

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní

Zhodnocení podnikové strategie FREE ZONE Pardubice, a. s.

Bc. Žaneta Stará

Diplomová práce

2010

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Ústav ekonomiky a managementu
Akademický rok: 2009/2010

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE
(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Žaneta STARÁ**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Ekonomika a management podniku**

Název tématu: **Zhodnocení podnikové strategie FREE ZONE Pardubice,
a. s.**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

- 1) Vymezení cíle práce a metod zpracování
- 2) Metody hodnocení podnikové strategie
- 3) BSC
- 4) Seznámení se společností FREE ZONE Pardubice, a. s.
- 5) Analýza strategie FREE ZONE Pardubice, a. s.
- 6) Zhodnocení strategie FREE ZONE Pardubice, a. s.
- 7) Návrhy na zlepšení


Rozsah grafických prací: -
Rozsah pracovní zprávy: cca 50 stran
Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

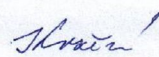
- ČICHOVSKÝ, L.: Marketing konkurenceschopnosti, Praha: Radix 2002, 270 s., ISBN 80-86031-35-7
JOHNSON, G.: Exploring corporate strategy, Harlow: Pearson Education 2002, 1082 s., ISBN 0-273-65112-9
KAPLAN, S. Robert, NORTON P. David: Balanced Scorecard, Strategický systém měření výkonnosti podniku, Management Press, NT Publishing, s. r. o. 2008, 268 s., ISBN 978-80-7261-177-5
MEFFERT, H.: Marketing management, Praha: Grada Publishing 1996, 550 s., ISBN 80-7169-329-4
PORTER, Michael E.: Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors, New York: Free Press 1980, 396 s., ISBN 0-02-925360-8
THOMPSON, Arthur A.: Strategic management: concepts and cases, Burr Ridge: Irwin 1993, 948 s., ISBN 0-256-12707-7
VYSUŠIL Jiří: Metoda BSC v souvislostech, Process Consulting 2003, 120 s., ISBN 978-80-7259-005-6

Vedoucí diplomové práce: doc. Ing. Renáta Myšková, Ph.D.
Ústav ekonomiky a managementu

Datum zadání diplomové práce: 30. června 2009
Termín odevzdání diplomové práce: 30. dubna 2010


doc. Ing. Renáta Myšková, Ph.D.
děkanka

L.S.


Ing. Marcela Kožená, Ph.D.
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 7. července 2009

Prohlašuji:

Tuto práci jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 15. 4. 2010

Žaneta Stará

Poděkování

Chtěla bych touto cestou poděkovat doc. Ing. et Ing. Renátě Myškové, Ph.D. za trpělivost, cenné rady a připomínky, které mi poskytla při vypracování této diplomové práce

ANOTACE

Náplní mé diplomové práce je analýza, posouzení a zhodnocení podnikové strategie společnosti FREE ZONE Pardubice, a. s. Nejdříve se v teoretické části zabývám základními pojmy z oblasti strategického řízení. Dále popisuji jednotlivé metody strategických analýz dle tří druhů podnikového prostředí.

V praktické části potom uvádím informace o společnosti FREE ZONE Pardubice, a. s. a následně společnost podrobuji analýze PEST, provádím posouzení Porterovým modelem pěti sil a zkoumám výkonnost podniku pomocí Balanced Scorecard.

Na závěr informuji o zjištěných poznatcích, hodnotím strategii podniku, definuji nedostatky a navrhuji řešení.

KLÍČOVÁ SLOVA

strategie, výkonnost podniku, strategická analýza, balanced scorecard

TITLE

Corporate strategy evaluation of FREE ZONE Pardubice, a. s.

ANNOTATION

The content of my graduation theses is analysis, assessment and valorization of corporate strategy FREE ZONE Pardubice, a. s. First theoretical part describes basic terms from the sphere of strategic management. Next I characterize methods of strategic analysis according to three kinds of company environment.

In practical part I point out information about company FREE ZONE Pardubice, a. s. and sequentially I remit company to PEST analysis, Porter's model of five powers and explore company performance by using Balanced Scorecard.

At the conclusion I inform about recognized findings, valorize corporate strategy, define failures and suggest solution.

KEYWORDS

strategy, company performance, strategy analysis, balanced scorecard

Obsah

Obsah	7
Seznam tabulek	9
Seznam obrázků	9
Seznam grafů	10
Úvod	11
1 Základní pojmy v oblasti strategického řízení	12
1.1 Strategie	12
1.2 Vize, poslání, filosofie, politika podniku	13
1.3 Strategické plánování	14
2 Metody strategické analýzy	16
2.1 Analýza vnějšího prostředí – makrookolí	16
2.2 Analýza vnějšího prostředí – mikrookolí	18
2.2.1 Výzkum trhu pro účely strategické analýzy	18
2.2.2 Porterova analýza pěti sil	19
2.2.3 Analýza atraktivity odvětví	23
2.2.4 Model životního cyklu konkurenčního okolí	24
2.3 Analýza vnitřního prostředí podniku	25
2.3.1 BCG matice	25
2.3.2 SWOT analýza	26
2.3.3 Benchmarking	27
2.3.4 Balanced scorecard	28
3 Balanced Scorecard	29
3.1 Finanční perspektiva	31
3.2 Zákaznická perspektiva	32
3.3 Perspektiva interních podnikových procesů	36
3.4 Perspektiva učení se a růstu	38
3.4.1 Schopnosti zaměstnanců	39
3.4.2 Schopnosti informačního systému	40
3.4.3 Motivace, delegování pravomocí a angažovanost	40
4 Seznámení se společností FREE ZONE Pardubice, a. s.	41

4.1	Základní informace.....	41
4.2	Další informace	42
4.3	Svobodné pásmo.....	43
4.4	Organizační struktura společnosti	44
5	Strategická analýza společnosti FREE ZONE Pardubice, a. s.	45
5.1	PEST analýza makrookolí.....	45
5.1.1	Politické faktory	45
5.1.2	Ekonomické faktory.....	45
5.1.3	Sociální faktory.....	47
5.1.4	Technologické faktory	47
5.2	Analýza mikrookolí – Model pěti sil.....	48
5.2.1	Potenciální konkurenti	48
5.2.2	Rivalita mezi stávajícími konkurenty	48
5.2.3	Substituční služby.....	49
5.2.4	Vyjednávací síla dodavatelů.....	49
5.2.5	Vyjednávací síla kupujících	49
5.3	Interní analýza FREE ZONE Pardubice, a. s. pomocí BSC	49
5.3.1	Finanční perspektiva	50
5.3.2	Zákaznická perspektiva.....	58
5.3.3	Perspektiva podnikových procesů	62
5.3.4	Perspektiva učení se a růstu.....	62
6	Zhodnocení strategie FREE ZONE Pardubice, a. s.	67
6.1	Interpretace zjištěných poznatků.....	67
6.2	Formulace strategie	69
6.2.1	Strategické cíle	70
6.2.2	Podniková strategie.....	70
6.2.3	Nová organizační struktura	71
6.2.4	Rozpracování strategie do dílčích plánů podle jednotlivých oddělení	74
	Závěr	79
	Seznam použité literatury.....	80

Seznam tabulek

Tabulka 1– Faktory PEST analýzy	17
Tabulka 2 – Tabulka pro posouzení atraktivity odvětví	24
Tabulka 3 – Přehled dlouhodobě pronajatých ploch v letech 2004 – 2008	50
Tabulka 4 – Přehled tržeb v letech 2004 – 2008	51
Tabulka 5 – Přehled stupně krytí aktiv vlastním kapitálem v letech 2004 - 2008	53
Tabulka 6 – Přehled běžné likvidity za roky 2007, 2008.....	54
Tabulka 7 – Přehled pohotové likvidity za roky 2007, 2008	54
Tabulka 8 – Rentabilita vlastního kapitálu v letech 2004 – 2008	55
Tabulka 9 – Rentabilita celkových aktiv v letech 2004 – 2008	56
Tabulka 10 – Ukazatel věřitelského rizika v letech 2004 – 2008.....	57
Tabulka 11 – Koefficient samofinancování.....	58
Tabulka 12 – Počet zákazníků v letech 2004 – 2008.....	59
Tabulka 13 – Spokojenost s náplní vykonávané práce	63
Tabulka 14 – Spokojenost s pracovním prostředím.....	64
Tabulka 15 – Spokojenost s výší platu.....	64
Tabulka 16 – Strach ze ztráty zaměstnání.....	65
Tabulka 17 – SWOT analýza	67

Seznam obrázků

Obrázek 1 – Porterův model pěti sil	20
Obrázek 2– BCG matice	26
Obrázek 3 – Šablona procesu benchmarking	28
Obrázek 4 – Balanced Scorecard jako strategický rámec	31
Obrázek 5 – Základní měřítka zákaznické perspektivy	34
Obrázek 6 – Hodnotový řetězec	37
Obrázek 7 – Organizační schéma společnosti FREE ZONE Pardubice, a. s.	44
Obrázek 8 – Nové organizační schéma.....	73

Seznam grafů

Graf 1 – Vývoj struktury tržeb v letech 2004 – 2008 v procentech.....	51
Graf 2– Vývoj tržeb za roky 2004 – 2008 v Kč	52
Graf 3– Počet aktivních zákazníků v letech 2004 – 2008	60

Úvod

Za téma své diplomové práce jsem si vybrala zhodnocení strategie podniku FREE ZONE Pardubice, a. s. V tomto podniku jsem absolvovala odbornou čtrnáctidenní praxi a zaujala mne problematika svobodného pásma. Zajímalo mne, jak podnik ovlivňuje světová finanční krize, jak působí na své okolí, jaké služby poskytuje, atd.

Cílem práce je zhodnotit strategii FREE ZONE Pardubice, a. s. a výkonnost této společnosti. Z toho vyplývají dílčí cíle, a to na základě teoretických poznatků (rešerše literatury):

- vymežit vhodnou strategii,
- provést analýzu a následnou syntézu faktorů ovlivňujících výkonnost podniku pomocí vybrané metody,
- zhodnotit vybranou metodu vhodnou pro posouzení celkové výkonnosti podniku.

Abych mohla začít s analýzou podnikové strategie, musím dobře rozumět pojmu strategie. Nejdříve tedy vysvětluji různá pojetí strategie a s ní spojeného strategického plánování, dále také pojmy jako vize, filosofie, poslání a politika podniku.

V dalších kapitolách popisují různé metody hodnocení podnikových strategií, a to z hlediska vnějšího okolí rozděleného na makrookolí a mikrookolí, poté z hlediska vnitřního prostředí podniku. Jako samostatnou kapitolu jsem zvolila jednu z metod hodnocení výkonnosti podniku – Balanced Scorecard – kterou podrobněji rozeberu a také ji použiji v praktické části této práce.

Následují informace o společnosti FREE ZONE Pardubice, a. s., a to jak základní (právní forma, hodnota akcií, základní kapitál, předmět podnikání, motto a logo společnosti), tak i rozšiřující (vysvětlení fungování svobodného pásma, organizační schéma společnosti). Dále se již věnuji přímo strategické analýze. Makrookolí a jeho působení na podnik pomocí analýzy PEST, mikrookolí Porterovým modelem pěti sil a vnitřní prostředí metodou Balanced Scorecard.

Nakonec zhodnotím podnikovou strategii, shrnu získané poznatky a vyjádřím svůj názor na výkonnost podniku. V závěru posoudím splnění cílů, které jsem si zadala.

1 Základní pojmy v oblasti strategického řízení

V současném podnikatelském prostředí probíhají neustálé změny, na které jsou podniky nuceny co nejrychleji a odpovídajícím způsobem reagovat. Není divu, že téma strategie, strategické analýzy a nutnosti zpracování úspěšné strategie je stále více zmiňované. Význam strategie pro zdraví podniku je naprosto klíčový.

1.1 Strategie

Jednou z klasických definicí je strategie podle Vebera (2000) – koncept celkového chování organizace, dlouhodobý program a pojetí činností organizace a alokace zdrojů potřebných k dosažení zamýšlených záměrů a cílů.

Strategie představuje způsob řízení podniku a rozsah organizování v dlouhém období – umožňuje podniku dosáhnout konkurenční výhody prostřednictvím uspořádání jeho zdrojů v rámci měnícího se prostředí za účelem uspokojování potřeb trhu (zákazníků) a splnění očekávání vlastníků, akcionářů apod.

Podle Mintzberga (1989), který se nechal inspirovat definicí marketingu 4P (product, price, place, promotion) se dá strategie definovat pomocí 5P: plan, play, pattern, position, perspective.

- Strategie jako „Plan“ (plán) představuje specifický druh uvědomělého promyšleného postupu v různých situacích. Předpokládá se pro to určitý manévrovací prostor, aby bylo možné uplatnění tvůrčích přístupů manažerů.
- Strategie jako „Play“ (manévr) je jedním z přístupů, jak prosadit cílevědomost a plánovitost ve strategii. Jedná se o způsob myšlení rozhodovacího subjektu.
- Strategie jako „Pattern“ (model) určuje směry a hranice (mantinely) pro uvažované období. Určuje tedy prostor a podmínky pro provádění řídicích činností.
- Strategie jako „Position“ (postavení, poloha) vychází z filosofie primárního vymezení rozhodujícího strategického problému na základě zhodnocení postavení podniku v konkrétním prostředí (určení polohy výchozího bodu).
- Strategie jako „Perspective“ (perspektiva) směřuje dovnitř podniku s důrazem na myšlení a rozhodování vrcholového managementu se zaměřením např. na:

- uplatňování nových technologií,
- včasné zavádění inovačních řešení,
- pronikání na nové trhy,
- perfektní řešení technických otázek nových výrobků.

1.2 Vize, poslání, filosofie, politika podniku

Strategie bývá často spojována či zaměňována za pojmy vize, poslání, politika, či filosofie podniku. Tyto pojmy se strategií bezprostředně souvisí, proto je blíže vysvětlím.

Podniková vize dlouhodobě vymezuje směr činností podniku a formuluje jeho představu o budoucnosti, zaměření a hlavní cíle podniku nejméně na pět let do budoucnosti.

Guinn a kol. (2007) uvádí, že vize podniku předvídá na budoucích pět, ale i více let hlavní směry rozvoje, rozsah výroby a poskytovaných služeb, vztahy k zákazníkům, postavení podniku na trhu, v oboru, atd. Vize podniku je orientována do budoucnosti a vyjadřuje zaměření firmy. Má jasně odpovědět na otázku, v čem je a bude firma jedinečná. Dále Guinn a kol. (2007) definuje poslání, filosofii a politiku tak, jak je popsáno níže.

Poslání obsahuje informace o současném i budoucím zaměření podniku, a to ve střednědobém výhledu.

Posláním podniku je sdělit veřejnosti i pracovníkům podniku, jakým způsobem bude podnik uspokojovat zákazníky svými výrobky a jak bude svými službami a výnosy ze své podnikatelské činnosti naplňovat potřeby všech, kteří jsou s jeho podnikatelskou činností spjati.

Aby bylo poslání efektivně formulované, musí splňovat následující 4 podmínky:

- tržní orientace,
- realizovatelnost,
- motivace,
- specifikace.

Poslání podniku vymezuje hranice činnosti podniku a obvykle obsahuje následující strukturu:

- stručnou historii firmy,
- současné priority managementu a vlastníků,

- reakce na faktory z vnějšího prostředí,
- podnikové zdroje,
- účel existence firmy s ohledem na schopnosti firmy.

Chceme-li do středu pozornosti podniku postavit zákazníka, je nezbytné, aby kvalitní poslání také popsalo:

- potřeby zákazníků,
- segmenty zákazníků,
- produkty,
- trhy.

Významným přínosem poslání pro top management jsou myšlenkové procesy, jimiž musí manažeři projít při vlastní tvorbě poslání. Musí si utřídit myšlenky a směr, kterým se chtějí dát. Další je přínos pro zlepšení celkové strategické pozice podniku v konkurenčním prostředí.

Součástí poslání podniku je filosofie podniku, která by měla respektovat očekávání pracovníků podniku, managementu, ale i obchodních partnerů a okolí podniku. Podniková filosofie představuje základní míry, hodnoty a filosofické priority, kterými jsou činitelé rozhodnutí vázáni, a které provází management podniku. Tato část říká, jak podnik zamýšlí podnikat a často, jak odráží uznání sociální odpovědnosti.

Politika firmy potom definuje, jak bude podnik v dané politické a ekonomické situaci jednat se svými zákazníky a dodavateli. Patří sem také řešení CRM, řešení reklamací, politiky slev, atd. Z politiky firmy vychází marketingová koncepce pro jednotlivé výrobky a služby a jejich uvedení na trh.

1.3 Strategické plánování

Vytvoření strategie předchází strategické plánování. Strategie je potom jeho výstupem. Dle Bowmana (1996) má většina úspěšných podniků zabudované strategické plánování do svého systému strategického rozhodování – a právě proto jsou úspěšné, proto, že sklízí odměny z tohoto logického a odstupňovaného přístupu k vytváření strategie.

Bowman (1996) uvádí i další přístupy, se kterými se můžeme setkat v praxi. Ať už jde o méně strukturovaný přístup jak rozhodovat, systém, který je více „ad hoc“ a příležitostný, než je proces podnikového plánování. V některých organizacích je aplikován takový systém

rozhodování, kdy jde spíše o reakci na krize a již nastalé problémy. Mezi oběma extrémny – podnikovým plánováním na straně jedné a úplně „ad hoc“ reagujícím rozhodováním na straně druhé, existuje celá řada stylů a možností strategického rozhodování. V některých organizacích jsou tato rozhodnutí povinností zodpovědného vedoucího, který se neradí s nikým a nesestavuje plány, nicméně ale má jasnou představu o budoucnosti organizace. V jiných situacích vytyčí vrcholové vedení vedoucím podřízených jednotek (ziskovým střediskům, oddělením) jasné směrnice, delegují na ně určité pravomoci, které těmto nižším stupňům umožní přiměřenou míru volnosti v rozhodování.

Od počátku by mělo být jasno, že neexistuje jiná lepší cesta, jak řídit strategii organizace než efektivním strategickým plánováním. Reaktivní pružný styl může vyhovovat malé firmě v rychle se měnícím okolí (jako např. maloobchodníkovi s módními doplňky), zatímco například velká výrobní korporace by potřebovala mít dlouhodobý výhled a podle něj plánovat. Některé organizace potřebují plánovat na mnoho let dopředu, obvykle proto, že ke změnám potřebují mnoho času (např. výstavba infrastruktury, či pronikání na nový trh), zatímco jiné nemohou plánovat dopředu více než na několik málo měsíců, poněvadž čelí velmi nepředvídatelnému okolí.

Management musí také brát v úvahu druh činnosti organizace. Některé organizace se zabývají komplexními úkoly, při nichž se na mnoha stupních podnikové hierarchie požaduje velké množství odborné kvalifikace.

Jiné jsou vysoce členěnými konsorciemi podniků, kde ústřední ředitelství nemůže vždy očekávat, že bude nejlepším soudcem tržní situace ve vztahu k jednotlivému přidruženému podniku.

Bowman (1996) upozorňuje na to, že při realizaci podnikového plánování může docházet k problémům a omylům a to z několika nejčastějších příčin:

- události předbíhají plán,
- proces potlačuje tvořivost a iniciativu,
- při realizaci plánu se vyskytují nepředvídané problémy,
- manažeři nezapojení do plánovacího procesu nejsou na plán zaměřeni,
- krátkodobé krize odvádějí pozornost manažerů od realizace plánu.

2 Metody strategické analýzy

Strategická analýza představuje komplexní rozbor podnikatelského prostředí, poskytuje informace pro objektivní posouzení pozice organizace v okolním prostředí a stav jejích vnitřních zdrojů.

Aby strategická analýza byla komplexní, musí zahrnovat rozbor dvou základních perspektiv: vnitřní okolí a vnější okolí. K tomu využíváme následující analýzy:

- analýzu vnějšího prostředí,
- analýzu vnitřního prostředí podniku.

Různé zdroje chápou tato prostředí různě. Guinn a kolektiv (2007) definuje i třetí okruh analýzy, a to analýzu celkového stavu firemního okolí. Jiné zdroje ji řadí do vnitřního prostředí podniku. Další rozdíl se týká vymezení vnějšího prostředí. Toto prostředí může být vymezeno souhrnně, nebo rozděleno na tzv. mikrookolí (konkurenční okolí) a makrookolí, jak uvádí např. Buchta, Siegel (2005).

