

Analýza ekonomické výkonnosti a konkurenceschopnosti výrobní firmy Ego Zlín

Eliška Pazdziorová

Bakalářská práce
2005



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

ABSTRAKT

Tato bakalářská práce se zabývá analýzou ekonomické výkonnosti a konkurenceschopnosti výrobní firmy Ego Zlín a navrhuje doporučení pro její posílení. Opírá se o dostupnou literaturu zaměřenou na toto téma a formuluje problematiku této oblasti.

V analytické části je prostřednictvím dostupných metod, podkladů firmy a jiných zdrojů zhodnocená úroveň ekonomické výkonnosti a konkurenceschopnosti firmy na jejímž základě jsou vypracovány doporučení a východiska pro management firmy.

Abstrakt v anglickém jazyce

This work is focused on the analysis of the competitive position and economic performance of the manufacturing company Ego Zlín ltd and makes recommendations to enhance these areas. It is informed by extensive literature on the subject, and proposes a formulation of identified problem in the areas concerned.

The analysis examines in detail, the company base and other resources, the estimated level of economic performance and competitive advantage of the company in its target market and, finally, provides recommendations and analytical data for the management of the company.

Touto cestou chci poděkovat všem, kteří mi pomohli dokončit tuto bakalářskou práci. Především vedoucímu bakalářské práce Ing. Miroslavu Vráblíkovi a hlavně řediteli firmy Ego Zlín ing. Pavlovi Kostkovi, který mi byl vždy nápomocen a věnoval mi poměrně velkou část svého času. Za poskytnuté informace děkuji i mé odborné konzultantce Jindřišce Křeménkové a Bc. Zdeňkovi Julinovi.

ÚVOD.....	7
I. TEORETICKÁ ČÁST	9
1 ANALÝZA TEORETICKÝCH POZNATKŮ.....	10
1.1 VÝBĚR ODVĚTVÍ.....	10
1.2 KONKURENCE.....	10
1.3 KONKURENČNÍ VÝHODA.....	11
1.4 KONKURENČNÍ STRATEGIE	12
1.4.1 Inovační orientace	13
1.4.2 Orientace na jakost.....	13
1.4.3 Orientace na značku	15
1.4.4 Orientace na náklady.....	15
1.4.5 Šíře programu.....	15
1.5 KONKURENČNÍ BOJ.....	15
1.5.1 Základní zákonitosti úspěšného vedení boje.....	16
1.6 HODNOTOVÝ ŘETĚZEC	16
1.6.1 Identifikace hodnototvorných činností [1].....	17
1.6.2 Konkurenční rozsah [1].....	18
1.6.3 Organizační struktura	19
1.7 METODY A TECHNIKY STRATEGICKÉHO MANAGEMENTU.....	19
1.7.1 Finanční analýza.....	19
1.7.2 SWOT analýza	21
1.7.3 Matice růstu – podílu (BCG).....	23
1.7.4 Porterův model konkurenčních sil	25
1.7.5 PEST analýza	27
1.8 INOVAČNÍ PROCESY A INOVAČNÍ PROSTŘEDÍ	28
1.8.1 Inovuj, nebo nepřežiješ!	29
1.9 VÝZNAM INFORMAČNÍHO SYSTÉMU.....	30
1.9.1 Specifika zavádění informačních systémů	31
1.10 ZAHRANIČNÍ OBCHOD.....	32
1.11 VÝVOJ ČESKÉ EKONOMIKY	32
1.12 GLOBALIZACE	33
1.13 SLOVO ZÁVĚREM.....	34
II. PRAKTICKÁ ČÁST	36
2 ANALÝZA PRAKTICKÝCH POZNAKTŮ	37
2.1 EGO ZLÍN	37
2.1.1 Základní údaje o firmě	38
2.1.2 Ekonomické ukazatele	38
2.1.3 Předmět podnikání	38
2.1.4 Vývoj počtu zaměstnanců	39
2.1.5 Certifikace	39
2.1.6 Cíle firmy pro rok 2005.....	39

2.2	SORTIMENT VÝROBKŮ	40
2.2.1	Prostředky pro záchranný systém.....	40
2.2.2	Prostředky biologicko-chemické ochrany	41
2.2.3	Prostředky pro imobilní pacienty	41
2.2.4	Laerdal – prostředky pro záchranný systém.....	41
2.2.5	Lékárničky vybavené pro poskytnutí neodkladné předlékařské pomoci	42
2.2.6	Mobilní zdravotnické pracoviště ZZS kraje.....	42
2.2.7	Výukový a zkušební program první pomoci	42
2.3	POLITIKA JAKOSTI	42
2.3.1	Účel a působnost	42
2.4	ORGANIZAČNÍ ČLENĚNÍ	43
2.5	DODAVATELÉ	44
2.6	EXPORT	45
2.7	KONKURENČNÍ VÝHODA.....	46
2.8	OBEČNÁ STRATEGIE FIRMY EGO ZLÍN	47
2.9	ANALÝZA EKONOMICKÉ VÝKONNOSTI	48
2.9.1	Charakteristika odvětví	48
2.9.2	Rozbor rozvahy	48
2.9.3	Analýza výnosů a nákladů	50
2.9.4	Analýza cash flow	52
2.9.5	Analýza likvidity	54
2.9.6	Analýza rentability	55
2.9.7	Analýza aktivity	55
2.9.8	Další ukazatele	56
2.9.9	Struktura zásob.....	57
2.10	SWOT ANALÝZA	58
2.11	BOSTONSKÁ MATICE BCG	59
2.12	KONKURENCE.....	61
2.12.1	Konkurence – STANY	62
2.12.2	Konkurence – ZÁCHRANNÝ SYSTÉM + VÝUKOVÉ MODEL Y	63
2.12.3	Konkurence – NBC + DEKONTAMINACE.....	63
2.12.4	Konkurence – KONTEJNERY	63
2.12.5	Konkurence – DLAHY + OBLEKY	64
2.12.6	Shrnutí	64
3	NÁVRH DOPORUČENÍ PRO ZLEPŠENÍ HOSPODAŘENÍ	
	SPOLEČNOSTI EGO ZLÍN SPOL. S R. O.	66
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	69
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	71
	SEZNAM OBRÁZKŮ	72
	SEZNAM TABULEK.....	73
	SEZNAM PŘÍLOH.....	74

ÚVOD

Závratný vědecký, technický a technologický rozvoj otevřel brány do nového světa. Již tolikrát zmiňovaná globalizace zasahuje do života nás všech. Každá země světa má svá specifika, výhody, nebo zdroje, kterými jiné země nedisponují, a díky otevřenému trhu je může nabídnout na trzích po celé planetě. Již je samozřejmostí, že banány se dováží až z jižní Ameriky, elektronika z Japonska, trhy zaplavuje levné oblečení a obuv z Vietnamu apod. V obchodě se můžete obdivovat nepřebernému množství produktů, u některých z nich však ani nemusíte přijít na jejich účelnost a použití. Produkty dostávají nové předpony, jako například euro-okna, euro-složky. Výrobky nabývají nových kvalit a nadstandardních služeb, vznikají nové obory, nové technologie. Euro se má stát měnou, která scelí Evropu v jeden pevný svazek a posílí její postavení ve světě, které tolik utrpělo vlivem světových válek a konfliktů v Evropě. Jestli je globalizace nadějí či hrozbou ponechám na názoru každého z vás, globalizaci se však nedalo zabránit, byla zapříčiněna přirozeným vývojem.

České firmy musely od základu změnit svůj přístup k podnikání, který byl v naší postkomunistické zemi zaběhlý. Musely se naučit rychle přizpůsobovat turbulentnímu prostředí a vysokým nárokům spotřebitele. Po revoluci stát soukromé podnikatele zvýhodňoval, takže s podnikáním mohl začít téměř každý. Do naší země začalo přitékat mnoho investic ze zahraničí a konkurenční prostředí se začalo přirostřovat vstupem do EU. Český podnikatel však byl flexibilní, a po mnohých počátečních nesnázích se ve světě „otrkal“ a připisuje si mnohé úspěchy, nejen u nás ale i v zahraničí, založené hlavně na kvalitě a poctivé práci.

Cílem mé bakalářské práce je zhodnotit ekonomickou výkonnost, prosperitu a konkurenceschopnost výrobní firmy Ego Zlín, včetně doporučení pro posílení její pozice na trhu.

Svou práci jsem rozdělila do dvou částí.

První část jen teoreticky osvětluje přístupy k ekonomické výkonnosti a konkurenceschopnosti výrobních firem, vymezuje základní pojmy jako je konkurenční výhoda a konkurenční strategie firmy, vedení konkurenčního boje a metody pro měření a klasifikaci konkurenceschopnosti a ekonomické výkonnosti, které jsem následně aplikovala v druhé části práce. Také jsem popsala exportní situaci na českém trhu a vývoj české ekonomiky. Slovem stávajícího prezidenta Václava Klause jsem tuto část ukončila

s ohlednutím ke konkurenceschopnosti českých firem a zasahování státu do tržního mechanismu.

Praktická část tedy popisuje firmu, její zaměření a produkci, postavení na trhu a její konkurenci na českém i světovém trhu. Dále s použitím finanční analýzy charakterizují strukturu majetku podniku a jeho finanční situaci do roku 2003. Účetní výkazy se mi pro následující roky nepodařilo získat. SWOT analýzou poukazují na silné a slabé stránky podniku, příležitosti a hrozby, jejichž interakcí analyzují výhled do budoucna. BCG maticí diferencují výrobky podniku do 4 segmentů, které tvoří portfolio firmy. Dále v praktické části definují konkurenční strategii firmy a její konkurenční výhodu. Ve své práci se opírám o poskytnuté informace a podklady firmy a o teoretické vědomosti.

Závěrem své práce shrnuji výsledky analýzy a poskytuji doporučení pro posílení pozice firmy.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 ANALÝZA TEORETICKÝCH POZNATKŮ

1.1 Výběr odvětví

Základem pro volbu konkurenční strategie jsou dvě ústřední otázky. První je přitažlivost odvětví z hlediska dlouhodobé výnosnosti a faktory, které ji určují. Ne všechna odvětví nabízejí stejnou příležitost pro trvalou výnosnost, ale základní složkou, která rozhoduje o výnosnosti podniku, je inherentní výnosnost jeho odvětví. Druhou ústřední otázkou v konkurenční strategii jsou rozhodující činitelé, určující vzájemné konkurenční postavení uvnitř daného odvětví.

Ani jedna z těchto dvou otázek nestačí sama o sobě k tomu, aby usměrnila volbu konkurenční strategie. I podnik ve velmi přitažlivém odvětví nemusí dosahovat přitažlivého zisku, jestliže si vybral nevalné konkurenční postavení. A naopak, podnik ve vynikajícím konkurenčním postavení může působit v tak ubohém odvětví, že jeho zisk je nevalný, ale další úsilí o zlepšení jeho konkurenčního postavení bude bez patrného prospěchu.

Mnohé koncepce strategického plánování nevzaly v úvahu přitažlivost odvětví a zdůrazňovaly úsilí o podíl na trhu, což je často recept na Pyrrhovo vítězství. Vítěz boje o podíl na trhu v nepřitažlivém odvětví nemusí dosáhnout zisku a boj sám může zhoršit strukturu tohoto odvětví, neboli snížit schopnost vítěze dosahovat zisku. Jiné koncepce spojují uvážnutí ve slepé uličce, tj. neschopnost dostat se před konkurenty, s nepřitažlivými zisky. Ve skutečnosti však ti, kdo uvázli ve slepé uličce, mohou mít v přitažlivých odvětvích docela slušné zisky. [14]

1.2 Konkurence

V moderní manažerské literatuře znamená vyrovnat se s konkurencí buď ji „přemoci“, nebo s ní „žít v míru“, nebo s ní „spolupracovat“. Každá z těchto tří možností má za určitých okolností své oprávnění resp. své výhody a nevýhody. Navíc tyto možnosti mohou probíhat do určité míry souběžně, resp. ve vzájemné kombinaci.

Přes svoji velkou závažnost je porozumění konkurenci v nemanadžerské a často i manažerské komunitě spíše výjimkou než pravidlem. Bývá interpretována nejednoznačně. Obvykle je pojímána jako soupeření dvou či více podnikatelských jednotek o pozici a úspěch podnikání na trhu. Konkurenti jsou považováni za nepříjemné protivníky. Slovní

spojení „boj s konkurencí“ se v češtině stalo ustáleným. Tvorba „konkurenční strategie“ je tradičně pojímána jako klíčová činnost vlastníků a vedoucích pracovníků malých a středních podniků.

V klasických ekonomických rozborech se zdůrazňují především tyto tři základní podmínky existence tržní konkurence:

- na trhu je současně více prodejců a/nebo kupujících a žádný z nich samostatně či v malé skupině nemůže silou své pozice ovládnout trh,
- prodejci a/nebo kupující disponují stejnorodými (homogenními a plně záměnnými) výrobky nebo službami,
- vstup na trh i výstup z trhu je volný (neomezený).

Podkladové materiály EU definují konkurenci jako „situaci na trhu, kdy se prodejci výrobků nebo služeb snaží nezávisle na sobě získat přízeň kupujících, a to s cílem zajistit si konkrétní podnikatelský cíl jako např. zisk, velikost prodeje a/nebo podíl na trhu. Konkurenční soutěžení mezi firmami se uskutečňuje na základě cen, jakosti, doprovodných služeb nebo kombinací těchto a dalších faktorů, které zákazník pozitivně hodnotí. Spravedlivá a nedeformovaná konkurence je klíčovým pilířem tržní ekonomiky.

Pro další výklad je použito manažerské pojetí konkurence. Do literatury a postupně i do ekonomické praxe bylo zavedeno počínaje 80. lety minulého století. Navrhl ho a podrobně rozpracoval americký profesor z Harvardovy univerzity Michael E. Porter. [21]

Tradičně bývá znázorňováno jako schéma konkurenčních sil, resp. schéma konkurenčních faktorů. Je uvedeno na obr. 3 a bude podrobněji vysvětleno v části 1.7.4.

1.3 Konkurenční výhoda

Neúspěch strategie mnohých firem pramení z neschopnosti přeměnit široce založenou konkurenční strategii do specifických akčních kroků, které jsou nutné k dosažení konkurenční výhody.

Konkurenční výhoda vyrůstá ve své podstatě z hodnoty, kterou je podnik schopen vytvořit pro své kupující a která převyšuje náklady podniku na její vytvoření. Hodnota je to, co jsou kupující ochotni zaplatit, a vyšší hodnota pramení z toho, že podnik nabídne nižší

ceny než konkurenti za rovnocennou užitnou hodnotu, anebo že poskytne zvláštní výhody, které více než vynahradí vyšší cenu. [14]

Podniky nejsou schopny trvale si udržovat konkurenční výhody (s výjimkou patentů, autorských práv, výhodnějších lokalit, výhradních informací atd.). Konkurenti každou výhodu rychle okopírují pomocí benchmarkingu, zpětného engineeringu a prioritních výběrových testů. Podniky jsou přesvědčeny, že jediná udržitelná konkurenční výhoda spočívá v jejich schopnosti rychleji se učit a rychleji se měnit. [8]

1.4 Konkurenční strategie

Každá firma, která v daném odvětví vstupuje do soutěže, má svou konkurenční strategii, ať už jasně formulovanou anebo skrytou. Tato strategie se mohla vyvíjet explicitně, tzn. plánovitým procesem, anebo implicitně, tzn. prostřednictvím aktivit různých funkčních oddělení firmy. Každé z těchto oddělení bude nevyhnutelně vyhledávat přístupy, které mu bude diktovat jeho profesionální orientace, resp. zaměření, a nápaditost těch, kteří ho řídí. Souhrn těchto přístupů jednotlivých oddělení jen zřídka kdy představuje nejlepší strategii.

Praxí ověřené zjištění hovoří, že explicitní proces formulování strategie přináší nesporné výhody a přinejmenším zajišťuje, že politika funkčních oddělení je koordinovaná a směřuje k společným cílům.

Vypracovat konkurenční strategii znamená vypracovat širší zásady, určující jak bude podnik konkurovat, jaké by měli být jeho cíle a jaké opatření budou nevyhnutelné na dosažení těchto cílů.

Konkurenční strategie je kombinací cílů (záměrů), o jejichž naplnění firma usiluje, a prostředků (opatření), které vedou k jejich dosažení. V praxi mohou být některé pojmy nazvané jinak, základní význam strategie spočívá v rozdíle mezi cíly a prostředky.

