kterými si svou zákonnou povinnost splní.	Dle zákona každá firma s více než 25 zaměstnanci je povinna zaměstnávat určité procento lidí se změněnou pracovní schopností. Orlík jakožto výrobní družstvo zaměstnávající více než 50 % lidí s ZPS je oprávněn poskytovat potvrzení o náhradním plnění. Z tohoto faktu si musí Orlík učinit konkurenční výhodu.	5
vysoké odvody do fondů zaměstnance, sociální a zdravotní pojištění	Předpokládá se, že daňové, sociální a zdravotní zatížení firem poroste kvůli neefektivnímu sociálnímu systému.	Pokud naše kvalitní a velmi vytížené zaměstnance hodláme řádně ocenit, díky vysokému zdanění se jakékoliv prémie projeví slabě a jen zvýší naše daňové odvody. Toto přináší tendence firem vyplácet černé mzdy, což znamená menší zdroje státního rozpočtu.	3
rozvoj internetového podnikání	V současné době se stále více zboží a dokonce i potraviny prodá přes	Obrovská možnost zvýšit tržby ve specifické oblasti Hobby kompresorů,	5

	celosvětovou síť Internet. Nutným trendem firem je reagovat na výzvy internetu a využít je ke svému prospěchu.	pneunáradí a příslušenství – pro domácnosti, prodej menších dílenských kompresorů živnostníkům, montážníkům a do menších provozů. Kvalitní prezentace na webových stránkách zvyšuje poptávku po celém sortimentu. Navíc některé služby internetu umožňují monitorovat návštěvnost stránek a zjišťovat potenciální zákazníky.	
rozvoj elektronických plateb a zákaznických karet, lepších systémů řízení financí a účetnictví	Současným trendem je zrychlování provádění plateb, on-line platby díky elektronickému bankovníctví, platby zákazníků na prodejnách kartou, rozvoj a potenciál zákaznických karet, platby podnikovými kartami, kvalitní a uživatelsky příjemné systémy řízení financí a účetnictví i pro malé a střední firmy za rozumnou cenu.	Jednodušší a rychlejší vedení firemních financí a správu účetnictví, vedení skladů. Úspora času i zaměstnanců na rutinní papírové práce. Pohodlné placení kartou zvýší příjmy. Zákaznické karty zajistí věrnost zákazníka, zvýší prodej příslušenství a odběr náhradních dílů po prodeji kompresoru.	3
zvyšování cen energií a paliv	Konflikt na blízkém východě nikdy nepřestane. Vždy se rozhoří v další zemi. Celosvětový terorismus. To vše tlačí na růst cen, které u ropy překonávají svá dlouholetá maxima.	Zvyšování cen finálních produktů. Tlak na hledání náhradních zdrojů. Inflace.	2
růst nezaměstnanosti	Stále více lidí je bez práce.	Zmenší se počet domácností, které si koupí Hobby kompresor. Zaměstnanci se budou více bát o svoji práci a nebudou tolik usilovat o navýšení platů.	2
příchod levnější pracovní síly z východu	České firmy zaměstnávají raději levnou pracovní sílu a čeští občané nejsou schopni najít si práci.	Firma Orlík si nemůže dovolit zaměstnávat nekvalifikovanou pracovní sílu. Orlík zaměstnává občany se změněnou pracovní schopností, na které dostává od státu dotace.	1