Do mikrookolí – konkurenčního okolí by patřili konkurenti, obchodní partneři atd. Do makrookolí by potom patřily faktory jako: technologie, sociální politika, politika, legislativa, globální ekonomika atd.

2.1 Analýza vnějšího prostředí – makrookolí

PEST analýza

PEST analýza je nejčastější metodou pro posuzování makrookolí podniku. Nahlíží a zkoumá okolí podniku pomocí politických, ekonomických, sociálně-kulturních a technologických faktorů. Dedouchová (1995) popisuje faktory makrookolí jako faktory, které jsou externí ve vztahu k danému konkurenčnímu okolí, působí na poptávku a přímo ovlivňují podnikový zisk. Mnoho těchto faktorů se stále mění a tento proces změn sám vytváří prostor pro nové příležitosti a hrozby. Chtějí-li strategičtí manažeři úspěšně řídit organizaci, musí pochopit význam těchto faktorů makrookolí a být schopni odhadnout účinek těchto změn v makrookolí na jejich podnik a na příležitosti a hrozby.

Mohou to být např. faktory, které zmiňuje Guinn a kol. (2007) uvedené v následující tabulce.

Tabulka 1– Faktory PEST analýzy

Politické faktory:	Ekonomické faktory:
antimonopolní regulace ochrana životního prostředí daňové právo bariéry zahraničního obchodu přístup k zahraničním investorům stabilita vlády regulace mezd	trendy HDP úroková míra nabídka peněz míra inflace míra nezaměstnanosti devalvace/revalvace změny v životním stylu
Sociálně-kulturní faktory:	Technologické faktory
kariérová očekávání spotřebitelská aktivita počet uzavíraných manželství věkové rozvrstvení míra porodnosti reguonální rozdělení obyvatelstva	výdaje na výzkum a vývoj zaměření na technologie patentová ochrana automatizace transfer technologií

Zdroj: Guinn a kol. (2007)

PEST analýza přispívá k celkové strategické analýze čtyřmi způsoby.

- Poskytuje zpětnou vazbu, a tak může být použita jako kontrolní seznam.
- Pomáhá identifikovat určitý počet hlavních vlivů v podnikovém okolí.
- Pomáhá identifikovat míru dopadu externích vlivů na organizaci.
- Může pomoci definovat dlouhodobé faktory působící v podniku jako hybné síly a identifikovat události, které způsobují změny tzv. spouštěče změn.

V rámci PEST analýzy si manažeři kladou řadu dalších otázek. Příklady takových otázek uvádím dále.

- Jaké faktory makrookolí ovlivňují naši organizaci?
- Které z těchto faktorů nás ovlivňují nejvíce a jsou nejdůležitější?
- Jaké faktory budou nejdůležitější v blízké budoucnosti?
- Jaké faktory budou nejdůležitější ve vzdálenější budoucnosti (období okolo 5 let)?
- Které z těchto faktorů jsou pro nás hrozbou a které příležitostí?
- Jak jsme schopni tyto faktory využít v náš prospěch?

Pro potřeby PEST analýzy není nezbytně nutné analyzovat všechny výše zmíněné faktory, či všechny faktory, které je management schopen vymyslet. Podnik významněji ovlivňuje jen několik faktorů, jejichž pochopení je pro management stěžejní. K ostatním faktorům může přihlížet při tvorbách rozhodnutí, ovšem jejich důkladný rozbor již není nezbytný. PEST analýza by se měla orientovat na zákazníka a dávat přehled o budoucích hrozbách a příležitostech podniku.

2.2 Analýza vnějšího prostředí – mikrookolí

Mikrookolí, označované v literatuře také jako konkurenční prostředí, lze podle Dedouchové (1995) definovat jako skupinu podniků, které nabízejí výrobky nebo služby schopné se navzájem nahrazovat.

Pro posouzení stavu konkurenčního prostředí organizace existuje celá řada metod. Pro účely této práce se podrobněji zmíním jen o některých z nich. Nejčastěji využívanými metodami analýzy mikrookolí jsou:

- výzkum trhu,
- Porterova teorie pěti sil,
- analýza atraktivity odvětví,
- model životního cyklu konkurenčního okolí.

2.2.1 Výzkum trhu pro účely strategické analýzy

Pokud podnik provádí výzkum trhu, zahrnuje to dle Guinna a kol. (2007) systematický sběr a vyhodnocování informací, které jsou významné pro konkurenční postavení a strategii podniku. Tato činnost by měla být součástí každodenní práce top managementu podniku. Na sběru informací ovšem participují všichni pracovníci podniku.

Výzkumem trhu získávají primární údaje či informace především z externího prostředí podniku, které se odevzdávají buď do MIS (marketingový informační systém) na další zpracování nebo je výzkumní pracovníci sami zpracovávají a odevzdávají na další využití.

K získávání informací se využívají statistické ročenky a sdělení, denní a odborný tisk, věstníky, webových stránek podniků, vysokých škol, semináře, konference, výstavy, rozhovory, atd.

Dále Guinn a kol. (2007) uvádí pro získávání relevantních údajů a informací o podnikatelském prostředí následující čtyři hlavní metody výzkumu.

- Anketování – získávání primárních údajů a informací specializovanými pracovníky za pomoci anket, dotazníků apod.
- Pozorování – úlohou pozorování je smyslově vnímat tržní skutečnosti a získat primární údaje a informace buď prostřednictvím jednoho specializovaného pracovníka, nebo využitím specializovaného týmu.
- Experimentování – tato metoda se snaží prostřednictvím modelových situací zkoumat příčinné vztahy. Specializovaní pracovníci vytváří určité podmínky a zkoumají, jaké stavy by mohly nastat. Experimentování se využívá tehdy, když nemáme dostatek potřebných informací z předešlých dvou metod.
- Panelové zkoumání – cílem této metody je získat dlouhodobé názorové spektrum na tržní problémy, např. v různých sociálních skupinách či různých lokalitách.

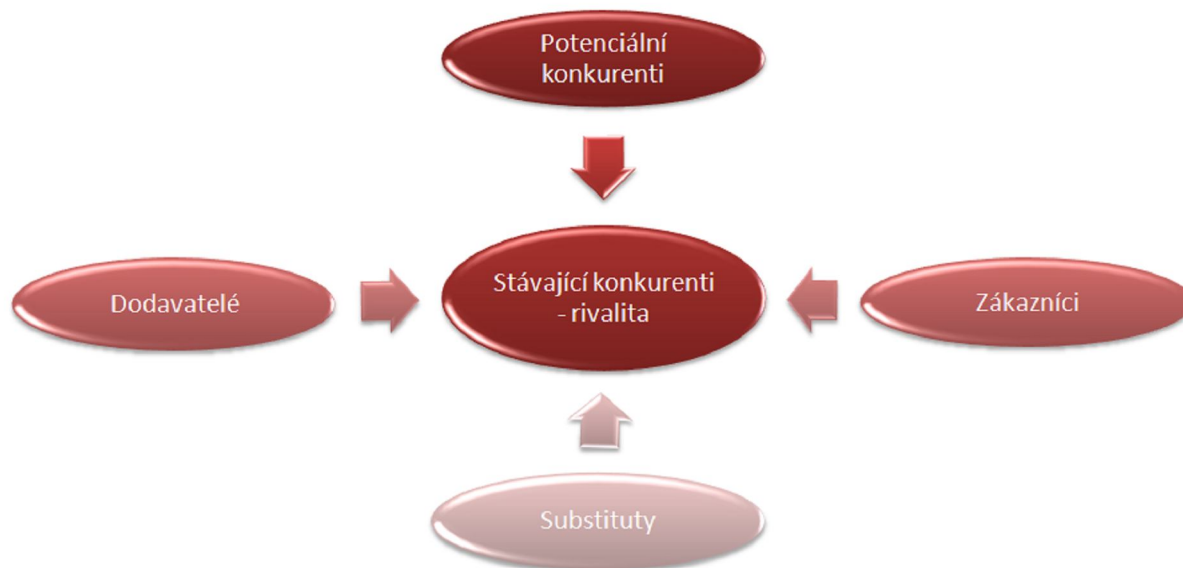
Pro samotný proces výzkumu trhu je možné vytyčit následující základní kroky:

- určení cíle výzkumu trhu a postupu na dosáhnutí tohoto cíle,
- vymezení rozhodujících činitelů,
- volba vhodných metod nástrojů, forem a prostředků,
- uskutečnění výzkumu trhu,
- zpracování získaných informací z výzkumu trhu,
- využití výsledků výzkumu trhu,
- vyhodnocení přínosu a využití výsledku,
- posouzení možností,
- aplikace výsledků.

2.2.2 Porterova analýza pěti sil

Porterův model pěti sil slouží k získání přehledného pohledu na soutěživost v daném odvětví, oboru organizace. Sleduje tuto soutěživost pomocí zkoumání pěti hlavních sil působících na podnik: potenciální konkurenti, rivalita v odvětví, vyjednávací síla kupujících

a dodavatelů a hrozbu substitučních výrobků (služeb). Rozložení sil ilustruje následující obrázek.



Obrázek 1 – Porterův model pěti sil

Zdroj: Upraveno podle Portera (1993)

Potenciální konkurenti

Pro každou organizaci působící na určitém trhu je hrozbou vstup nových konkurentů do odvětví. Tito potenciální konkurenti jsou podniky, které si zatím nekonkurují, ale mají možnost, nebo dané schopnosti do oboru (na trh) vstoupit, pokud by se pro to rozhodly. Možnost vstupu na trh ovlivňují bariéry vstupu na daný trh.

Je-li pro podniky snadné vstoupit do oboru, potom v okamžiku, kdy zisky působí atraktivně, budou nové podniky vstupovat. Jestliže poptávka po produktech oboru nestoupá tempem odpovídajícím zvětšené kapacitě, kterou způsobil vstup nových podniků, pak s velkou pravděpodobností dojde ke snížení jak cen, tak i zisků. Hrozba vstupu tak určuje horní limit oborové výnosnosti. Nejobecnější pojetí bariér vstupu stanovil Bowman (1996), tak, jak uvádím dále.

- Úspory z rozsahu. Jde o výhody, které pramení z nákladů, narůstajících při velkém rozsahu operací.
- Existence výhod nákladů plynoucích ze zkušenosti. Zde výhody nepramení ze široké škály materiálních možností, ale ze zkušenosti, kterou podnik získal mnohonásobným opakováním produkce výrobku nebo služby.

- Preference obchodní značky a zákaznickova loajalita znesnadňují novému vstupujícímu odtlačit zákazníky od jejich nynějších dodavatelů.
- Kapitálové požadavky. Právě výše nákladů na vstup do oboru působí jako odstrašující prostředek (např. vzdušný prostor, rafinerie nafty).
- Nevýhody nákladů nezávislých na velikosti. Ty by mohly být způsobeny například přístupem k levnější práci nebo surovinám.
- Činnost a politika státu: legislativa, tarifní a netarifní překážky, patenty atd.
- Snadný přístup k distribučním kanálům. Nemůžete-li dosáhnout zákazníka tak efektivně jako zavedené firmy, nebudou to vaše produkty, které se budou prodávat.

Rivalita mezi podniky konkurenčního okolí

Druhou silou Porterova modelu je rozsah rivality mezi již si konkurujícími podniky uvnitř daného trhu (konkurenčního okolí). Malá konkurenční síla dává podnikům příležitost zvyšovat ceny a dosahovat větších zisků. Jestliže je síla velká, dochází k cenové konkurenci. Vzniká tak cenová válka, která může rivalitu mezi podniky ještě více posílit. Cenová konkurence tedy představuje jistý limit pro ziskovost a snižuje potenciální výnos. Čím vyšší je rivalita v konkurenčním okolí, tím větší je v něm hrozba snižování ziskovosti.

Navzájem si konkurující podniky mezi sebou samozřejmě soupeří. Mají pro to několik nástrojů, mezi nejčastější podle Guinna a kol. (2007) patří:

- cenová konkurence,
- reklamní kampaň,
- uvedení nového produktu,
- trvalé zlepšování kvality.

Soupeření již zavedených konkurentů ovlivňuje:

- míra koncentrace odvětví,
- dynamika růstu odvětví,
- výše fixních nebo skladovacích nákladů,
- prudké rozšiřování kapacity,
- různorodost konkurence,
- velikost strategických záměrů.

Intenzita této rivality bude větší jestliže:

- konkurenti jsou stejně velcí a snaží se o dominanci,

- shodnost výrobků/služeb vyžaduje aktivity vedoucí k udržení tržního podílu,
- nové výrobní kapacity vytvoří na trhu přebytek produktů.

Síla kupujících

Ačkoli snahou podniků je vyhovět stávajícím zákazníkům a získat nové, mohou se zákazníci (kupující) stát pro podnik hrozbou. Velmi silní kupující, kteří představují lukrativní zakázky, mohou způsobit snížení ziskovosti v oboru. Mohou přimět podniky, aby se snažily „potopit“ jeden druhý cenovou válkou, nebo působit na podnik a donutit ho zvýhodnit obchodní podmínky, poskytnout dodavatelský úvěr, atd.

Kupující vyvíjejí vliv na podnik především za snižování cen, zvyšování kvality, zlepšování servisu a zkracování dodacích lhůt. Porter (1993) definoval, kdy mají silnou vyjednávací pozici.

- Když je zákazníků málo a nakupují velká množství.
- Když nákupy zákazníka představují velké procento z celkového odbytu prodávajícího oboru.
- Když se konkurenční obor skládá z velkého počtu malých prodejců.
- Když jednotlivý nakupovaný předmět je dostatečně standardizován, takže zákazníci mohou snadno najít jiného dodavatele a přejít k němu za prakticky nulové náklady.
- Když nakupovaný předmět nepředstavuje důležitý vstup.
- Pokud je pro zákazníky ekonomicky vhodné nakupovat vstup od několika dodavatelů spíše než od jednoho.

Síla dodavatelů

I dodavatelé mohou vyvíjet tlak na organizaci pro splnění svých požadavků, které jsou zpravidla opačné než kupujících. Usilují především o zvyšování cen, snižování kvality, omezování servisu a prodlužování dodacích lhůt. Pokud mají silnou vyjednávací pozici, mohou svých cílů dosahovat snižováním dodávaného množství či hrozbou odstoupení od smluv.

Dle Portera (1993) jsou dodavatelé silnější v následujících případech.

- Když výrobky, které dodavatelé prodávají, mají málo substitutů.
- Když dodavatelé mohou pohrozit vertikální integrací směřující do daného konkurenčního okolí a konkurovat přímo podniku a zvyšovat tak ceny.

- Když konkurenční okolí, ve kterém podnik podniká, není pro dodavatele důležité. V takovém případě existence dodavatelů nezávisí na tomto konkurenčním okolí. Dodavatelé tak mají malý stimul snižovat ceny nebo zlepšovat kvalitu.
- Když jsou dodavatelé natolik diferencováni, že je pro podnik příliš nákladné přejít od jednoho ke druhému. V takovém případě je podnik na daném dodavateli závislý a není schopen proti tomu něco udělat.
- Když kupující podniky naopak nejsou schopné využít hrozby vertikální integrace a uspokojit své vlastní potřeby nižšími vstupními cenami.

Substituční výrobky

Substituty chápeme jako dva statky nebo služby, u kterých spotřebitel může zaměnit spotřebu jednoho za spotřebu druhého. Hrozba spočívající v substitutech je tím větší, čím bližší jsou si statky či služby. Pokud zákazník chápe výrobky organizace jako totožné s výrobky konkurence, má z nich stejný užitek, dochází ke snižování cen a ziskovost daného oboru klesá.

2.2.3 Analýza atraktivity odvětví

Když zkoumáme podnikatelské prostředí, ve kterém působíme nebo působit chceme, je třeba umět správně posoudit, zda je dané odvětví lukrativní, co od něho lze čekat a naopak jaké naše požadavky pravděpodobně nesplní. Je zbytečné investovat do oboru, který je v útlumu nebo přímo na konci svého životního cyklu.

K posouzení atraktivity odvětví Guinn a kol. (2007) doporučuje techniku klasifikace 15 faktorů a jejich síly, které odvětví charakterizují. Tuto klasifikaci ukazuje následující tabulka. Faktory hodnotí na škále 1 – 10 (1 – nejhorší, 10 – nejlepší).

Hodnocení 1 – 10 se sečte. Pokud je výsledná hodnota v rozmezí 75 – 150, je to velmi dobré skóre. Atraktivita s rostoucím skóre stoupá.

Tabulka 2 – Tabulka pro posouzení atraktivity odvětví

Faktor	Síla	Skóre									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Růstový potenciál	Rostoucí poptávka	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2. Diversita trhu	Počet segmentů	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3. Ziskovost	Rostoucí/ stagnující /klesající	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4. Exponovanost	Konkurenti, inflace	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5. Koncentrace	Počet dominantních podniků	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
6. Odbyt	Cyklický, kontinuální	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
7. Specializace	Zaměření, diferenciacie, jedinečnost	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
8. Značka	Hodnota, kvalita, substituce	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
9. Distribuce	Kanály, potřeba, podpory	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
10. Cenová politika	Zkušenostní efekt, elasticita	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
11. Nákladová pozice	Konkurenceschopná, vysoké / nízké náklady	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
12. Služby	Načasovanost, spolehlivost, garance	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
13. Technologie	Vedení, jedinečnost	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
14. Integrace	Vertikální, horizontální kontrola	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
15. Možnost vstupu/výstupu	Schopnost odolat dalším zájemcům o vstup	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Zdroj: Guinn a kol. (2007)

2.2.4 Model životního cyklu konkurenčního okolí

Každé konkurenční okolí prochází jistými fázemi vývoje – od vzniku až po zánik. Tato stádia ovlivňují velikost konkurenční rivality v odvětví. Například když se nějaký obor nachází v počáteční fázi, vyskytuje se v něm mnoho vstupujících. Těží ze vzrůstajícího oboru, kde poptávka pochopitelně ze začátku překračuje nabídku a z toho vyplývá, že firmy mohou dosahovat svých růstových aspirací, aniž by odebíraly zákazníky konkurujícím firmám. V této

počáteční se na „bitevním poli“ nehraje podle jasných pravidel, což znamená, že je nabízena široká škála produktů vyráběných mnoha rozličnými postupy: některé firmy provádějí silné propagační akce, jiné spoléhají na svůj přístup k distribučním kanálům, aby dostaly svůj výrobek na trh. Často může tržní podíl, který podniky získaly v počátečních stádiích rozvoje určitého oboru, sklízet bohaté odměny později, zvláště když existují výhody nabyté získáním zkušenosti dříve, než je nabude konkurence.

2.3 Analýza vnitřního prostředí podniku

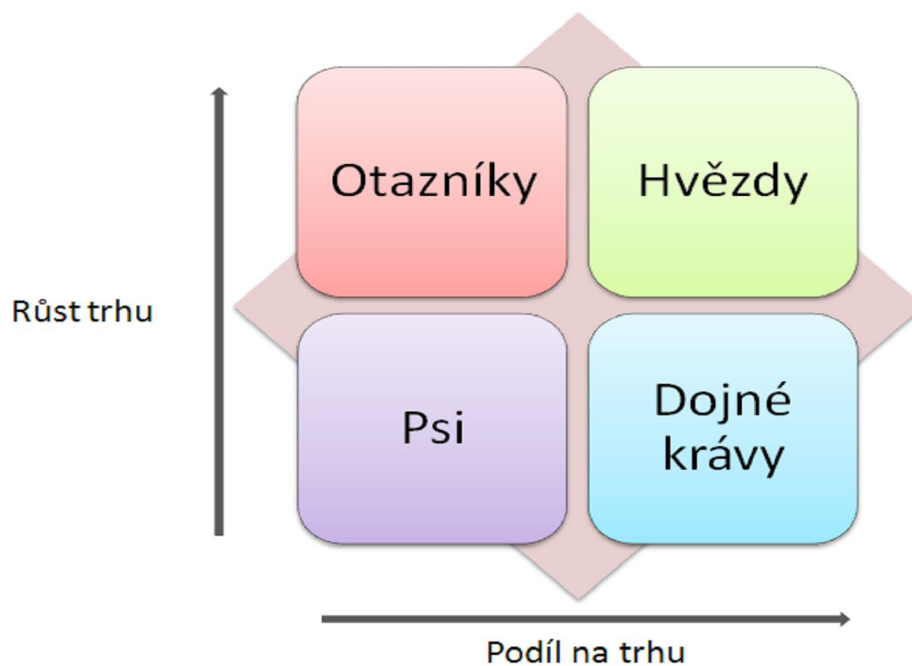
Analýza vnitřního prostředí podniku slouží k identifikaci silných a slabých stránek podniku, k odhalení hrozeb, příležitostí, specifických předností, aktivit, ve kterých je podnik jedinečný a nenapodobitelný a činností, ve kterých podnik zaostává za ostatními konkurenty v oboru. Tato analýza je klíčová pro určení správné a úspěšné strategie podniku, protože jen stále se učící organizace, která se dokáže poučit z chyb a využít všechny dostupné příležitosti může uspět v dnešním globalizovaném tržním prostředí.