Kolo konkurenční strategie: ve středu kola (v náboji) jsou cíle firmy, které jsou širším vymezením toho, jak chce konkurovat. Ramena kola představují klíčové operační opatření, prostřednictvím kterých firma usiluje o dosažení svých cílů. Tak jako je to u normálního kola, musí ramena (opatření) vycházet ze středového náboje (cílů), opírat se o ně a zároveň musí být vzájemně pospojované, jinak by se kolo neotáčelo. [13]

Podstatou formulování konkurenční strategie je uvedení podniku do vztahu k jeho prostředí. Cílem konkurenční strategie pro podnikatelský subjekt je najít v odvětví takové

postavení, kde podnik může nejlépe čelit konkurenčním silám, anebo jejich působení obrátit ve svůj prospěch. Klíč k vypracování strategie spočívá v hlubokém analyzování zdrojů těchto sil. Znalost těchto zdrojů odhaluje kritické přednosti a slabiny podniku, podněcuje ho měnit odvětvovou pozici, ozřejmuje oblasti, kde strategické změny přináší největší efekt a osvětluje ty místa, kde se zdá, že mají odvětvové trendy největší důležitost, ať už jako příležitosti nebo hrozby. [13]

Existují tři potenciálně úspěšné všeobecné strategie sloužící k předstihnutí konkurentů v odvětví.

prvenství v celkových nákladech - prvenství v nákladech vyžaduje energicky zavést výkonné výrobní zařízení, důsledně sledovat možnosti ve snižování nákladů vlivem zkušeností, přísně kontrolovat přímé a režijní náklady, vyhýbat se zákazníkům s minimálním krytím a minimalizovat náklady v takových oblastech, jako jsou například výzkum a vývoj, služby, prodej...

diferenciace – jde o diferencování produktu anebo služeb nabízených firmou, vytvoření něčeho, co je přijímané v celém odvětví jako jedinečné. Jsou známy různé přístupy. např. design, nebo image značky, technologie, vlastnosti, zákaznický servis, prodejní síť a jiné.

soustředění pozornosti – soustředění se na konkrétní skupinu odběratelů, segment výrobní řady anebo geografický trh. Na rozdíl od předcházejících strategií je tato založená na principu vyhovět velmi dobře zvolenému objektu. [13]

1.4.1 Inovační orientace

Výrazná inovační orientace se především vyznačuje výší rozpočtu na výzkum a vývoj ve vztahu k obratu, vysokým podílem nových výrobků ve výrobním programu a pionýrskou pozicí na trhu. Měla by být podle většiny empirických výzkumů – především v porovnání k jakosti – chápána jako samostatná dimenze diferenciace. [9]

Více o inovacích v kapitole 1.8.

1.4.2 Orientace na jakost

Většina výzkumů zaměřených na obsahové utváření konkurenčních strategií identifikuje orientaci na jakost jako základní strategickou dimenzi. Poněvadž spolu s relativně vysokou

jakostí výrobku je zpravidla spojena relativně vysoká cena, je také v empirických výzkumech představována kvalita výrobku a služeb na základě (relativní) ceny.

V literatuře existuje jednotný názor v tom, že „kvalita“ sestává z objektivních a subjektivních komponentů. Přitom objektivní neboli technická kvalita je založena především na aspektech spojených s nabízejícím, jako je kontrola kvality, souhlas s určenými specifikacemi, stanovená míra zmetků atd. Oproti tomu subjektivní kvalita spojená s odběratelem je považována za výsledek postupu hodnocení na straně zákazníka. Kvalita tak vyplývá z vlastností výrobku se zřetelem na individuální užitek v určitých situacích. Proto je v novější nauce o marketingu pohlíženo na pojem kvality v širším pojetí: kvalita jako stupeň plnění potřeb odběratele. S tím se přesouvá tradiční způsob pohledu od sledování průběhu výroby na posouzení celkového výkonu podniku a je rozhodující, jak pociťuje kvalitu odběratel.

Nejdůležitější funkční hlediska výrobku jsou popsány

- užitnými vlastnostmi,
- trvanlivostí,
- spolehlivostí,
- vybavením,
- souhlasem s normami,
- estetičností. [9]

Kvalita služeb zákazníkům představuje další základní kvalitativní dimenzi. Zvláštnosti servisních výkonů, které vyplývají ze specifik služeb, vyúsťují ve skutečnost, že jakost služeb zákazníkům musí být chápána pomocí specifických kritérií. K nim počítáme:

- věcné a personální vybavení,
- spolehlivost, se kterou jsou služby prováděny,
- obecnou pohotovost podpořit odběratele při řešení problému,
- hodnověrnost, zdvořilost a důvěryhodnost pracovníků,
- porozumění pro zákazníka. [9]

Teorie i praxe jsou zajedno v tom, že strategie kvality musí být realizovány na základě Total Quality Management (TQM). Základním předpokladem pro TQM je, aby ve všech úsecích podniku vzniklo a realizovalo se vědomí vysoké kvality. [9]

1.4.3 Orientace na značku

Orientace na značku představuje další významnou dimenzi diferenciací. Je především určována image výrobku, ale také reklamním působením, resp. Jeho intenzitou i postavením v odbytovém kanálu. [9]

1.4.4 Orientace na náklady

Výrazná nákladová orientace je charakteristická především nízkými přímými náklady, které vznikají realizací efektu deprese na základě množství, efektu zkušenostní křivky i využíváním inovací ve výrobním procesu. [9]

1.4.5 Šíře programu

Odráží výraznou orientaci poptávky uvnitř nabídkové politiky a je určována především flexibilitou umožňující nabídnout specifické varianty výrobku, stejně tak jako flexibilitou v oblasti služeb pro zákazníky. [9]

1.5 Konkurenční boj

Je třeba rozlišovat mezi tzv. ofenzivním a defenzivním pojetím strategického řízení. Ofenzivní pojetí konkurenčního boje znamená uchopení tzv. strategické iniciativy, tzn. že firma, která se chopí této strategické iniciativy aktivně, podle svých představ a záměrů pro dosažení svých cílů, ovlivňuje (ex ante) vývoj marketingového prostředí. Svým tlakem na konkurenční firmy či vytvářením vhodných podmínek nutí tyto firmy k činnostem, které jim neumožní dosáhnout takových výsledků, jež by mohly ohrozit splnění cílů dané firmy.

Defenzivní pojetí konkurenčního boje vnímám jako reakci firmy (ex post) na již existující skutečnosti na trhu, a to tak, že daná firma je donucena pod tíhou vnějších, popř. i vnitřních sil reagovat na existující hrozby či příležitosti. V případě dlouhodobého uplatňování tohoto přístupu existuje velmi reálné nebezpečí, že během krátké doby se firma dostane do tzv. vleku událostí. [1]

1.5.1 Základní zákonitosti úspěšného vedení boje

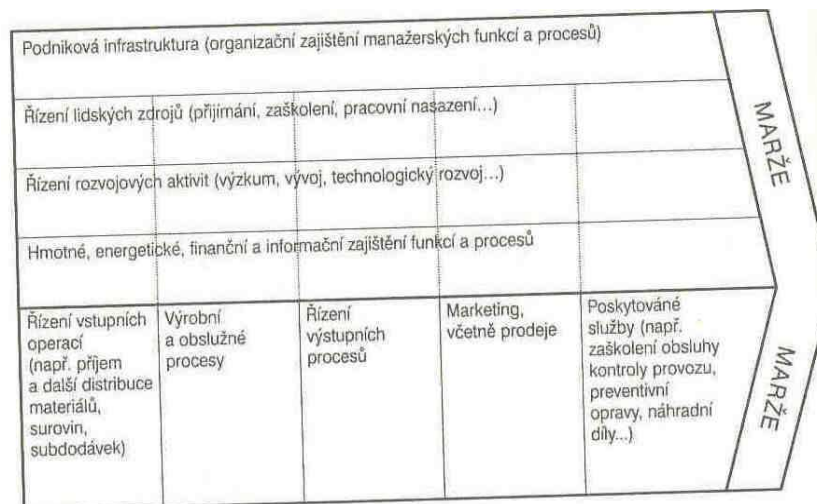
1. optimálně soustředit síly na slabá místa protivníka a využít vlastních silných stránek,
2. největší pozornost věnovat momentu překvapení,
3. místo boje volit tak, abychom uplatnili své vlastní přednosti,
4. věnovat maximální pozornost komunikaci mezi vojevůdcem a jednotkami,
5. pečlivě sladit cíle strategie a prostředky k jejich dosažení,
6. pomocí operativních změn získat značné výhody, přičemž je důležité obměňovat nejen technické prostředky, ale paralelně i způsob vedení boje. [1]

1.6 Hodnotový řetězec

Rozčleňuje podnik do jednotlivých samostatných činností , aby bylo možné porozumět chování nákladů a poznat existující i potenciální zdroje diferenciace. Konkurenční výhodu získá podnik tím, že bude tyto strategicky důležité činnosti dělat levněji a lépe než jeho konkurenti. [1]

Hodnotový řetězec ukazuje celkovou hodnotu a sestává z hodnototvorných činností a marže. Hodnototvorné činnosti jsou fyzicky a technologicky odlišné činnosti, které podnik koná. Jsou to stavební kameny, jimiž podnik vytváří výrobek mající pro jeho kupce určitou hodnotu. Marže je rozdíl mezi celkovou hodnotou a souhrnnými náklady na vykonání potřebných hodnototvorných činností. [14]

Tyto hodnototvorné činnosti svojí úrovní, vazbami a působením v určité firmě určují způsob, jakým budou realizovány její náklady či odlišnost konkurentů, a tím stanovena její konkurenční výhoda. [1]



Obr. 1. Hodnotový řetězec [21]

1.6.1 Identifikace hodnototvorných činností [1]

Izoluje činnosti, které jsou technologicky a strategicky odlišné.

PRIMÁRNÍ ČINNOSTI – zajišťují vlastní fyzickou tvorbu výrobku, prodeje a jeho servis.

- Řízení vstupních operací – jde o celkový výčet všech činností, které zabezpečují přejímání, skladování a rozdělení vstupů pro konkrétní výrobek,
- Výroba a provoz – tyto činnosti zhodnocují vstupy do požadované podoby výrobku (např. šití, nýtování, montáž),
- Řízení výstupních operací – jde o činnosti zajišťující odvoz, skladování až po dopravení finálního výrobku zákazníkovi,
- Marketing a odbyt – jde o takové činnosti, které mají za úkol „přesvědčit“ zákazníka o výhodnosti nákupu daného výrobku,
- Servisní služby.

PODPŮRNÉ ČINNOSTI – sloužící k podpoře činností primárních i sobě navzájem.

- Obstaravatelská činnost – zajišťuje nákup vstupů. K této činnosti např. patří způsoby, metody a přístupy jednání s různými dodavateli, informační systémy, apod.,

- Technologický rozvoj – do této kategorie patří všechny činnosti, které zkvalitňují jak vlastní finální výrobek, tak výrobní či technologický postup,
- Řízení pracovních sil – jde o činnosti zabezpečující výběr, školení, odměňování a obdobné činnosti pracovníků firmy. Jsou to velmi důležité činnosti, neboť lidský faktor má na zajištění konkurenční výhody dané firmy významný vliv,
- Infrastruktura podniku – sem patří činnosti, které jsou zajišťovány např. generální ředitelstvím, útvary plánování, financemi, právním oddělením, správními odbory apod. Tyto podpůrné činnosti se liší od ostatních tím, že většinou poskytují podporu v celém hodnototvorném řetězci.

Uvnitř každé kategorie primárních a podpůrných činností jsou tři typy, jež hrají u konkurenční výhody rozdílnou úlohu:

TYPY ČINNOSTI

- Přímé činnosti (montáž, obrábění součástek, propagace, návrh designu výrobku),
- Nepřímé činnosti (údržba, časové plánování, provoz pomocných služeb),
- Zabezpečování kvality (monitorování, kontrolování, testování, revidování).

Hodnototvorné činnosti jsou navzájem spojeny vzájemnými vazbami uvnitř hodnotového řetězce. Vazby jsou vzájemné vztahy mezi způsobem, jak se provádí jedna hodnototvorná činnost, a náklady nebo konáním jiné činnosti. Vazby mohou vést ke konkurenční výhodě jejich co nejlepším využitím a koordinací.

1.6.2 Konkurenční rozsah [1]

Konkurenční rozsah může mít na konkurenční výhodu velmi silný vliv, protože utváří podobu a ekonomiku hodnotového řetězce. Existují čtyři dimenze rozsahu, jež mají na hodnotový řetězec vliv:

- segmentový rozsah (různé typy výrobků, které podnik vyrábí),
- vertikální rozsah (do jaké míry koná určité činnosti podnik sám, místo aby je zadal nezávislé firmě),

- geografický rozsah (okruh oblastí zemí nebo skupin zemí, nichž podnik konkuruje na základě koordinované strategie),
- odvětvový rozsah (okruh příbuzných odvětví, v nichž podnik konkuruje na základě koordinované strategie).

Při užším konkurenčním rozsahu je třeba co nejvíce přizpůsobit všechny činnosti hodnotového řetězce cílovému segmentu za účelem dosažení co nejnižších nákladů či co nejvýznamnější diferenciaci.

1.6.3 Organizační struktura

Konkurenční výhodu nestačí pouze identifikovat, ale je nutno ji vytvořit a udržet, popř. rozšířit. Aby toto vše mohlo být efektivně realizováno, je zapotřebí to zorganizovat. V této činnosti může pomoci právě hodnotový řetězec, který umožní výhodně seskupit jednotlivé činnosti firmy. S jeho pomocí může firma lépe sladit hranice svých jednotek se svými zdroji konkurenční výhody a zajistit vhodnou koordinaci tím, že svou organizační strukturu propojí s hodnotovým řetězcem a s vazbami uvnitř tohoto řetězce i s vazbami na dodavatele a distributory. Organizační struktura, která bude odpovídat hodnotovému řetězci, zlepší schopnost daného podniku vytvořit si a udržet konkurenční výhodu. [1]

1.7 Metody a techniky strategického managementu

K vyjádření jednotlivých silných a slabých stránek konkurenční i vlastní firmy používáme konkrétní metody.

1.7.1 Finanční analýza

Finance – kapitál, likvidita, finanční toky, finanční zdroje a jejich disponibilita, mobilita a bonita hrají významnou roli v řízení každé organizace.

Finanční analýza poskytuje řadu cenných informací, jimiž se dá posoudit finanční zdraví organizace. V strategickém managementu lze výstupů finanční analýzy využít při:

- hodnocení minulé a současné finanční situace organizace; finanční analýza by měla dát odpověď, jak organizace hospodařila, kde jsou pozitiva či nedostatky v její finanční situaci,

- vyhodnocování předpokládaného budoucího ekonomického vývoje; pomocí aparátu finanční analýzy lze analyzovat ekonomické důsledky jednotlivých strategických variant a určit ekonomicky nejvýhodnější variantu,
- ekonomickém zdůvodnění připravovaných nebo předkládaných podnikatelských projektů pro statutární orgány či bankovní kruhy. [19]

Podstatou finanční analýzy je výpočet ukazatelů, které mají dobrou vypovídací schopnost (logickou interpretaci) vzhledem ke zkoumané ekonomické realitě. Naprostou většinu údajů kvantitativní povahy poskytuje účetnictví a jeho finální produkt rozvaha a výkaz zisků a ztrát. [19]

Postup analýzy

Pro finanční analýzu se používají dvě základní rozborové techniky, a to tzv. procentní rozbor a poměrová analýza. Technika procentního rozboru vypočítává procentní podíl jednotlivých položek rozvahy na aktivech a položek výsledovky na výnosech. O takto sestavených výkazech hovoříme jako o výkazech sestavených ve společném rozměru. Procentní podíly se srovnávají v čase, mezipodnikově nebo s odvětvovými průměry. [17]

Rozdílové ukazatele

Jaká část oběžných aktiv je kryta dlouhodobými zdroji.

$$\text{Čistý pracovní kapitál} = \text{Oběžná aktiva} - \text{krátkodobé cizí zdroje}$$

Poměrové ukazatele

Ukazatele zadluženosti, likvidity, rentability a aktivity a ostatní.

$$\text{Ukazatel celkové zadluženosti} = \text{Cizí zdroje} / \text{Pasiva}$$

$$\text{Míra zadluženosti} = \text{Cizí zdroje} / \text{Vlastní kapitál}$$

$$\text{Úrokové krytí} = \text{EBIT} / \text{nákladové úroky}$$

$$\text{Ukazatel běžné likvidity} = \text{oběžná aktiva} / (\text{krátkodobé závazky} + \text{krátkodobé bankovní úvěry a výpomoci})$$

Ukazatel pohotové likvidity = (Krátkodobé pohledávky + finanční majetek) / (krátkodobé závazky + krátkodobé bankovní úvěry a výpomoci)

Ukazatel okamžité likvidity = finanční majetek / (Krátkodobé závazky + krátkodobé bankovní úvěry a výpomoci)

Ukazatel rentability tržeb = čistý zisk / tržby

Rentabilita výnosů = EBIT / výnosy

Rentabilita celkového kapitálu = EBIT / Aktiva

Rentabilita úplatného kapitálu = EBIT / (Vlastní kapitál + úročené cizí zdroje)

Rentabilita vlastního kapitálu = čistý zisk / vlastní kapitál

Multiplikátor vlastního kapitálu = EBIT/T x T/A x EBT/EBIT x A/VK x ČZ/EBT

Obrat celkových aktiv = Tržby / Aktiva

Obrat celkových aktiv z výnosů = Výnosy / Aktiva

Doba obratu zásob = (zásoby / tržby) x 360

Přidaná hodnota = výkon / výkonová spotřeba

Souhrnné ukazatele

Vyjadřují finanční pozici a finanční zdraví podniku. Omezená vypovídací schopnost.