zvyšování bezpečnosti práce	Tlak na zvyšování bezpečnosti práce a snižování počtu úrazů. Probíhají důslednější kontroly dodržování bezpečnostních předpisů na pracovištích.	Přinese poptávky firem po dosud méně prodávaném nářadí a příslušenství, které souvisí se stlačeným vzduchem a jenž je samozřejmě v západních zemích, jako jsou speciální ofukovací bezpečnosti trysky apod.. Dá se předpokládat, že stoupnou požadavky na tišší provoz, což bude vyžadovat dražší technologie – šroubové kompresory.	2
možnosti daňových úlev a podpory zaměstnanců pomocí důchodového a životního pojištění	Zajímavé produkty na finančním poli umožňující zvýšit motivaci zaměstnanců a jejich soucítění se svou prací.	Možnost motivovat perspektivní zaměstnance a svázat je s firmou. Zamezit jejich fluktuaci a zajistit návratnost peněz do jejich náročného a dlouhodobého zaškolování. Bylo by vhodné uplatnit u řídicích pracovníků, důležitých techniků a zkušených obchodních zástupců.	2
vyšší požadavky na hmotné i nehmotné odměny kritických pracovníků (servisní technici)	Se vzrůstající náročností práce, dlouhými přesčasovými hodinami a požadavky na vzornou reprezentaci u zákazníka vzrůstají požadavky důležitých zaměstnanců firmy.	Dobrým způsobem je umožnit jim spolupodílet se na vytvořeném zisku. Snížením pevné části a zvýšením pohyblivých odměn je možno jim ukázat, že dostávají část toho, co firmě přinesli. U perspektivních zaměstnanců je vhodné vytvořit osobní vztahy a poskytovat více nehmotných stimulů, jako jsou více dní řádné dovolené, příspěvek na letní rodinou dovolenou, předplatné do fines centra či fotbal. Při vyřešení opravdu kritické situace u zákazníka zvláštní odměna svázaná s tímto případem.	2
vyšší požadavky na znalosti zaměstnanců a orientaci v dalších oborech	Rozvoj techniky požaduje, aby zaměstnanci znali nejen svůj obor ale i několik oborů dalších. Nejen konkurence i pokroky v rozvoji vědy a nových	Například elektrikář musí být zároveň dobrý mechanik, zámečnický a musí rozumět i programování řídicích jednotek kompresorů. Je nutno pracovníky zaškolovat,	3

	aplikací, musí zaměstnanci sledovat a zavádět ve formě inovací.	pravidelně je posílat na školení k výrobcí, informovat je o novinkách v oboru a konstrukčních změnách servisovaných kompresorů	
nové typy pístových kompresorů	Stále jsou vyvíjeny u pístových kompresorů změny v konstrukci, efektivitě stlačování vzduchu, mazání a uložení hřídelí, pohonu a ovládání tlakového rozpětí spínání.	Přináší možnost nabízet zákazníkům více a předčít konkurenci. Dá se říci, že technologie pístových kompresorů, která je známá a relativně zastaralá. Nepředpokládá se v ní další rozvoj, kromě hledání jak ušetřit na konstrukci a tím dosáhnout zlevnění produktu.	5
nové typy šroubových kompresorů	Tyto tiché a efektivnější kompresory se dále zlepšují ne v principu stlačování, ale v provedení jednoduchého a komfortního provozu, snižování ceny a hlavně se již vyrábí v malých kubaturách od cca 10m3/hod. To dříve bylo nemožné z hlediska ceny a konstrukce.	Trend přinese úbytek hlučných, na energie náročnějších a na vyšší údržbu potřebnějších pístových kompresorů. Šroubové kompresory díky snížení cen vytlačí pístové i z malých provozů. Zatím jsou jen ve středních a velkých provozech. Pro nás to znamená vyšší příjem z prodeje nových kusů, pravidelného servisu, ale dramatický úbytek ziskových generálních oprav pístových kompresorů, které se neustále prováděly po 2 až 3 letech.	5
revoluční technologie měnící způsob výroby stlačeného vzduchu	Zatím není znám jiný způsob výroby stlačeného vzduchu, kromě rotačních (lamelových) kompresorů. S velkým rozvojem technologií a požadavky na snížení nákladů na drahý stlačený vzduchu, můžeme dlouhodobě očekávat zcela nový způsob výroby stlačeného vzduchu.	Zatím je to pouze vzdálená budoucnost. Trend v současné době patří šroubovým kompresorům a i kdyby přišel nový způsob výroby stlačeného vzduchu, bude pravděpodobně několik prvních let příliš drahý. Trend spíše vidím ve zlepšování efektivity současných pohonů.	1
zastarávání technického parku výrobních závodů	Velké firmy mají často v provozu opotřebované, staré kompresorové agregáty a dosud neinvestovaly do nových. Dá se předpokládat	Velká příležitost pro naši firmu. Je důležité naše staré kompresory nahrazovat opět našimi kompresory. Zde je velmi aktivní konkurence, která takové provozy sama	5