Existuje mnoho metod pro posouzení vnitřního stavu podniku, jak uvádí např. Buchta a Siegel (2005) či Guinn a kol. (2007):

- portfoliová analýza s využitím BCG matice,
- SWOT analýza,
- benchmarking,
- balanced scorecard.

2.3.1 BCG matice

BCG matice je portfoliový model strategie, který pomáhá podniku určit silné a slabé stránky a konkurenční výhody. Vyvinula ho americká společnost „The Boston Consulting Group“. Matice ukazuje relaci mezi růstem trhu v procentech a relativním tržním podílem, pomocí nichž pomáhá podniku identifikovat výrobky (služby), do kterých nadále investovat, ale také ty, které by podnik již neměl podporovat.



Obrázek 2– BCG matice

Zdroj: Upraveno podle Buchta, Siegel (2005)

Otazníky jsou výrobky, které se zavádí na trh, mají malý podíl na rychle rostoucím trhu. Jsou náročné na finanční vstupy, ale mohou být v budoucnu velmi ziskové. Podnik čeká, jestli se z nich stanou hvězdy, nebo zda se budou potýkat s poklesy.

Hvězdy jsou produkty s vysokým tempem růstu a velkým tržním podílem. Udržení hvězd bývá finančně náročné, ovšem přináší také vysoké zisky.

Psi jsou výrobky, které nemají ani velký tržní podíl, ani nejsou na rostoucím trhu. Takovýchto produktů by se měl podnik rychle zbavit, přestat s jejich výrobou, protože bývá ztrátová a není zde potenciál růstu.

Dojné krávy jsou v podniku hlavním zdrojem zisku. Mají vysoký podíl na trhu, u kterého se nepředpokládá další růst. Cílem je udržet si tento podíl a maximalizovat prodej. Podnik by neměl „zaspat“, ale hledat nové příležitosti pro tyto výrobky.

2.3.2 SWOT analýza

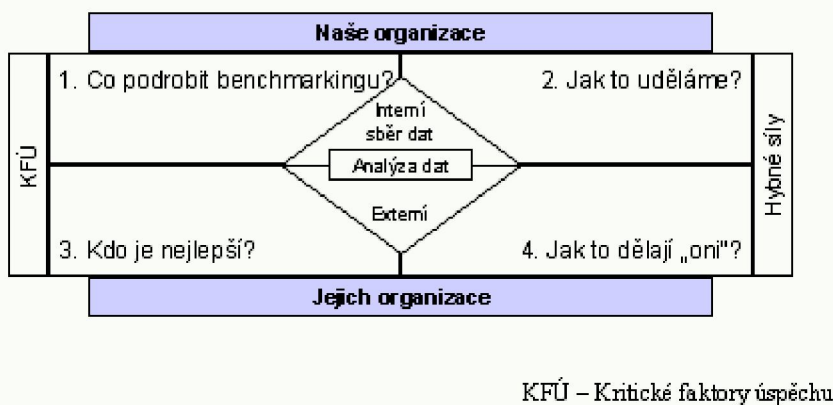
Tato analýza slouží k určení silných (S – strengths), slabých (W – weaknesses) stránek podniku, příležitostí (O – opportunities) a hrozeb (T – threats). Silné stránky jsou skutečnosti,

kteřé přináší vysoký užitek jak podniku, tak jeho zákazníkům, např. pověst, pozice na trhu, inovace, jedinečnost. Slabými stránkami jsou činnosti, které podnik nevykonává dobře, jsou ztrátové, nebo je jeho konkurenti zvládají lépe a zákazníci si vybírají raději soupeřící podniky. Příležitostmi se rozumí skutečnosti, které mohou podniku přinést výhody, pokud je správně identifikuje a využije. Hrozby jsou potom skutečnosti, které mohou podnik ohrozit a jejichž zanedbání by mohlo podnik dostat do velkých problémů. Pomocí využití svých silných stránek se podnik snaží zamezit a odstranit hrozby a využít příležitosti k odbourání slabých stránek.

2.3.3 Benchmarking

Benchmarking je druh komparativní analýzy, která porovnává podnik s nejlepším podnikem v daném oboru. Podnik se s konkurencí srovnává na základě klíčových faktorů, které si stanoví. Proces benchmarkingu v sobě zahrnuje několik kroků, přičemž různé prameny uvádí různé počty kroků i jejich názvy. Friedel (2010) upozorňuje, že pokud existuje více různých přístupů k benchmarkingu, je obtížné pro organizace mezi sebou komunikovat a vzájemně se porovnávat. Pro zefektivnění vzájemné komunikace vyvinuly čtyři organizace, které se benchmarkingem intenzivně zabývají (Boeing, Digital Equipment, Motorola a Xerox), *model se čtyřmi kvadranty*, který objasňuje, o čem benchmarking je. Tato "šablona" stanovuje obecné souvislosti pro tvorbu procesního modelu, který vyjadřuje specifickou posloupnost jednotlivých na sebe navazujících kroků a činností pro provedení benchmarkingu.

ŠABLONA PROCESU BENCHMARKINGU (MODEL SE ČTYŘMI KVADRANTY)



Obrázek 3 – Šablona procesu benchmarking

Zdroj: Česká společnost pro jakost. Friedel, L., O benchmarkingu. [online] 15. 3. 2010

Šablona má čtyři provázané kvadranty, které jsou spojeny procesem shromažďování a analýzy dat. Aby management zjistil, co se děje v každém kvadrantu, musí si nastavit klíčové otázky pro každý kvadrant.

Pro co největší efekt benchmarkingu v podnikání organizace by měl být do firmy "uveden shora", tj. vrcholovým managementem. Přestože vrcholoví manažeři nemusí být nezbytně zapojeni do všech benchmarkingových procesů, měli by uplatnit svou vůdčí roli v benchmarkingovém programu. Benchmarking se stane stálou součástí systému strategického plánování organizace, jestliže se pro udržení jeho aktivit vytvoří řádná infrastruktura jednotlivých činností. Rozhodne-li se společnost, že chce, aby se benchmarking stal součástí jejího dlouhodobého programu řízení, je třeba nalézt způsob vhodné *institucionalizace* procesů spojených s benchmarkingem.

2.3.4 Balanced scorecard

Tato analýza hodnotí strategii napříč podnikem. Jde v současnosti o jeden z nejkompexnějších manažerských přístupů. Podrobněji se metodě balanced scorecard věnuje další kapitola.

3 Balanced Scorecard

Pokud se mají manažeři na všech úrovních řízení správně rozhodovat, musejí umět vyhodnocovat výkonnost podniku. Dle Kaplana a Nortona (2007) k tomuto vyhodnocování potřebují určitý soubor nástrojů, aby mohli posuzovat různé aspekty vyplývající z činnosti podniku a jeho ekonomického prostředí a sledovat, jak podnik postupuje při dosahování stanovených cílů. Tento soubor nástrojů poskytuje manažerům Balanced Scorecard (systém vyvážených ukazatelů výkonnosti podniku), který převádí vizi a strategii podniku do uceleného a srozumitelného souboru měřítek finanční i nefinanční výkonnosti, jež poskytují rámec pro posuzování jeho strategie a systému řízení.

Balanced Scorecard měří výkonnost podniku pomocí čtyř vyvážených, vzájemně provázaných perspektiv – finanční, zákaznické, interních podnikových procesů a učení se a růstu. Umožňuje nejen sledovat finanční výsledky, ale také to, jak jsou podniky schopny zajišťovat hmotná i nehmotná aktiva, potřebná k jejich růstu a zvyšování konkurenceschopnosti, jak vytvářejí hodnotu pro současné i budoucí zákazníky a jak se musí zlepšit kvalita lidských zdrojů, systémů a způsobu práce, které jsou nezbytné pro zvyšování jejich budoucí výkonnosti.

Balanced Scorecard není však jen operačním systémem měřítek: inovativní podniky ho používají jako strategického manažerského systému, tzn. k řízení své dlouhodobé strategie a k realizaci těchto kritických manažerských procesů:

- k vyjasnění a převedení vize a strategie do konkrétních cílů,
- ke komunikaci a propojení strategických plánů a měřítek,
- k plánování a stanovení cílů a sladění strategických iniciativ,
- ke zdokonalení strategické zpětné vazby a procesu učení se.

Proč metoda Balanced Scorecard?

Ještě před pár desetiletími, v období průmyslové éry, podniky vytvářely konkurenceschopnost pomocí využití úspor z rozsahu výroby a ze specializace. Systémy hodnocení výkonnosti podniku byly zaměřené především na souhrnná finanční měřítka, jako např. výnosnost vloženého kapitálu – ROCE (return on capital employed), kterými sledovaly, zda efektivně využívají vlastní kapitál a jak tvoří zisk.

S nástupem informačního věku byly některé z těchto předpokladů překonány, i když jsou finanční měřítka stále velmi důležitá. Konkurenční výhoda již nadále nespočívá pouze v co nejrychlejším zavedení nových technologií, vyráběním „obřího“ množství výrobků a tvoření úspor z rozsahu. Používají se nové programy pro zajištění konkurenceschopnosti, jako například:

- totální řízení jakosti (TQM – total quality management),
- systém dodávek „právě na čas“ (JIT – just in time),
- vytváření na zákazníka orientovaných podniků,
- reengineering a další.

Všechny nové programy, iniciativy a procesy, které se týkají změny řízení podniků informačního věku, jsou zaváděny v prostředí, jemuž „vládnou“ čtvrtletní a výroční finanční výkazy. Podniky tento model finančního účetnictví stále používají, protože přináší užitečné informace a může vytvářet podmínky pro určitá spojení podniků, jako strategické aliance.

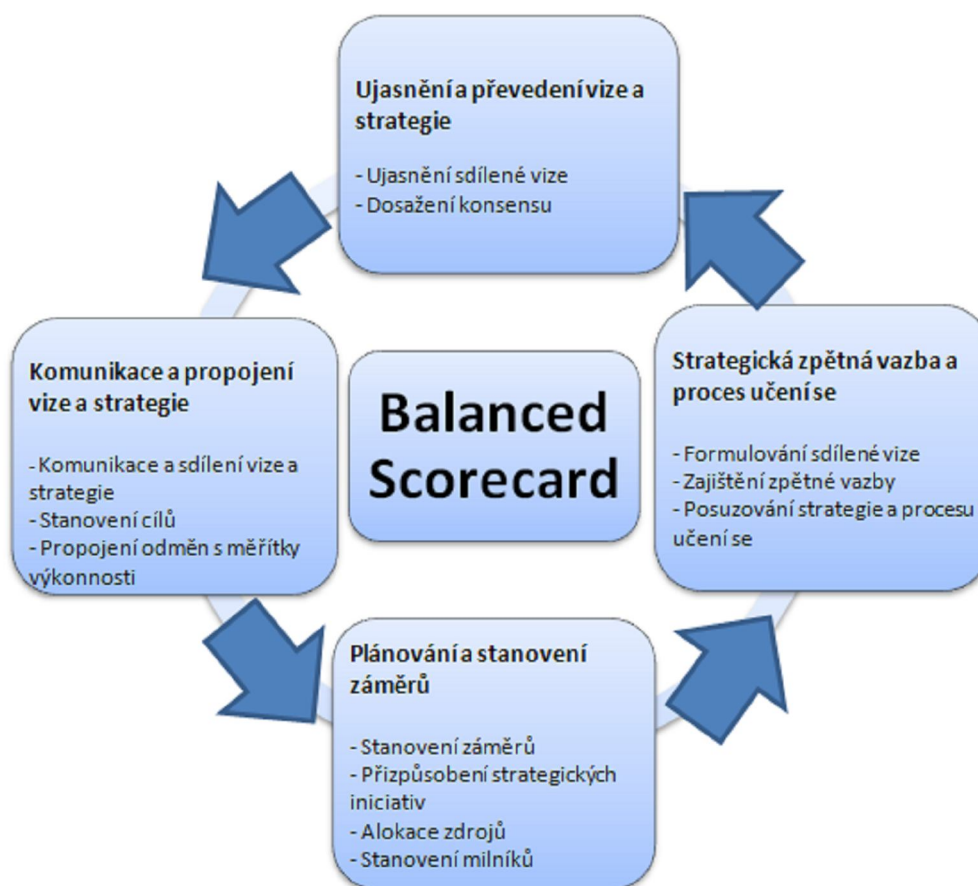
Přesto tradiční finanční účetní model nepředstavuje pro podnik komplexní systém měřítek a ukazatelů, protože například nedokáže přesně specifikovat hodnotu „nehmotných aktiv“, často nazývaných goodwill. Ten představuje zkušenosti a talent zaměstnanců, zákaznické portfolio, pružné a předvídatelné interní procesy, atd. Tato aktiva mohou být pro podnik klíčová, protože mnohdy přináší větší prospěch než aktiva hmotná.

Na základě potřeby být dlouhodobě konkurenceschopný a nadále využívat finanční účetní model vznikla nová metoda: Balanced Scorecard (dále jen BSC). Ta zachovává tradiční finanční měřítka, ale také zpracovává informace o nefinančních aktivitách podniku a o tom, jak tyto aktivity ovlivňují výkonnost podniku. Finanční hlediska poskytují informace o minulém chování podniku, o tom, jaký mělo toto minulé chování dopad na úspěšnost podniku. BSC doplňuje finanční pohled o tzv. hybné síly budoucí výkonnosti. Nahlíží na podnik ze čtyř perspektiv: finanční (ta odráží tradiční účetní model), zákaznické, interních procesů, učení se a růstu.

Aby mohl proces BSC začít, musí se stanovit tým, nejčastěji vrcholových manažerů, který za něj bude zodpovídat. Proces začíná převáděním strategie podniku do konkrétních strategických cílů. Tyto cíle musí být jednoznačně definované, aby nebyl možný jejich různý výklad. Pokud totiž jednotlivé cíle ve všech čtyřech perspektivách BSC zcela nepochopí vrcholoví manažeři, nemohou čekat naprosté pochopení a oddání se cílům ze strany svých zaměstnanců.

Při průběhu BSC se tedy stanovují strategické cíle a dále hybné síly, které pomáhají k jejich naplnění. Pro hladký a efektivní průběh BSC je nutné sestavit takový tým, který bude opravdu podporovat kvalitní týmovou práci. Protože BSC zpracovává vrcholový management jako tým, vzniká model, který je společný pro celý podnik.

Na obrázku č. 4 je znázorněn BSC jako strategický rámec podle Kaplana a Nortona (2007).



Obrázek 4 – Balanced Scorecard jako strategický rámec

Zdroj: Upraveno podle Kaplana a Nortona (2007)

3.1 Finanční perspektiva

Finanční hlediska úspěchu podniku jsou spojena se všemi ostatními hledisky – definují očekávání, kterých by se mělo dosáhnout a zároveň hodnotí cíle všech ostatních perspektiv. Při tvorbě BSC se musí klást důraz na propojení finančních záměrů s celopodnikovou

strategií. Finanční cíle jsou ústředním bodem, do kterého by měly směřovat cíle ostatních perspektiv. Ve výsledku zlepšení jakékoli přináší nějaký ekonomický (finanční) přínos.

Stanovení finančních cílů záleží ve značné míře na fázi vývoje, ve které se podnik právě nachází: růst, udržení, či ve fázi největších výnosů (sklizeň). Je zřejmé, že v závislosti na fázi vývoje bude mít podnik jiné finanční cíle.

Podniky nacházející se v růstové fázi jsou podniky, jejichž výrobky či služby mají velký růstový potenciál. Organizace musí vynaložit velké množství zdrojů, aby je zviditelnila, rozšířila a zajistila jejich stálý prodej. Musí rozšiřovat výrobní kapacity, investovat do informačních systémů, infrastruktury, distribučních kanálů a výzkumů trhu pro zjištění preferencí zákazníků. Takovéto podnikatelské jednotky se zaměřují na jiné ukazatele než podniky ve fázi udržení. Ve fázi udržení podniky vyžadují vysokou návratnost investovaného kapitálu, budou se proto daleko více soustředit na ukazatele jako ROCE a EVA než předcházející skupina podniků. Podniky ve fázi zralosti – sklizně chtějí sklízet plody svých investic. Již se nepouští do riskantních investičních příležitostí a spíše se soustředí na sledování výnosů z provozního cash flow.

Různé fáze vývoje podniku vyžadují různé finanční strategie. Dle Kaplana a Nortona (2007) to jsou:

- růst obrátu a mix výrobků/služeb (marketingový mix),
- snižování nákladů/zvyšování produktivity,
- využití zdrojů/investiční strategie.

Růst obrátu a marketingový mix se týkají rozšiřování nabídky výrobků a služeb, pronikání na nové trhy, získávání nových zákazníků či nového stanovení cen. Při strategii snižování nákladů/zvyšování produktivity se podnik snaží snižovat přímé výrobní náklady, zvyšovat produktivitu, snížit náročnost na pracovní kapitál. Dále podniky usilují o lepší využití stávajících zdrojů a zvyšování výnosnosti investic.

3.2 Zákaznická perspektiva

V zákaznické perspektivě musí tým vykonávající BSC definovat segmenty zákazníků, tržní segmenty, ve kterých chtějí podnikat. Zákaznická perspektiva umožňuje stanovit

základní měřítko úspěchu u zákazníků, jako např. spokojenost a loajalita, co dělat, aby si podnik zákazníky udržel a získal nové.

V dnešní vysoce konkurenční době je orientace na zákazníka velmi důležitá. Podniky, které tuto oblast zanedbají, se mohou potýkat s nekonkurenceschopností. Proto je pro podnik stěžejní zjišťovat požadavky zákazníků a flexibilně na ně reagovat, ne se zaměřovat pouze na technologii.

Stejně jako u finanční perspektivy tým pro BSC nejdříve formuluje cíle, kterých chce v zákaznické perspektivě dosáhnout. Tyto cíle musí být v souladu s podnikovou strategií. Často je podnik nucen jednotlivé cíle zhodnotit a určit, které jsou pro něj důležité a které méně. Žádný podnik nemůže uspokojit úplně všechny zákaznické potřeby. Cílem je uspokojit jich co nejvíce, a to co nejkvalitněji a lépe než konkurence.

Když podnik začíná vyhodnocovat zákaznickou perspektivu, musí nejdříve provést segmentaci trhu, přičemž platí, že stávající a potenciální zákazníci nejsou homogenní. Mají různé preference a očekávání a rozdílně posuzují vlastnosti výrobků nebo služeb. Proto by měl proces formulování podnikové strategie v oblasti zákazníků vycházet z důkladného průzkumu trhu a tak odhalit různé zákaznické a tržní segmenty – jejich preference, požadavky týkající se ceny, jakosti, funkčnosti, image, vztahů a servisu. Tým manažerů by měl identifikovat požadavky těchto segmentů, na které se chce zaměřit, formulovat chování a akce, které se budou v těchto segmentech odehrávat.

Chybou některých vrcholových manažerů může být, pokud nediferencují tržní segmenty a považují všechny zákazníky za stejné – tato strategie v minulosti přinesla některým podnikům konkurenční výhodu, obecně se však má za to, že podnik v tomto případě nedokáže uspokojit ničí potřeby na 100%. Místo toho, aby přinášel maximální užitek některým zákazníkům (segmentům zákazníků), nedělá pro nikoho nic opravdu dobře.

Pro hodnocení zákaznické perspektivy uvádí odborná literatura několik základních měřítek:

- podíl na trhu,
- udržení zákazníků,
- získávání nových zákazníků,
- spokojenost zákazníků,
- ziskovost zákazníků.

Tato základní měřítka jsou vzájemně velmi provázaná, jak je patrné z následujícího obrázku.