Soustavy poměrových ukazatelů

Usnadňují vysvětlení vzájemných souvislostí mezi jednotlivými ukazateli.

[11]

1.7.2 SWOT analýza

Ve své podstatě jde o metodu, při které jsou identifikovány čtyři klíčové faktory firmy a jejího prostředí, a to:

Silné stránky (strength)	S
Slabé stránky (weakness)	W
Příležitosti (oportunity)	O

Hrozby (threat) T

[1]

Hrozby a příležitosti budoucího okolí

Je nesporné, že prosazující se globalizace hranice relevantního okolí značně rozšiřuje. Následující text uvádí přehled typických hrozeb, přičemž řada z nich je odvozena z porterových pěti sil: vysoká diferenciací v odvětví, státní regulace, know-how, velký počet konkurujících si firem, pomalý růst odvětví, hrozba substitučních výrobků, hrozba vstupu nového výrobce atd.

Příležitosti jsou ve většině případů chápány jednak jako příležitosti, které pomohou podniku neutralizovat hrozby, jednak jako vlastní rozvojové příležitosti vyplývající z charakteru okolí. V druhém případě bude charakter příležitostí závislý na tom, zda půjde o odvětví ve fázi zralosti, odvětví na sestupu nebo zda půjde o mezinárodní či dokonce globální trhy. [20]

Silné a slabé stránky organizace

Když okolí organizace je bezpochyby velice silným faktorem ovlivňujícím tvorbu strategie firmy, ukázalo se, že nemůže být faktorem jediným, ale musí být vzaty v úvahu i silné a slabé stránky organizace a její vnitřní zdroje. Silné a slabé stránky mohou být hledány a analyzovány především v následujících oblastech:

finanční síla organizace, výzkum a vývoj, výrobová politika, úroveň managementu, organizace firmy, napojení na infrastrukturu, image firmy či výrobku atd. [20]

Kombinací příležitostí a hrozeb okolí a silných a slabých stránek firmy pak vznikají různé varianty strategického chování, přičemž je vždy nutné vzít v úvahu, že jde o budoucí vývoj, což znamená, že jak silné a slabé stránky, tak příležitosti i hrozby je nutno chápat dynamicky čili zvažovat alternativy budoucího růstu, stagnace nebo možného zhoršení těchto faktorů. Bez ohledu na organizační úroveň, na které je analýza SWOT aplikována, pak lze určit takzvanou

- ideální podnikatelskou jednotku, pro niž jsou typické velké příležitosti a malé ohrožení,

- spekulativní podnikatelskou jednotku, pro niž jsou typické velké příležitosti a velká ohrožení,
 - vyzrálou podnikatelskou jednotku s malými příležitostmi a malým ohrožením,
 - znepokojující podnikatelskou jednotku s malými příležitostmi a velkým ohrožením.
- [20]

Podle charakteru odvětví a kombinací vnitřních i vnějších stránek pak lze pro organizaci, popř. i pro její jednotlivé organizační složky volit různé typy strategií, které vycházejí ze čtyř možných zjednodušených přístupů:

- přístup S-O: využívat silných stránek a velkých příležitostí plynoucích z okolí,
- přístup W-O: snažit se eliminovat slabé stránky za pomoci příležitostí z okolí,
- přístup S-T: využívat svých silných stránek pro eliminaci hrozeb,
- přístup W-T: snažit se vyřešit znepokojivý stav i za cenu likvidace organizace.

Těchto přístupů pak může být využito při koncipování konkrétních strategií dalšího chování organizace nebo její části. [20]

1.7.3 Matice růstu – podílu (BCG)

Tato velmi známá metoda identifikace silných a slabých stránek firmy využívá vztahu dvou základních kritérií, a to růstu trhu a relativního podílu na trhu. Trh bývá považován za dynamický, je-li jeho přírůstek vyšší než 10%, je-li tento přírůstek nižší než 10%, jde o trh s nízkou dynamikou růstu. Jestliže relativní podíl na trhu určité firmy je větší než 1, je tento podíl považován za vysoký, pokud je menší než 1, je hodnocen jako nízký. Tyto údaje určují jednotlivé základní kvadranty matice BCG. (viz obr. 2)

Při použití matice BCG je třeba si uvědomit, že tato metoda poskytuje pouze rámcový přehled možných konkurenčních výhod naší firmy nebo opět rámcově identifikuje následky určitých příčin, silných či slabých stránek konkurence. [22]

Rozložení portfolia

Při analýze rozložení jednotlivých jednotek v portfoliu organizace je si třeba uvědomit že jde o interní rozdělení produktů v rámci firmy, přičemž

- produkty s vysokým prodejem vyjádřeným velkým obvodem kružnic mohou být jak hvězdy, tak dojně krávy,
- v oblasti otazníků by se nemělo nacházet příliš mnoho produktů vzhledem k jejich náročnosti na finanční prostředky, převážná většina příjmů by měla plynout z dojných krav, které zároveň reprezentují postavení vedoucího na trhu, několik produktů se může nacházet v oblasti psů. [20]

Trendy

Portfolio analýza je strategickým nástrojem sestavovaným i na 3-5 let dopředu. proto je třeba zkonstruovat tuto matici za několik období a vysledovat trendy, které uvnitř portfolia probíhají – vývoj cash flow, posun jednotlivých výrobků mezi kvadranty, a vytvořit si jasnou představu o budoucím vývoji portfolia se zřetelem k budoucímu efektivnímu vývoji podniku. Zároveň je nutné i správně ohodnotit konkurenci a její trendy.

Pozice výrobků, výrobních skupin či podnikatelských jednotek v matici portfolia BCG není neměnná. Rychlost změn závisí především na tempu vývoje nových technologií a na velikosti konkurence v daném odvětví a v neposlední řadě i na aktivitách vlastní organizace. [20]

Uvedený přístup hodnocení výrobků pomocí matice BCG má však i řadu kritiků:

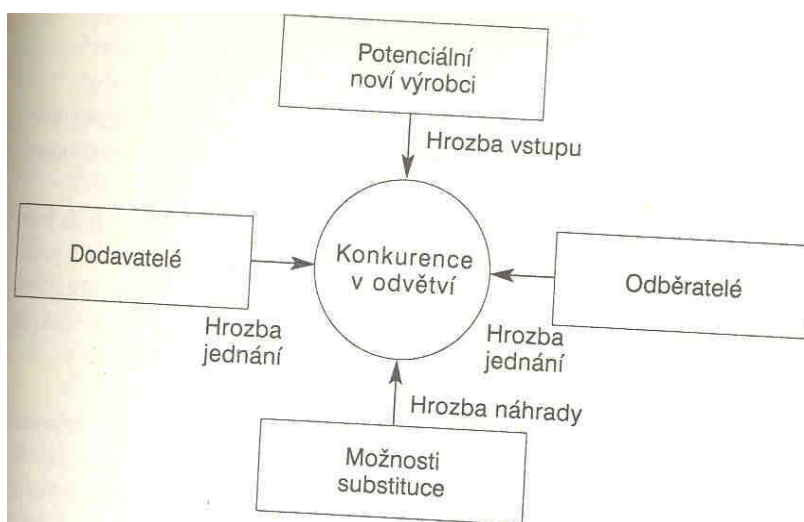
- aplikace matice BCG svádí k dojmu, že růst trhu je z hlediska organizace neovlivnitelný, což způsobuje přednostní zaměření na získání většího podílu,
- relativní podíl na trhu nemusí být vždy rozhodujícím faktorem určujícím postavení výrobku, což platí zejména pro mezinárodní trhy,
- matice BCG nepředpokládá, že mezi jednotlivými výrobky mohou existovat silné vazby, například společné distribuční sítě. [20]

		Relativní podíl na trhu		
		vysoký	nízký	
Růst trhu	vysoký	Hvězdy	Problémové děti	100 %
	nízký	Dojné krávy	Psi	10 %
		10	1,0	0,1

Obr. 2. BCG matice [1]

1.7.4 Porterův model konkurenčních sil

Z hlediska řízení organizace je nutné se zabývat otázkou, zda v daném prostředí existují i takové faktory, které ovlivňují tvorbu konkurenčních výhod podniku. Porterův model pěti konkurenčních sil umožňuje popsat a pochopit podstatu konkurenčního prostředí uvnitř každého jednotlivého odvětví, a tak vytvořit informační základnu pro rozhodování o tvorbě konkurenční výhody organizace. [20]



Obr. 3. Porterův model pěti sil [21]

Potenciální nové vstupující firmy

Nově vstupující firmy přinášejí do odvětví novou kapacitu, snahu získat podíl na trhu a často značné zdroje. To může vést ke stlačení cen nebo k růstu nákladů, a tím ke snížení ziskovosti. [20]

Překážky vstupu - úspory z rozsahu, diferenciacie produktu, přechodové náklady, přístup k distribučním kanálům, nákladové znevýhodnění nezávislé na rozsahu, vládní politika. [20]

Substituty - hrozba náhrad

Všechny firmy v odvětví soutěží v širším smyslu s odvětvími, která vyrábějí substituty. Substituty omezují výnosy v odvětví tím, že určují cenové stropy, jež si mohou firmy ziskem účtovat. Čím atraktivnější je cena substitutů, tím pevnější je strop nad ziskovostí odvětví.

Identifikování substitutů znamená vyhledávání jiných produktů, které mohou splnit tutéž funkci jako produkt daného odvětví. [20]

Dodavatelé

Dodavatelé mohou uplatnit převahu při vyjednávání nad ostatními účastníky odvětví hrozbou, že zvýší ceny nebo sníží kvalitu nakupovaných statků a služeb. vlivní dodavatelé tak mohou z odvětví neschopného kompenzovat růst nákladů zvýšením vlastních cen vytlačit ziskovost. [20]

Odběratelé – kupující

Odběratelé soutěží s odvětvím tak, že tlačí ceny dolů, usilují o dosažení vyšší kvality nebo lepších služeb a staví konkurenty navzájem proti sobě – to vše na úkor ziskovosti odvětví. Spotřebitelé jsou citlivější vůči ceně, jedná-li se o nediferencovanou produkci či takovou, která je drahá v poměru k jejich příjmům, případně nezáleží-li jim příliš na její kvalitě. [20]

Konkurenti v odvětví – konkurenční rivalita

Soupeření mezi stávajícími konkurenty má známou formu obratného manévrování k získání výhodného postavení. Používají se metody, jako cenová konkurence, reklamní kampaně, uvedení produktu a zlepšený servis zákazníkům nebo záruky. K soupeření dochází z důvodu, že jeden nebo více konkurentů buď pociťují tlak, anebo vidí příležitost k vylepšení své pozice. Ve většině odvětví mají konkurenční kroky jedné firmy viditelný

efekt na soupeřící partnery a mohou vyvolat odvetu nebo snahu o kompenzaci. To znamená, že firmy jsou na sobě vzájemně závislé. [20]

Soupeření v některých odvětvích se označuje takovými výrazy jako válečné, trpké, řezání krků, zatímco v jiných odvětvích je nazýváno slušným nebo džentlenským. [20]

Vztahy mezi pěti silami

Změna v jedné z pěti sil může mít vliv na druhé. Představme si situaci, kde technologický průlom umožní snadnější vstup do oboru. Jestliže obor vynáší nadprůměrné zisky, vstoupí do něj pravděpodobně nové firmy. To naopak může zintenzivnit konkurenci, k níž mohou přihrávat i kupující, kteří nyní mohou lépe podněcovat jednu firmu proti druhé. Všechny tyto síly jsou tedy propojeny: změny v jedné se pravděpodobně dotknou těch druhých. [2]

Vliv vlády v odvětvové konkurenci

Vláda může ovlivnit postavení odvětví vzhledem k substitutům, a to regulací, subwencemi či jinými prostředky. Vládu je třeba uznávat jako faktor potenciálně ovlivňující mnohé, ne-li všechny aspekty struktury odvětví, a to jak přímo, tak nepřímo. [20]

1.7.5 PEST analýza

Jedním z možných způsobů popisů vlivů na externí okolí organizace je využití tzv. PEST analýzy. Analýza vychází z popisu skutečností důležitých pro vývoj externího prostředí organizace v minulosti, přičemž zvažujeme, jakým způsobem se tyto faktory mění v čase. Poté se snaží odhadnout, do jaké míry se v důsledku těchto změn zvyšují či snižují specifické úrovně jejich důležitosti, resp. Jak se mění míra závislosti vývoje externího prostředí na vývoj relevantního faktoru. [20]

Pod názvem PEST se skrývají následující vlivy:

P-olitické: antimonopolní opatření, zákony na ochranu životního prostředí, daňová politika, regulace zahraničního obchodu, sociální politika, stabilita vlády.

E-konomické: trendy vývoje HDP, ekonomické cykly, úrokové sazby, vývoj peněžních zásob, dostupnost a cena energií, použitelný příjem.

S-ociální: demografický vývoj, rozdělování důchodů, mobilita obyvatelstva, vývoj životní provně a životního stylu, míra vzdělanosti obyvatelstva, přístup k práci a k odpočinku.

T-ecnologické: vládní výdaje na výzkum a vývoj, trendy ve vývoji a výzkumu, rychlost technologických změn, míra zastarávání technologií, vládní přístup k výzkumu a vývoji. [15]

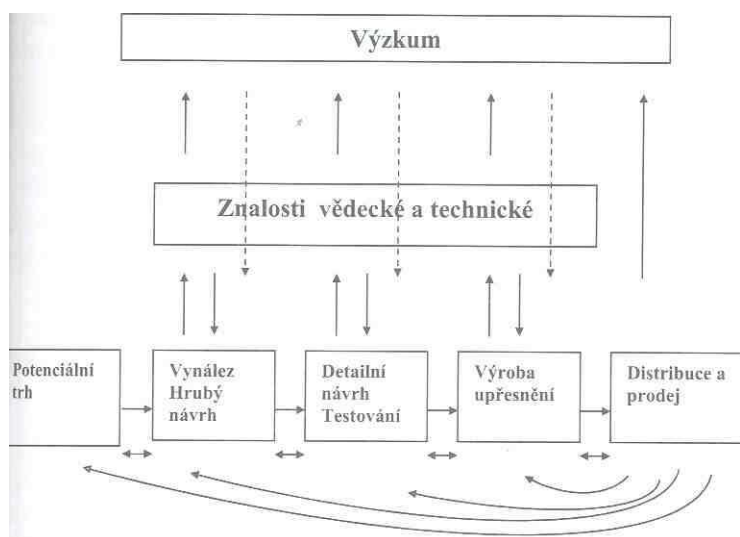
Protože sledování a analýza výše popsaných faktorů může poskytnout relativně mnoho informací o externím okolí podniku, je vhodné tyto informace selektivně rozdělit podle jejich důležitosti a ty nejdůležitější se pokusit podrobně rozebrat. Při tomto rozboru je zároveň vhodné definovat důvody, které vedli ke změně ve vývoji faktoru v čase a odhadnout míru jejich vlivu jednak na relevantní faktor a zároveň na prostředí jako celek. [20]

1.8 Inovační procesy a inovační prostředí

Pojem inovační proces klade důraz na způsob, kterým je inovace navržena, realizována a šířena a na jejich další rozčlenění. Nejedná se o lineární proces s jasně definovanou posloupností aktivit, které automaticky následují, ale spíše o systém interakcí, příchodů a přechodů mezi různými funkcemi a různými účastníky, jejichž zkušenosti, znalosti a know-how jsou vzájemně se posilující a souhrnné. Proto se v praxi dává stále větší význam mechanismu pro interakce uvnitř firmy (spolupráce různých útvarů a účast zaměstnanců v organizačních inovacích) a také napojení firmy na její okolí (ostatní firmy, podpůrné služby, expertizní centra, výzkumné laboratoře apod.). Vztahy s uživateli, bereme-li v úvahu vyjádřené požadavky a předpokládané potřeby trhu a společnosti, jsou právě tak důležité, ne-li více než ovládnutí nové techniky. Inovační proces se chápe jako dynamický proces, který má v ideálním případě tři fáze: invenci (myšlenka), adopci inovace (osvojení, převzetí) a difúzi (rozšíření znalosti o invenci).

