

**Univerzita Pardubice**  
**Fakulta ekonomicko-správní**

**Obchodní strategie podniku**

**Michaela Jarkovská, DiS.**

**Bakalářská práce**  
**2018**

## **Prostor pro zadávací list**

## **Prohlášení:**

Prohlašuji, že jsem tuto práci 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.

Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 9/2012, bude práce zveřejněna v Univerzitní knihovně a prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Horních Ředvicích dne 21. dubna 2018

Michaela Jarkovská, DiS.

## **Poděkování**

Na tomto místě bych ráda poděkovala Ing. Michalu Kuběnkovi, Ph.D. za cenné připomínky a odborné rady, kterými přispěl k vypracování této bakalářské práce. Dále děkuji kolegům ze společnosti BV elektronik, s.r.o. za poskytnuté informace a konzultace.

## **Anotace**

Tato bakalářská práce, která nese název Obchodní strategie podniku, se zabývá teoretickou a praktickou stránkou strategického řízení. V teoretické části je popsán obecný postup tvorby obchodní strategie, tedy analýzy vnějšího a vnitřního prostředí podniku. Praktická část obsahuje důkladnou analýzu vnějšího a vnitřního prostředí podniku. Zde získané poznatky jsou shrnuty ve SWOT analýze. Hlavním přínosem této bakalářské práce je zformulování konkrétní optimální obchodní strategie pro daný podnik.

## **Klíčová slova**

Strategie, obchodní strategie, zákazník, dodavatel, konkurence, strategická analýza, SWOT analýza

**Title:** Business Strategy of Company

## **Annotation**

This thesis entitled „Business Strategy of Company“ deals with theory and practice of strategic management. The theoretical part describes general process of business strategy with emphasis on external and internal analysis from which the strategy is generated. The practical part consists of external and internal analysis of particular enterprise. The conclusions are summarized in the SWOT analysis. The main contribution of the thesis is proposal of the reasonable and appropriate strategy for the future.

## **Key words**

Strategy, business strategy, customer, supplier, competitors, strategic analysis, SWOT analysis

# Obsah

Úvod .....	1
1 Obchodní strategie.....	2
1.1 Pojem strategie .....	2
1.2 Obchodní strategie.....	2
1.3 Vymezení oblasti podnikání .....	3
1.4 Tři obecné strategie .....	3
2 Nástroje analýzy tržního prostředí.....	6
2.1 Analýza vnějšího prostředí firmy.....	6
2.1.1 Analýza mikrookolí.....	7
2.1.2 Analýza makrookolí.....	9
2.1.3 Zahraniční okolí podniku .....	12
2.2 Analýza vnitřního prostředí firmy .....	13
2.2.1 Faktory vědecko-technického rozvoje .....	13
2.2.2 Marketingové a distribuční faktory.....	14
2.2.3 Faktory výroby a řízení výroby .....	14
2.2.4 Faktory podnikových a pracovních zdrojů .....	14
2.2.5 Faktory finanční a rozpočtové.....	15
2.3 SWOT analýza.....	19
3 Charakteristika vybraného podniku.....	21
3.1 Historie .....	21
3.2 Současnost .....	22
3.3 Produktové portfolio.....	22
3.4 Analýza vnějšího okolí.....	24
3.4.1 Analýza mikrookolí.....	24
3.4.2 Analýza makrookolí.....	27
3.5 Analýza vnitřního okolí.....	29
3.5.1 Faktory vědecko-technické .....	29
3.5.2 Faktory marketingové distribuční .....	30

3.5.3	Faktory výroby a řízení výroby .....	31
3.5.4	Faktory podnikových a pracovních zdrojů .....	31
3.5.5	Faktory finanční.....	31
3.6	SWOT analýza.....	33
3.6.1	Silné stránky .....	33
3.6.2	Slabé stránky .....	34
3.6.3	Příležitosti.....	34
3.6.4	Hrozby .....	34
4	Analýza současných nákupních a prodejních strategií.....	36
4.1	Nákupní oddělení .....	36
4.2	Prodejní oddělení .....	36
5	Formulace a návrh obchodní strategie .....	38
5.1	Vize .....	38
5.2	Fáze obchodní strategie .....	38
5.3	Shrnutí návrhu.....	41
	Závěr .....	42
	Použitá literatura .....	43