Obrázek 5 – Základní měřítka zákaznické perspektivy

Zdroj: Upraveno podle Kaplana a Nortona (2007)

Podíl na trhu

Pokud již byly identifikovány tržní segmenty, zákaznické skupiny, mělo by být vyjádření tržního podílu rutinní záležitostí. Existují ovšem takové obory činnosti člověka, kde toto vyjádření není snadné, nebo je určitým způsobem zkreslené. O celkové velikosti trhu často podnik získá informace od různých obchodních asociací, vládních statistických organizací a dalších veřejných zdrojů. Jestliže není přímo možné tyto informace získat, musí podnik poněkud improvizovat a určit velikost trhu kvalifikovaným odhadem.

Podíl na trhu se vyjadřuje různě: počet zákazníků, utracené finanční prostředky či objem prodaných položek na daném trhu. Například finanční instituce mohou měřit svůj podíl na „peněženkách zákazníků“ procentuálním podílem na všech uskutečněných transakcích a účtových operacích, podnik vyrábějící nápoje jej může měřit jako účast na celkovém prodeji nápojů, atd.

Udržení zákazníků

Aby podnik zabránil poklesu podílu na trhu, musí si pochopitelně udržet své stávající zákazníky a pro růst podílu získávat zákazníky nové. Podniky, snadno identifikují své zákazníky – např. distributoři a obchodníci, prodejci automobilů, vydavatelé novin a časopisů, banky, telekomunikační společnosti – mohou za každé období snadno změřit, zda počet jejich zákazníků vzrostl či klesl, tedy zda si své zákazníky udržely. Kromě toho si některé podniky měří loajalitu svých zákazníků procentem růstu objemu zakázek, které s nimi uzavřely.

Získávání nových zákazníků

Podniky, které si daly za cíl růst podílu na trhu, či růst uskutečněných obchodů se budou snažit o získávání nových zákazníků v cílových segmentech. Míru získání nových zákazníků lze měřit buď počtem nových zákazníků, nebo celkovými prodeji novým zákazníkům – popřípadě kombinací obou metod. Pro získání nových zákazníků užívají podniky různé prostředky, např. poskytovatelé telekomunikačních služeb podporují prodej masivními, často velmi nákladnými reklamními kampaněmi. Některé společnosti vynakládají na marketing a propagaci obrovské finanční prostředky. Podnik, o kterém není slyšet a jaký nikdo nezná, nové zákazníky pravděpodobně nezíská.

Spokojenost zákazníků

To jak podnik dokáže uspokojit požadavky svých zákazníků a přinést jim svými výrobky a službami užitek je zásadní pro udržení stávajících zákazníků i získání nových. Péče o zákazníky by se neměla podceňovat. Jones a Sasser (1995) upozorňují, že současný výzkum prokázal, že pouze „základní“ spokojenost zákazníka pro dosažení vysokého stupně jeho loajality, pro jeho udržení a ziskovost nestačí. Podnik může počítat s opakovanými prodeji pouze v případě, označí-li zákazníci svou nákupní zkušenost za plně nebo mimořádně uspokojující.

Pro zjišťování a vyjadřování zákaznické spokojenosti podnik užívá zpětnou vazbu od zákazníků. Nicméně není možné tuto zpětnou vazbu získat ode všech zákazníků a podnik je často nucen zprůměrovat zjištěné výsledky. Zpětnou vazbou bývá dotazníkové šetření, a to dotazníky rozesílané poštou, telefonické nebo osobní pohovory. Řada korporací – British

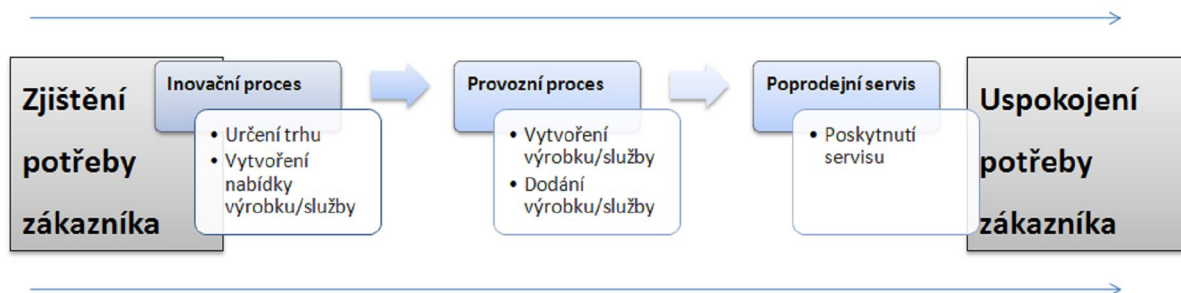
Airways, Hewlett-Packard, Xerox, Motorola, PepsiCo a další – pravidelně pomocí dotazníků zjišťuje, jak jsou jejich zákazníci spokojeni s jejich službami.

Ziskovost zákazníků

Úspěch v předchozích čtyřech zákaznických měřítkách – tržním podílu, udržení zákazníků, získání nových zákazníků a spokojenosti zákazníků – ještě neznamená, že jsou zákazníci pro podnik ziskoví. Neziskoví bývají především novější zákazníci, protože podnik musel vynaložit značné prostředky na jejich získání reklamní kampaní, akcemi, atd. U těchto zákazníků musí podnik pozorně sledovat vývoj ziskovosti, budoucí objem prodeje výrobků a služeb, aby učinil rozhodnutí, zda se na ně nadále zaměřovat, či tento segment (skupinu zákazníků) opustit. Pokud se ovšem jako neziskový jeví zákazníci, se kterými podnik již dlouhodobě spolupracuje, musí zasáhnout a přesunout je do ziskového segmentu.

3.3 Perspektiva interních podnikových procesů

V této perspektivě musí manažeři identifikovat a charakterizovat procesy, které jsou klíčové pro splnění finančních a zákaznických cílů. Obvykle specifikace cílů perspektivy interních procesů následuje po stanovení cílů finanční a zákaznické perspektivy. Kaplan a Norton (2007) doporučují, aby BSC tým zpracoval úplný interní hodnotový řetězec, který začíná inovačním procesem – odhalením současných a budoucích potřeb zákazníků a vývojem nových způsobů řešení těchto potřeb – pokračuje provozním procesem – dodávkou existujících výrobků a služeb existujícím zákazníkům – a končí poprodejním servisem – nabídkou služeb po uskutečnění prodeje, které přidávají nakoupeným výrobkům a službám další hodnotu.



Obrázek 6 – Hodnotový řetězec

Zdroj: Převzato z Kaplan, Norton (2007)

Je pochopitelné, že každý podnik je jiný, proto se i jejich podnikové procesy liší, ovšem všechny podniky se snaží zlepšit jakost, zkrátit dobu cyklu, zvýšit výnosy, snížit náklady na své interní procesy. Dle Coopera (1995) nepovedou tyto snahy k získání výrazných a udržitelných konkurenčních výhod, ale pouze mu umožní „přežít“, dokud není podnik schopen překonat konkurenci, pokud jde o všechny interní podnikové procesy, jakost, čas, produktivitu a náklady.

Jak je vidět na obrázku č. 6, obecně lze rozdělit podnikové procesy do třech základních procesů:

- inovační proces,
- provozní proces,
- poprodejní servis.

V rámci inovačního procesu podnik zjišťuje nově se objevující nebo skryté potřeby zákazníků a na základě této analýzy potom „přetváří“ výrobek nebo službu tak, aby těmto potřebám odpovídaly. Provozní proces představuje situaci, kdy jsou existující, již přetvořené výrobky dodávány zákazníkům. Na tento proces byl největší důraz kladen v minulosti a i když se nyní dostávají do popředí zájmu ostatní procesy, stále zůstává velmi důležitý. Posledním článkem hodnotového řetězce je služba zákazníkovi po uskutečnění prvotního prodeje nebo dodávky výrobku či služby.

Inovační proces

Z praxe vyplývá, že tento proces je klíčovým interním procesem. Účinné zavádění inovačních řešení, inovovaných výrobků a služeb je pro podniky mnohdy daleko důležitější než ostatní běžné každodenní podnikové procesy. Snaha konkurovat, být lepší než ostatní vede podniky k inovačním aktivitám, investicím do výzkumu a vývoje a dalším činnostem, ovšem v zásadě lze rozdělit inovační proces na dvě části – určení trhu, jeho potřeb a preferencí a vytvoření nabídky výrobku/služby.

Provozní proces

Tento proces představuje veškeré činnosti vedoucí od objednávky od zákazníka k vytvoření výrobku (služby) a dodání konečnému zákazníkovi. V této fázi je důležité, aby si podnikový manažeři dobře prošli informace o objednávkách od zákazníků, aby dokázali předvídat poptávku po svých výrobcích a službách a nedocházelo tak k přetížení strojů, přílišnému (nemotivujícímu) vytížení lidí a neopodstatněným zásobám, které by tak zbytečně vázaly kapitál.

Poprodejní servis

Poprodejní servis zahrnuje služby podniku zákazníkům, které bezprostředně souvisí s již uskutečněným prodejem – záruční i nezáruční opravy, příjem nefunkčních a vrácených produktů a zpracování plateb. Tato část hodnotového řetězce vyjadřuje důležitost poprodejních služeb pro zákazníky. Podniky poskytující včasný a kvalitní poprodejní servis si na něm mohou vybudovat určitý druh konkurenční výhody – zákazník může „postrčit“ znalost těchto služeb k tomu, aby si daný podnik vybrali a spotřebovávali jeho výrobky a služby.

3.4 Perspektiva učení se a růstu

Perspektiva učení se a růstu je čtvrtou a poslední perspektivou BSC. Dobře stanovené cíle v této perspektivě a správné posouzení současné situace pomáhají vytvořit prostředí pro rozvoj ostatních tří – pro splnění cílů finančních, zákaznických i interních procesů. Podniky, které se soustředí pouze na finanční oblast, často podceňují vzdělávání se a rozvoj schopností

zaměstnanců. Investice do této oblasti znamenají pro podnik náklady a tak v nich docházelo ke škrtům. Dlouhodobě se tato strategie ukazuje jako chybná – potřeba vzdělávání, vytvoření „učící se“ organizace roste.

BSC zdůrazňuje tuto potřebu, potřebu investovat do lidí, systémů a procedur. Kaplan a Norton (2007) na základě svých zkušeností vytipovali tři základní oblasti učení se a růstu:

- schopnosti zaměstnanců,
- schopnosti informačního systému,
- motivace, delegování pravomocí a angažovanost.

3.4.1 Schopnosti zaměstnanců

Má-li podnik směřovat kupředu a nelpět na „starých a přežitých“ standardech, musí vypracovat plán rekvalifikace zaměstnanců a mobilizace jejich potenciálu a tvůrčích schopností.

Za velmi důležité je dnes pokládána pracovní morálka a všeobecná spokojenost se zaměstnáním. Spokojení zaměstnanci jsou jednou ze základních podmínek zvyšování produktivity, zlepšování kvality a zapálení pro cíle podniku. Management nemůže od svých zaměstnanců očekávat skvělé výsledky a bezchybnou práci, pokud jsou zaměstnanci s prací nespokojeni nebo se jim v zaměstnání nelíbí. Potom by se mohlo stát, že bude podnik zápolit s nežádoucí fluktuací. Z podnikové praxe bylo zjištěno, že obsluhují-li zákazníci spokojení zaměstnanci, jsou potom spokojenější i zákazníci.

Zvláště důležitá je morálka a spokojenost zaměstnanců u podniků poskytujících služby. Nemělo by se stát, aby do styku se zákazníky přicházeli nejhůře placení a vyškolení zaměstnanci. Pro zjišťování spokojenosti svých zaměstnanců podniky obvykle používají různé druhy dotazníků nebo akcí, při nichž je náhodně vybráno a dotázáno určité procento zaměstnanců (u malých podniků to mohou být všichni). Tyto dotazníky by měly být anonymní, aby nedocházelo k velkému zkreslení odpovědí. Pokud se zaměstnanci budou obávat postihů nebo dokonce ztráty zaměstnání při zveřejnění svých připomínek a nespokojenosti se zaměstnáním, s největší pravděpodobností nebudou odpovídat pravdivě.

Cílem podniku by také mělo být udržení klíčových zaměstnanců, tzn. těch zaměstnanců, na nichž má podnik dlouhodobý zájem, jejichž schopnosti jsou pro podnik

velkým přínosem a jejichž odchod by mohl mít nepříznivé následky. Obvykle jsou nositeli určitého know-how, mohou to být stálí, loajální zaměstnanci, experti na určitou problematiku.

3.4.2 Schopnosti informačního systému

Pouze motivace a schopnosti zaměstnanců pro dosažení úspěchu v perspektivě učení se a růstu nestačí. Pokud mají zaměstnanci efektivně pracovat, potřebují být dobře informováni – o zákaznících, interních procesech, finanční perspektivě i důsledcích svých rozhodnutí.

Zaměstnanci, kteří se dostávají do častého styku se zákazníky, nutně potřebují znát jejich potřeby, vztah k podniku, v jakém tržním segmentu působí a jaké by mohly být jeho budoucí požadavky. K tomu slouží kvalitní informační systémy, které poskytují zaměstnancům zpětnou vazbu a zlepšují podnikové procesy.

3.4.3 Motivace, delegování pravomocí a angažovanost

Aby pracovníci pracovali efektivně, aby byli schopni oddat se podnikovým cílům a sdílet je s managementem, musí je management motivovat. Management musí umět velet, delegovat pravomoci, řídit podnik, ale také ukázat svým zaměstnancům, že jsou důležití, že pro podnik něco znamenají.

4 Seznámení se společností **FREE ZONE** **Pardubice, a. s.**

4.1 Základní informace

Obchodní název:	FREE ZONE Pardubice, a. s.
Identifikační číslo:	60 11 22 55
Sídlo společnosti:	Přeloučská 251, 530 06 Pardubice, Staré Čívce
Datum vzniku společnosti:	8. duben 1991 (jako s. r. o.) 18. leden 1994 (jako a. s.)
Právní forma:	akciová společnost
Základní kapitál společnosti:	10 000 000 Kč
Typ akcií:	akcie na jméno
Jmenovitá hodnota jedné akcie:	100 000 Kč
Počet vydaných a splacených akcií:	100 ks
Rozdělení akcií:	
Město Pardubice	30%
Agro Trade z. o. d.	30%
UNICO Pardubice, a. s.	30%
Město Chrudim	10%

Základní podnikatelská činnost: Provozování svobodného celního pásma bylo povoleno Ministerstvem zahraničního obchodu dne 20. 8. 1991 dle § 18 a 19 zákona č. 44/1974 Sb., celního zákona, ve znění zákona č. 117/1983 Sb., kterým se mění a doplňuje celní zákon a zákona č. 5/1991 Sb., kterým se mění a doplňuje celní zákon, par. 83-91 vyhlášky FMZO č. 43/1991 Sb.

Logo společnosti:



Motto společnosti: Budování korektního vztahu k zákazníkům, důsledné dodržování všech předpisů a zákonných ustanovení vztahujících se k činnosti svobodného celního pásma.

4.2 Další informace

FREE ZONE Pardubice, a. s. je akciová společnost, která poskytuje svým zákazníkům čtyři základní služby ve svobodném celním pásmu:

- pronájem prostor ke skladování,
- pronájem výrobních hal,
- pronájem pozemků,
- celní deklarace a celní odbavení.

Společnost zahájila svou činnost v roce 1991 jako společnost s ručením omezeným a od roku 1994 funguje jako akciová společnost. V současné době pro svou činnost využívá území o rozloze téměř 60 000 m² ze schválené celkové rozlohy 300 000 m². Jedná se o jediné svobodné celní pásmo v České republice, které umožňuje mimo režim skladování, také režim zhodnocení zboží a výrobu.

Svým klientům nabízí společnost pronájem ploch ve výrobních či skladovacích halách, pronájem venkovních ploch pro uskladnění kontejnerů nebo rozměrných výrobků a zajišťuje též přímé uskladnění zboží. V její nabídce je i možnost pronájmu, či odprodeje pozemků vhodných pro výstavbu skladovacích a výrobních prostor případným investorům a zájemcům o vlastní výstavbu. Pro uživatele svobodného celního pásma zajišťuje také další

služby, jako je provádění celních deklarací a celního odbavení, manipulace se zbožím, evidence docházky pracovníků a zabezpečení závodního stravování.

Velký zvrat pro společnost znamenal vstup České republiky do Evropské unie v roce 2004. Se vstupem odpadla povinnost platit dovozní cla ve vztahu se členskými státy a tím samozřejmě společnost FREE ZONE Pardubice přišla o značnou část svých dosavadních zákazníků. Další zlom nastal při vypuknutí světové hospodářské krize v roce 2008. Ta ovlivnila chování téměř této společnosti a ztížila obchodní podmínky pro její činnost.

4.3 Svobodné pásmo

Svobodné pásmo je samostatné, oddělené území v České republice, kde mohou české, ale i zahraniční firmy, které mají smlouvu s poskytovatelem tohoto pásma, uskladňovat zboží. Pro zboží v něm uložené platí:

považuje se z hlediska cel, daní a poplatků spojených s dovozem a vývozem zboží, jako by se nenacházelo na celním území České republiky,

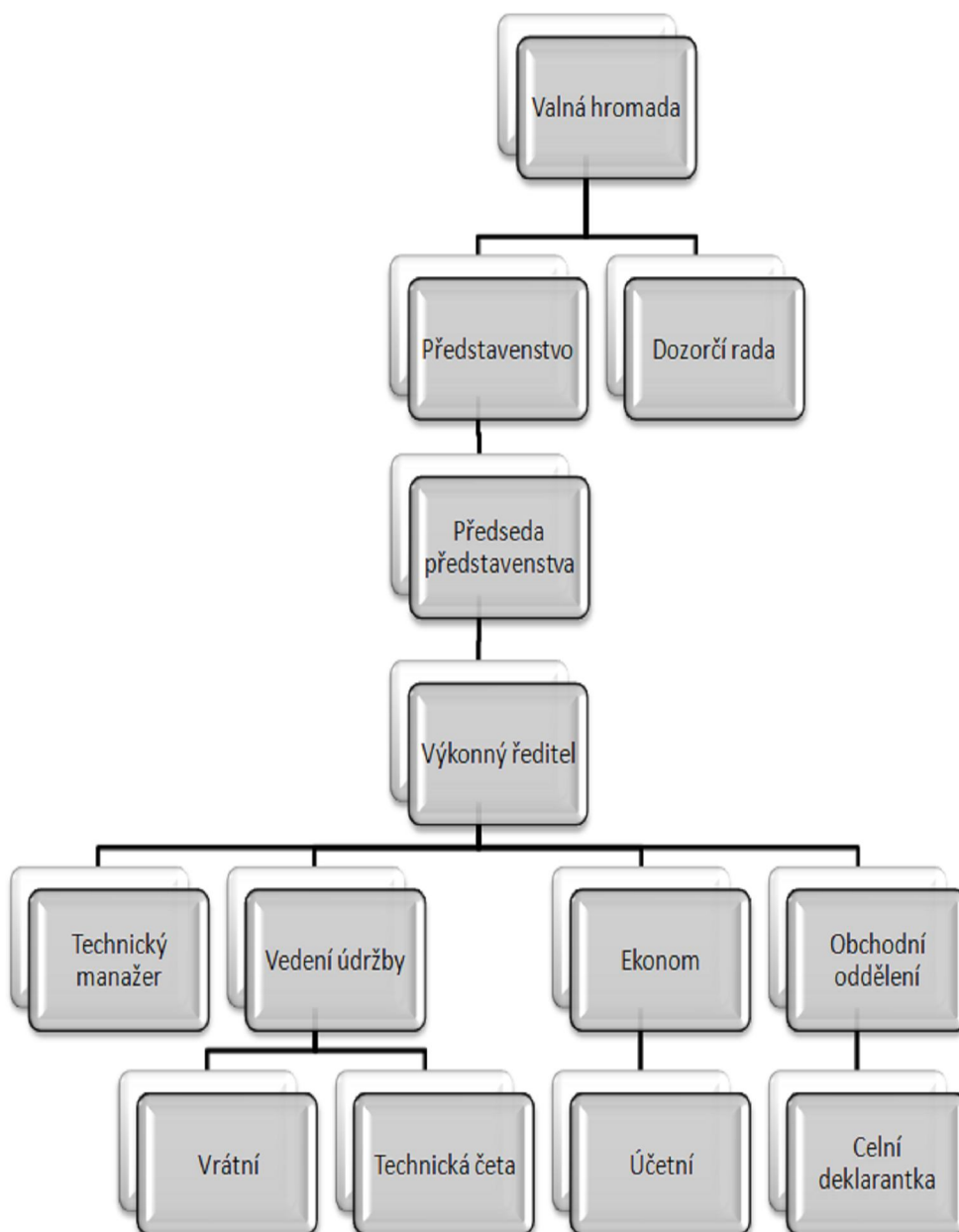
zahraniční zboží nepodléhá dovozním nebo obchodně-politickým opatřením,

lze jej několikrát svobodně zobchodovat a přitom může změnit svoji kontraktační hodnotu.