Kreativita, která je zdrojem inovací, v podstatě znamená dát dohromady dva nebo více pojmů, které předtím nebyly spojeny. Tyto pojmy mohou znamenat jak znalosti staré, tak i velmi nové, vzniklé v rámci posledního výzkumu. Inovace výrobní nebo ve výrobních technologiích jsou výstupem nových znalostí a informací vytvořených a integrovaných prostřednictvím sítě lidí, kteří mají základní kompetence v oborovém produktu, v technologii pro produkt, a kteří jsou v interakci s lidmi jiných oborů.

Na generování, adaptaci a difúzi má rozhodující vliv regionální struktura, přičemž za podstatné určující faktory rychlosti prostorové difúze inovací jsou považovány velikost aglomerace, informační a komunikační podmínky a kvalitativní nabídka zdrojů, ale rovněž i specifické individuální vlastnosti podniků usazených v regionu. Dalším významným faktorem v inovačních procesech jsou podnikatelské schopnosti podnikatelů (vynalézavost a kreativita, propagace, organizační talent). Působí zde i podnikové charakteristiky, jako jsou např. typ a velikost odvětví, velikost podniku, inovační podnikové funkce, organizační statut podniku a typ podnikatelské inovační strategie a další. [16]



Obr. 4. Nelineární inovační model [16]

1.8.1 Inovuj, nebo nepřezijíš!

S inovacemi v podnikání je to podobné jako s mimořádnými výkony v jakémkoli jiném oboru: je obtížné, nicméně zvládnutelné vyniknout jedenkrát, a mnohem těžší podávat skvělý výkon opakovně a dlouhodobě.

To, co odlišuje skutečně skvělé podnikové inovátory od konkurentů, kteří zůstávají v pozadí, je jejich schopnost vytvářet vědomé mechanismy podporující neustálé inovace.

Dnešní globální hyperkonkurence nenechává žádný prostor k odpočinku a opakované inovace se stávají konkurenční nezbytností. [6]

1.9 Význam informačního systému

Dá se očekávat, že s přechodem většiny našich firem do posttransformační etapy vývoje dojde k posílení strategického významu jejich informačních systémů. Vyspělé firmy stojící na čele konkurenčního prostředí budou chápat strategie nasazení určitých informačních technologií jako součást svých podnikatelských strategií.

Důvodů pro vytváření informačních strategií je mnoho. Jedná se především o skutečnost, že informační systémy firem nepodporují často jejich strategické cíle jako celku, ale orientují se na podporu dílčích zájmů jednotlivých částí firmy, které bývají v rozporu s globální strategií firmy či instituce. Dalším důvodem je, že IS se v mnohých firmách rozvíjí bez dlouhodobé koncepce, což často vede k rozpadu jeho celistvosti (konzistence a integrity) a k jejich neschopnosti reagovat na změny v okolním prostředí. Zdaleka ne poslední závažný fakt je také to, že informační systémy se budují na základě okamžitých nároků jednotlivých pracovníků nebo částí firem a institucí místo na základě jasně definovaných cílů těchto organizací a jejich částí.

Informace začínají být dnes vedením firem chápány jako základní klíč ke tvorbě přidané hodnoty. Důvodem mohou být:

- poklesy nákladů na hardware,
- neobvyklé obchodní příležitosti v tomto desetiletí,
- technologická inovace ve vlastní infrastruktuře (detailní sledování existujících databází zákazníků, on-line služby, příležitosti k přeražení zdrojů, začátek nových spekulací v oblastech jako úvěry a komunikace, možnosti přechodu na elektronické podnikání, nabídka již hotových výrobků či služeb na elektronickém trhu, dodání výrobků či služeb realizovaných dle požadavků zákazníka). [18]

Pokud chtějí být firmy v dnešní době konkurenceschopné, musí vlastnit takový IS, který v daném okamžiku celospolečenského vývoje vyhovuje na něj kladeným požadavkům a to v přiměřené časové odezvě.

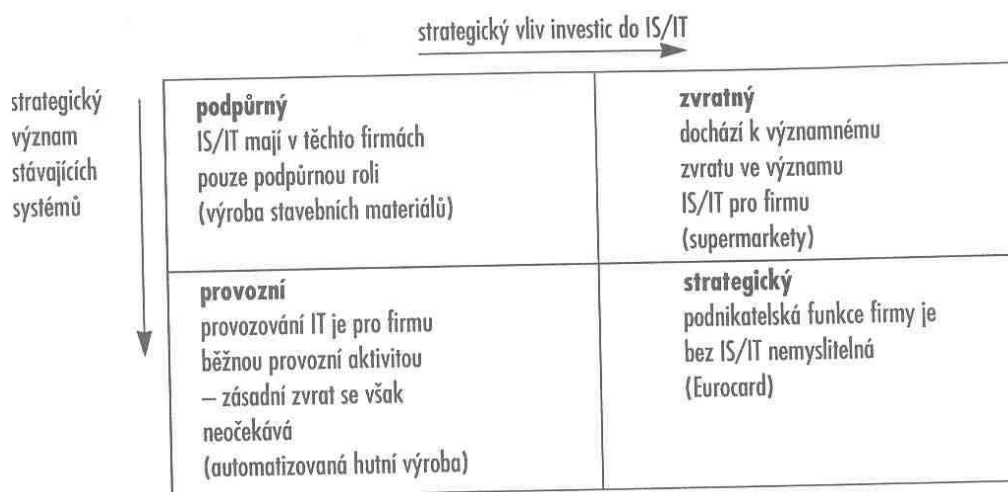
Lze říci, že informační strategie je určení dlouhodobých základních směrů budování IS firmy či instituce tak, aby získané informace sloužily řídicím pracovníkům k úspěšnému podnikání. Z této definice vyplývá, že jedním z nejdůležitějších faktorů úspěšnosti IS je

jejich orientace na podporu podnikatelských činností firmy. Tvorba informační strategie se musí opírat o jasnou koncepci firmy zahrnující odpovědi na takové otázky, jako např. co vlastně firma či instituce dělá, jaké je její poslání a jak lze změnit procesy v ní probíhající, aby se dostavily lepší výsledky. [18]

1.9.1 Specifika zavádění informačních systémů

Projekty zavádění a inovací IS mají svá specifika, která determinují jejich současný stav a nejbližší vývoj:

- krátká doba vývoje odvětví IT a velmi rychlý vývoj v tomto oboru, aplikace nutí uživatele měnit styl práce, mění se i podnikatelské prostředí a tím i požadavky uživatelů, pracovní prostředí je velmi nestabilní, výběr komponent IS je nesnadný,
- úzká návaznost fází návrhu a realizace v projektech IS a IT,
- projekty IS jsou velmi složité, IS musí být schopen pružně reagovat na změny společenských a hospodářských dějů,
- IS a IT zahrnují vývojové i realizační práce, takže jsou obtížně řiditelné a je na ně kladeno množství často protichůdných požadavků,
- změny IT přinášejí s sebou i nutnost nových pracovních postupů, a tím i nové požadavky na kvalifikaci vývojářů, průběžné proškolení se stává nezbytností.[18]

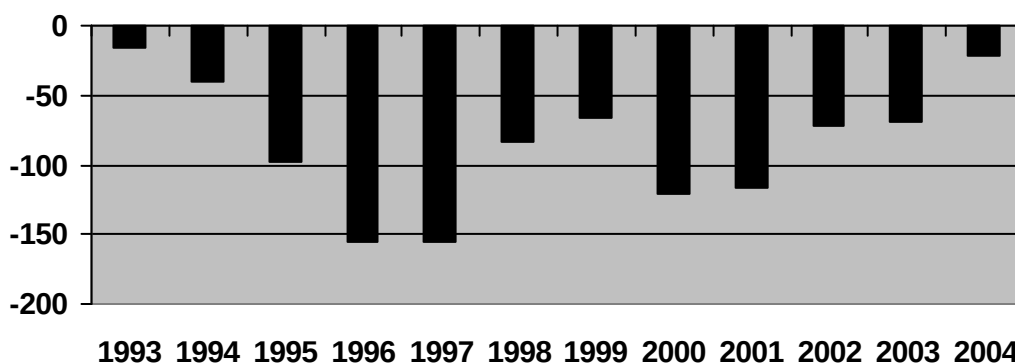


Obr. 5. Strategická mřížka [18]

1.10 Zahraniční obchod

Zahraniční obchod letos podle všeho zůstane v přebytku a bude výrazným tahounem růstu české ekonomiky. Realita šestimiliardového přebytku březnové obchodní bilance totiž překonala očekávání. Vývoz byl přitom v porovnání s dovozem nejlepší od března roku 1993. Celkový přebytek bilance za první čtvrtletí ve výši 14,7 miliardy je dokonce novým rekordem. Experti si ale všímají, že došlo k poklesu dynamiky obchodu.

Export se totiž meziročně v březnu zvýšil jen o šest procent, import dokonce poklesl o půl procenta. To naznačuje, že se stále více využívá domácích zdrojů a zároveň roste i podíl přidané hodnoty výrobků v České republice vyrobených. Po mnoha letech se zdá, že se snižuje dovozní náročnost české ekonomiky. Zatímco v minulosti téměř každý růst vývozu provázal i růst dovozu, v současnosti tomu tak není. [10]



Graf 1. Celoroční bilance zahraničního obchodu

(v miliardách korun) [10]

1.11 Vývoj české ekonomiky

Vývoj české ekonomiky za uplynulých 10 let není způsoben jen konfrontací makroekonomických a mikroekonomických parametrů ČR s mezinárodní oscilací tržní poptávky, vývojem cen strategických surovin na světových trzích a změnami kurzů národní měny vůči USD a EUR, ale zejména úrovní konkurenceschopnosti českých firem. Konkurenceschopnost firem v ČR totiž ve své podstatě integruje jak vnější podmínky konkurenceschopnosti (makroekonomické a mikroekonomické limity, časoprostorové rysy globálního tržního prostředí včetně vývoje cen a kurzů na světových trzích), tak vnitřní

reflexi firemní kultury, strategie a taktiky uplatňování marketingové filozofie (včetně marketingu konkurenceschopnosti) v praxi.

Je totiž holou a prokazatelnou skutečností, že v hodnotících zprávách o české ekonomice, prezentovanými institucemi ČR, se pravidelně stává, že negativní i pozitivní trendy české ekonomiky jsou zdůvodňovány pouze vlivem negativního působení vnějších podmínek konkurenceschopnosti a pozornost již vůbec není věnována vnitřním podmínkám českých firem.

Aby porovnání mělo skutečně reálný, dynamický, časoprostorový rozměr i rámec, je třeba vyjít z výsledků české ekonomiky, které odrážejí kromě jiného reálnou konkurenceschopnost českých firem. Statistické údaje k srpnu 2001 dokládají, že výkonnost české ekonomiky jako celku akceleruje nevídaným tempem již 9 kvartálů po sobě jdoucích. Tempo růstu české ekonomiky je tedy v roce 2001 výrazně vyšší, než ve většině zemí EU, kde vládne doznívající ekonomická recese. Tahounem růstu HDP v ČR je jednak ochota trhu kupovat, která je podmíněna poptávkou, a dále nízká inflace a nízký přírůstek spotřebitelských cen, na kterém se podílí zejména zdražení PHM. Druhým hnacím motorem ekonomiky je dynamický rozvoj průmyslu. Do ČR a zejména pak do rozvoje industriálních zón současně směřuje stále vysoký objem investic ze zahraničí.

Kromě uvedených velmi pozitivních ukazatelů je však třeba zvýšenou měrou vnímat tu skutečnost, že těchto výsledků bylo dosaženo s rostoucím zadlužováním státu a zvyšováním schodku státního rozpočtu. [4]

1.12 Globalizace

Globalizace přináší nové naděje i hrozby společné vyspělým i nevyspělým zemím. Spolu se závratným vědeckým, technickým a technologickým pokrokem přináší i nové hrozby jeho zneužívání.

Tlak na bezbřehou, převážně plošnou, symetrickou liberalizaci světového obchodu bez ohledu na vyspělost zemí asymetricky zvýhodňuje především vyspělé země. Bohatnutí bohatých a chudnutí chudých se proto týká nejen sociálních skupin uvnitř zemí, ale i celých zemí a regionů.

Na rozdíl od vysokého růstu ekonomické výkonnosti po druhé světové válce se v posledních dvou dekadách světový růst ekonomické výkonnosti výrazně zpomalil a činil

jen asi 1 % ročně, obdobně jako v minulém a v první polovině tohoto století (v období 1820 – 1952). Kromě asijských smíšených ekonomik, kde se růst naopak zrychlil, se přitom nejvíce zhoršila dynamika méně vyspělých zemí (přešla ve stagnaci nebo až v pokles celých regionů). Propast mezi chudými a bohatými zeměmi se tedy znovu prohlubuje.

Sítě největších multinacionálních korporací ovládly podstatnou a stále rostoucí část světového obchodu a přeměňují jej na svůj "vnitropodnikový trh" (a trh dodávek v kooperaci), kterým vytlačují trh svobodné soutěže a přeměňují jej na trh se silnými monopolistickými, dominantními, "přesilovými" tendencemi. Nájezdy spekulativního kapitálu vyvolávají krize celých kontinentů. Neregulovaný vývoj naráží na zdrojová a ekologická omezení této planety.

Problémy regulace působení multinacionálních společností i mezinárodních kapitálových toků přerůstají v jeden z hlavních úkolů světového společenství. Globální převaze nejvyspělejšího centra světové ekonomiky - USA - čelí i tendence k regionálním integracím, k přeměně globalizace v regionalizaci a k objektivizaci celosvětových regulačních mechanismů (institucí OSN včetně IMF, WB, WTO) na bázi vyvažování zájmů regionů i jejich skloubení s životním prostředím.

Třetí cesta - smíšená úloha trhu i státu, resp. i nadstátní regulace - je proto ve společném zájmu nekatastrofického vývoje vyspělých i nevyspělých zemí světa. Vede je do třetího tisíciletí.

Naopak neomylná "první" (neoliberální) cesta vede středně vyspělé země do třetího světa - i když pro "ty nahoře" první třídou. a celý svět vede do krizí a do globálního sociálního a ekonomického i ekologického ohrožení. [12]

1.13 Slovo závěrem

Václav Klaus: „Konkurenceschopnost musí být hledáním firmy, nikoli státu. To naše obchodní, agrární, průmyslové a další komory nechápou. Firma přirozeně chce od státu ochranu, chce i případnou protekci, zaslouží si ji však jen proti opravdu nekalému jednání z druhé strany. Poučme se z historie. Je to věčný souboj. Přečtěme si znovu a znovu 150 let starý slavný text Frederika Bastiata „Petice výrobců svíček proti konkurenci slunce“, ve které výrobci svíček žádají francouzský parlament, aby zablokoval slunce, protože díky němu lidé přes den nepotřebují svíčky! Mimochodem, je to zvlášť cenný příspěvek k diskusi o antidumpingovém zákonodárství.

Zastánci státní intervence a ti, kteří rádi používají slov, jako je konkurenceschopnost, často argumentují nezbytností té či oné země či celého kontinentu stát se ekonomickou mocí či velmocí (hovoří o „economic power“) a já se jim snažím vysvětlovat, že je bezcenné, abychom zkoušeli uměle zkonstruovat Orwellův hypotetický souboj tří světových ekonomických mocností z jeho slavné antiutopické knížky „1984“, snažím se říkat, že je zbytečné, aby se Evropa pokoušela stát ekonomickou velmocí, aby získala „moc“. Neusilujme o nic takového, usilujme o produktivnost, o efektivnost, o nápady a o invence, o úspěch na trhu. Jedním z mých nejoblíbenějších ekonomů býval (do své až příliš předčasné smrti) Američan Karl Brunner. Minulý týden jsem náhodou objevil jeho projev z roku 1984 (byla to tzv. přednáška na počest Adama Smithe na každoročním kongresu Americké asociace podnikových ekonomů, přednáška, kterou jsem byl já požádán pronést v roce 1992 na stejném kongresu v Dallasu) a byl opět přesně k věci. Brunner tehdy řekl: „Moc zboží nevyrábí. Moc zboží pouze používá pro potřeby svého mocenského aparátu. Moc však může být použita k tomu, aby bylo bohatství odebráno tomu, kdo ho vyrobil.“ I toto je naprosto klíčové.“ [7]

II. PRAKTICKÁ ČÁST

2 ANALÝZA PRAKTICKÝCH POZNAKTŮ

2.1 Ego Zlín

Česká firma EGO Zlín, spol. s r. o. je výrobcem a distributorem mobilních pracovišť a záchranných prostředků určených pro řešení mimořádných situací a válečných konfliktů, využívaných armádou, hasiči, zdravotnickou záchrannou službou, horskou, důlní, vodní záchrannou službou, složkami civilní ochrany a dalšími složkami IZS, Červeným křížem, humanitárními systémy v případě katastrof. Prostředky, určenými pro imobilní pacienty vybavuje sociální ústavy, léčebny dlouhodobě nemocných, psychiatrické léčebny, domovy důchodců, jednotky intenzivní péče, jsou určeny i pro pacienty v domácím ošetření. Vybavuje i specializovaná pracoviště jako operační sály onkologii, rentgeny, radioterapie, ...)