## Seznam obrázků

Obrázek 1: Tři obecné strategie .....	5
Obrázek 2: Okolí podniku .....	6
Obrázek 3: Porterův model konkurenčního prostředí.....	9
Obrázek 4: Metoda "4C" .....	12
Obrázek 5: Organizační struktura BV elektronik .....	22
Obrázek 6: Toroidní transformátory .....	23
Obrázek 7: Transformátory a tlumivky pro VF aplikace .....	24
Obrázek 8: Koláčový graf distribučních trhů .....	25
Obrázek 9: Porterův model pěti sil .....	27
Obrázek 10: Staré logo a nové logo.....	30

## Seznam tabulek

Tabulka 1: Rozvaha .....	18
Tabulka 2: Výkaz zisku a ztrát .....	19
Tabulka 3: Příklad tabulky pro SWOT analýzu .....	20

## Seznam grafů

Graf 1: Prognóza HDP.....	28
Graf 2: Vývoj tržeb tuzemsko, export v letech 2012-2016 .....	29
Graf 3: Vývoj výnosů BV elektronik v letech 2012-2016 (v tis Kč) .....	32
Graf 4: Vývoj ziskovosti BV elektronik v letech 2012-2016.....	33



# Úvod

V minulosti existovala doba, kdy na trhu nebylo takové množství konkurentů a kdy si podniky vystačily s jednoduchými strategiemi napodobujícími někoho jiného.

Dnes, 29 let po revoluci, se na trhu střetává mnoho konkurentů a zákazníci mají možnost jejich nabídky porovnávat. Oproti době minulé, kdy výběr zboží nebyl skoro žádný a lidé na něj mnohdy stály fronty, v podstatě v odvětví elektrotechnického průmyslu neexistuje monopol a firmy musí být schopné pružně reagovat na změnu poptávky a nabídku přizpůsobovat požadavkům moderní doby. Chce-li být podnik úspěšný, je nutné mít přesnou vizi toho, co dělat a nabízet jinak, než konkurence. Strategie je v současné době nezbytným prvkem, který má zásadní roli v úspěšnosti daného podnikatelského subjektu. Vhodnou obchodní strategii lze vytvořit na základě analýzy, která zahrnuje identifikace podnikatelského prostředí a analýzu podniku samotného.

Tato bakalářská práce obsahuje teoretickou a praktickou část. V teoretické části jsou zpracovány odborné poznatky předmětné problematiky formou literární rešerše, tj. vysvětlením pojmů strategie a obchodní strategie, vymezením oblasti podnikání a analýzou mikrookolí, makrookolí, zahraničního okolí podniku a SWOT analýzou. Účelem praktické části je uplatnění teoretických metod a analýz firmy BV elektronik a vnějšího okolí, ve kterém se nachází. Nejdříve je zde tato firma blíže představena a po aplikaci analýz je na závěr doporučena vhodná obchodní strategie.

# 1 Obchodní strategie

V této kapitole bude vysvětleno, co vlastně znamenají pojmy strategie a obchodní strategie. Dále bude vymezena oblast podnikání a popsány tři obecné strategie.

## 1.1 Pojem strategie

Tento pojem má svůj původ v řeckém slově pro vojenské umění *strategia*, anebo *strategos*, což je výraz pro vojenského velitele v době války.

V obchodním či podnikovém pojetí pojem vyjadřuje pojem strategie „základní představu o tom, jakou cestou budou dosaženy podnikové cíle, neboli žádoucí budoucí stavy, kterých má být dosaženo“. [14 s. 7] Dle Součka [14, s. 25] je strategie „dlouhodobým rámcem, který sjednocuje v podniku jeho hlavní cíle, priority a aktivity, přizpůsobuje zdroje podniku měnícímu se okolí, zejména zákazníkům a uspokojuje očekávání zainteresovaných skupin (stockholderů a stakeholderů)“. Zjednodušeně pak: „Strategie podniku vyjadřuje její: misi, vizi (tj. budoucí podobu), strategické cíle a strategické operace, tj. aktivity, zajišťující naplnění mise, vize a splnění strategických cílů.“ [14, s. 25]

## 1.2 Obchodní strategie

Obchodní strategie představuje vyčlenění základních cílů a cest, kterých má být dosaženo. Představuje plány, volby a rozhodnutí vedoucí společnost k větším ziskům a větším úspěchům. Vytváří charakter postupu podnikání firmy na daném trhu. Obsahově by obchodní strategie dle Keřkovského [9, s. 21] měla specifikovat cíle a způsoby, jak jich dosáhnout, v rámci rozšířeného marketingového mixu, nebo-li 7P. Tento rozšířený marketingový mix obsahuje 7 proměnných:

- Product (produkt), definice výrobků a služeb, které daná firma nabízí. Jejich kvalita, záruky, použití, servis.
- Price (cena), cenová politika firmy, systém slev, úvěrové a platební podmínky, termíny placení, možnosti srážek.
- Place (místo), vymezení trhu, na kterém bude firma působit, distribuční cesty, nejziskovější místa na prodej.
- Promotion (propagace), segmentace trhu, zacílení na trh a konkrétní zákazníky.
- People (lidé), řeší lidské zdroje, pracovní síla dané firmy, kvalifikace, náklady na lidské zdroje.
- Process (proces), vývojové, výrobní, distribuční zásobovací a informační procesy.

- Planning (plánování), plánování, organizování, řízení a firemní kultura každé obchodní jednotky.

Pro každé P by měla firma vytvořit specificky zaměřenou analýzu, která by obsahovala strategické cíle dosažené v určitém časovém horizontu, včetně zpracovaných představ, jak vytyčených cílů dosáhnout.

Před vymezením samotné strategie je pro podnik důležité definovat si vizi, v rámci které je vymezeno směřování podniku. Důvodem určení vize je její odraz při volbě strategie. Vize podniku je proto jedním ze strategických východisek. Ve strategickém managementu je chápána jako přesné a strukturované vyjádření stavu firmy v konkrétním časovém horizontu.

### 1.3 Vymezení oblasti podnikání

Keřkovský a Vykypěl [9, s. 103-104] považují rozbor a formulaci oblasti podnikání obchodní jednotky, výrobků, trhů, funkcí, tj. základních komponent strategie, za východisko ve formulování obchodní strategie.

**Oblast výrobků** řeší zejména otázky, jak výrobek vyhovuje potřebám firemních zákazníků, zda jsou žádoucí nějaká zlepšení, zda budeme nabízet zákazníkům široký či úzký sortiment, jaké vlastnosti mají jednotlivé výrobky či zda existuje jejich další možné využití.

**Oblast trhů** řeší zejména otázky, na jakém trhu se bude firma se svými výrobky pohybovat, zda bude používat velkoobchodní distribuční síť či maloobchodní prodej, jak jsou členění firemní zákazníci.

Na závěr by si měl podnik ujasnit, na které funkce se zaměří, přičemž se může pohybovat v intervalu od kompletní vertikální integrace až po specializaci pouze na jedinou funkci.

### 1.4 Tři obecné strategie

Dle Portera [13, s. 35] existují tři potenciálně úspěšné obecné strategické přístupy k předstížení jiných firem v odvětví

- Prvenství v celkových nákladech (strategie nákladová).
- Diferenciace.
- Soustředění pozornosti (strategie zaměření).

#### **Prvenství v celkových nákladech**

Tato strategie spočívá v úsilí dosáhnout prvenství v celkových nákladech v odvětví pomocí funkčních opatření zaměřených na dosažení tohoto cíle. Prvenství v nákladech vyžaduje

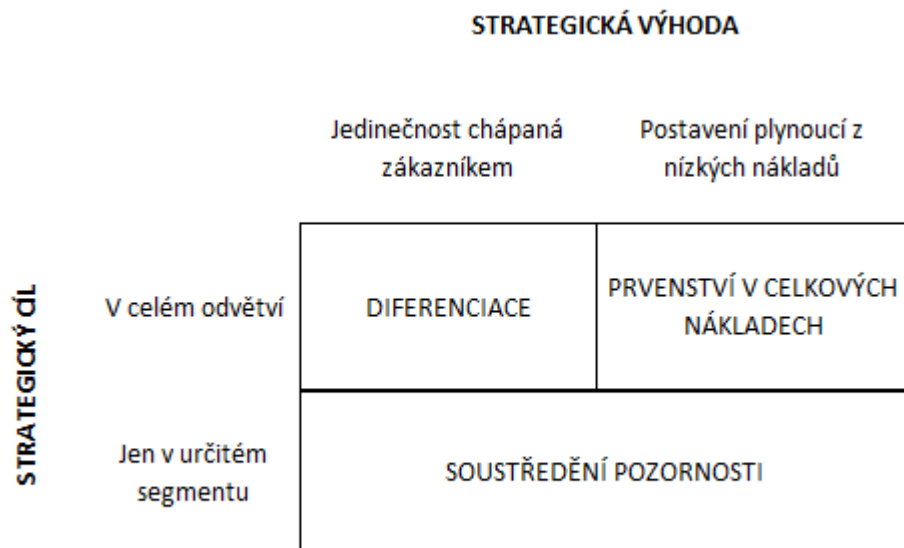
zavedení výkonné výrobního zařízení, důsledné sledování množství ve snižování náklad vlivem zkušeností, přísnou kontrolu přímých a režijních nákladů, vyhýbání se účtům zákazníků s minimálním krytím a minimalizování nákladů v takových oblastech, jako jsou výzkum, vývoj, služby, prodej a reklama. Aby firma dosáhla těchto cílů, je nezbytné věnovat značnou pozornost kontrole nákladů v manažerské sféře. Nízké náklady v porovnání s konkurencí jsou tématem, jež prolíná celou strategií, ačkoliv nelze ignorovat i jiné oblasti, jako jsou kvalita, služby a další. Po dosažení nízkých nákladů má firma nadprůměrné výnosy ve svém odvětví bez ohledu na konkurenční sílu. „*Nízké náklady firmy poskytují ochranu před soupeřením konkurentů, protože její nižší náklady znamenají, že jí stále ještě zůstává zisk, zatímco její konkurenti ho obětovali na soupeření.*“ [13, s. 35]