Ve svobodném pásmu může být umístěno jak české zboží, tak i zboží z EU nebo zboží ze třetích zemí, bez ohledu na jeho množství, původ a místo jeho dovozu nebo místo určení, a to včetně zboží, na které se vztahují zákazy a omezení, to znamená licence, kontingenty, zákazy dovozu apod.

Z obchodní marže při prodeji ve svobodném pásmu se neplatí daň z přidané hodnoty, zahraniční zboží umístěné na území svobodného pásma umožňuje překlenutí doby potřebné pro vydání povolení pro jiný celně schválený režim (dočasné použití, aktivní zušlechťovací styk, atd.). Dále pro toto pásmo platí, že nákup českého zboží českou firmou na území svobodného pásma není zatěžován DPH a nákup zahraničního zboží českou firmou na území svobodného pásma není zatěžován clem ani DPH, reexport není zatěžován clem, spotřební daní ani DPH.

4.4 Organizační struktura společnosti



Obrázek 7 – Organizační schéma společnosti FREE ZONE Pardubice, a. s.

Zdroj: Interní stanovy společnosti FREE ZONE Pardubice, a. s.

5 Strategická analýza společnosti FREE ZONE Pardubice, a. s.

5.1 PEST analýza makrookolí

Jak jsem již zmínila výše, PEST analýza se používá k posouzení makrookolí podniku pomocí zvažování vlivu faktorů politických, ekonomických, sociálních a technologických.

5.1.1 Politické faktory

K nejdůležitějším politickým faktorům, které ovlivňují činnost společnosti FREE ZONE Pardubice, a. s. patří bariéry zahraničního obchodu, přístup k zahraničním investorům a legislativa České republiky a Evropské unie.

Když Česká republika 1. května 2004 vstoupila do Evropské unie (dále jen EU), znamenalo to pro společnost FREE ZONE Pardubice, a. s. velký zlom. Zrušení všech vnitřních hranic mezi členskými státy sebou neslo volný pohyb osob, pracovní síly, ale také odstranění cel. Právě odstranění vzájemných cel v rámci EU mohlo společnosti přinést nemalé potíže, protože dosavadní zákazníci, kteří využívali služeb svobodného celního pásma v rámci států EU, již tyto služby nadále nepotřebovali.

Vstup do EU pro společnost FREE ZONE Pardubice představoval bariéru zahraničního obchodu, zároveň znesnadnění přístupu k zahraničním investorům a neustálé sledování změn v legislativě týkající se zpracovávání celních dokladů a činností ve svobodném celním pásmu.

Jinak je politická situace v České republice relativně stabilní a činnost společnosti v současné době významně neovlivňuje.

5.1.2 Ekonomické faktory

Jednoznačně nejdůležitějším ekonomickým faktorem je světová hospodářská a finanční krize. Odborníci hledají její příčiny ve Spojených státech. Současná finanční krize,

kteřá nyní ovlivňuje dění na kapitálových trzích po celém světě, odstartovala v roce 2008 problémy na hypotečním trhu ve Spojených státech. Hypoteční agentury Freddie Mac a Fannie Mae se tehdy dostaly do vážných problémů a v USA propukla krize na hypotečním trhu. Boom na americkém trhu s bydlením a hospodářské výsledky obou hypotečních agentur v minulých letech byly velmi příznivé. Problém nastal, když většina kredibilních Američanů již nemovitost vlastnila, a tak se musely hypoteční ústavy obrátit na trh s méně bonitními, více rizikovými klienty. Vznikaly tak tzv. podřadné subprime hypotéky. Poté přišlo prudké oslabení tempa růstu cen nemovitostí a posléze i jejich propad. Spolu se zvýšením úrokových sazeb a jiných nákladů začal výrazně narůstat počet opožděných plateb. Přibývalo zadlužených nemovitostí, které si majitel nemohl dovolit splácet. V souvislosti s výrazným poklesem cen nemovitostí začaly Freddie a Fannie realizovat ztráty, které se vyhouply až na 11 mld. dolarů.

Netrvalo dlouho a finanční krize se rozšířila do celého světa a negativně tak ovlivnila i ekonomickou situaci v České republice. Krize měla pro podnikatelské prostředí několik zásadních důsledků:

- došlo k celkovému snížení kapitálu finančních institucí a tím ke ztížení získání úvěru - to pro podniky samozřejmě představuje problém, protože určitá výše cizích finančních prostředků je často nezbytná pro jejich správné fungování,
- z důvodů propadu zakázek byly některé podniky nuceny propouštět velké počty zaměstnanců,
- zmrazení investičních projektů,
- vysoká nezaměstnanost.

Společnost FREE ZONE Pardubice, a. s. se musí v souvislosti s krizí potýkat se ztíženými obchodními podmínkami pro svoji činnost. Jako příklad uvádím rok 2009, kdy přišla společnost o svého klíčového zákazníka – firmu OCÉ. Ta byla nucena v důsledku hospodářské krize a s ní souvisejícím snížením zakázek dát výpověď smlouvy o pronájmu výrobní haly a přestěhovala veškerou výrobu do Prahy.

V současné době se ekonomika pomalu začíná vzpamatovávat a prognózy předpovídají, ač pomalý, tak přece jenom růst. Lze tedy očekávat určité zlepšení a možný nárůst obchodních zakázek a potenciálních zákazníků.

5.1.3 Sociální faktory

Sociální faktory společnost FREE ZONE Pardubice, a. s. příliš neovlivňují. Společnost se nechystá propouštět nebo najímat pracovníky, proto např. úroveň vzdělání obyvatel není důležitým faktorem.

Jediný faktor, který stojí za zmínění, je kariérní očekávání. Management společnosti by měl pravidelně zjišťovat kariérní očekávání pracovníků společnosti a jejich spokojenost. Spokojeností jejich zaměstnanců se budu zabývat v dalších subkapitolách této práce.

5.1.4 Technologické faktory

Společnost FREE ZONE Pardubice, a. s. poskytuje především spediční služby a služby pronájmu, které nejsou technologicky náročné. Investice do výzkumu a vývoje ani změny technologií pro tuto organizaci nejsou důležité. Vybavení pronajímaných výrobních hal si zákazník ve většině případů zařizuje sám svou potřebnou technologií, popřípadě připraví technologické podklady pro výstavbu budovy.

Společnost je jedním z akcionářů společnosti TechnoPark k. s. Tato společnost byla založena pro zpracování podkladů pro výstavbu areálu s vývojovými pracovišti, laboratořemi a poloprovozy. TechnoPark Pardubice potom vznikl jako společný projekt Pardubického kraje (15 %), Univerzity Pardubice (34 %) a FREE ZONE Pardubice, a. s. (51 %). Měl obrovský potenciál, nachází se v dobré, dostupné lokalitě, v bezprostřední blízkosti svobodného pásma, s možností jeho využití, navíc město Pardubice má dlouholetou průmyslovou tradici. Objekty TechnoParku jsou vybaveny moderními technologiemi, přičemž v nabídce k pronájmu jsou dva typy budov - kancelářské/laboratorní prostory a poloprovozní/výrobní haly. TechnoPark je v provozu od 3. září 2008.

Tyto skutečnosti by měly vést ke zvýšení konkurenceschopnosti podniku FREE ZONE Pardubice, a. s., ovšem není tomu tak. Nečekaná ekonomická krize způsobila, že zájemci o pronájem objektů v TechnoParku ubývali a někteří již evidovaní zájemci raději od smluv odstoupili i za cenu penále a pokut, protože se rozhodli výrobní a vývojovou činnost na dobu krize pozastavit, či přesunout jinam.

Dalším technologickým faktorem jsou požadavky na software v podniku. Celní pravidla se mění a s nimi také programy pro provádění celních deklarací. V současné době

jsou celní deklarace v podniku prováděny buď přes internetový server Celní správy, nebo přes celní počítačový program Helios CLA.

5.2 Analýza mikrookolí – Model pěti sil

Pomocí Porterova modelu pěti sil posoudím hrozbu vstupu nových konkurentů do odvětví, rivalitu a současný konkurenční boj, hrozbu substitučních služeb, vyjednávací sílu dodavatelů a zákazníků podniku FREE ZONE Pardubice, a. s.

5.2.1 Potenciální konkurenti

Při uvažování o možnosti vstupu nových konkurentů do odvětví provozování svobodného celního pásma se po prostudování této problematiky jeví tato možnost jako velmi nepravděpodobná.

Svobodná celní pásma byla budována v zájmu rozvoje mezinárodní hospodářské spolupráce, a to zejména zahraničního obchodu. Aby vzniklo další takové pásmo, musí dojít k jeho schválení Ministerstvem financí – Generálním ředitelstvím cel. To se ale rozhodlo, že na území České republiky je již svobodných pásem dost a další povolení prozatím nevydává.

5.2.2 Rivalita mezi stávajícími konkurenty

K 3. březnu 2010 celní správa eviduje celkem 10 celních pásem, přičemž největším konkurentem FREE ZONE Pardubice, a. s. je podnik FREE ZONE OSTRAVA, akciová společnost.

V závislosti na finanční a hospodářské krizi klesla poptávka po službách ve svobodném celním pásmu, proto se konkurenti v tomto prostředí snaží si navzájem konkurovat převážně cenami a balíčky služeb. FREE ZONE Pardubice má své ceníky, ovšem nelpí na nich stoprocentně a spíše vychází svým zákazníkům vstříc vzájemnou dohodou.

5.2.3 Substituční služby

Se substitučními službami je to podobně jako se vstupem nových konkurentů do odvětví. Podniky provozující svobodné pásmo se substitučních služeb obávat nemusí, protože pro ně přímý substitut neexistuje.

5.2.4 Vyjednávací síla dodavatelů

Společnost má jen velmi málo dodavatelů. Pro svou činnost má již sklady a výrobní haly postaveny, administrativní budova je též plně vybavena. Dodavatelé této společnosti, které lze zmínit, jsou: poskytovatel elektrické energie, internetového připojení a pevné telefonní linky, dodavatel nápojů.

Tito dodavatelé mají s FREE ZONE Pardubice, a. s. uzavřené smlouvy, kde jsou přesně dané doby splatnosti, termíny dodání a další obchodní podmínky, proto vyjednávací síla dodavatelů je téměř zanedbatelná. Nemají páky, kterými by mohli na společnost vyvíjet tlak.

5.2.5 Vyjednávací síla kupujících

Se snižující se poptávkou po spedičních službách ve svobodném pásmu vyjednávací síla kupujících, tedy zájemců o tyto služby roste. Společnosti se mezi sebou předhánějí cenami, doprovodnými službami, nabízení např. vybavení výrobní haly se slevou, popř. za velkoobchodní ceny, atd. Kupující si tak mohou dovolit smlouvat o cenách, obchodních podmínkách ve svůj prospěch a podniky jim často vychází vstříc.

FREE ZONE Pardubice, a. s. má například ceníky poskytovaných služeb, ale ceny v nich uvedené jsou v současné době spíše orientační. Zákazníků ubývá, je proto potřeba o ně pečovat a neodradit je nemožností vyjednávat.

5.3 Interní analýza FREE ZONE Pardubice, a. s. pomocí BSC

V kapitole 3 jsem rozebrala metodu hodnocení výkonnosti podniku Balanced Scorecard. Tato metoda může v podniku sloužit jako komplexní strategický řídicí systém, ovšem já nepatřím do managementu společnosti FREE ZONE Pardubice, a. s., a proto použiji

v následující kapitole metodu Balanced Scorecard pouze pro hodnocení výkonnosti této společnosti pomocí čtyř perspektiv: finanční, zákaznické, interních procesů a učení se a růstu.

5.3.1 Finanční perspektiva

Podle mého názoru je finanční perspektiva pro společnost FREE ZONE Pardubice, a. s. velmi důležitá. Provedu srovnání struktury tržeb z obchodní činnosti podniku mezi lety 2004 – 2008, srovnání těchto tržeb v letech 2004 – 2008, pokusím se odůvodnit změny a provedu finanční analýzu tohoto podniku.

Tržby z obchodní činnosti podniku FREE ZONE Pardubice, a. s.

Jak vyplývá z předmětu podnikání společnosti FREE ZONE Pardubice, a. s., lze dosahované tržby za služby ve svobodném celním pásmu rozdělit do následujících základních oblastí:

- tržby z nájemného krytých a volných ploch,
- tržby z poplatků za vstup zboží do svobodného celního pásma,
- tržby z ostatních poskytovaných služeb.

Z celkové výměry 5440 m² skladovacích a výrobních hal bylo v jednotlivých letech dlouhodobě pronajato:

Tabulka 3 – Přehled dlouhodobě pronajatých ploch v letech 2004 – 2008

Rok	Celková plocha v m ²	Dlouhodobý pronájem v m ²
2004	5440	4300
2005	5440	4300
2006	5440	4300
2007	5440	4300
2008	5440	3548

Zdroj: Výroční zprávy FREE ZONE Pardubice, a. s.

Co se poplatků za vstup zboží týče, pohybovaly se v letech 2004 – 2008 v rozmezí od 0,1 procenta do 3 procent z hodnoty vstupujícího zboží. Velikost této hodnoty se určuje

v závislosti na charakteru propouštěného zboží. Ve všech sledovaných letech byla průměrná výše poplatku 0,2 procenta z hodnoty zboží.

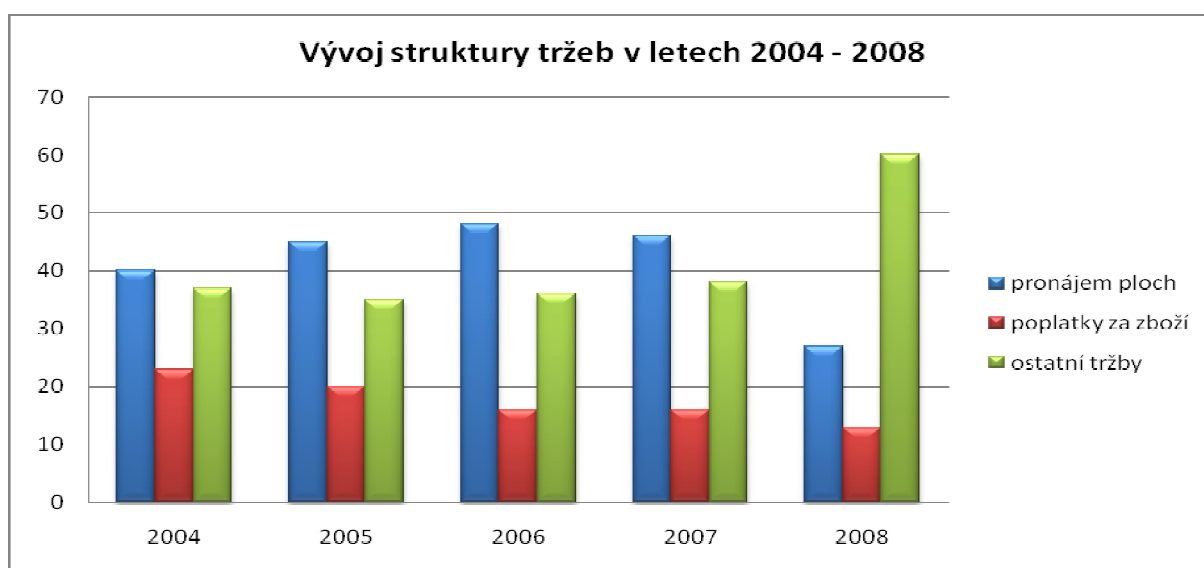
Do ostatních tržeb společnosti patří zejména tržby z prodeje postoupených práv, tržby z provádění celních deklarací, celního odbavení, poplatky z pracovníků vstupujících do areálu svobodného celního pásma. Dlouhodobě významnou položkou ostatních tržeb jsou tržby za služby poskytované dceřině společnosti První majetková a. s.

Strukturu příjmů v letech 2004 – 2008 a jejich vývoj uvádí následující tabulka a pro lepší přehlednost i grafy.

Tabulka 4 – Přehled tržeb v letech 2004 – 2008

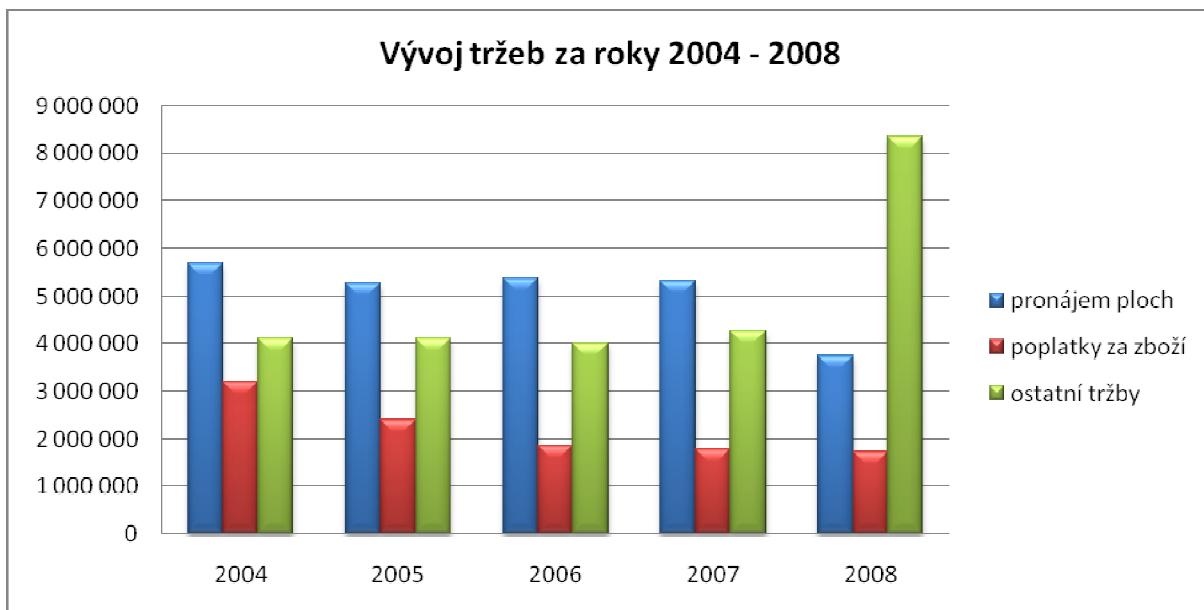
Rok	Tržby			
	pronájem ploch	poplatky za zboží	ostatní tržby	Celkem
2004	5 668 125	3 201 344	4 097 684	12 967 153
2005	5 272 874	2 404 705	4 098 821	11 776 400
2006	5 363 132	1 850 076	4 014 275	11 227 483
2007	5 310 311	1 788 895	4 269 628	11 368 834
2008	3 732 101	1 734 779	8 349 959	13 816 839

Zdroj: Výroční zprávy společnosti FREE ZONE Pardubice, a. s.



Graf 1 – Vývoj struktury tržeb v letech 2004 – 2008 v procentech

Zdroj: Výroční zprávy společnosti FREE ZONE Pardubice, a. s.



Graf 2– Vývoj tržeb za roky 2004 – 2008 v Kč

Zdroj: Výroční zprávy FREE ZONE Pardubice, a. s.

Z prvního grafu je patrné, že od roku 2004 do roku 2007 se tržby z pronájmu ploch podílely stabilně okolo 40 % na celkových tržbách. Až v roce 2008 nastal zvrat a došlo k jejich poklesu. Z tabulky a následujícího grafu lze vyvodit proč tomu tak bylo. V roce 2008 došlo jak k poklesu tržeb z pronájmu ploch a také k obrovskému, téměř stoprocentnímu nárůstu ostatních tržeb.

Od roku 2004 dochází k snižování tržeb z poplatků za zboží. Jak jsem již zmínila výše, v roce 2004 vstoupila Česká republika do Evropské unie a to s sebou neslo snížení zájemců o svobodné celní pásmo. Tento dopad je velmi dobře vidět na grafech.