Česká firma EGO Zlín spol. s r.o. vyrábí a distribuuje své výrobky již od roku 1993. Jedná se o výlučně soukromou firmu jejímž jediným majitelem je ředitel firmy. Firma vlastní výrobní a administrativní objekty včetně veškerého potřebného výrobního zařízení. Všechny výrobky zařazené do výroby na základě vlastního vývoje, který zohledňuje nejnovější světové poznatky, jsou konzultovány a následně testovány na odborných autorizovaných pracovištích nejen v České republice, ale i v zahraničí. Na základě těchto testů jsou vystaveny potřebné certifikáty. Hodnocení výrobků bylo prováděno na odborných pracovištích v USA, Austrálii, Rakousku, Švýcarsku a dalších zemích

Velká pozornost je věnována vlastnímu vývoji na základě průzkumu potřeb odběratelů a při využití nejnovějších trendů a poznatků. Převážná část výrobků je chráněna patenty, průmyslovými a užitnými vzory.

Firma EGO se pravidelně zúčastňuje mezinárodních veletrhů, kde získává mezinárodní ocenění. Své prvenství obhájila 3 roky po sobě za následující výrobky:

- v r. 2002 ocenění za Výukový program první pomoci,
- v r. 2003 za BIOVAK (prostředek pro transport postiženého, zasaženého biologickou zbraní),
- v r. 2004 za Mobilní pracoviště IZS pro řešení mimořádných situací.
- V r. 2005 cena IDET za největší přínos veletrhu.

Tento rok firma získala cenu Salvator, udělovanou v rámci záchranného integrovaného systému. Cenu získala ve čtvrté kategorii Občan, a to za pořádání „Medicíny katastrof“ a za vývoj a invenci nových výrobků na světové úrovni pro potřeby světového integrovaného systému. (podklady firmy, vlastní řešení)

2.1.1 Základní údaje o firmě

- Obchodní název: EGO Zlín, spol. s r. o.
- Vedení: Ing. Pavel Kostka je jediným společníkem a jednatelem obchodní společnosti
- IČO: 46902473
- DIČ: CZ46902473
- Adresa: Štípa 438, 763 14 Zlín
- Telefon: +42057710003-45
- E-mail: obchod@egozlin.cz
- Http: www.egozlin.cz

2.1.2 Ekonomické ukazatele

- Typ společnosti: společnost s ručením omezeným
- Obrat: 100 mil. Kč
- Základní kapitál: 2,5 mil. Kč
- Počet zaměstnanců: 23

2.1.3 Předmět podnikání

- zprostředkovatelská činnost,
- výroba a opravy zdravotnických potřeb,
- koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej,
- servis strojů pro chemický průmysl,
- výroba výrobků z plastiku.

2.1.4 Vývoj počtu zaměstnanců

Tab. 1. Vývoj zaměstnanců v jednotlivých letech (podklady firmy)

V letech	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Celkový počet zaměstnanců	18	20	20	22	20	23

2.1.5 Certifikace

Firma se zaměřuje na trvalé dosahování jakosti. Všechny výrobky jsou schváleny Státním ústavem pro kontrolu léčiv, mají certifikáty TÜV a vakuovým výrobků jsou přidělena skladová čísla NATO.

Česká firma EGO Zlín, spol. s r. o. má vybudovaný, dokumentovaný a zavedený systém managementu jakosti podle ČSN EN ISO 9001:2001.

Firma vlastní certifikáty na výrobky od společnosti IQNET od r. 2000, recertifikace proběhla r. 2003 a od společnosti CQS od r. 2003.

2.1.6 Cíle firmy pro rok 2005

1. Vývoj nových typů stanů na principu přetlaku a podtlaku,
2. Vývoj prostředku bio-ochrany a vytvoření systému pro celoplošné pokrytí území státu,
3. Dodání dekontaminačních sestav a zavedení do AČR, včetně katalogizace pro NATO,
4. Zavedení nového IS, který zahrnuje účetnictví, výrobu, prodej, práce se zákazníky, kvalitu výrobků, sledování cílů jakosti s možností vyhodnocení v daném okamžiku dle potřeby,
5. Navýšení exportu o 100%.

2.2 Sortiment výrobků

2.2.1 Prostředky pro záchranný systém

Vakuové fixační prostředky:

- vakuové dlahy (viz příloha I)
- vakuové matrace
- fixační dlaha s možností využití extenze

Ruksaky, tašky a kufry na ob vazový materiál:

- pohotovostní ruksaky
- kufry a tašky na ob vazový materiál
- zdravotnický box
- taška Paramedic
- lékařský kufr
- záchrannářské ledvinky

Vyprošťovací, transportní a fixační prostředky:

- transportní vyprošťovací plachty
- transportní dělitelná nosítka
- zádová vyprošťovací dlaha
- závěsný vak pod helikoptéru
- zdravotnická nosítka
- skládací polní lehátko
- fixační dlaha s možností využití extenze

Další sortiment pro záchranný systém

- termoizolační folie
- vak pro zemřelé
- lehká deka

2.2.2 Prostředky biologicko-chemické ochrany

-BIOVAK (viz příloha II.)

-kryt pro utěsnění kanalizačních vpustí

2.2.3 Prostředky pro imobilní pacienty

Antidekubitní pomůcky:

-lehátko antidekubitní vzduchové, bublinové, materiál textil

-kompresor vzduchový, stavitelný dle váhy pacienta

-antidekubitní nafukovací podložky

-aktivní antidekubitní systém pro vyšší rizika

Prostředky pro hygienu:

-koupací vana s příslušenstvím

-bazének na mytí hlavy

Vakuová vestavba do invalidního vozíku

Záchranný nafukovací límec

2.2.4 Laerdal – prostředky pro záchranný systém

Fixační límce krční páteře Laerdal

Silikonové resuscitační vaky Laerdal

Silikonové masky Laerdal

Jednorázový resuscitační vak The Bag

Manuální odsávačka V-Vac

Kapesní masky v pouzdru

Bateriová odsávačka Laerdal

2.2.5 Lékárničky vybavené pro poskytnutí neodkladné předlékařské pomoci

2.2.6 Mobilní zdravotnické pracoviště ZZS kraje

Polní nemocnice, sestavená ze stanů s nafukovací konstrukcí. Maximálně mobilní, snadno transportovatelné a rychle rozvinutelné pracoviště poskytuje odpovídající přístřeší a komfort pro osoby a techniku. Dostupné příslušenství – topení, klimatizace, vnitřní vybavení. (viz příloha III.)

2.2.7 Výukový a zkušební program první pomoci

Výukový model typ RESUSCUE ANNE je velikosti dospělého člověka, průměrné fyziologie s reálnými anatomickými rysy. Model je napojen na počítač, software, interface a tiskárnu. Propojení lze realizovat přes klasický stolní počítač nebo notebook. Program monitoruje prováděné výkony, graficky znázorní životní funkce a vyhodnocuje test. Hlavním cílem tohoto programu je nácvik základních kroků pro úspěšnou kardiopulmonální resuscitaci.

2.3 Politika jakosti

Úkolem politiky jakosti je zabezpečit, realizovat a nabízet zákazníkům výrobky, které odpovídají jejich požadavkům a očekávání. Z politiky jakosti vyplývají závazky jednotlivých členů vedení, které jsou konkretizovány v cílech jakosti. S politikou jakosti a cíly jakosti jsou všichni pracovníci každoročně seznamováni.

Záměrem a cílem firmy je vybudovat stabilní firmu s progresivním programem, zaměřenou na trvalé dosahování smluvené úrovně jakosti výrobků, tak aby byla splněna očekávání a požadavky zákazníků v oblasti jakosti, ceny a časové dostupnosti výrobků. Tohoto cíle dosahuje firma důslednou aplikací systému jakosti a trvalým zlepšováním systému.

2.3.1 Účel a působnost

Systém jakosti ve firmě EGO zabezpečuje

- dodržování jakostních požadavků na výrobky ve všech fázích výrobního procesu od převzetí zakázky až po expedici,
- předcházení vzniku neshod plánováním a řízením procesů,

- vypořádání zjištěných neshod a realizaci opatření proti jejich opakování,
- trvalé prověřování účinnosti navržených opatření proti jejich opakování,
- doplňování (přepracování) těchto opatření a postupů – dle potřeby,
- dokumentování změn vzniklých z těchto opatření.

2.4 Organizační členění

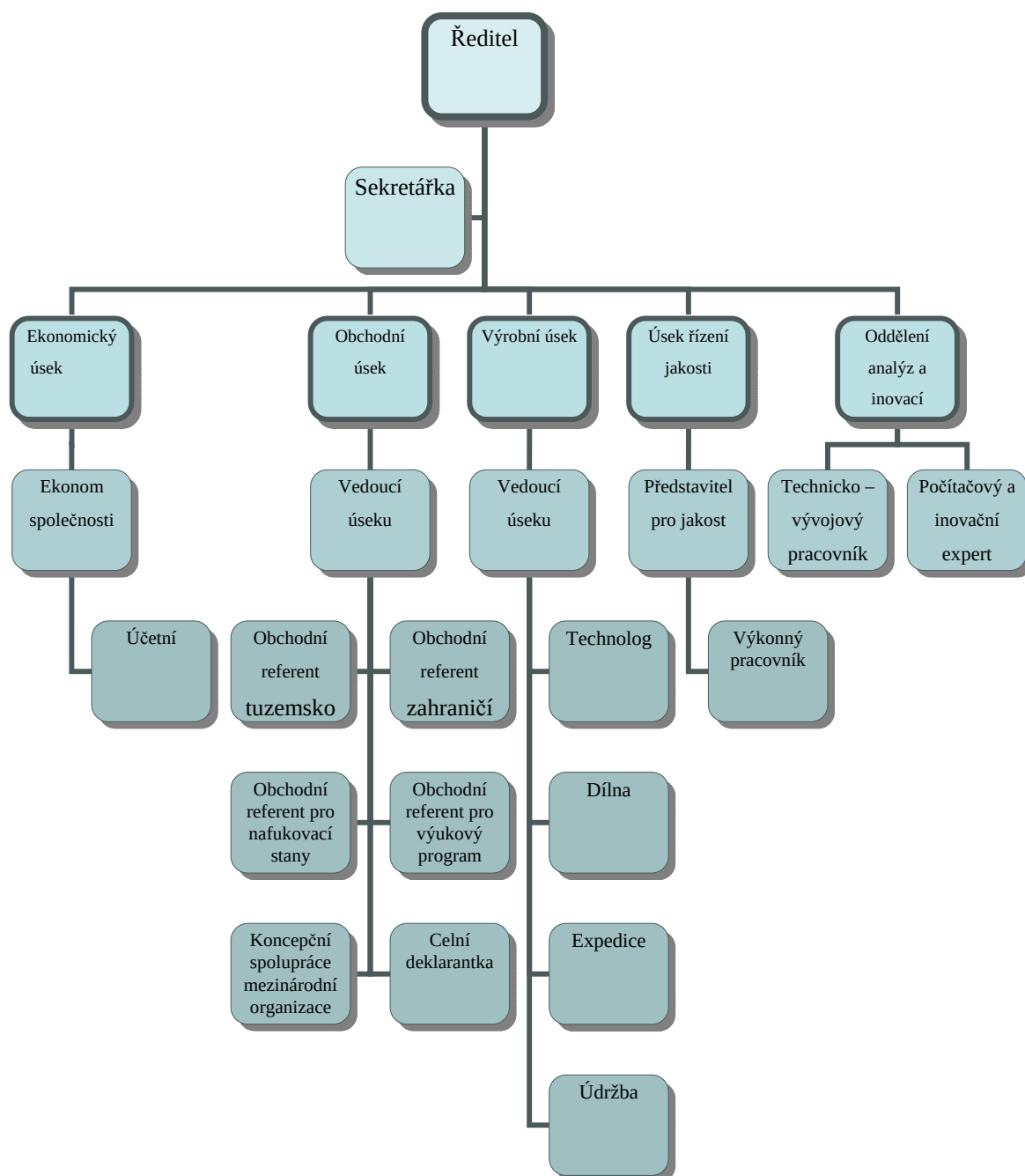


Schéma 1. Organizační diagram (podklady firmy)

V čele firmy je ředitel, který je jediným společníkem a jednatelem firmy. Zaměstnává 23 lidí, což není mnoho, vzhledem k tomu, jakých ročně dosahuje obrátů. Z organizačního diagramu je však patrné, že firmě chybí marketingové oddělení, což je dost nevšední a může to být pro firmu značným handicapem. Nábor zaměstnanců je ve firmě velmi častý, jelikož mnoho zaměstnanců nestačí na své funkce a vedoucí s nimi nejsou spokojeni (hlavně v úseku obchodu). Na trhu práce však zatím nejsou schopni nalézt dostatečně způsobilé, reprezentativní a komunikativní lidi. Ve firmě dochází ke kumulaci pozic, kdy jeden člověk vykonává např. účetnictví i expedici apod. Stávajícím problémem firmy je nedostatek pracovníků. (vlastní řešení)

2.5 Dodavatelé

Tab. 2. Dodavatelé (podklady firmy)

Jméno	Materiál	Adresa
GUMOTEX a. s.	tubusy pro stany, podlahy, nafukovací stany, dekontaminační stany a sprchy, dělící stěny	Břeclav
REMKO spol. s r. o.	Vytápěcí agregáty, klimatizační jednotky	Praha
FYGR s. r. o.	Izolační vložky, chirurgické vložky, propojovací díly, stanové přístřešky	Jablunné nad Orlicí
POHORELEC JAN –OVZ	Klimatizační jednotky, filtroventilační jednotky	Pardubice
ACD Salvage Techniek	Dekontaminační sprchy a přístroje, kryty na kanály, záchytné bazény	Holandsko
Zdeněk Holomý – Tesla	Osvětlovací soupravy	Valašské Meziříčí
AUTOFLUG GmbH	Kompresory, dekontaminační přístroje	Německo
MIK BOHEMIA s. r. o.	Plastová podlaha	Brno

RUBENA a.s.	Nádrže na vodu, vaky na vodu, protipovodňové stěny	Náchod
UNIKO s. r. o.	kontejnery	Vizovice

Své dodavatele si firma pečlivě vybírá, i tito dodavatelé mají své konkurenty. Exklusivním dodavatelem pro firmu je RUBENA a. s., která se specializuje na nádrže a vaky na vodu, a Pohořelec Jan, který je jedinečný svou výrobou HEPO filtrů.

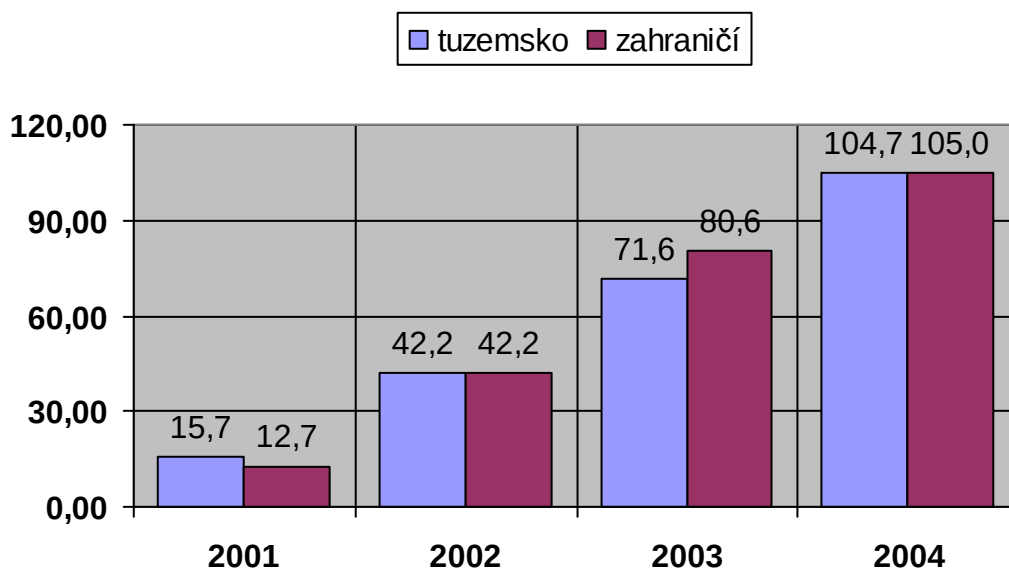
2.6 Export

Firma Ego Zlín dosahuje rok od roku vyšších tržeb z prodeje svých výrobků. Zásluhu na tom mají především nové možnosti prodeje (i-net, veletrhy), prostoupení firmy na nové trhy (Srí-Lanka, Malajsie apod.), rozšíření sortimentu a inovace, nové bezkonkurenční systémy a výrobky (Biobox, Biovak apod.), větší uvědomělost potencionálních zákazníků (veletrhy IDET) a hlavně její zaměstnanci.