	postupný doběh jejich provozuschopnosti a dostupnosti náhradních dílů. V rámci zefektivňování výroby a omezování nákladů na elektrickou energii se zvýší množství rekonstrukcí kompresoroven.	vyhledává a předkládá podnikům detailní kalkulace na ušetření nákladů novou technologií apod. V této oblasti má firma Orlík velké rezervy.	
Nové technologie	Dá se předpokládat, že díky tomu, že je stlačený vzduch (i když je motorem průmyslu) jedním z nejdražších médií, bude, jako je tomu u nafty, zahájen vývoj nových technologií, které již nebudou pro svůj provoz potřebovat tolik stlačeného vzduchu nebo ho nebudou potřebovat vůbec. Jsou testovány nové stroje bez pohonu na stlačený vzduch.	Zatím se technologií používajících vzduch pro svoji funkci používá stále více. Tento faktor je spíše dlouhodobý a začne nejdříve u velkých drahých provozů, které nepatří do cílové skupiny zákazníků firmy Orlík.	1
přísnější ISO normy a vyhlášky, zavádění certifikací	Přísnější ISO normy a vyhlášky budou nutit podniky investovat do svých výrobních parků. Navíc přibývá podniků, které si zavádějí certifikaci dle ISO do svých provozů, aby prezentovaly zajištění kvality svých výrobků.	Například velmi mnoho firem nedodrhuje pravidelné revizní zkoušky tlakových nádob. Zde předpokládáme nárůst požadovaných služeb, jelikož jsou revize nádob a rozvodů častěji kontrolovány státními kontrolními úředníky.	3
vyšší požadavky na kvalitu stlačeného vzduchu, citlivá a náročná zařízení vyžadující kvalitní stlačený vzduch	Doposud se firmy zaměřovaly na to, aby měly dostatek stlačeného vzduchu pro pohon svých strojů. Nyní si ale uvědomují, že pokud vzduch není kvalitní, způsobuje jim to poruchy strojů, odstávky, ohrožení výroby a vyšší náklady na udržování a opravy např. obráběcích zařízení. Předpokládá se nárůst realizací zařízení na filtraci stlačeného vzduchu.	Zde předpokládáme rozmach dodávek zařízení, které stlačený vzduch, většinou plný vody a oleje, vyčistí. Tím nedojde k poškození koncového spotřebiče vzduchu a podnik uspoří peněžní prostředky na opravy. Kompresor mají téměř všude, nový nebo starý, ale filtraci mají jen někteří. Na tuto oblast je nutné a výhodné se zaměřit. Informovat o tom, co vlastně filtrace vzduchu znamená všechny naše i potenciální zákazníky. Vysvětlovat zákazníkům, jaké	5

		výhody a úspory jim nové zařízení na filtraci vzduchu přinese.	
--	--	--	--

**PŘÍLOHA P V: PORTERŮV MODEL PĚTI KONKURENČNÍCH SIL.
KONKURENČNÍ RIVALITA V ODVĚTVÍ.**

Konkurenční rivalita v odvětví (1 bod ... nejnižší, 9 bodů ... nejvyšší)		Průměrné odhady Rok	
		2005	2010
1.a	Počet konkurentů a jejich konkurenceschopnost Je-li velký počet konkurentů a je-li jejich konkurenceschopnost přibližně stejná, pak rivalita v odvětví roste. Málo přibližně stejně silných konkurentů (1 bod) Hodně přibližně stejně silných konkurentů (9 bodů)	9	9
1.b	Růst odvětví Jestliže poptávka po výrobcích/službách v odvětví roste pomalu, pak je rivalita v odvětví větší. Vysoký růst poptávky (1 bod) Malý růst poptávky (9 bodů)	5	4
1.c	Podíl čistého jmění/prodeje – velké fixní náklady Vysoké fixní náklady jsou příčinou tlaku na využívání kapacit a také na snižování cen, tudíž stimulují konkurenční boj. Nízký (1 bod) Vysoký (9 bodů)	7	8
1.d	Diferenciace výrobků/služeb Čím vyšší diferenciace výrobků/služeb, jejich image, tím vyšší je ochrana proti konkurenci, tím nižší rivalita v odvětví. Zákazník je výrobku/službě věrnější. Vysoká diferenciace výrobků/služeb (1 bod) Nízká diferenciace (9 bodů)	7	9
1.e	Diferenciace konkurentů Jestliže se konkurenti liší svými strategiemi, původem, silou, zemí původu, přístupy ke konkurenčnímu boji, pak je konkurenční rivalita vyšší. Vývoj je hůře předvídatelný, mohou se vyskytovat překvapení, atd. Nízká diferenciace konkurentů (1 bod) Vysoká diferenciace konkurentů (9 bodů)	8	6
1.f	Rozšiřují se kapacity pouze ve větších přírůstcích? Jestliže ano, pak je konkurenční rivalita větší.	2	4