Finanční analýza

Pro účely této práce jsem vybrala několik základních ukazatelů, pomocí nichž vypracuji finanční analýzu finančního zdraví podniku FREE ZONE Pardubice, a. s.

Ukazatel krytí aktiv

Odborná literatura uvádí tzv. zlaté pravidlo finančního řízení tak, že každé aktivum by mělo být financováno zdrojem s dobou splatnosti, která odpovídá době efektivního využívání příslušného aktiva. To znamená, že dlouhodobý majetek (stálá aktiva a trvalá složka oběžných

aktiv) by měl být financován z dlouhodobých zdrojů, dlouhodobým kapitálem a dočasná složka aktiv kapitálem krátkodobým.

Zlaté pravidlo pochopitelně nelze v praxi dodržet za všech okolností, každá organizace má jiné složení kapitálu v závislosti na předmět podnikání. Použijí ukazatel stupně krytí stálých aktiv vlastním kapitálem, přičemž u něj platí, že čím vyšší je jeho hodnota, tím pro podnik lépe. Odborníci uvádí, že by tento ukazatel měl mít hodnotu nejméně 75.

Stupeň krytí stálých aktiv vlastním kapitálem = (Vlastní kapitál / Stálá aktiva) * 100

Tabulka 5 – Přehled stupně krytí aktiv vlastním kapitálem v letech 2004 - 2008

Rok	Vlastní kapitál v tis. Kč	Stálá aktiva v tis. Kč	Stupeň krytí
2004	15 504	17 868	86,77
2005	14 412	17 598	81,90
2006	15 248	16 252	93,82
2007	15 918	16 690	95,37
2008	19 759	15 176	130,20

Zdroj: Výroční zprávy FREE ZONE Pardubice, a. s., vlastní

Jak je z tabulky vidět, z pohledu tohoto ukazatele je na tom společnost FREE ZONE Pardubice velmi dobře. V jednotlivých letech (až na rok 2005) hodnota ukazatele stoupala, nikdy neklesla pod 75 procent a v roce 2008 dokonce velmi vzrostla až na 130 %. Pozor by si ale mě společnost dát na klesající dlouhodobá aktiva. Na druhou stranu vzrůstající vlastní kapitál znamená pro podnik přínos.

Ukazatele likvidity

Ukazatele likvidity slouží k podání obrazu o platební schopnosti podniku, odvozují solventnost podniku od poměru nejlikvidnější skupiny podnikových aktiv, tedy oběžných aktiv, ke krátkodobým závazkům, tedy závazkům splatným do jednoho roku. Existují tři úrovně ukazatelů krátkodobé likvidity: běžná, pohotová a okamžitá likvidita. Protože

z materiálů, které mi byly poskytnuty vedením společností nelze rozlišit, které závazky jsou okamžitě splatné a které ne, provedu výpočet pouze prvních dvou ukazatelů likvidity.

Běžná likvidita = Oběžná aktiva / Krátkodobé závazky

Tabulka 6 – Přehled běžné likvidity za roky 2007, 2008

Rok	Oběžná aktiva v tis. Kč	Krátkodobé závazky v tis. Kč	Běžná likvidita
2007	3 473	3 299	1,05
2008	8 366	2 833	2,95

Zdroj: Výroční zprávy FREE ZONE Pardubice, a. s., vlastní

Pohotová likvidita = (Finanční majetek + Krátkodobé pohl.) / Krátkodobé závazky

Tabulka 7 – Přehled pohotové likvidity za roky 2007, 2008

Rok	Fin. majetek + krát. pohl. v tis. Kč	Krátkodobé závazky v tis. Kč	Pohotová likvidita
2007	3 349	3 299	1,02
2008	8 358	2 833	2,95

Zdroj: Výroční zprávy FREE ZONE Pardubice, a. s., vlastní

Obecně se považuje vysoký ukazatel likvidity za dobrý. V obou letech vyšla běžná likvidita vyšší než jedna, v roce 2008 se dokonce blížila k hodnotě tři. Výsledek lze interpretovat různě, například, že oběžná aktiva pokrývala v roce 2007 krátkodobé závazky podniku 1,02 krát, nebo že jedna koruna krátkodobých závazků je kryta 1,05 korunami oběžných aktiv, popřípadě, že podnik by byl schopen uspokojit své věřitele 1,05 krát, kdyby naráz proměnil všechna svá oběžná aktiva na hotovost.

Pohotová likvidita odstraňuje vliv nejméně likvidní skupiny oběžných aktiv – zásob, jejichž rychlá likvidace obvykle přináší ztráty. Společnost FREE ZONE Pardubice, a. s. má

ovšem jen velmi malou hladinu zásob, proto jejich vliv na krátkodobou likviditu podniku není příliš znát. Z tabulek výše je vidět, že hodnota likvidity se po vyřazení zásob téměř nezměnila.

Vysoká hodnota obou likvidit v roce 2008 je způsobena velkým nárůstem položky oběžných aktiv – krátkodobých pohledávek. Pokud se nejedná o nedobytné pohledávky, nebo pohledávky jinak pochybné je tato situace pro podnik příznivá. Ovšem je zde nutná ostražitost a snaha o optimalizaci struktury majetku.

Ukazatele rentability

Rentabilita je schopnost podniku tvořit nějakou hodnotu, tvořit nové zdroje, tedy schopnost vytvářet zisk užíváním investovaného kapitálu. Obecný vztah pro rentabilitu kapitálu je $Zisk / Investovaný\ kapitál$. Do čitatele zlomku se dosazují různé druhy zisku a v odborné literatuře se mohou vzorce lišit. Pro výpočet následujících rentabilit jsem si zvolila vzorce, které doporučují Kolář a Mrkvička (2006).

$$\text{Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)} = (\text{Zisk po zdanění} / \text{Vlastní kapitál}) * 100$$

Tabulka 8 – Rentabilita vlastního kapitálu v letech 2004 – 2008

Rok	Zisk po zdanění v tis. Kč	Vlastní kapitál v tis. Kč	ROE
2004	3 080	15 504	19,87
2005	792	14 412	5,50
2006	836	15 248	5,48
2007	670	15 918	4,21
2008	4 795	20 713	23,15

Zdroj: Výroční zprávy FREE ZONE Pardubice, a. s., vlastní

Na požadovanou výši tohoto ukazatele se názory různí. Jako kritérium se často užívá míra výnosu státních dluhopisů a pokladničních poukázek. Někteří autoři naopak tvrdí, že je toto kritérium prakticky nepoužitelné.

V roce 2004 byla rentabilita vlastního kapitálu poměrně vysoká. V dalších letech hodnota ukazatele velmi klesla. Výše vlastního kapitálu příliš nekolísala, příčina poklesu byla

v zisku. Podnik se po vstupu České republiky do Evropské unie potýkal s problémy, s poklesem počtu zákazníků a jeho zisky prudce klesaly. Musel se přizpůsobit změněným podmínkám a zaměřit se na jiné oblasti své činnosti. V roce 2008 se mu to podařilo, vzrostly zisky i výše vlastního kapitálu a ukazatel ROE byl již 23,15 %.

U společnosti FREE ZONE Pardubice, a. s. nemá smysl počítat rentabilitu celkového vloženého kapitálu, kde se do čitatele dosazuje čistý zisk po zdanění a do jmenovatele součet vlastního kapitálu a úročeného cizího kapitálu. Tato společnost dlouhodobě nemá žádné bankovní úvěry a výpomoci, proto by ve jmenovateli zlomku byl jen vlastní kapitál a ukazatel by vycházel stejně jako rentabilita vlastního kapitálu.

Rentabilita aktiv (ROA) = (EBIT / Aktiva celkem) * 100

EBIT – zisk před úroky a zdaněním

Tabulka 9 – Rentabilita celkových aktiv v letech 2004 – 2008

Rok	EBIT v tis. Kč	Celková aktiva v tis. Kč	ROA
2004	4 737	21 864	21,67
2005	1 475	21 037	7,01
2006	1 505	20 273	7,42
2007	1 211	20 246	5,98
2008	6 226	23 606	26,37

Zdroj: Výroční zprávy FREE ZONE Pardubice, a. s., vlastní

Ukazatel rentability celkových aktiv informuje o potenciální rentabilitě podniku za předpokladu neexistence daně ze zisku. Lze ho použít pro porovnávání výsledků činnosti managementu různých podniků, protože management nemá vliv na výši zdanění zisků.

Tento ukazatel má jeden zásadní přínos pro podnik – umožňuje stanovit mezní úrokovou sazbu, za kterou se podniku ještě vyplatí přijmout úvěr. Úroková míra úvěru musí být nižší než rentabilita celkových aktiv, v opačném případě je úvěr pro podnik nevýhodný.

Ukazatel věřitelského rizika

Ukazatel věřitelského rizika podává informace o zadluženosti podniku. Vysoká úroveň tohoto ukazatel znamená vysokou úroveň zadlužení podniku a naopak nízká hodnota může znamenat, že podnik přespříliš užívá vlastní kapitál a nevyužívá tak výhod finanční páky. Podle zlatého pravidla by hodnota měla být 50 %.

$$\text{Věřitelské riziko} = (\text{Cizí zdroje} / \text{Celková aktiva}) * 100$$

Tabulka 10 – Ukazatel věřitelského rizika v letech 2004 – 2008

Rok	Cizí zdroje v tis. Kč	Celková aktiva v tis. Kč	Věřitelské riziko
2004	6 360	21 864	29,09
2005	6 625	21 037	31,49
2006	5 025	20 273	24,79
2007	4 328	20 246	21,38
2008	2 893	23 606	12,26

Zdroj: Výroční zprávy FREE ZONE Pardubice, a. s., vlastní

Ukazatel věřitelského rizika vyšel ve společnosti FREE ZONE Pardubice, a. s. poměrně nízký, v roce 2008 dokonce velmi nízký. Tato situace by se mohla zdát pozitivní, ovšem nemusí tomu tak být. Společnost příliš využívá vlastní kapitál, který je oproti cizímu dražší. Je to způsobeno tím, že nemá žádné úvěry a cizí zdroje tedy tvoří pouze závazky.

$$\text{Koeficient samofinancování} = (\text{Vlastní kapitál} / \text{Celková aktiva}) * 100$$

Tabulka 11 – Koeficient samofinancování

Rok	Vlastní kapitál v tis. Kč	Celková aktiva v tis. Kč	Koeficient samofinancování
2004	15 504	21 864	70,91
2005	14 412	21 037	68,51
2006	15 248	20 273	75,21
2007	15 918	20 246	78,62
2008	20 713	23 606	87,74

Zdroj: Výroční zprávy FREE ZONE Pardubice, a. s., vlastní

Koeficient samofinancování doplňuje předchozí ukazatel věřitelského rizika a jejich součet činí 100 %. Tyto dva ukazatele patří k nejdůležitějším pro hodnocení celkové finanční situace podniku.

V tabulce vidíme, že koeficient samofinancování od roku 2005 rostl a to, jak jsem již zmínila výše, nemusí být pro podnik žádoucí. Management podniku by si měl rozmyslet změnu struktury pasív.

Těmito ukazateli uzavírám kapitolu finanční perspektivy. Pro účely finanční analýzy se často vypracovávají ještě další ukazatele, jako jsou ukazatele aktivity, ovšem ty by byly pro tento podnik nevyhovující. Podnik FREE ZONE Pardubice, a. s. udržuje jen velmi malou hladinu zásob, ke své činnosti téměř žádné zásoby nepotřebuje, proto vyčíslení ukazatelů aktivity (obrat celkových aktiv, obrat zásob, doba obratu zásob, atd.) není pro tuto práci podstatné.

5.3.2 Zákaznická perspektiva

V kapitole 3 jsem uvedla, že pro hodnocení zákaznické perspektivy se většinou užívají následující základní měřítka:

- podíl na trhu,
- udržení zákazníků,
- získávání nových zákazníků,
- spokojenost zákazníků,

- ziskovost zákazníků.

Pro účely mé práce jsem vybrala pouze tři základní měřítka: udržení a získávání nových zákazníků a jejich spokojenost. Podíl na trhu se v tomto oboru jen velmi těžko zjišťuje, nedá se přesně vyjádřit ani počtem zákazníků z celku, ani utracenými finančními prostředky nebo objemem poskytnutých služeb. Ziskovost zákazníků je v tomto případě také poměrně nedůležitá. Protože podnik vyvíjí jen minimální aktivity a vynakládá minimální náklady na získání nových zákazníků, jsou ziskoví všichni zákazníci, kteří nově začnou využívat služby FREE ZONE i ti stávající.

Udržení zákazníků

Udržení zákazníků je v dnešní době určitě jedním z hlavních cílů většiny podniků. Ani FREE ZONE Pardubice, a. s. není výjimkou. Po hromadném „odpadu“ zákazníků po roce 2004 byl tento cíl ještě naléhavější.

V závislosti na požadavcích zákazníků je s nimi sepsána smlouva, které mohou být tři druhy: smlouva o pronájmu, smlouva o skladování a smlouva o dočasném užívání. Tyto smlouvy bývají uzavírány na dobu neurčitou, nicméně ne všichni zákazníci každoročně služby vyplývající ze smlouvy využívají. K posouzení schopnosti podniku udržet si zákazníky mi byly poskytnuty údaje o klientech, kteří každoročně tyto služby využili, neaktivní zákazníci v analýze uvedeni nejsou.

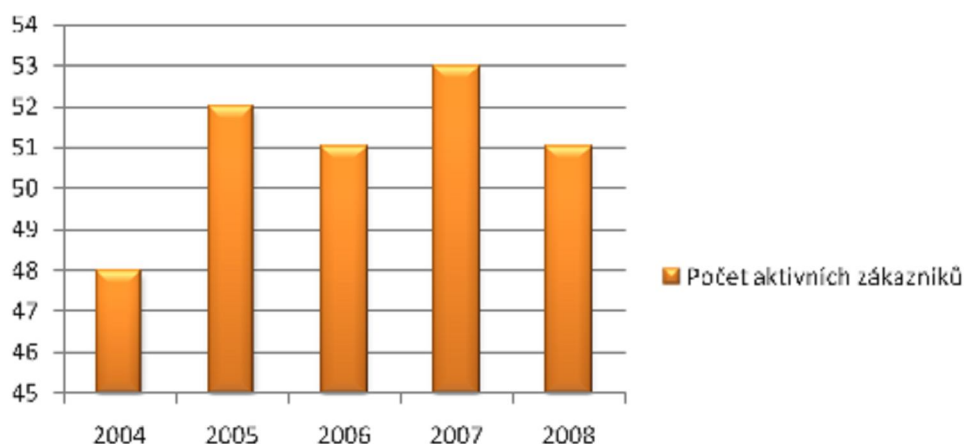
Níže uvedená tabulka udává počet aktivních zákazníků v letech 2004 – 2008. V roce 2009 došlo k velkému poklesu počtu zákazníků, ovšem přesné údaje nebyly v době vypracování této práce k dispozici.

Tabulka 12 – Počet zákazníků v letech 2004 – 2008

Rok	Počet aktivních zákazníků
2004	48
2005	52
2006	51
2007	53
2008	51

Zdroj: Databáze celní deklarace společnosti FREE ZONE Pardubice, a. s.

Počet aktivních zákazníků v letech 2004 - 2008



Graf 3– Počet aktivních zákazníků v letech 2004 – 2008

Zdroj: Databáze celní deklarace společnosti FREE ZONE Pardubice, a. s.

V daných letech byl počet zákazníků poměrně stabilní, od roku 2008 začal klesat. Z daných dat je patrné, že v letech 2004 – 2008 byl podnik schopen udržet si zákazníky a získat také zákazníky nové. Zákaznickou perspektivu je ovšem nutné vidět v širších souvislostech, nejen v jejich počtu, ale také v příjmech, které podniku přináší. Tyto souvislosti uvedu v závěrečném zhodnocení podnikové strategie.

Získávání nových zákazníků

Dalším stěžejním cílem podniku FREE ZONE Pardubice, a. s. je získávání nových zákazníků. Snaží se nalákat potenciální zákazníky na řadu služeb, které poskytuje, vyzdvihnout výhody právě jím provozovaného svobodného celního pásma.

FREE ZONE Pardubice, a. s. umožňuje svým zákazníkům při dovozu zboží ze zahraničí do FREE ZONE osvobození od celních poplatků, které je nutné uhradit až při vývozu zboží do volného oběhu, a to pouze z té hodnoty zboží, které je skutečně vyváženo. Tento systém tak umožňuje dovozcům šetřit své finanční prostředky a rozložit tyto výdaje do delšího časového období.

Ve svobodném celním pásmu mohou své uplatnění najít všechny typy výrobních a obchodních organizací. FREE ZONE Pardubice, a. s. nabízí tři základní typy využití tohoto pásma:

- dlouhodobý pronájem hal a prostorů k výstavbě hal pro výrobu, montáž, repasování a skladování zboží,
- krátkodobý pronájem prostorů v hale a venkovních prostorů pro skladování, drobné úpravy a balení zboží dovezeného ze zahraničí i z tuzemska,
- prodej pozemků a delegování práv svobodného celního pásma na zákazníky.

Všechny celní záležitosti nutně spojené s dovozem a vývozem zboží do zahraničí jsou řešeny přímo v areálu svobodného pásma, a to formou služby pracovníků FREE ZONE Pardubice, a. s. a pracovníků Celního úřadu Pardubice.

Svobodné pásmo má vzhledem k dopravním podmínkám velice výhodnou polohu. Leží bezprostředně u silnice z Prahy do Pardubic, u železnice z Prahy do České Třebové, pásmo je vzdáleno 2 km od letiště, 2 km od projektovaného přístavu na Labi v Pardubicích a 20 km od přístavu ve Chvaleticích.

Důležitou výhodou tohoto pásma jsou také akcionáři podniku, jimiž jsou Město Pardubice, Město Chrudim, AgroTrade, z. o. d. Staré Čívce a UNICO, a. s., Pardubice. Družstvo AgroTrade, z. o. d. poskytuje komplexní služby pro zemědělství v oblasti ochrany a výživy rostlin, posklizňové úpravy zemědělských plodin a dále se zabývá výrobou a repasí strojů.

V oblasti získávání nových zákazníků ovšem existuje jeden obrovský nedostatek. Podnik nevykládá téměř žádné finanční prostředky do marketingu a marketingových akcí. Dnešní doba je dobou informačního věku, téměř každý má v domácnosti počítač a užívá internet. Čím dál víc je využíván elektronický obchod, online objednávky a zjišťování informací na internetu a i přesto společnost FREE ZONE Pardubice, a. s. nevlastní internetové stránky, kde by mohla potenciální zákazníky informovat o své činnosti a nabízených službách.

I když má tento podnik potenciál kvalitně uspokojovat požadavky zákazníků, působí ve strategickém místě, což pro něj představuje konkurenční výhodu oproti některým dalším svobodným pásmům, o svých službách nikde neinformuje, spousta lidí vůbec neví, že toto svobodné celní pásmo existuje a potenciální zákazníci si raději zvolí konkurenci.

Spokojenost zákazníků

V předchozích kapitolách jsem zmínila, že pro udržení stávajících zákazníků je velmi důležitá jejich spokojenost. Pokud existuje velká konkurence a zákazník má možnost přejít

jinam s nepříliš vysokými náklady, nespokojený zákazník to udělá. Společnost FREE ZONE Pardubice, a. s. pravidelně nezjišťuje spokojenost svých zákazníků.

Myslím, že vytvoření dotazníku pro zjišťování spokojenosti zákazníků by mělo být další prioritou společnosti. Sestavila jsem návrh takového dotazníku, který přikládám ke své práci.

5.3.3 Perspektiva podnikových procesů

Kaplan a Norton (2007) přikládají podnikovým procesům velkou váhu. Rozdělují všechny procesy do tří základních okruhů:

- inovační procesy,
- provozní procesy,
- poprodejní servis.

Tato klasifikace se ovšem na společnost FREE ZONE Pardubice, a. s. příliš nehodí. Zde o inovačních, ani poprodejních procesech hovořit nelze. Pro provozování svobodného pásma neprobíhají žádné inovační procesy a společnost také neposkytuje poprodejní služby, protože když jednou zboží svobodné pásmo opustí, musí být zaplacen celní dluh a tím veškerá činnost FREE ZONE končí.