Firma vyváží do těchto zemí: Litva, Rusko, Kazachstán, Srí-Lanka, Malajsie, SAE, Rakousko (Červený kříž), Švýcarsko (Horská služba), Egypt, Německo, Slovensko, Nový Zéland, Austrálie, Dánsko, Polsko, Amerika (GMS), Francie, Maďarsko, Rumunsko, Belgie.

Objem prodeje exportu je s tuzemským prodejem vyrovnaný. Odběrateli v tuzemsku jsou především armáda, hasiči, zdravotnická záchranná služba, horská, důlní, vodní záchranná služba, složky civilní ochrany a další složky IZS, Červený kříž apod.

Konkrétní vývoj hodnot můžete vidět na následujícím grafu.



Graf 2. Tržby z prodeje v jednotlivých letech v milionech Kč (podklady firmy)

2.7 Konkurenční výhoda

Jednou z nejpodstatnějších výhod firmy Ego Zlín je samozřejmě produkt, který nabízí. Jde zpravidla o výrobky patentované (trvale udržitelná výhoda), jedinečné svými užitnými vlastnostmi, jedinečné svou kvalitou a službami, které firma poskytuje a které vytváří hodnotu pro zákazníka. Firma je ochotna se přizpůsobit svému klientovi, a vyhovět i náročnějším objednávkám, které požaduje. Ať již jde o barvu nebo parametry výrobku, užitné vlastnosti.

Velkou konkurenční výhodou firmy je fakt, že neprodává jen výrobky, ale celý systém. Polní nemocnice prodává se základním vybavením jako jsou např. sprchy, lůžka, kuchyně, chirurgické oddělení apod. dle požadavků klienta.

Další velkou výhodou firmy je cena výrobků. Firma zvolila strategii nízkých cen, čímž dosáhla zvýšení zájmu o její nabízený produkt a také tím zvýšila objem prodeje.

Tím, že firma organizuje různé přednášky a prezentace na téma terorismus, NBC ochrana apod. organizuje sjezdy zahraničních firem působících v tomto odvětví, vybudovala si dobré jméno a image firmy.

Firma se snaží co nejrychleji objednané výrobky dodat, aby tak uspokojila co nejlépe své zákazníky.

2.8 Obecná strategie firmy Ego Zlín

Aby si společnost udržela své postavení na trhu, zaměřila se především na **diferenciaci** svých výrobků. Při strategii diferenciacce usiluje podnik, aby byl ve svém odvětví jedinečný v některých dimenzích, jež kupující velmi oceňují. Jednou z těchto dimenzí je fakt, že firma neprodává výrobek, nýbrž celý systém.

Inovační orientace je jedním ze stěžejních pilířů společnosti, velkou část kapitálu vkládá do výzkumu a vývoje a pohotově reaguje na poptávku na trhu. Neustále zdokonaluje a vyvíjí své výrobky, dává výrobkům nové parametry, nové užité vlastnosti.

Důležitý pro firmu je i **zákaznický servis**. Snaží se dosáhnout co největší přidané hodnoty pro zákazníka službami, které mu nabízí. Zaměřila se na poprodejní asistenci (telefonická podpora), v případě vážnějších problémů, okamžitý příjezd. Nabízí bezplatné zaškolení k používání, a vysvětlení co nejefektivnějšího použití výrobku. Při závažných poškozeních nabídne opravu anebo výměnu kus za kus. Firma se snaží o zpětnou vazbu se zákazníkem, snaží se zohlednit klientovi připomínky a aplikovat realizaci.

Základní strategickou dimenzí firmy je **orientace na jakost**. Kvalita vyplývá z vlastností výrobků se zřetelem na individuální užitek. Firma se zaměřila se na dodržování jakostních prověrek a certifikací. Získala certifikát TÜV osvědčující splnění všech technických požadavků na své výrobky. Pravidelně probíhá při výrobě kontrola kvality, kontrola zmetkovosti apod. U výrobků se klade důraz na užité vlastnosti, trvanlivost, spolehlivost, souhlas s normami a estetičnost. K jakostní orientaci spadá i spolehlivost služeb o kterých jsem se již zmínila, jejich pohotovost reagovat na požadavky klienta, porozumění zákazníkovi a ochota ho vyslechnout a reagovat.

Orientace na značku je dalším strategickým pilířem firmy. V tomto případě jde hlavně o intenzitu reklamního působení. Firma Ego Zlín využívá všech možností prezentovat své výrobky v zahraničí. V Evropě se pravidelně účastní veletrhů EUROSATORY v Paříži a veletrhu MEDICA v Düsseldorfu. V Asii se představila na veletrzích v Abu Dhabi v r. 1999 a 20005 a v Dihadu v r. 2004 a 2005. Pořádá řadu individuálních zahraničních prezentací. V letošním roce např. v polské Inowroclawii na 10. ročníku záchrannářského fóra, litevském Vilniusu – vojenský polygon, egyptské Káhiře – komplex Air Defence house a má připravenou prezentaci v malajském Kualalumpuru pro představitele malajské armády (medical corps).

Firma je členem asociace obranného průmyslu, asociace výrobců a dodavatelů zdravotnických prostředků a členem NBC czech teamu.

Orientace na snižování nákladů je charakteristická snižováním přímých nákladů, které vnikají realizací efektu degrese na základě množství, efektu zkušenostní křivky i využíváním inovací ve výrobním procesu. Velmi užitečným prostředkem pro sledování těchto jevů se stal nový informační systém firmy zavedený začátkem tohoto roku, na který se firma zatím adaptuje.

Šíře programu je také velmi charakteristická pro firmu, odráží orientaci uvnitř nabídkové politiky a je určována především flexibilitou umožňující nabídnutí specifické varianty výrobku, stejně tak jako flexibilitou v oblasti služeb pro zákazníka. (vlastní řešení)

2.9 Analýza ekonomické výkonnosti

2.9.1 Charakteristika odvětví

Gumárenský a plastikářský průmysl v ČR prožívá v posledních pěti–šesti letech nebývalý boom a jeho postavení v rámci zpracovatelského průmyslu neustále posiluje. Jeho hlavním specifikem je, že na rozdíl od většiny ostatních odvětví a oborů, se jej v uplynulých letech téměř nedotkly ani domácí hospodářské reformy, ani výkyvy světové ekonomiky. Tempa růstu základních ukazatelů jsou trvale nad průměrem zpracovatelského průmyslu jako celku.

Odvětví se v souladu s OKEČ dělí na dva velké výrobní obory: výroba pryžových výrobků, výroba plastových výrobků. (zdroj MPO)

Firma Ego Zlín působí v odvětví plastových výrobků se zaměřením na zdravotnictví a obranu. V tomto odvětví je slabá konkurence a mnoho tržních příležitostí.

2.9.2 Rozbor rozvahy

Tab. 3. Rozvaha (podklady firmy)

(V tis. Kč)	2001		2002		2003	
AKTIVA CELKEM	30627	100%	51097	100%	63224	100%
<i>Dlouhodobý majetek</i>	<i>12110</i>	<i>40%</i>	<i>11488</i>	<i>22%</i>	<i>10637</i>	<i>17%</i>

DNM	0	0%	0	0%	0	0%
DHM	10270	34%	9594	18%	8722	14%
DFM	1840	6%	1894	4%	1915	3%
<i>Oběžná aktiva</i>	<i>18243</i>	<i>59%</i>	<i>38633</i>	<i>76%</i>	<i>45561</i>	<i>72%</i>
Zásoby	7840	25%	5163	10%	6570	10%
Pohledávky	5487	18%	4418	9%	5404	9%
Finanční majetek	4916	16%	29052	57%	33587	53%
<i>Časové rozlišení</i>	<i>274</i>	<i>1%</i>	<i>976</i>	<i>2%</i>	<i>7026</i>	<i>11%</i>
PASIVA CELKEM	30627	100%	51097	100%	63224	100%
<i>Vlastní kapitál</i>	<i>12389</i>	<i>40,1%</i>	<i>22371</i>	<i>44%</i>	<i>38001</i>	<i>60%</i>
Základní kapitál	2500	8%	2500	5%	2500	4%
Rezervní fondy	30	0,1%	30	0,1%	250	0,4%
Kapitálové fondy	0	0%	0	0%	0	0%
HV min. let	6487	21%	9859	19%	18620	29,6%
HV b. o.	3372	11%	9982	19,9%	16631	26%
<i>Cizí zdroje</i>	<i>18017</i>	<i>58,9%</i>	<i>28067</i>	<i>55%</i>	<i>25041</i>	<i>39%</i>
Rezervy	530	1,4%	1060	2%	3309	5%
Dlouhodobé závazky	7020	23%	2001	4%	344	1%
Krátkodobé závazky	7546	25%	24693	48,4%	19796	31%
BU	2921	9,5%	313	0,6%	1592	2%
BU dlouhodobé	2921	9,5%	0	0%	0	0%
BU krátkodobé	0	0%	313	0,6%	1592	2%
<i>Přechodné účty pasiv</i>	<i>221</i>	<i>1%</i>	<i>659</i>	<i>1%</i>	<i>182</i>	<i>1%</i>

Z hlediska majetkové struktury společnosti Ego Zlín je patrný klesající podíl dlouhodobého majetku na celkových aktivech ve prospěch oběžného majetku. Vzhledem

ke skutečnosti, že se jedná o výrobní podnik, podíl dlouhodobého majetku je docela nízký. U firmy dochází k postupnému zvyšování bilanční sumy celkových aktiv a k poklesu dlouhodobého hmotného majetku.

U vývoje finanční struktury je nejdůležitější skutečnost, že položka vlastního kapitálu roste, což při stálé výši základního kapitálu znamená, že společnost **je trvale zisková**. Dále je patrné, že firma využívá více svých vlastních zdrojů na úkor cizích zdrojů, které v průběhu posledních let poklesly o 20%. (vlastní řešení)

2.9.3 Analýza výnosů a nákladů

Tab.4. Výkaz zisků a ztrát (podklady firmy)

V tis. Kč	2001		2002		2003	
Tržby za prodej zboží	8413	30%	54267	66%	52665	71%
Výkony	19789	69,3%	30117	35%	21296	29%
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	20190	71%	30260	36%	20929	28%
Změna stavu + aktivace	-401	-1,7%	-143	-1%	367	1%
Ostatní výnosy	211	0,7%	-221	-1%	164	0%
VÝNOSY	28413	100%	84163	100%	74125	100%
Náklady na zboží	7029	30%	38117	55%	18033	36%
Výkonová spotřeba	9596	40%	19430	28%	21071	42%
Odpisy	1599	7%	1102	2%	1021	2%
Osobní náklady	4236	15%	6665	10%	6601	13%
Ostatní náklady	942	4%	4401	5%	3373	7%
Nákladové úroky	116	1%	1	0%	1	0%
NÁKLADY	23518		69716		50100	

Z výkazu zisků a ztrát je patrný **prudký růst výnosů**. Větší podíl výnosů je soustředěn zpočátku ve výkonech, postupně se však přelévá do tržeb za prodej zboží – 71%.

Výkonová spotřeba zaznamenala pomalý růst ze 40% na 42%, objem výkonů klesá, kdežto tržby za prodej zboží prudce stoupají, což je pozitivní.

U nákladů lze konstatovat poměrně stabilní podíl všech druhů nákladů na celkových nákladech. Nejvíce se na celkových nákladech podílí výkonová spotřeba, další významnou položkou jsou náklady na zboží. Ostatní druhy nákladů se na celkových nákladech podílejí nevýznamně. (vlastní řešení)

Tab. 5. Vývoj hospodářského výsledku (podklady firmy)

V letech	2001	2002	2003
Provozní HV	5156	18372	24492
Finanční HV	-325	-3925	-519
Daň z příjmu za BČ	1523	4488	7394
Mimořádný HV	64	23	52
HV za účetní období	3372	9936	16631
HV před zdaněním	4895	14447	24025
HV před zdaněním a úroky	5011	14460	24089

V tabulce je sumarizován přehled vývoje hospodářského výsledku i jeho jednotlivých součástí. Můžeme vypočítat prudký nárůst hospodářského výsledku. Od roku 2001 zisk narostl téměř pětkrát, což je způsobeno nárůstem tržeb za zboží. (vlastní řešení)

Tab. 6. Dělení hospodářského výsledku před úroky a zdaněním (vlastní řešení)

V letech	2001	2002	2003
EBIT	5011	14460	24089
Věřitel (nákladové úroky)	116	1	1
Stát (daň)	1523	4488	7394
Podnik (čistý zisk)	3372	9971	16694

V tabulce je patrný pozitivní vývoj čistého zisku, který se stále zvyšuje, podíl pro věřitele ve formě úroků klesá. Daňová povinnost roste souvztažně se ziskem.(vlastní řešení)

2.9.4 Analýza cash flow

Tab. 7. Vývoj toků peněžní hotovosti (vlastní řešení)

V letech	2001	2002	2003
<i>Počáteční stav peněžních prostředků</i>	6730	4916	29052
CF z provozní činnosti	-1485	31513	6767
CF z investiční činnosti	-1279	-475	20731
CF z finanční činnosti	950	-6902	-22963
Čisté zvýšení/snížení peněžních prostředků	-1814	24136	4535
Stav peněžních prostředků na konci období	4916	29052	33587

V tabulce je uveden ve zkrácené podobě vývoj cash flow v jednotlivých letech rozdělený podle činností na CF z provozní, investiční a finanční činnosti. CF z provozní je v roce 2001 záporný, což znamená že příjmy z provozní činnosti nepřevýšily výdaje s touto činností spojené. Investiční činnost je zpočátku záporná, to znamená že firma investuje (pořizuje stálá aktiva). CF z finanční činnosti dosahuje záporných hodnot, příčinou je splátka úvěru, úpis CP a účastí.(vlastní řešení)

Rozdílové ukazatele

Jaká část oběžných aktiv je kryta dlouhodobými zdroji.