	Kapacity se rozšiřují v malých přírůstcích (1 bod) Ve větších (9 bodů)		
1.g	Intenzita strategického úsilí Jestliže je větší počet konkurentů v odvětví systematicky zaměřen na úspěch, pak je konkurenční rivalita velká. Intenzita strategického úsilí malá (1 bod) Vysoká (9 bodů)	8	9
1.h	Náklady odchodu z odvětví Je-li nákladné odejít z odvětví, pak je rivalita větší, firmy se zde snaží udržet. Tyto náklady mohou mít např. podobu uzavřených dlouhodobých kontraktů, nesplacených půjček, realizovaných investic, strategických partnerství, zásob hotových výrobků, emočních postojů vlastníků, tradice, atd. Náklady obchodu jsou nízké (1 bod) Vysoké (9 bodů)	6	6
1.i	Charakter konkurence, postoj k business etice Konkurence se může odvíjet buď formou „gentlemanské“ konkurence, nebo gangsterskými formami. Konkurence typu gentleman (1 bod) Gangster (9 bodů)	9	8
1.k	Šíře konkurence Konkurence může být omezena pouze na určitý aspekt (např. cenu) a nebo může být široká, uskutečňovaná více formami. Ve druhém případě je rivalita vyšší. Konkurence je omezená jenom na určitý aspekt (1 bod) Je široká (9 bodů)	5	8
Celkem (z max. 90 bodů)		66	71
Průměrné skóre (celkem/10)		6,6	7,1

**PŘÍLOHA P VI: PORTERŮV MODEL PĚTI KONKURENČNÍCH SIL.
HROZBA VSTUPU DO ODVĚTVÍ.**

Hrozba vstupu do odvětví		Průměrné odhady	
(1 bod ... nejnižší, 9 bodů ... nejvyšší)		Rok	
		2005	2010
2.a	Úspory z rozsahu Jestliže redukce nákladů z rozšíření obchodních aktivit je velká, pak existuje menší hrozba vstupů (malí začínající konkurenti nemají v odvětví šanci). Úspory z rozsahu se mohou projevovat různými formami – redukcí výrobních nákladů, distribučních nákladů, atd. Úspory z rozsahu jsou velké (1 bod) Malé (9 bodů)	5	3
2.b	Kapitálová náročnost vstupu do odvětví Bariéry vstupu rostou s kapitálovou náročností. Velkou roli hraje také riziko podnikání, potřeba know-how atd. Kapitálová náročnost vstupu je vysoká (1 bod) Nízká (9 bodů)	3	5
2.c	Přístup k distribučním kanálům Čím omezenější přístup k existujícím distribučním kanálům, tím obtížnější je vstup do odvětví. Přístup k distribučním kanálům je obtížný (1 bod) Snadný (9 bodů)	5	3
2.d	Potřeba vlastnit při vstupu do odvětví speciální technologie, know-how, patenty, licence atd. Ano (1 bod) Ne (9 bodů)	1	1
2.e	Přístup k surovinám, energiím, pracovní síle Jestliže výrobky/služby hlavních konkurentů jsou vysoce diferenciované a jejich zákazníci jsou jim loajální, pak je vstup do odvětví obtížnější Není snadný (1 bod) Je snadný (9 bodů)	8	6
2.f	Schopnost existujících konkurentů snižovat po vstupu nových konkurentů náklady a zlepšovat služby	4	2