### **Diferenciace**

Tato strategie spočívá v diferencování produktu nebo služeb nabízených firmou, v nabídnutí zákazníkovi něčeho výjimečného, jedinečného v celém odvětví. Diferenciace může mít mnoho forem: design nebo image značky, technologie, vlastnosti, zákaznický servis, prodejní síť. V ideálním případě se firma odlišuje několika formami. „*Strategie diference neumožňuje firmě, aby ignorovala náklady, spíše je možné říci, že náklady nejsou jejím hlavním strategickým cílem.*“ [13, s. 37] Dosažení diference produkce může někdy bránit v získání velkého podílu na trhu. Často to totiž znamená vytváření dojmu exkluzivity, která je neslučitelná s velkým podílem na trhu.

### **Soustředění pozornosti**

Tato strategie spočívá v soustředění na konkrétní skupinu odběratelů, segment výrobní řady nebo geografický trh. Vychází z předpokladu, že je firma schopna sloužit zvolenému segmentu efektivněji či účinněji než konkurenti, kteří mají širší záběr činnosti. Firma poté může získat nadprůměrné výnosy pro celé odvětví. Strategie soustředění pozornosti může být rovněž použita k vytipování cílů, které jsou nejméně zranitelné z hlediska substitutů, nebo takových, kde je konkurence nejslabší.



**Obrázek 1: Tři obecné strategie**

*Zdroj: Vlastní zpracování dle [8, s. 39]*

## 2 Nástroje analýzy tržního prostředí

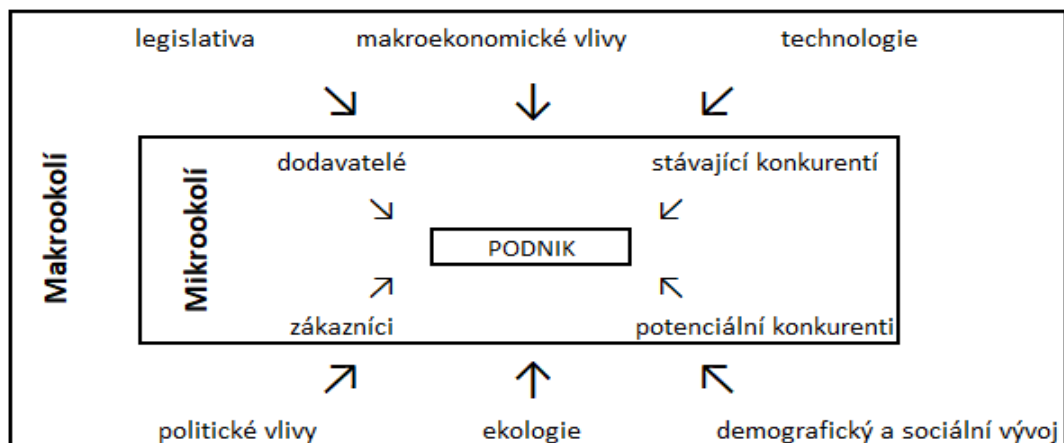
Žádný podnik není izolován na trhu, ale je vystavován mnoha různým vlivům okolního prostředí. Počet a rozsah těchto vlivů, rychlost jejich změn i intenzita působení na podnik se s rostoucí globalizací proměňuje, a pro podnik tak vznikají nejen různé podnikatelské příležitosti, ale i ohrožení.