Čistý pracovní kapitál = Oběžná aktiva – krátkodobé cizí zdroje

Tab. 8. Vývoj čistého pracovního kapitálu (vlastní řešení)

V letech	2001	2002	2003
Čistý pracovní kapitál	10697	13627	24173

Společnost má stále se zvyšující čistý pracovní kapitál, krátkodobé závazky nepřevyšují krátkodobý majetek, který je zdrojem pro splácení těchto závazků, společnost má k dispozici **dostatečně vysoký „finanční polštář“ pro krytí svých závazků.**(vlastní řešení)

Poměrové ukazatele

Tab. 9. Ukazatele zadluženosti, majetkové a finanční struktury (vlastní řešení)

V letech	2001	2002	2003
Celková zadluženost	58,8%	54,9%	39,6%
Míra zadluženosti	1,45	1,25	1,1
Dlouhodobé CZ/CZ	55,1%	7,1%	1,4%
Dlouhodobé CZ/dlouhodobý kapitál	44,5%	8,2%	1,5%
Krytí dl. aktiv VK	1,02	1,95	2,1
Krytí dl. aktiv dlouh. zdroji	1,84	2,12	2,13

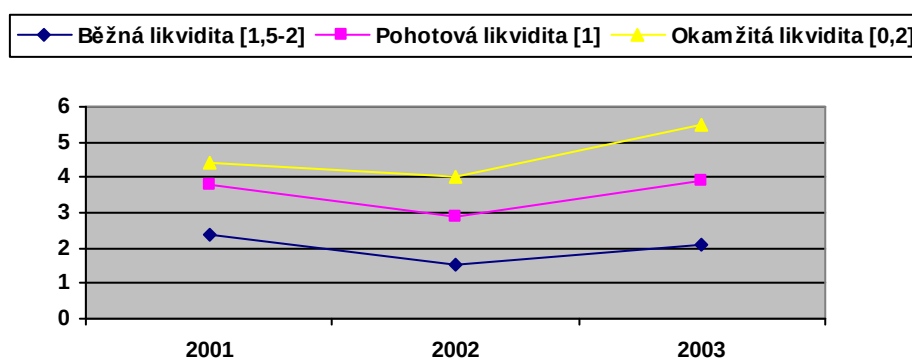
Firma vykazuje přiměřenou zadluženost, která se rok od roku snižuje. Využívá podstatně méně dlouhodobých cizích zdrojů. Podstatným parametrem pro posuzování dlouhodobé finanční rovnováhy je požadavek, aby dlouhodobá aktiva byla kryta dlouhodobým kapitálem. Tento parametr je splněn, **dodržuje zlaté bilanční pravidlo.**(vlastní řešení)

2.9.5 Analýza likvidity

Tab. 10. Ukazatele likvidity (vlastní řešení)

V letech	2001	2002	2003
Běžná likvidita [1,5-2]	2,4	1,54	2,1
Pohotovná likvidita [1]	1,37	1,33	1,8
Okamžitá likvidita [0,2]	0,65	1,16	1,57
ČPK/OA	58,6%	35,3%	53,1%
ČPK/A	34,9%	35,3%	38,2%

Ukazatele likvidity dosahují u firmy Ego Zlín doporučených hodnot ministerstva průmyslu a obchodu. U běžné likvidity by hodnota měla dosahovat hodnot 1,5-2, u pohotové likvidity alespoň 1 a u okamžité likvidity alespoň 0,2. Kladně můžeme zhodnotit skutečnost, že firmě nevážnou zbytečné prostředky v zásobách a pohledávkách. Všechny uvedené ukazatele hodnotí budoucí likviditu podniku odvozeně, staticky a je nutné chápat je jako orientační charakteristiky. Budoucí schopnost podniku dostát svým závazkům je záležitost do té míry důležitá, že je nutná její důkladná analýza prostřednictvím plánu příjmu a výdajů zahrnujícím všechny podstatné faktory, jež by mohly v budoucnu ovlivnit příjmovou i výdajovou stranu. Proto je nanejvýš účinné plánovat budoucí likviditu pomocí prognózy cash flow. Výkaz peněžních toků dokládá přírůstky a úbytky peněžních prostředků za sledované účetní období ve formě tvorby finančních zdrojů a jejich užití. Odpovídá na otázku, kolik peněžních prostředků podnik vytvořil a k jakým účelům jich použil. Samotný fakt, že podnik dosahuje zisku, nedává ještě záruku, že je schopen hradit své závazky. (vlastní řešení)



Graf 3. Vývoj likvidity v letech 2001-2003 (Vlastní řešení)

2.9.6 Analýza rentability

Tab. 10. Rentabilita (podklady firmy)

V letech	2001	2002	2003
Rentabilita tržeb	0,17	0,17	0,48
Rentabilita nákladů	0,20	0,21	0,47
Rentabilita celkového kapitálu	0,16	0,3	0,4
Rentabilita vlastního kapitálu	0,27	0,45	0,44

Ukazatele rentability signalizují, že společnost je trvale zisková.

2.9.7 Analýza aktivity

[do 31.12.2004]

Doba obratu zásob = $10\,993 / 108\,956 \cdot 360 = 36,3$ d

Doba splácení závazků = $3\,557 / 108\,956 \cdot 360 = 11,75$ d

Doba obratu pohledávek = $5\,995 / 108\,956 \cdot 360 = 19,8$ d

Obrat celkových aktiv z tržeb = $108\,956 / 55\,938 = 1,9$

Obrat celkových aktiv je výrazně vyšší než požadovaná minimální hodnota 1 (z 1 Kč majetku by měla být dosažena alespoň 1 Kč tržeb, resp. Výnosů). Společnost má kratší

dobu splácení závazků než pohledávek, to znamená že odběratelé jim platí včas a rychle, tudíž má dostatek prostředků na splácení svých závazků.(vlastní řešení)

2.9.8 Další ukazatele

Tab. 11. Další ukazatele (vlastní řešení)

	2001	2002	2003
Přidaná hodnota	11 577	26 837	34 857
Produktivita práce	579	1 342	1 584

Tab. 12. Další ukazatele (vlastní řešení)

V letech	2000	2001	2002	2003	2004
Celkový počet zaměstnanců	18	20	20	22	20
Náklady na mzdy	3972	4235	6665	6601	7550
Obrat tržeb celkem	41389	28412	84527	74126	108956

Ukazatel mzdové produktivity – celkem firma

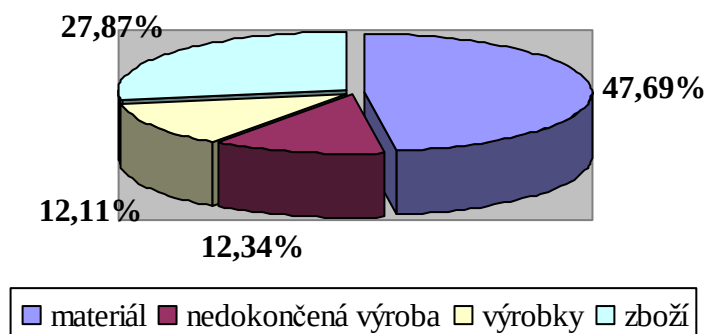
(kolik výnosů připadá na 1,- Kč mzdových nákladů) / (kolik % mzdových nákladů na 1,- Kč výnosů)

Tab. 13. Mzdová produktivita (podklady firmy)

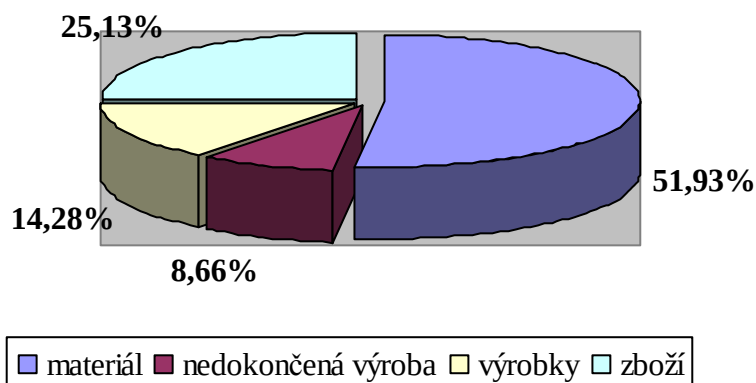
V letech	2000	2001	2002	2003	2004
Kč	10,42	6,7	12,63	11,23	14,43
%	0,095	0,149	0,079	0,089	0,069

Mzdová produktivita je velmi vysoká, z uvedené tabulky jsme zjistila že na 1,- Kč mzdových nákladů připadá téměř 15,- Kč výnosů, což je procentuelně 0,069 % nákladů z koruny výnosů.

2.9.9 Struktura zásob



Graf 4. Struktura zásob 2002



Graf 5. Struktura zásob 2003

Ze struktury zásob 2003 je viditelný znatelně vyšší podíl materiálu oproti roku 2002 a nižší podíl nedokončené výroby na zásobách.

V rámci finanční analýzy již bylo poukázáno na to, co se firmě daří a kde jsou případná úskalí. Podnik Ego Zlín patří mezi významné výrobce plastových výrobků a zdravotnických a záchranných prostředků a to i díky širokému sortimentu výrobků, trvale vysoké kvalitě a certifikátům ISO 9001, 2000, TÜV.

V celém období hodnocení lze konstatovat pozitivní vývoj v kontinuálním růstu hospodářského výsledku. Tento příznivý aspekt se promítl do výrazného zlepšení

ukazatelů rentabilit. Zadluženost firmy je nízká a postupně klesá. Společnost nemá problémy s vytvářením potřebných zisků pro krytí potenciálních úroků z půjček. Důležitá je i skutečnost, že firma dodržuje zlaté pravidlo financování a svůj dlouhodobý majetek pokrývá dlouhodobými zdroji.

Likvidita u společnosti nabývá doporučených hodnot, postupně roste. Hodnota ČPK je vysoká a roste, firma je finančně stabilní. Využití majetku měreno obratem aktiv je značně vyšší než doporučovaná hodnota, což poukazuje na schopnost efektivně využívat majetek firmy.

I další ukazatele aktivity vykazují dobré výsledky. Zajímavé jsou výsledky výpočtu ostatních ukazatelů, které ukazují, že přidaná hodnota na zaměstnance každoročně stoupá, mzdová produktivita také. Firma má nízký podíl odpisů, nízký podíl nákladových úroků. (vlastní řešení)

2.10 SWOT analýza

Tab. 14. SWOT (vlastní řešení)

Silné: - invence – inovace - celoplošné a vyrovnané pokrytí trhu - nenabízí výrobek ale celý systém - vysoce jakostní výrobky - přidělení skladových čísel NATO - vyrovnanost segmentového krytí - image firmy - atraktivita výrobku, jedinečnost užití - IS řízení firmy	Příležitosti: - zlepšení, zapojení se do offsetových programů - zapojení do vládních programů - zlepšit zapojení do akcí OSN (Unicef, ...) - slabá konkurence - tržní příležitosti - stabilita trhu
Slabé: - nedostatečná adaptace na nově zavedený IS řízení firmy	Hrozby: - šéf nemá nástupce

- nedostatečné výrobní prostory - systémové dořešení marketingových materiálů	
--	--

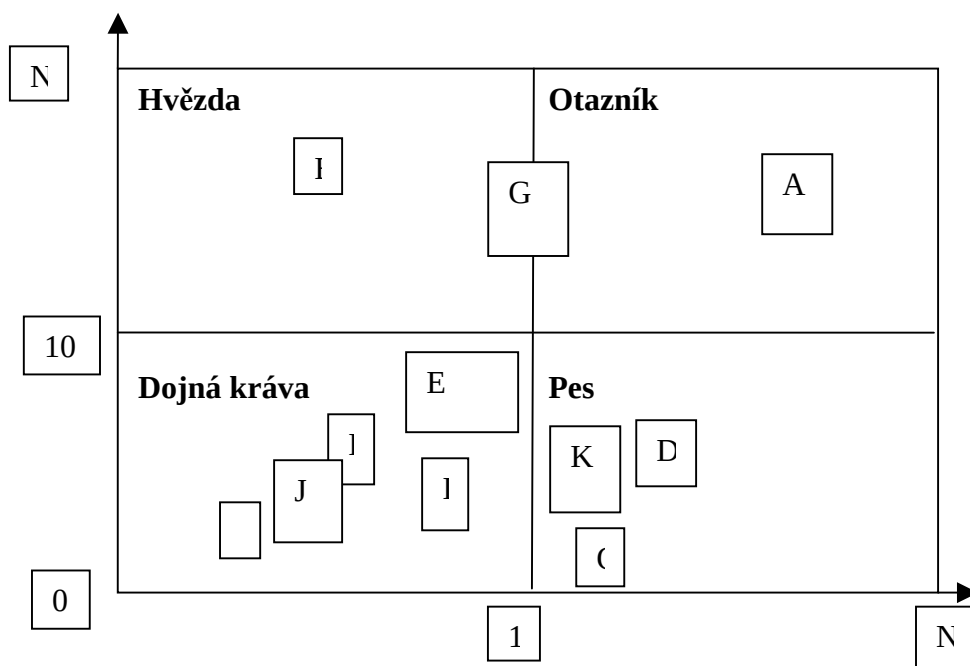
Nejvýznamnější silnou stránkou firmy jsou její výrobky vysoké kvality a jedinečnost jejich využití. Firma nevyrábí jen výrobky, ale celé systémy. Má celoplošně pokrytý trh a segmentově vyrovnané krytí, což znamená, že prodává průběžně celý rok, nemusí se obávat sezónních výkyvů. Svou kvalitou získala přidělení skladovacích čísel NATO. Firma má dobré jméno ve světě, a také image. Firma má poměrně slabou konkurenci. Naskýtá se jí velké množství příležitostí po celém světě. Měla by se více snažit zapojovat do offsetových (mpo) a vládních programů (pomoc zemím postiženými tsunami apod.). Dále by se firma měla více zapojovat do akcí OSN (Unicef, tábory pro běžence, polní nemocnice atd.).

Dosavadním problémem firmy byla adaptace na nový IS, který propojuje všechna oddělení včetně obchodu, účetnictví, dílny až po skladiště. Zaměstnanci jsou však průběžně proškolení. Firma by se měla zaměřit na dořešení problému s výstavbou nových prostor, jelikož stávající výroba nevyhovuje nárokům. Nejslabším místem je to, že firma nemá marketingové oddělení. Musí se systémově dořešit marketingové materiály, ve firmě chybí někdo, kdo by byl schopen v co nejkratším čase udělat nabídku náročnému zákazníkovi, přizpůsobit se jeho požadavkům.

Hrozbou pro firmu je skutečnost, že šéf který je mozkiem firmy a inovátorem, nemá plnohodnotného nástupce. Ve firmě zatím není nikdo, kdo by byl schopen generálního ředitele nahradit a pokračovat v jeho činnosti.

2.11 Bostonská matice BCG

Bostonská matice závislosti podílu strategické jednotky na trhu (osa horizontální) a tempa růstu podílu na trhu v časové jednotce (osa vertikální).



Obr. 6. BCG Matice (vlastní řešení)

- A – BIOBOX, patentovaný, otazník, vysoká poptávka, krátký čas na trhu
- B – BIOVAK, patentovaný, hvězda, vysoký podíl na trhu, vysoké tempo růstu
- C – DEKY VAKY FOLIE, pes, je jen doplňkem sortimentu
- D – KRYT PRO UTĚSNĚNÍ KANALIZAČNÍCH VPUSTÍ, pes, špatný marketing
- E – MOBILNÍ ZDRAVOTNICKÉ PRACOVISTĚ , dojná kráva
- F – RUksAKY KUFry TAŠKY , dojná kráva, užitný vzor
- G – STANY, chráněný vzor, otazník, vysoké tempo růstu a vysoký podíl na trhu
- H – VAKUOVÉ FIXAČNÍ PROSTŘEDKY, dojná kráva, dlouho na trhu
- I – VYPROŠŤOVACÍ TRANSPORTNÍ A FIXAČNÍ PROSTŘEDKY, dojná kráva
- J – VÝUKOVÝ A ZKUŠEBNÍ PROGRAM, chráněný vzor, dojná kráva, stabilní pozice
- K – ZDRAVOTNICKÉ BOXY A KONTEJNERY, psi

Z matice je patrné rozložení portfolia firmy, v každém ze sektorů. Největší naděje jsou dávány **Bioboxu** a **Biovaku**. Oba dva výrobky jsou patentované. Biovak je na trhu teprve druhým rokem a těší se velikého úspěchu a stále poptávky po něm. Biobox je zcela novým řešením jak pečovat o pacienta s virulentní nákazou, na trhu je nově, zájem o něj se zvyšuje. **Stany** (chráněný vzor) jdou také stále nahoru, jsou pro firmu velkým zdrojem finančních prostředků, a zájem o ně roste po celém světě velkým tempem. **Vakuové fixační prostředky a vakuové fixační matrace** nabyly Certifikátem TÜV, osvědčující splnění speciálních technických požadavků vydané 2005 s platností do roku 2011, vysoké kvality a přestože je na trhu několik dalších výrobců (někteří z nich dokonce kopírují i design a materiál výrobků Ego Zlín), zaujímají největší relativní podíl na trhu. Jsou pro podnik dojnou krávou, stejně tak jako **ruksaky** (užitný vzor), **tašky**, **kufry** na ob vazový materiál. V útlumu jsou **hliníkové kufry**, **záchranné ledvinky**, ty jdou směrem dolů, poptávka po nich rapidně klesá. U **zdravotnických boxů**, **skladovacích a přepravních kontejnerů** je situace podobná, trh je nasycený. U **krytu pro utěsnění kanalizačních vpustí** je situace zatím špatná, důsledkem špatného marketingu. Výrobek se nedostal do podvědomí segmentu potencionálních zákazníků. V blízké budoucnosti se však očekává velká expanze tohoto výrobku směrem nahoru, velká poptávka. **Mobilní zdravotnické pracoviště** se stalo také dojnou krávou, je stabilní, vytváří podniku vysoké zisky. Podobná situace je i u výukového programu Rescue Ann (chráněný vzor). Zatím se také nachází v sektoru dojných krav, očekává se však prudký nárůst poptávky po tomto programu.(vlastní řešení)

2.12 Konkurence

Z níže uvedených tabulek lze vysledovat, že firma má velmi slabou konkurenci hlavně u nás v české republice, kde jí může konkurovat jen JAPOS s výrobou stanů a MET.CHEM. s výrobou NBC ochrany a dekontaminace. Ostatní konkurenti jsou zahraniční.(vlastní řešení)