	Je vysoká (1 bod) Je nízká (9 bodů)		
2.g	Diferenciace výrobků/služeb, loajalita zákazníků existujících konkurentů Jestliže výrobky/služby hlavních konkurentů jsou vysoce diferencované a jejich zákazníci jsou jim loajální, pak je vstup do odvětví obtížnější. Diferenciace vysoká (1 bod) Diferenciace nízká (9 bodů)	7	8
2.h	Vládní politika Jak je vláda nakloněna vstupům do odvětví? (dotace, licence, antimonopolní politika, atd.) Negativně (1 bod) Pozitivně (9 bodů)	1	1
2.i	Vývoj po případném vstupu do odvětví Jestliže může nová firma po vstupu do odvětví relativně snadno „couvnout“, pak je hrozba vstupu vyšší. „cesta zpět“ je obtížná (1 bod) „cesta zpět“ je snadná (9 bodů)	1	1
Celkem (z max. 90 bodů)		35	30
Průměrné skóre (celkem/9)		3,9	3,3

**PŘÍLOHA P VII: PORTERŮV MODEL PĚTI
KONKURENČNÍCH SIL. VYJEDNÁVACÍ SÍLA ZÁKAZNÍKŮ.**

Vyjednávací síla zákazníků (1 bod ... nejnižší, 9 bodů ... nejvyšší)		Průměrné odhady Rok	
		2005	2010
3.a	Počet významných zákazníků Je-li významný podíl obratu firmy spojen s malým počtem významných zákazníků, pak je vyjednávací síla těchto zákazníků vysoká Mnoho drobných zákazníků (1 bod) Nevýznamný (9 bodů)	2	3
3.b	Význam výrobku/služby pro zákazníka Výrobek / služba je pro zákazníka významný z hlediska podílu na jeho výdajích Výrobek je pro zákazníka velmi významný (1 bod) Nevýznamný (9 bodů)	3	3
3.c	Zákaznickovy náklady přechodu ke konkurenci Jsou-li vysoké, opak je zákaznickova vyjednávací síla nižší Jsou vysoké (1 bod) Nízké (9 bodů)	7	5
3.d	Hrozba zpětné integrace Znamená, že zákazník může snadno začít podnikat v analyzovaném odvětví a mj. se začít zásobovat sám Hrozba zpětné integrace je nepravděpodobná (1 bod) Vysoce pravděpodobná (9 bodů)	1	1
3.e	Ziskovost zákazníka Je-li zákazník ziskový, pak jeho vyjednávací síla je nižší (může být při jednání velkorysejší) Vysoká (1 bod) Nízká (9 bodů)	5	5
Celkem (z max. 90 bodů)		18	17
Průměrné skóre (celkem/5)		3,6	3,4

**PŘÍLOHA P VIII: PORTERŮV MODEL PĚTI
KONKURENČNÍCH SIL. VYJEDNÁVACÍ SÍLA DODAVATELŮ.**

Vyjednávací síla dodavatelů (1 bod ... nejnižší, 9 bodů ... nejvyšší)		Průměrné odhady Rok	
		2005	2010
4.a	Počet a význam dodavatelů Při malém počtu možných dodavatelů je jejich vyjednávací síla velká Dodavatelů je mnoho (1 bod) Málo (9 bodů)	7	5
4.b	Existence substitutů – jsou hrozbou dodavatelů Ano, velká hrozba (1 bod) Ne, malá hrozba (9 bodů)	8	6
4.c	Význam odběratelů pro dodavatele Čím menší je význam dodavatelů pro odběratele, tím větší je vyjednávací síla dodavatelů. Velký (1 bod) Malý (9 bodů)	5	7
4.d	Hrozba vstupu dodavatelů do analyzovaného odvětví Zvyšuje vyjednávací sílu dodavatelů Nepravděpodobná (1 bod) Velmi pravděpodobná (9 bodů)	5	8
4.e	Organizovanost pracovní síly v odvětví Čím organizovanější (např. odbory), tím větší vyjednávací síla – toto platí speciálně pro trhy práce! Nízká (1 bod) Vysoká (9 bodů)	1	3
Celkem (z max. 90 bodů)		26	29
Průměrné skóre (celkem/5)		5,2	5,8