Jedinými procesy, které v podniku probíhají, jsou procesy provozní. Charakterizují je činnosti vedoucí od objednávky od zákazníka k poskytnutí a dodání služby konečnému zákazníkovi. Odborníci pro efektivní průběh provozních procesů doporučují managementu důkladně zjišťovat a zkoumat stav poptávky na trhu, informovat se o změnách v požadavcích zákazníků a jejich objednávkách. V tomto podniku ale chybí kvalitní informační systém, který by dané podklady pro rozhodování manažerů a dalších pracovníků dokázal zpracovat. O informačním systému se zmiňuji v následující subkapitole.

5.3.4 Perspektiva učení se a růstu

V této perspektivě podnik sleduje především tři hlavní kategorie měřítek:

- schopnosti zaměstnanců,
- schopnosti informačního systému,
- motivace, delegování pravomocí a angažovanost.

Schopnosti podnikových zaměstnanců

Schopnosti zaměstnanců by měly být neustále rozvíjeny a jejich znalosti prohlubovány školeními a vzdělávacími programy. Úzkou souvislost se schopnostmi zaměstnanců má také jejich spokojenost s vykonávanou prací a podnikem jako zaměstnavatelem samotným.

Ve společnosti FREE ZONE Pardubice, a. s. jsou schopnosti zaměstnanců rozvíjeny pravidelnými školeními. Každoročně školení navštěvuje zejména účetní podniku, a to jednou, popřípadě vícekrát ročně v závislosti na změnách v účetních pravidlech a legislativě. Dále se školení účastní i ekonom, přičemž tato školení bývají na různá témata.

Na školení je pochopitelně pravidelně zvána i celní deklarantka podniku, musí být poučena o změnách v celním zákoně, programech pro vytváření celních deklarací a pravidlech o vyplňování celních dokladů.

V současné době má společnost FREE ZONE Pardubice, a. s. 14 zaměstnanců. Pro zjištění jejich spokojenosti jsem vypracovala krátký dotazník, který byla ochotna vyplnit polovina zaměstnanců. Dotazník přikládám k práci a jeho výsledky jsou interpretovány níže.

Tabulka 13 – Spokojenost s náplní vykonávané práce

Odpověď	Četnost		Procento
Zcela spokojen/a	5	6	86
Spokojen/a	1		
Nepříliš spokojen/a	1	1	14
Zcela nespokojen/a	0		

Zdroj: Empirický výzkum

S náplní vykonávané práce je spokojeno 6 zaměstnanců, pouze 1 je nepříliš spokojen. Pro účely mé práce zůstali zaměstnanci v anonymitě, ovšem přesto se domnívám, že tyto odpovědi mohou být zavádějící a zkreslené z obavy ze ztráty zaměstnání v době celosvětové finanční krize.

Tabulka 14 – Spokojenost s pracovním prostředím

Odpověď	Četnost		Procento
Zcela spokojen/a	6	7	100
Spokojen/a	1		
Nepříliš spokojen/a	0	0	0
Zcela nespokojen/a	0		

Zdroj: Empirický výzkum

Na konci roku 2009 se kanceláře FREE ZONE Pardubice, a. s. přesunuly do nových, moderně zařízených prostor. Myslím, že právě proto je se svým pracovním prostředím spokojeno všech 7 dotázaných respondentů.

Tabulka 15 – Spokojenost s výší platu

Odpověď	Četnost		Procento
Zcela spokojen/a	0	6	86
Spokojen/a	6		
Nepříliš spokojen/a	1	1	14
Zcela nespokojen/a	0		

Zdroj: Empirický výzkum

S výší svého platového ohodnocení není zcela spokojený žádný z dotázaných zaměstnanců. Šest z nich je s platem spokojeno a pouze jeden je nepříliš spokojen. Tyto odpovědi by mohly být podobně zkreslené jako u otázky č. 1.

Tabulka 16 – Strach ze ztráty zaměstnání

Odpověď	Četnost	Procento
Ano, velmi se bojím	1	14
Docela ano	0	0
Nebojím se	6	86

Zdroj: Empirický výzkum

Odpovědi na otázku, zda mají zaměstnanci strach ze ztráty zaměstnání, pro mne byly velkým překvapením. Pouze jeden respondent odpověděl, že se velmi bojí o své zaměstnání a šest zaměstnanců strach ze ztráty práce nemá. Tato skutečnost je udivující zejména v době krize, kdy některé společnosti musí přijímat redukční opatření v personální oblasti a propouštět své zaměstnance.

Na otázku, co mají zaměstnanci na své práci nejraději, odpovídali většinou, že samostatnost, komunikaci s lidmi, popřípadě rozmanitost. Pouze jednou se objevila odpověď „přestávky na oběd“. Naopak odpověď na otázku co zaměstnancům nejvíc vadí nejčastěji, byla, že v podstatě nic. Pouze jednou, ve stejném dotazníku jako u předchozí otázky se objevila odpověď „systém, řízení a zbytečnosti“. Z toho vyplývá, že většina zaměstnanců je v podniku spokojena, mají rozmanitou práci a v některých případech se mohou samostatně rozhodovat. Opět ovšem vyvstává otázka, zda jsou otázky zodpovězeny pravdivě, či zda zaměstnancům na podniku přece jenom něco vadí, ale báli se to do dotazníku uvést.

Schopnosti podnikového informačního systému

Aby mohl podnik správně fungovat, aby zaměstnanci činili správná a efektivní rozhodnutí, je v podniku nutná existence kvalitního informačního systému. V podniku FREE ZONE Pardubice, a. s. takový systém není. Neexistuje zde systém, který by dokázal podat vypovídající informace o zákaznících, interních procesech, finanční perspektivě i důsledcích rozhodnutí zaměstnanců.

V podniku není žádný podnikový útvar, který by se zabýval průzkumem trhu, zjišťováním požadavků zákazníků či sledováním poptávky. Toto považuji za jeden ze zásadních problémů a nedostatků tohoto podniku. Jak může kvalitně uspokojovat potřeby svých zákazníků, když o nich nemá potřebné informace? Odpověď je jednoduchá – nemůže.

Bez znalostí trhu, tržního segmentu a potenciálních zákazníků bude pro podnik i v budoucnu velmi těžké získávat nové zákazníky a poskytovat jim své služby.

Motivace, delegování pravomocí a angažovanost

Z výsledků dotazníkového šetření vyplývá, že většina zaměstnanců je se svou prací v podniku spokojena. To je pro podnik jistě pozitivum. Předpokládejme, že odpovědi byly pravdivé. To by mohlo znamenat, že se zaměstnanci podniku ztotožnili s podnikovými cíly a že jsou dobře motivováni podnikovým managementem.

Z dotazování zaměstnanců jsem zjistila, že velká část pravomocí je delegována vedením podniku na zaměstnance na nižších stupních organizační struktury, ovšem jejich angažovanost je velmi nízká. Zaměstnanci málokdy přichází s nápady a v naprosté většině případů pouze plní úkoly zadané svými vedoucími pracovníky.

6 Zhodnocení strategie FREE ZONE Pardubice, a. s.

6.1 Interpretace zjištěných poznatků

V předchozích kapitolách jsem vysvětlila jednotlivé metody užívané pro posuzování firemních strategií. Dále jsem vybrala některé metody a vypracovala strategickou analýzu podniku FREE ZONE Pardubice, a. s. Nyní se pokusím získané informace a výsledky interpretovat, vysvětlit souvislosti a navrhnout strukturovanou strategii tohoto podniku. Následující tabulka představuje SWOT analýzu, tedy shrnutí slabých a silných stránek podniku, příležitostí a hrozeb.

Tabulka 17 – SWOT analýza

Silné stránky	Slabé stránky
Rozloha svobodného pásma	Absence podnikové strategie
Dlouholetá zkušenost	Absence kvalitního informačního systému
Poloha svobodného pásma	Absence internetových stránek
Infrastruktura	Nulová aktivita v oblasti marketingu
Blízkost TechnoParku	Žádná nehmotná aktiva
Přítomnost celního úřadu přímo ve svobodném pásmu	Nízký přírůstek nových zákazníků
	Nevyužívání finanční páky
Příležitosti	Hrozby
TechnoPark	Rivalita v odvětví
Nabídka nových služeb	Finanční krize
	Malý zájem o služby ve svobodném pásmu

Zdroj: Vlastní

Z PEST analýzy vyplynulo, že společnost nejvíce ovlivňuje celosvětová finanční krize. Ta se projevila neziskovostí a velkými finančními problémy projektu TechnoPark, od

kterého společnost očekávala ekonomický prospěch, nedostatkem zájemců o služby ve svobodném celním pásmu a konečně finančními problémy samotné FREE ZONE.

Analýza Porterova modelu pěti sil ukázala, že FREE ZONE Pardubice, a. s. se nemusí obávat nových potenciálních konkurentů vstupujících do odvětví, ani substitučních služeb. Ohrožují ji jen stávající konkurenti a kvůli nedostatku zájmu o svobodné pásmo mají zákazníci velkou vyjednávací sílu.

Provedením analýzy BSC vyšly najevo další nedostatky a problémy společnosti, ale také některé její silné stránky. V roce 2008 se snížila pronajímaná plocha o 752 m². Ovšem zároveň v tomto roce měl podnik nejvyšší příjmy, tržby a zisky ze všech sledovaných let. Snížení pronajímané plochy souvisí s poklesem zájmu o svobodné pásmo, jak jsem zmínila výše.

Finanční situace podniku byla ve sledovaných letech poměrně dobrá. Stálá aktiva byla vždy kryta vlastním kapitálem z více jak 75 %, v roce 2008 až 130 %. Také likvidita vyšla dobře. Doporučovaná hodnota běžné likvidity je 2,5, což v roce 2007 nebylo dosaženo, ale v roce 2008 se zvýšila na 2,95, což je již hodnota pro podnik velmi příznivá. Podle této hodnoty by byl podnik odborníky, např. Kolář a Mrkvička (2006), považován v roce 2008 (tedy na jeho konci) za finančně zdravý. Znamená to, že podnik měl dostatek pohotových zdrojů k vyrovnání dluhů, které bylo třeba uhradit v nejbližší době.

Finanční zdraví podniku negativně ovlivňuje rentabilita. Ukazatel ROA měl dostatečnou hodnotu pouze v letech 2004 a 2008. Ukazatel ROE na tom byl ještě o něco hůře. Rentabilita vlastního kapitálu by měla být vždy vyšší než rentabilita celkových aktiv, což se u tohoto podniku nepodařilo v žádném ze sledovaných let.

Velmi dobře lze hodnotit podnik z hlediska věřitelského rizika. Ukazatel věřitelského rizika vypovídá o zadluženosti podniku, a jak již vyplývá z jeho názvu, má význam především pro věřitele nebo potenciální investory. Hodnota do 30 % je obecně považována za nízkou, tedy málo rizikovou. Byla překročena pouze v roce 2005, a to jen o 1,49 %. Je to způsobeno především neexistencí dlouhodobých bankovních úvěrů a výpomocí a vysokou hladinou vlastních zdrojů. To pro podnik nemusí znamenat pouze přínos. FREE ZONE Pardubice, a. s. nepodniká dlouhodobě žádné investiční akce, proto nemá potřebu větších úvěrů. Přesto by se měl management zamyslet nad tím, zda se zbytečně nepřipravuje o možnost využití finanční páky.

Posouzení zákaznické perspektivy odhalilo jeden ze zásadních nedostatků společnosti FREE ZONE Pardubice, a. s. Tento podnik neprovádí žádné marketingové činnosti, nevykládá žádné finanční prostředky na propagaci, nezkoumá spokojenost svých zákazníků, a proto dlouhodobě nezískává mnoho nových zákazníků ročně. Z let 2005 na 2006 a 2007 na 2008 dokonce počet zákazníků klesl. Společnost neprovozuje ani vlastní internetové stránky, kde by se o nich mohli potenciální zákazníci dozvědět.

V podniku chybí kvalitní informační systém, který by dokázal zaměstnance, ale i management společnosti informovat o potřebách trhu, změnách v jeho preferencích a požadavcích. Obchodní oddělení společnosti, které by mohlo a mělo tyto informace zajišťovat, v současné době funguje spíše jako sekretariát a nezabývá se žádnými činnostmi pro podporu informačního a rozhodovacího systému.

Další problém podniku spatřuji v absenci nehmotných aktiv. Tento podnik dlouhodobě nevlastní žádná nehmotná dlouhodobá aktiva, která podnikům přináší dlouhodobý a často nemalý užitek. Kaplan a Norton (2007) vidí jejich přínos především v tom, že umožňují vytvářet kvalitní vztahy se zákazníky, a to jak stávajícími, tak i nově získanými a mimo jiné také implementovat do podniku informační technologie, databáze a systémy, které zefektivní informační systém podniku.

Provedením strategické analýzy podniku FREE ZONE Pardubice, a. s. vyšlo najevo, že v tomto podniku žádná jasně definovaná strategie neexistuje. Pojem podniková strategie je zaměstnanci mylně zaměňován za motto společnosti, které v žádném případě strategií není. Podnik nemá ani rozpracované jednotlivé plány, jako je personální, finanční, atd.

6.2 Formulace strategie

Formulaci podnikové strategie předchází celá řada činností, které je třeba vykonat. Nejdříve je třeba provést strategickou analýzu, a to vnějšího i vnitřního okolí, dále identifikovat silné a slabé stránky podniku, stanovit strategické cíle a až potom formulovat podnikovou strategii, která by směřovala ke splnění těchto cílů.

6.2.1 Strategické cíle

Strategickou analýzu jsem již provedla, silné a slabé stránky jsem uvedla výše a nyní přichází na řadu stanovení strategických cílů. Na cíle musí být kladeno několik základních požadavků. Je nezbytné, aby splňovaly několik následujících charakteristik.

- Srozumitelnost – podnikovým strategickým cílům by mělo rozumět nejen vedení podniku, ale i jeho nižší management a řadový zaměstnanci. Musí být jasně definované, aby nemohlo dojít k jejich rozdílnému výkladu.
- Realizovatelnost – cíle musí být splnitelné, proveditelné. Nemělo by žádný význam, kdyby si podnik FREE ZONE Pardubice, a. s. dal za cíl například dosažení vedoucího postavení na trhu zavedením inovací, když v tomto podniku inovační proces prakticky neexistuje.
- Stimulace – cíle musí zaujmout nejen podnikový management, ale i ostatní zaměstnance, měly by být sestaveny tak, aby se pro ně dokázal v podniku „nadchnout“ každý. Podnikový management musí své zaměstnance informovat o strategických cílech a zařídit, aby zaměstnanci pochopili, že jejich splnění je v zájmu všech.
- Měřitelnost – vždy musí být jasně měřitelné, zda došlo ke splnění cíle, či ne.
- Konzistentnost – nemělo by se stát, aby si cíle navzájem odporovaly, nebo se přímo vylučovaly.

Pro společnost FREE ZONE Pardubice, a. s. bych na základě souhrnné SWOT analýzy stanovila následující strategické cíle:

- zaměřit se na zákazníky a kvalitně uspokojovat jejich potřeby,
- udržet si stávající zákazníky,
- zvýšit tržní podíl, tedy získat nové zákazníky,
- dosáhnout konkurenční výhody poskytováním komplexnějších služeb než konkurence.

6.2.2 Podniková strategie

Podniková strategie určuje hlavní cíle podniku a hlavní cesty k jejich dosažení. Cíle jsem stanovila v předchozí subkapitole, nyní k jednotlivým strategickým cílům přiřadím cesty jejich dosažení. Těmito cestami budou silné stránky a příležitosti podniku uvedené ve SWOT analýze použité tak, aby co možná nejvíce eliminovaly slabé stránky a hrozby.

Podnik FREE ZONE Pardubice, a. s. má dlouholetou tradici v poskytování služeb svobodného pásma, nachází se v místě s dobrou infrastrukturou, v bezprostřední blízkosti TechnoParku, jako u jediného svobodného pásma v České republice je přímo v jeho kancelářských prostorách přítomen celní úřad, který tak zákazníkům velmi ulehčuje práci a snižuje transakční náklady.

To jsou vlastnosti, na jejichž využití je třeba postavit podnikovou strategii. Pokud bych měla definovat strategii tohoto podniku jednou větou, zněla by takto: **„Strategie společnosti FREE ZONE Pardubice, a. s. je plně zaměřena na její zákazníky s cílem kvalitně, komplexně uspokojovat jejich potřeby a dosahovat konkurenční výhody v oblasti nákladů a poskytování služeb efektivněji nežli konkurence“.**

Pro tento podnik je vhodná strategie stability. Pro ni je typické, že ji aplikuje podnik, který nemá velké růstové ambice, nemá dostatek zdrojů, kterými by mohl radikálně podpořit svou expanzi, působí na trhu, u kterého se nepředpokládá růstový potenciál, s velkou konkurenční rivalitou, kde není možné realizovat výrazné inovace. Tato charakteristika přesně odpovídá podniku FREE ZONE Pardubice, a. s. Strategie stability u tohoto podniku bude spočívat v poskytování stejných služeb, jako doposud, stejnému segmentu zákazníků a stejnými distribučními kanály za současné změny organizační struktury a vnitřních činností v podniku.

Strategických cílů bude možné dosáhnout následujícími činnostmi:

- restrukturalizace organizační struktury,
- zlepšování podnikové informační činnosti,
- rozvoj marketingových činností,
- rozvoj schopností zaměstnanců,
- pravidelná technologická údržba a kontrola.

6.2.3 Nová organizační struktura

V závislosti na výše formulovanou strategii bude nutné změnit stávající organizační strukturu podniku tak, aby:

- odpovídala strategii,
- umožňovala jednotlivcům i celým útvarům přispívat k dosažení podnikových cílů,
- jednoznačně přiřazovala vedení vedoucí od nadřízeného k podřízenému.

Část organizační struktury od valné hromady po výkonného ředitele pochopitelně zůstane stejná. Změny nastanou v jednotlivých funkčních odděleních. Technický manažer pod sebe přijme vedení údržby, vznikne nové marketingové oddělení, které nahradí současné obchodní oddělení, finanční oddělení, které nahradí ekonoma a personální oddělení.

Pochopitelně se změní potřeba zaměstnanců. U některých bude stačit přeškolení, některé bude třeba nahradit kvalifikovanějšími a zkušenějšími pracovníky.

Technické oddělení

Tento útvar bude zodpovídat za veškeré technické činnosti probíhající v podniku FREE ZONE Pardubice, a. s. Bude mít na starost nejenom technické vybavení budov, hal a skladů, ale také správu čerpací stanice FREE ZONE Pardubice a ostrahu celého objektu.

Pod jeho vedení se přesune vedení údržby, které v sobě zahrnuje technickou četou, vrátné a úklid. Technická četa má na starost údržbu, tedy obnovovací proces, jehož smyslem je odstraňování důsledků fyzického opotřebení zařízení, budov a výrobních hal, k němuž dochází v důsledku jejich užívání, ale i působením prostředí (povětrnostní vlivy u budov).

Úklid není činnost náročná na řízení či náklady, přesto je velmi důležitá, a proto by spadala pod tento útvar. Pořádek na pracovišti výrazně přispívá k bezpečnosti práce a ke zkvalitnění a zpříjemnění prostředí v kancelářských prostorách. Může tak ovlivňovat pracovní klima v podniku.

Marketingové oddělení

Marketing a jeho řízení je nedílnou součástí řízení podniku. V podniku FREE ZONE Pardubice, a. s. ovšem jakékoli marketingové činnosti chybí, proto zřízení marketingového oddělení považuji vzhledem k výše uvedené strategii za jednu z klíčových akcí. Tento útvar by měl za úkol vykonávat marketingové činnosti, provádět průzkum trhu, situační analýzu podniku, sledovat měnící se požadavky a preference zákazníků, porovnávat dosažené výsledky s konkurencí, zjišťovat spokojenost stávajících zákazníků a nalézat způsoby jejich udržení. Dále by měl na starosti propagaci podniku a jím poskytovaných služeb, PR aktivity, atd.