2.12.1 Konkurence – STANY

Tab. 15. Stany (podklady firmy)

Organizace	Země	Výroba
JAPOS (ULTIMATE)	ČR	Naf. Tubusy/tyče
AUTOFLUG	Německo	Stany tubusy
TRELLEBORG TENT	Norsko	Stany, nafukovací žebra
TECFEN	Finsko	Stany nafukovací tubusy
ROFI	Anglie	Stany
TMB	Francie	Stany + dekontaminace
ACD	Holandsko	Stany + dekontaminace
EUROVINIL	Itálie	Stany + záchranný systém
LITVA	Litva	Stany tyče
SCHALL	Německo	Stany + kontejnery
SVITAP J.H.J.	ČR	Stany tyče

Konkurenti jsou v tabulce seřazeni dle důležitosti. Největším konkurentem firmy v české republice je firma JAPOS, bývalý Ultimate, která se specializuje na výrobu stanů s nafukovací konstrukcí. Dalším významným konkurentem je německá firma Autoflug, norská firma Trelleborg tent a finská firma Tecfen s podobnou činností jako firma Japos. V cenovém srovnání nabízí firma Ego Zlín cenu nejnižší, druhým nejlevnějším je Trelleborg, třetím Tecfen. Ego Zlín nabízí i více možností příslušenství, nižší čas postavení, poměrně vysoký počet ubytovaných osob (dle ženevských konvencí), největší rozměry (vnější), poměrně velkou užitnou plochu apod.(vlastní řešení)

2.12.2 Konkurence – ZÁCHRANNÝ SYSTÉM + VÝUKOVÉ MODELY

Tab. 16. ZS + VM (vlastní řešení)

Organizace	Země	Výroba
LAERDALL zastoupen MEDIMEM	Norsko zastoupeno společností naší i společností MEDIM Brno	Záchranný systém + výukové modely
AMBU zastoupeno CHEIRONEM	Dánsko zastoupeno v ČR	Záchranný systém
EUROVINIL	Itálie	Záchranný systém + stany
SPENCER	Itálie	Záchranný systém
FERNO	Amerika	Záchranný systém

2.12.3 Konkurence – NBC + DEKONTAMINACE

Tab. 17. NBC (vlastní řešení)

Organizace	Země	Výroba
KÄRCHER	Německo	NBC ochrana + dekontaminace
MET. CHEM.	ČR - Liberec	NBC ochrana + dekontaminace

2.12.4 Konkurence – KONTEJNERY

Tab. 18. Kontejnery (vlastní řešení)

Organizace	Země	Výroba
NORMECA	Norsko	Kontejnery
ZEPPELIN	Německo	Kontejnery

KARBOX	ČR	Kontejnery
THALES	Anglie	Kontejnery
ABLY SHELTERS	Anglie	Kontejnery
SCHALL	Německo	Kontejnery + stany

2.12.5 Konkurence – DLAHY + OBLEKY

Tab. 19. Dlahy a obleky (vlastní řešení)

Organizace	Země	Výroba
ZÖNGEN	Německo	Dlahy
SARATUGA	ČR	Ochranné obleky
DS SAFETY WARE	Anglie	Ochranné obleky

2.12.6 Shrnutí

Na českém trhu má firma téměř 80% podíl prodeje vakuových a fixačních dlah, což je zapříčiněno speciálním materiálem výrobků. U stanů je již konkurence vyšší, avšak firma si svou širší sortimentu (parametry, barvy, vybavení) zajistila pevné místo na trhu a konkuruje zahraničním firmám hlavně svou nízkou cenou.

Výraznými zahraničními konkurenty se stávají skandinávské firmy jako je např. TRELLEBORG TENT, NORMECA, LAERDALL, TECFEN, AMBU. Jejich významnost stoupá hlavně proto, že mají neuvěřitelné zásoby a dokáží pojmout opravdu velké objednávky.

Dalším výrazným konkurentem se stává i český MET. CHEM. Ten se specializuje na NBC ochranu a dekontaminaci a v posledních letech prožil velký rozmach. Může se stát ještě velmi nebezpečným soupeřem pro firmu Ego Zlín.

S firmou Laerdall firma začala spolupracovat a zastupuje ji, propaguje některé z jejich výrobků viz. kapitola 2.2.4.

V prodeji unikátních výrobků jako je BIOVAK a BIOBOX Ego Zlín konkurenci nemá.

3 NÁVRH DOPORUČENÍ PRO ZLEPŠENÍ HOSPODAŘENÍ SPOLEČNOSTI EGO ZLÍN SPOL. S R. O.

Firma je ekonomicky výkonná, dosahuje trvalého zisku, je finančně stabilní přesto však v některých oblastech má slabá místa. Navrhuji proto následující řešení na zlepšení hospodaření společnosti pro management podniku.

Doporučení č. 1 – Marketing

Firmě chybí marketingové oddělení. Jistě dobrým krokem by bylo přijmout nové zaměstnance, nebo zaškolit vhodné stávající zaměstnance pro tuto činnost. Marketingové oddělení by se více zaměřilo na cenovou politiku, propagaci a distribuci výrobků, rozvoj vztahů se zákazníkem, vybudování obchodních vztahů.

Cíl: zvýšit prodej výrobků, zlepšit propagaci konkrétních výrobků

Riziko: vyšší mzdové náklady, nedostatek prostor ve firmě

Doporučení č. 2 – Monitoring konkurentů

Firma by měla sledovat důsledněji postavení konkurenčních firem na trhu. Přestože je v odvětví slabá konkurence, měla by pravidelně analyzovat firmy, které v odvětví působí, aby si udržela svůj náskok před nimi.

Cíl: nenechat se zaskočit konkurencí

Riziko: špatné vyhodnocení situace, chybné závěry a opatření

Doporučení č. 3 – Využívání dotací

Firma nevyužívá dotací, které by mohla od státu získat na některé ze svých projektů, čímž by značně snížila své výdaje na výzkum a vývoj.

Cíl: zvýšení finančních prostředků na chod firmy, inovace, prezentace, přednášky

Riziko: zvýšené náklady na vypracování projektu k předložení žádosti

Doporučení č. 4 – Zvýšit produktivitu, zvýšit konkurenční diferenciaci, zvýšit jakost služeb

Přestože si firma v těchto oblastech vede dobře, nesmí usnout na vavřínech a stále zdokonalovat tato tři kritéria. Zvýšit produktivitu může prostřednictvím zvýšení kvalifikace personálu a využitím technologií. Konkurenční diferenciaci může zvýšit dobře

stanovenou cenou, diferencovanou nabídkou, poskytováním služeb atd. Jakost výrobků získáním nových certifikátů nebo prodloužením stávajících.

Cíl: dosáhnout efektivního hospodaření a dobrého postavení na trhu

Riziko: vysoké náklady na atestaci, kontroly, zaškolování

Doporučení č. 5 – Vstup na nové trhy

Firma by se měla více zapojit do offsetových programů, které řídí ministerstvo průmyslu a obchodu. Mohla by touto cestou získat velké zakázky. Vládní programy a programy jiných organizací by firmě otevřely brány na nové trhy. Mohla by touto cestou rychleji dosáhnout svého cíle, který si předsevzala, navýšení exportu o 100%.

Cíl: vyšší zisk, vyšší objem prodeje, prostup na nový trh

Riziko: nová konkurence, náročnější zákazník

Doporučení č. 6 – Masivně a plynule investovat do výzkumu a vývoje

Firma musí zdokonalovat stávající výrobky a vymýšlet nové, aby dokázala uspokojit poptávku v daném odvětví.

Doporučení č. 7 – Trénink zaměstnanců

Jelikož firma otevřela nové větší oddělení obchodu do kterého nabrala mnoho nových zaměstnanců, měla by se zaměřit i na jejich trénink. Většina zaměstnanců jsou mladí lidé bez zkušeností, kteří se neumí ve světě obchodu tak dobře orientovat. Navíc zavedení nového IS do firmy způsobilo ještě větší zmatky. Školení zaměstnanců a trénink by mnohé věci ve firmě urychlil.

Cíl: urychlit adaptaci nových zaměstnanců a zajistit hladký chod firmy

Riziko: časové ztráty zaměstnanců, příliš vysoké náklady na školení, školení je neúčelné

Doporučení č. 8 – Snižování nákladů

Využitím IS by se firma měla zaměřit na řízení a kontrolu firmy, na sledování přímých nákladů, na kontrolu zmetkovosti apod. Měla by se snažit neustále snižovat své náklady a tím zvyšovat efektivnost výroby.

Cíl: úspora peněz, efektivní výroba, vyšší zisk

Riziko: špatná interpretace výsledků, nedůsledné předcházení ztrát, apod.

ZÁVĚR

Tato práce měla za úkol objasnit problematiku ekonomické výkonnosti a konkurenceschopnosti firmy, zpracovat komplexní analýzu s adresným cílem možnosti následného zpracování projektu.

V teoretické části jsou popsány přístupy a základní pojmy vymezující ekonomickou výkonnost a konkurenceschopnost firem, její specifika a hodnocení. Uvádím zde metody, kterými můžeme konkurenceschopnost a ekonomickou výkonnost měřit a hodnotit. Dále zde zohledňuji postavení české vývozní ekonomiky a globalizaci. Teoretická část je podložena literárními prameny uvedenými v seznamu literatury.

V praktické části jsem všechny tyto přístupy a metody nepoužila, mohou se však stát pro firmu vodítkem nebo alespoň inspirací do budoucna. V analytické části popisuji základní údaje o firmě, její předmět podnikání a sortiment výroby. Pomocí BCG matice vymezuji portfolio firmy. Popisuji její konkurenci i její dodavatele. Zabývám se organizací firmy a pomocí SWOT analýzy charakterizuji její silné a slabé stránky, hrozby a příležitosti. Ekonomickou výkonnost měřím pomocí finanční analýzy, kterou průběžně komentuji. Dále se zabývám přidanou hodnotou pro zákazníka, konkurenční výhodou firmy, konkurenční strategií a pozicí na trhu.

V praktické části se opírám o teoretické znalosti, vlastní úvahy, podklady firmy a osobní konzultace s vedením firmy. Praktická část pro mne byla velkým přínosem, obohatila jsem se nejen o nové informace a znalosti, ale i o souvislosti dané problematiky.

Na základě empirických studií a podrobné analýzy praktických poznatků jsem v závěru specifikovala nedostatky v řízení a organizaci firmy a doporučila managementu firmy návrhy na jejich zlepšení.

Zpracování této práce pro mne bylo ohromným přínosem, nabyté vědomosti a zkušenosti jistě uplatním v budoucnu, v praxi. Dále doufám, že práce kterou jsem zpracovala, bude firmě Ego Zlín k užítku.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] BARTES, F. Konkurenční strategie firmy. 1. vyd. Praha: Management Press, 1997. 124 s. ISBN 80-85943-41-7.
- [2] BOWMAN, C. Strategický management. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1996. 152 s. ISBN 80-7169-230-1.
- [3] BUREŠ, I. Marketingově řízená firma. 1. vyd. Praha: Management Press, 1992. 101 s. ISBN 80-85603-24-1.
- [4] ČICHOVSKÝ, L. Marketing konkurenceschopnosti. 1. vyd. Praha: Radix, 2002. 272 s. ISBN 80-86031-35-7.
- [5] HEPSTONSTALI, J. Modulový program pro vzdělávání managementu. Výukové modely. 1. vyd. Praha: NFV, 1997.
- [6] KIERNAN, M. Inovuj, nebo nepřežiješ! Zásady strategického řízení pro 21. století. 1. vyd. Praha: Management Press, 1998. 254 s. ISBN 80-85943-56-5.
- [7] KLAUS, V. Evropa Václava Klause. 2. vyd. Praha: Euromedia Group, 2004. 216 s. ISBN 80-2421239-0.
- [8] KOTLER, P. Marketing podle Kotlera. 1. vyd. Praha: Management Press, 2000. 254 s. ISBN 80-7261-010-4.
- [9] MEFFERT, H. Marketing - management. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1996. 552 s. ISBN 80-7169-329-4.
- [10] NĚMEČEK, J. Zahraniční obchod. HN, 2005, 6. května 2005, s. 19.
- [11] PAVELKOVÁ, D. Řízení podnikových financí. 1. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2004. 84 s. ISBN 80-7318-201-7.
- [12] PICK, M. Globalizace [on-line]. [cit. 2005-10-04].
Dostupné na www: <<http://www.britskelisty.cz/0005/20000517i.html>>.
- [13] PORTER, M. Konkurenční strategie. Přel. K. Kvapil. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1994. 403 s. ISBN 80-85605-11-2.
- [14] PORTER, M. Konkurenční výhoda. Přel. V. Irgl. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1996. 626 s. ISBN 80-85605-12-0.

- [15] SCHOLÉS, J. Cesty k úspěšnému podniku. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2000. 803 s. ISBN 80-7226-220-3.
- [16] SKOKAN, K. Konkurenceschopnost, inovace a klastry v regionálním rozvoji. 1. vyd. Ostrava: Repronis Ostrava, 2004. 159 s. ISBN 80-7329-059-6.
- [17] SYNEK, M., a kol. Manažerská ekonomika. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1996. 456 s. ISBN 80-86119-21-1.
- [18] TVRDÍKOVÁ, M. Zavádění a inovace informačních systémů ve firmách. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2000. 110 s. ISBN 80-7169-703-6.
- [19] VALACH, J., a kol. Finanční řízení podniku. 2. vyd. Praha: Ekopress, 1999. 324 s. ISBN 80-86119-21-1.
- [20] VEBER, L., a kol. Management: Základy-prosperita-globalizace, 1. vyd. Praha: Management Press, 2000. 700 s. ISBN 80-7261-026-5.
- [21] VODÁČEK, L. Malé a střední podniky: konkurence a aliance v Evropské unii. 1. vyd. Praha: Management Press, 2004. 192 s. ISBN 80-7261-099-6.
- [22] VYKYPĚL, O. Strategické řízení podniku. 1. vyd. Brno: VUT, 1992. 156 s. ISBN 80-7179-578-1.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

AČR Armáda české republiky.

BCG Bostonská matice růstu.

ČPK Čistý pracovní kapitál.

EBIT Zisk před zdaněním a úroky.

EUR Měnová jednotka Euro.

HDP Hrubý domácí produkt.

IDET Brněnský veletrh.

IS/IT Informační systém/informační technologie.

IZS Integrovaný záchranný systém.

NBC Nukleární Biologická a Chemická (ochrana).

OSN Organizace spojených národů.

PHM Pohonné hmoty.

USD Americký dolar.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1. Hodnotový řetězec [22]

Obr. 2. BCG Matice [1]

Obr. 3. Porterův model pěti sil [21]

Obr. 4. Nelineární inovační model [16]

Obr. 5. Strategická mřížka [18]

SEZNAM TABULEK

Tab. 1. Vývoj zaměstnanců v jednotlivých letech (podklady firmy).....	39
Tab. 2. Dodavatelé (podklady firmy).....	44
Tab. 3. Rozvaha (podklady firmy).....	48
Tab.4. Výkaz zisků a ztrát (podklady firmy).....	50
Tab. 5. Vývoj hospodářského výsledku (podklady firmy)	51
Tab. 6. Dělení hospodářského výsledku před úroky a zdaněním (vlastní řešení).....	51
Tab. 7. Vývoj toků peněžní hotovosti (vlastní řešení).....	52
Tab. 8. Vývoj čistého pracovního kapitálu (vlastní řešení)	53
Tab. 9. Ukazatele zadluženosti, majetkové a finanční struktury (vlastní řešení).....	53
Tab. 10. Ukazatele likvidity (vlastní řešení).....	54
Tab. 10. Rentabilita (podklady firmy)	55
Tab. 11. Další ukazatele (vlastní řešení).....	56
Tab. 12. Další ukazatele (vlastní řešení).....	56
Tab. 13. Mzdová produktivita (podklady firmy)	56
Tab. 14. SWOT (vlastní řešení).....	58
Tab. 15. Stany (podklady firmy).....	62
Tab. 16. ZS + VM (vlastní řešení).....	63
Tab. 17. NBC (vlastní řešení).....	63
Tab. 18. Kontejnery (vlastní řešení)	63
Tab. 19. Dlahy a obleky (vlastní řešení).....	64

SEZNAM PŘÍLOH

- P I Vakuové dlahy.
- P II Biovak.
- P III Mobilní zdravotnické pracoviště.

PŘÍLOHA P I: VAKUOVÁ FIXAČNÍ DLAHA



PŘÍLOHA P II: BIOVAK



PŘÍLOHA P III: MOBILNÍ ZDRAVOTNICKÉ PRACOVISTĚ