**PŘÍLOHA P IX: PORTERŮV MODEL PĚTI KONKURENČNÍCH SIL.
HROZBA SUBSTITUTŮ.**

Hrozba substitutů (1 bod ... nejnižší, 9 bodů ... nejvyšší)		Průměrné odhady Rok	
		2005	2010
5.a	Existence mnoha substitutů na trhu Málo, resp. žádné substituty (1 bod) Mnoho substitutů (9 bodů)	1	2
5.b	Konkurence v odvětví substitutů Je-li konkurence v odvětví substitutů větší, pak mohou být jejich výrobci ke vstupu do „našeho“ odvětví více motivováni.	2	5
5.c	Hrozba substitutů v budoucnu? Objeví se? Pravděpodobnost, že se objeví je nízká (1 bod) Vysoká (9 bodů)	1	3
5.d	Vývoj cen substitutů Jejich ceny se budou spíše snižovat nebo zvyšovat? Zvyšovat (1 bod) Snižovat (9 bodů)	4	4
5.e	Užitné vlastnosti substitutů? Budou se zlepšovat nebo zhoršovat? Zhoršovat (1 bod) Zlepšovat (9 bodů)	5	5
Celkem (z max. 90 bodů)		13	19
Průměrné skóre (celkem/5)		2,6	3,8

**PŘÍLOHA P X: ANALÝZA KLÍČOVÝCH FAKTORŮ ÚSPĚCHU
FIRMY ORLÍK V POROVNÁNÍ S KONKURENCÍ.**

KFÚ	% váhy v sou- časnosti	% váhy v roce 2010	Firma Orlík	Konkur. A	Konkur. B	Úsilí manage- mentu	Finan ční zdr.
spolehlivé výrobky s dlouhou životností	15	10	3	3	5	++	++
spolehlivý a rychlý servis a poprodejní služby	20	20	3	3	4	+++	+
nízké náklady na pořízení výrobního prostředku	25	25	2	4	4	++	++
zavedený systém řízení kvality ISO	10	5	3	3	5	++	++
snadno dostupné informace o produktech	10	10	2	5	5	+++	++
vyřešení zákaznickova problému s dodávkou stlačeného vzduchu	20	30	2	4	5	+++	+
kvalitní výrobky s dlouholetou tradicí	10	15	3	3	5	++	++
získané zkušenosti a odbornost v návrhu a instalaci správných funkčních kompresorů a kompresoroven	5	10	2	4	5	+++	+
výrobce v minulosti monopolní výrobce	15	0	4	2	2	+	
ceny odpovídající kvalitě výrobků a služeb	10	15	3	4	4	++	+++
poskytování 24- hodinového servisu	10	15	3	3	4	+++	+
růst profesionální distribuční sítě	20	15	1	5	5	++++	++++
pravidelné inovace a rozšiřování sortimentu	20	20	1	4	5	++++	++++
chráněná pracoviště – využívání dotací od státu na osoby se ZPS a poskytování náhradního plnění odběratelům	10	10	5	1	1	+++	+
Celkem/ průměr	100 %	100 %	37/ 2,64	48/ 3,43	59/ 4,2		

Konkurence A Schneider Bohemia, Plzeň = přímý konkurent

Konkurence B Atlas Copco, Praha = potenciální konkurent a mohl by změnit pravidla průmyslu svými inovačními činnostmi, které by byly pro průmysl překvapením

5 ... velmi dobře

1 ... nedostatečně, či vůbec

PŘÍLOHA P XI: ANALÝZA SWOT. KVANTIFIKACE PŘÍLEŽITOSTÍ A HROZEB.