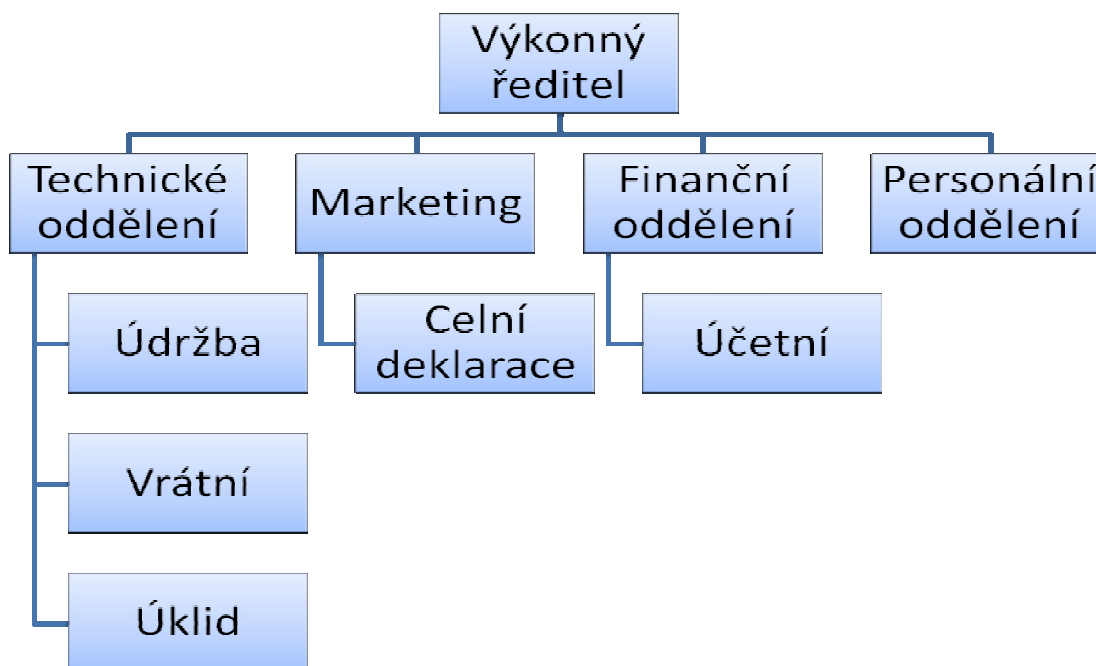
Finanční oddělení

Jak již vyplývá z názvu oddělení, bude se zabývat především finančním řízením, tedy řízením financování. Jako každé řízení s sebou i to finanční nese plánování, organizování a kontrolu a průběžně také analýzu, rozhodování a implementaci. Finanční oddělení tedy bude mít za úkol získávat kapitál a optimalizovat jeho strukturu, rozhodovat o jeho užití a řídit ekonomickou stránku činnosti podniku.

Finančnímu útvaru bude podřízen účetní, který je s ním neoddělitelně spjat, protože poskytuje důležité účetní výkazy pro podporu finančního rozhodování.

Personální oddělení

Personální oddělení bude mít na starost řízení lidských zdrojů. Řízení lidských zdrojů je široká škála činností, které zejména zahrnují sběr a analýzu informací o lidských zdrojích, plánování lidských zdrojů a kvantifikace jejich potřeby, analýzu trhu práce, zjišťování kariérních očekávání a spokojenosti zaměstnanců, školení, personálně-informační systém, definování funkcí, pravomocí, úkolů, péči o pracovní podmínky, odměňování, povyšování, přesunování a výběr lidských zdrojů. Jednotlivé činnosti na sebe navazují a vzájemně se prolínají.



Obrázek 8 – Nové organizační schéma

Zdroj: Vlastní

6.2.4 Rozpracování strategie do dílčích plánů podle jednotlivých oddělení

Po stanovení strategických cílů a silných stránek podniku, kterými jich má být dosaženo, formulaci celopodnikové strategie, přichází na řadu rozpracování strategického plánu do dílčích plánů, které budou korespondovat s jednotlivými odděleními nové organizační struktury podniku. Sestavím tedy následující plány: marketingový, personální, technický a nakonec souhrnný plán finanční.

V praxi mají jednotlivé plány určitou podobu, v některých podnicích jsou předpřipraveny určité šablony pro vypracování těchto plánů. V podniku FREE ZONE Pardubice, a. s. žádné takové šablony nejsou. Plány většinou začínají informacemi o podniku, následuje přehledný obsah, analýza podnikového okolí (jak vnějšího, tak vnitřního), závěry situační analýzy, poté již jednotlivé cíle plánů a strategie směřující k jejich naplnění a činnosti, které je třeba provést. Informace o podniku jsou uvedeny v kapitole 4 této práce, strategickou analýzu jsem provedla v kapitole 5, závěry analýzy tvoří první část kapitoly 6, proto nyní u jednotlivých plánů uvedu již jednotlivé cíle a činnosti k jejich dosažení, případně i rozpočet náročnosti zdrojů, který si daný plán vyžádá.

Marketingový plán

Marketingové cíle korespondující s cíly strategickými a splňující výše uvedené charakteristiky, jsem stanovila takto:

- roční přírůstek nových zákazníků 5%,
- zvyšování spokojenosti zákazníků,
- zvýšení povědomí o společnosti FREE ZONE Pardubice, a. s.,
- získání konkurenční výhody odlišením se od konkurence, na základě využití silných stránek podniku.

Z těchto cílů vyplývá marketingová strategie diferenciací, která spočívá v poskytování komplexnějších služeb zákazníkům než konkurence a vytvoření kvalitního marketingového systému.

Přírůstek zákazníků a zvýšení povědomí o společnosti nelze dosáhnout bez zavedení marketingových činností jako: průzkum trhu, propagace, PR aktivity. V podniku tedy musí být pravidelně prováděn průzkum trhu, zjišťování preferencí zákazníků, atd. V oblasti PR je nezbytný vznik internetových stránek podniku a propagace v odborných tiskovinách. Zákazníci se o společnosti musí dozvědět, proto jednou z činností k dosažení cílů musí být

vytvoření webu společnosti, přičemž by bylo vhodné, aby internetové stránky byly publikovány kromě českého jazyka také v jazyce anglickém, popřípadě německém. Takové stránky musí minimálně obsahovat:

- informace o společnosti,
- služby poskytované klientům ve svobodném pásmu,
- vysvětlení pojmu svobodného pásma,
- výhody využití služeb FREE ZONE Pardubice, a. s.,
- distribuční cesty,
- druhy dopravy v okolí,
- ceník služeb,
- online objednávku,
- mapu s vyznačením polohy společnosti a svobodného pásma,
- kontakty: telefon, email, adresa, atd.

Aby byl podnik schopen zvýšit spokojenost zákazníků, musí nejdříve zavést její pravidelné zjišťování pomocí dotazníkového šetření. Tím podnik zjistí, jak služby zákazníkům vyhovují, popřípadě, jaké vidí nedostatky a bude schopen tyto nedostatky odstranit a tak zvýšit zákaznickou spokojenost. Návrh takového dotazníku uvádím jako přílohu č. 2.

Poskytování komplexnějších služeb zákazníkům než konkurence spočívá v silných stránkách podniku. Přítomnost TechnoParku, a tedy možnost umístění výzkumných a vývojových pracovišť v bezprostřední blízkosti svobodného pásma je pro zákazníky velkým přínosem. Také přítomnost celního úřadu v prostorách FREE ZONE Pardubice, a. s. poskytuje zákazníkům časovou flexibilitu a úsporu nákladů. Po provedení celní deklarace zákazníci nemusí hledat nejbližší celní úřad, který u některých jiných svobodných pásem není ani ve stejném městě, ale celní deklarantka sama předá celním pracovníkům (celníkům) potřebnou dokumentaci k vyřízení přímo ve stejné budově.

Personální plán

Personální cíle navrhuji takto:

- zvýšit schopnosti zaměstnanců a jejich kvalifikaci,
- motivovat zaměstnance,
- zajistit lidské zdroje pro splnění zadaných strategických cílů.

V závislosti na změně organizační struktury musí dojít ke změně struktury zaměstnanců. Podnik musí místo současného vedoucího obchodního oddělení, které funguje spíše jako sekretariát, přijmout kvalifikovaného marketéra pro správný chod marketingového oddělení. Další výměnu zaměstnanců dle mého názoru nebude nutné provést, pouze budou muset pro aklimatizaci zaměstnanců na novou strategii proběhnout školení.

Školení se musí dlouhodobě stát pravidelnou součástí aktivit podniku. Navštěvovat by ho měl vedoucí finančního oddělení, marketér, vedoucí technického oddělení, účetní podniku, ale také celní deklarace.

Technický plán

Současný koncept fungování technického oddělení by měl zůstat zachován. Se změnou organizační struktury došlo k přiřazení údržby pod vedení technického manažera. Pod technické oddělení tedy spadá technický manažer a jemu podřízení jsou techničtí pracovníci (elektrikář, správce sítě) a pracovníci údržby.

Technické činnosti by byly nadále rozděleny pro pracovníky údržby a technické pracovníky následovně. Nutně musím upozornit na to, že na údržbě některých částí objektu se podílí zaměstnanci FREE ZONE Pardubice, a. s. s technickými zaměstnanci TechnoParku Pardubice.

Činnosti pracovníků údržby:

- léto – sekání trávy, čištění komunikací a chodníků (zaměstnanci FZP, technika TPP),
- zima – údržba komunikací a chodníků (zaměstnanci FZP, technika TPP),
- zajištění odvozu odpadu,
- kontrola a údržba dešťové kanalizace, včetně kontroly a čištění lapolů, kontrola zpětné klapky a vyústění dešťové kanalizace,
- kontrola a údržba splaškové kanalizace, především kontrola přečerpávací stanice,
- kontrola požární nádrže,
- kontrola a údržba závlahového systému, zajištění pravidelných revizí a zajištění vypuštění systému na podzim a jeho napuštění na jaře,
- kontrola a údržba vrtů,
- kontrola chodu čerpadel,
- kontrola a údržba venkovního rozvodu plynu,
- kontrola a údržba oplocení,

- kontrola a údržba venkovního osvětlení,
- 24 hodinová ostraha celého areálu.

Činnosti technických pracovníků:

- kontrola chodu a údržba strojovny tepelných čerpadel,
- kontrola chodu a údržba úpravny vody,
- kontrola a údržba elektrického zařízení,
- kontrola chodu a údržba technických místností v každé budově (zajištění chodu a kontrola topení, klimatizace, ohřevu TUV),
- kontrola funkčnosti chlazení v místnostech serveru,
- kontrola a údržba sociálního zařízení,
- kontrola a údržba klimatizace a vzduchotechnického zařízení,
- kontrola a údržba střech,
- zabezpečení úklidu, jak ve společenských prostorech, tak v kancelářích a halách,
- zajištění veškerých revizí – elektroinstalace na budovách, elektroinstalace u vrtů, elektroinstalace v úpravně vody, venkovního osvětlení, rozvodů plynu, hromosvodů, výtahů, jeřábů, kamerových systémů,
- kontrola chodu a zabezpečení údržby na ovládacích systémech topení, evidenčního a přístupového systému, počítačové sítě, telefonní sítě.

Finanční plán

Finanční plán v podniku by měl být finálním plánem, který v sobě integruje finanční hlediska všech jemu předcházejících plánů. Ve společnosti FREE ZONE Pardubice, a. s. se takovýto souhrnný plán nevypracovává, protože nejsou vyhotovovány ani dílčí plány, jejichž by byl souhrnem.

Právě absence tohoto plánu v podniku mi znemožňuje vytvořit ho v rámci diplomové práce. Poslední údaje o zdrojích podniku, které mi byly společností poskytnuty, jsou z roku 2008, kde jsou uvedeny plánované finanční a investiční činnosti na rok 2009. Tyto údaje nemohu pro nový finanční plán použít, protože neznám současnou strukturu majetku podniku.

Obecný postup pro vypracování finančního plánu a jeho strukturu je následující:

- zhodnocení finanční situace podniku,
- vyčíslení budoucích tržeb,
- vyčíslení budoucích peněžních toků,

- plánovaná rozvaha a výsledovka,
- vyčíslení investičních výdajů,
- plánování vhodné majetkové struktury.

Vytvořením finančního plánu by měl být pověřen finanční ředitel podniku, přičemž v tak malé společnosti, jakou je FREE ZONE Pardubice, a. s. by se na tvorbě finančního plánu měl podílet celý management.

Závěr

Moje diplomová práce je zaměřena na strategickou analýzu společnosti FREE ZONE Pardubice, a. s., která poskytuje služby ve svobodném pásmu, a to zejména:

- pronájem prostor ke skladování,
- pronájem výrobních hal,
- pronájem pozemků,
- celní deklarace a celní odbavení.

Provedla jsem strategickou analýzu podniku pomocí metod PEST a Porterova modelu pěti sil a následně jsem posoudila celkovou výkonnost podniku metodou Balanced Scorecard. Výsledkem bylo, že podnik na tom z hlediska celkového zdraví není zdaleka dobře.

Hlavním cílem práce je zhodnotit strategii podniku FREE ZONE Pardubice, a. s. a posoudit její výkonnost. Tato společnost působí v prostředí, ve kterém jsou vyvíjeny silné konkurenční tlaky, v době finanční krize, kterou je přímo ovlivňována a přesto, že je v dnešní době kvalitní strategie v podnicích nutností, v této společnosti zcela chybí. Zhodnocením podnikové strategie tedy vyšlo najevo, že strategické řízení v podniku je naprosto nedostačující. Za dnešní špatnou situaci podniku může především absence strategie, ale dále také nevhodné vedení ze strany managementu, nefunkční informační systém a absence obchodní, marketingové a personální politiky.

Za odhalením zásadních problémů stála především metoda BSC, kterou hodnotím jako velmi přínosnou. Některá rozdělení jejích autorů – Kaplana a Nortona – jsem upravila pro potřeby mnou zkoumaného podniku, ale v zásadě souhlasím s názorem, že tato metoda je použitelná pro jakýkoli druh podniku působící v tržní ekonomice.

V závěrečném zhodnocení jsem vymezila vhodnou strategii, kterou bych doporučovala společnosti FREE ZONE Pardubice, a. s. implementovat. Pokud by toho byla společnost schopna, domnívám se, že by měla mít velkou naději na úspěch.

Seznam použité literatury

Bowman, C., Strategický management. Praha: Grada Publishing, 1996, 152 s., ISBN 80-7169-230-1

Brodský, Z., Řízení lidských zdrojů. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2005, 97 s., ISBN 80-7194-782-2

Buchta, M., Manažerská ekonomika II. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2001, 206 s., ISBN 80-7194-387-8

Buchta, M., Siegl, M., Management. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2005, 167 s., ISBN 80-7194-828-4

Cooper, R., When Lean Enterprises Collide: Competing Through Confrontation. Boston: Harvard Business School Press, 1995, 379 s., ISBN 0-87584-571-1

Dedouchová, M., Strategie podniku: učební texty pro inženýrské studium. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 1995, 157 s., ISBN 80-7079-713-4

Elliott, R., K., The Third Wave Breaks on the Shores of Accounting. Accounting Horizons, 1992, červen, 64 - 85

Guinn, A., Kratochvíl, O., Matušíková I. Strategický management. Kunovice: Evropský polytechnický institut, s. r. o., 2007, 198 s., ISBN 978-80-7314-125-7

Jones, T., Sasser, E., Why Satisfied Customer Defect. Harvard Business Review, 1995, listopad – prosinec, 88-99

Kaplan, R., S., Norton, D., P., Balanced Scorecard: Strategický systém měření výkonnosti podniku. Praha: Management Press, 2007, 267 s., ISBN 978-80-7261-177-5

Keřkovský, M., Vykypěl, O., Strategické řízení: teorie pro praxi. Praha: C. K. Beck, 2006, 206 s., ISBN 80-7179-453-8

Konečný, M., Finanční analýza a plánování. Brno: PC-DIR Real, s. r. o., 1999, 64 s., ISBN 80-214-1279-8

Mintzberg, H. Mintzberg on Management – Inside Our Strange World of Organizations. New York: The Free Press, 1989, 418 s., ISBN 0-02-921371-1

Mrkvička, J., Kolář, P., Finanční analýza. Praha: ASPI, a. s., 2006, 228 s., ISBN 80-7357-219-2

Porter, M., E., Konkurenční výhoda: Jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon. Praha: Victoria Publishing, 1993, 626 s., ISBN 80-85605-12-0

Veber, J. et. al., Management. Základy, prosperita, globalizace. Praha: Management Press, 2000, 700 s., ISBN 80-7261-029-5

PODNIKOVÉ PRAMENY

Výroční zprávy společnosti FREE ZONE Pardubice, a. s. z let 2004 - 2008

Databáze celní deklarace společnosti FREE ZONE Pardubice, a. s.

Interní směrnice technického oddělení společnosti FREE ZONE Pardubice, a. s.

Interní stanovy společnosti FREE ZONE Pardubice, a. s.

INTERNETOVÉ ZDROJE

Česká společnost pro jakost. Friedel, L., O benchmarkingu. [online] 15. 3. 2010, dostupné z http://www.benchmarking.cz/o_benchmarkingu.asp

PŘÍLOHA č. 1

Zkrácené rozvahy a výsledky hospodaření společnosti FREE ZONE Pardubice, a. s. za léta 2004 - 2008

Období	2004	2005	2006	2007	2008
Aktiva celkem	21864	21037	20273	20246	23606
Pohledávky za upsaný kapitál	0	0	0	0	0
Stálá aktiva	17868	17598	16252	16690	15176
Dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0	0	0
Dlouhodobý hmotný majetek	6534	6264	4918	4578	3064
Dlouhodobý finanční majetek	11334	11334	11334	12112	12112
Oběžná aktiva	3688	3257	3956	3473	8366
Zásoby	307	14	125	124	8
Pohledávky	1894	1791	2133	1739	6438
Finanční majetek	1487	1452	1698	1610	1920
Ostatní aktiva	308	182	65	83	64

Pasiva celkem	21864	21037	20273	20246	22652
Vlastní kapitál	15504	14412	15248	15918	19759
Základní kapitál	10000	10000	10000	10000	10000
Kapitálové fondy	173	173	173	173	173
Fondy ze zisku	685	839	879	920	0
Hosp. výsledek minulých let	1566	2608	3360	4155	4791
Hosp. výsledek běžného období	3080	792	836	670	4795
Cizí zdroje	6112	6521	4878	4267	2833
Rezervy	0	0	0	0	0
Závazky	6112	6521	4878	4267	2833
Bankovní úvěry a výpomoci	0	0	0	0	0
Ostatní pasiva	248	104	147	61	60

Rok	Zisk po zdanění v tis. Kč	Zisk před zdaněním v tis. Kč
2004	3 080	4 737
2005	792	1 475
2006	836	1 505
2007	670	1 211
2008	4 795	6 226

PŘÍLOHA č. 2

Dotazník pro zjišťování spokojenosti zákazníků

- 1) Jak jste spokojeni s mechanizací a vybaveností pronajatých prostor?
 - zcela spokojeni
 - spokojeni
 - nepříliš spokojeni
 - zcela nespokojeni

- 2) Jak jste spokojeni s manipulačním personálem v pronajatých prostorách?
 - zcela spokojeni
 - spokojeni
 - nepříliš spokojeni
 - zcela nespokojeni

- 3) Jste spokojeni se spoluprací s celním úřadem ve FREE ZONE?
 - ano, jsme spokojeni
 - jsme docela spokojeni
 - jsme nespokojeni

- 4) Máte nějaké výhrady ke službám poskytovaným FREE ZONE Pardubice, a. s.? Pokud ano, prosíme, uveďte jaké.

- 5) Pokud máte nějaké další výhrady, či nápady na zlepšení poskytovaných služeb, prosíme, uveďte jaké.

Děkujeme za Váš čas a ochotu vyplnit tento dotazník a přejeme hezký den

PŘÍLOHA č. 3

Dotazník pro zjišťování spokojenosti zaměstnanců

Dobrý den, pro potřeby své diplomové práce na téma Zhodnocení podnikové strategie FREE ZONE Pardubice, a. s. jsem vypracovala následující dotazník. Prosím Vás o jeho vyplnění.

Děkuji Žaneta Stará

1) Jste spokojen/a s náplní práce, kterou vykonáváte?

- jsem zcela spokojen/a
- jsem spokojen/a
- nejsem příliš spokojen/a
- jsem zcela nespokojen/a

2) Jste spokojen/a se svým pracovním prostředím?

- jsem zcela spokojen/a
- jsem spokojen/a
- nejsem příliš spokojen/a
- jsem zcela nespokojen/a

3) Jste spokojen/a s výší Vašeho platu?

- jsem zcela spokojen/a
- jsem spokojen/a
- nejsem příliš spokojen/a
- jsem zcela nespokojen/a

4) Máte strach ze ztráty zaměstnání?

- ano, velmi se bojím, že přijdu o práci
- docela ano
- nebojím se ztráty zaměstnání

5) Co se Vám na Vaší práci nejvíce líbí?

6) Co Vám na Vaší práci nejvíce vadí?