č.	Faktor	Váha	Body	Skóre
1.	blízkost Slovenské a Polské republiky, Ukrajiny – možnost expandovat na východní trhy	0,002564103	4	0,01025641
2.	povinnost zaměstnávat osoby se změněnou pracovní schopností pro firmy s více než 25 zaměstnanci	0,01025641	5	0,051282051
3.	rozvoj internetového podnikání	0,012179487	4	0,048717949
4.	snížení daňových sazeb	0,012820513	3	0,038461538
5.	nové typy šroubových kompresorů	0,019230769	5	0,096153846
6.	zastarávání technického parku výrobních závodů	0,015384615	4	0,061538462
7.	vyšší požadavky na kvalitu stlačeného vzduchu, citlivá a náročná zařízení vyžadující kvalitní stlačený vzduch	0,015384615	4	0,061538462
8.	růst odvětví	0,032051282	3	0,096153846
9.	diferenciace výrobků/služeb	0,020512821	3	0,061538462
10.	úspory z rozsahu	0,021794872	3	0,065384615
11.	kapitálová náročnost vstupu do odvětví	0,019871795	4	0,079487179
12.	potřeba vlastnit při vstupu do odvětví spec. technologie, know-how, patenty a licence	0,021153846	4	0,084615385
13.	význam výroku/služby pro zákazníka	0,016666667	5	0,083333333
14.	ziskovost zákazníka	0,021153846	4	0,084615385
15.	počet a význam dodavatelů	0,007692308	2	0,015384615
16.	existence substitutů	0,020512821	1	0,020512821
17.	vstup ČR do Evropské Unie – otevření trhu	0,032051282	4	0,128205128
18.	vyšší požadavky na znalosti zaměstnanců a orientaci v dalších oborech	0,012820513	2	0,025641026
19.	nové typy pístových kompresorů	0,019230769	5	0,096153846
20.	přísnější státní normy a vyhlášky nutící provozovatele investovat, zavádění ISO norem.	0,007051282	2	0,014102564
21.	podíl čistého jmění/prodej – velké fixní náklady	0,020512821	2	0,041025641
22.	diferenciace konkurentů	0,019871795	3	0,059615385
23.	šíře konkurence	0,021794872	5	0,108974359
24.	přístup k distribučním kanálům	0,021153846	5	0,105769231
25.	diferenciace výrobků/služeb, loajalita zákazníků existujících konkurentů	0,021794872	4	0,087179487
26.	zákaznickovy náklady přechodu ke konkurenci	0,017948718	2	0,035897436
27.	rozvoj elektronických plateb, zákaznických karet, lepších systémů řízení financí a účetnictví	0,012179487	3	0,036538462
28.	příchod levnější pracovní síly z východu	0,012179487	1	0,012179487
29.	zvyšování bezpečnosti práce	0,007051282	1	0,007051282

30.	možnosti daňových úlev a podpory motivace zaměstnanců pomocí důchodového a životního pojištění	0,008333333	2	0,016666667
31.	vyšší požadavky na hmotné i nehmotné odměny kritických pracovníků	0,008333333	2	0,016666667
32.	rozšiřují se kapacity pouze ve větších přírůstcích?	0,021794872	3	0,065384615
33.	přístup k surovinám, energiím, pracovní síle	0,007692308	2	0,015384615
34.	vývoj po případném vstupu do odvětví	0,025	2	0,05
35.	počet významných zákazníků	0,021153846	3	0,063461538
36.	hrozba zpětné integrace	0,020512821	1	0,020512821
37.	význam odběratelů pro dodavatele	0,021153846	4	0,084615385
38.	hrozba vstupu dodavatelů do odvětví	0,020512821	1	0,020512821
39.	organizovanost pracovní síly v odvětví	0,008333333	2	0,016666667
40.	existence mnoha substitutů na trhu	0,020512821	1	0,020512821
41.	konkurence v odvětví substitutů	0,020512821	1	0,020512821
42.	přebujelá byrokracie	0,012179487	3	0,036538462
43.	slabá vláda	0,012179487	3	0,036538462
44.	zaostávání ČR oproti sousedům ze střední Evropy	0,021153846	3	0,063461538
45.	mnoho nových technických norem pro sladění s EU	0,007051282	4	0,028205128
46.	vysoké odvody do fondů zaměstnance, sociální a zdravotní pojištění	0,008333333	3	0,025
47.	zvyšování cen energií a paliv, hlavně nafty	0,007692308	4	0,030769231
48.	nové technologie – přinášející změnu využívání stlačeného vzduchu	0,018589744	4	0,074358974
49.	růst nezaměstnanosti	0,008333333	1	0,008333333
50.	revoluční technologie měnící způsob výroby stlačeného vzduchu	0,021794872	1	0,021794872
51.	počet konkurentů a jejich konkurenceschopnost	0,021153846	5	0,105769231
52.	intenzita strategického úsilí	0,019230769	5	0,096153846
53.	náklady odchodu z odvětví	0,021794872	2	0,043589744
54.	charakter konkurence, postoj k business etice	0,021153846	4	0,084615385
55.	schopnost existujících konkurentů snižovat po vstupu nových náklady a zlepšovat služby	0,024358974	4	0,097435897
56.	vládní politika	0,011538462	2	0,023076923
57.	hrozba substitutů v budoucnu	0,025	2	0,05
58.	vývoj cen substitutů	0,022435897	1	0,022435897
59.	užitné vlastnosti substitutů	0,017307692	1	0,017307692
Celkem		1,000		2,994

PŘÍLOHA P XII: ANALÝZA SWOT. PŘIŘAZENÍ VÁHY FAKTORŮM PŘÍLEŽITOSTÍ A HROZEB.

[illegible]

PŘÍLOHA P XIII: PODKLADY O VÝHODÁCH POSKYTOVÁNÍ NÁHRADNÍHO PLNĚNÍ.

ORLÍK-KOMPRESORY výrobní družstvo je oprávněno vystavit doklad o „náhradním plnění“ pro splnění povinnosti zaměstnavatelů zaměstnávat povinný podíl osob se zdravotním postižením.

Povinnost zaměstnávat osoby se zdravotním postižením – OZP

(dle zákona č. 435/2004 Sb. o zaměstnanosti)

§ 81

- (1) Zaměstnavatelé s více než 25 zaměstnanci v pracovním poměru jsou povinni zaměstnávat osoby se zdravotním postižením ve výši povinného podílu těchto osob na celkovém počtu zaměstnanců zaměstnavatele. Povinný podíl činí 4 %.**

Možnosti plnění povinného podílu OZP (§ 81 odst. 2):

- a) zaměstnáváním v pracovním poměru,
b) odebíráním výrobků nebo služeb od zaměstnavatelů zaměstnávajících více než 50 % zaměstnanců, kteří jsou osobami se zdravotním postižením, nebo zadáváním zakázek těmto zaměstnavatelům – využití tzv. „náhradního plnění“
počet zaměstnanců se ZP, které si objednatel může započíst do plnění povinného podílu –
- se vypočte tak, že z celkového objemu plateb, uskutečněných za výrobky, služby nebo zakázky ve sledovaném kalendářním roce, se odečte daň z přidané hodnoty a výsledná částka se vydělí sedminásobkem průměrné měsíční mzdy v národním hospodářství za 1. až 3. čtvrtletí sledovaného kalendářního roku, vyhlášené Ministerstvem práce a sociálních věcí.
 - zaměstnavatel si může do plnění povinného podílu za sledovaný kalendářní rok započítat osoby se zdravotním postižením jen v počtu, který byl v jednotlivých kalendářních čtvrtletích dodavatelem potvrzen jako nejvyšší;
- c) odvodem do státního rozpočtu:
- výše odvodu do státního rozpočtu podle § 81 odst. 2 písm. c) činí za každou osobu se zdravotním postižením, kterou by zaměstnavatel měl zaměstnat, 2,5násobek průměrné měsíční mzdy v národním hospodářství za první až třetí čtvrtletí kalendářního roku, v němž povinnost plnit povinný podíl osob se zdravotním postižením vznikla. Výši průměrné mzdy za první až třetí čtvrtletí vyhlásí ministerstvo na základě údajů Českého statistického úřadu sdělením uveřejněným ve Sbírce zákonů.
- nebo vzájemnou kombinací způsobů uvedených v písmenech a) až c).

Příklad:

Průměrná mzda za 1.-3. čtvrtletí 2004:

17 418,- Kč

Počet zaměstnanců ve firmě	Povinný počet OZP	Povinný odvod při nesplnění podílu OZP	Objem tržeb (bez DPH) potřebný ke splnění podílu OZP	Možná úspora
25	1	44 000	122 000	36%
50	2	88 000	244 000	
75	3	132 000	366 000	
100	4	176 000	488 000	
125	5	220 000	610 000	
150	6	264 000	732 000	
175	7	308 000	854 000	
200	8	352 000	976 000	
225	9	396 000	1 098 000	
250	10	440 000	1 220 000	

vypočtené částky jsou zaokrouhleny na tis. Kč

**PŘÍLOHA P XIV: UKÁZKA KATALOGŮ FIRMY ORLÍK-
KOMPRESORY V.D.**

Katalogy produktů společnosti ORLÍK-KOMPRESORY v.d. jsou přiloženy na následujících stránkách.