Cílem strategické analýzy okolí podniku je identifikovat relevantní faktory okolí, které na podnik působí, určit jejich trendy a možné směry vývoje a ocenit význam identifikovaných změn pro strategický rozvoj podniku.

V této kapitole bude teoreticky rozebrána analýza vnějšího prostředí a analýza vnitřního prostředí. Na základě zjištěných informací lze určit potenciální příležitosti a hrozby pro podnikovou činnost, které jsou podkladem pro sestavení SWOT analýzy, která je také součástí této kapitoly.

### 2.1 Analýza vnějšího prostředí firmy

Strategická analýza vnějšího prostředí firmy je pro manažery důležitá z důvodu uvědomění si vlivů okolního prostředí, a aby byli lépe informováni o situaci, ve které se jejich společnost nachází. Analýza má také připravit podnik na situace, které mohou nastat. Dále je pro podnik důležité si ujasnit, kde se nachází v současnosti.



Obrázek 2: Okolí podniku

Zdroj: Vlastní zpracování s pomocí [9, s. 43]

## 2.1.1 Analýza mikrookolí

*„Mikrookolí, jinak nazývané oborovým okolím podniku, je ovlivňováno především konkurenty, dodavateli a zákazníky. Strategie a cíle podniku jsou silně ovlivňovány atraktivností oboru, v němž podnik působí, a jeho strategickou situací jako celku.“ [9, s. 48]*

### 2.1.1.1 Zákazníci

Důležitou informací pro podnik je znalost sektoru zákazníků. Je třeba znát, kdo jsou jejich zákazníci a jaké potřeby a očekávání mají. Dále je důležité vědět, kdo může být potenciálním zákazníkem, jaké jsou trendy, které by zákazníka mohly vést ke změnám požadavků a chování. Náklady na udržení jednoho zákazníka jsou mnohonásobně nižší, než na získání nového.

Oblastí, na které je třeba se především zaměřit jsou tyto:

- Identifikace kupujících: rozlišují se tři druhy zákazníků – spotřebitelé, velkoobchod, maloobchod a průmysl a instituce - u každého lze určit rozdílné faktory, které ovlivní jejich rozhodnutí nakoupit. Například, koupí-li si firma výrobek dlouhodobé spotřeby, bude se méně zajímat o cenu a více zajímat o náklady na údržbu tohoto výrobku.
- Demografické faktory: vytvářejí změny v určitých kategoriích zákazníků. Jedná se o změny v populaci, posuny ve věku populace a rozložení příjmů populace.
- Geografické faktory: je důležité brát v úvahu, kde se zákazníci nacházejí. Což může mít vliv na umístění podniků a distribučních systémů.

### 2.1.1.2 Dodavatelé

Zde je důležité především analyzovat dostupnost a náklady všech vstupů potřebných k výrobě a stabilitě dodávek. Náklady a dostupnost zdrojů jsou určovány kvalitou vztahů mezi podnikem a jeho dodavateli.

Jak uvádí Keřkovský a Vykypl [9, s. 50], při strategické analýze je nutno také analyzovat následující aspekty:

- Dostupnost a náklady na materiál a polotovary.
- Dostupnost a náklady na energii.
- Dostupnost a náklady na pořízení peněz.
- Dostupnost a náklady pracovních sil.

V poslední době se také dostupnost a náklady hodnotí z hlediska času, protože například při metodě „just in time“ kdy podnik nedostane dodávku, když ji potřebuje, může časová prodleva znamenat narušení vybudované strategie.

### 2.1.1.3 Konkurence

Otázky, na něž by měly být při analýze sektoru konkurentů hledány odpovědi jsou:

- Jaká se současná pozice firmy vůči konkurentům?
- Jak se tato pozice mění a vyvíjí?
- Jak se konkurence mění a vyvíjí, kdo jsou konkurenti?
- V jaké fázi životních cyklů se nacházejí konkrétní výrobky?
- Jsou v oboru noví konkurenti, odcházejí ti staří?

Ziskovost a úspěšnost podniku závisí také na dostupnosti, kvalitě a ceně substitutů jeho výrobků. Proto je při strategické analýze nutné zkoumat i aktivity a strategické záměry podniků, které tyto substituty vyrábějí.

*„Analýza každého významného stávajícího a potenciálního konkurenta může sloužit jako důležitý vstup při prognóze budoucích podmínek v odvětví.“ [13, s. 72]*

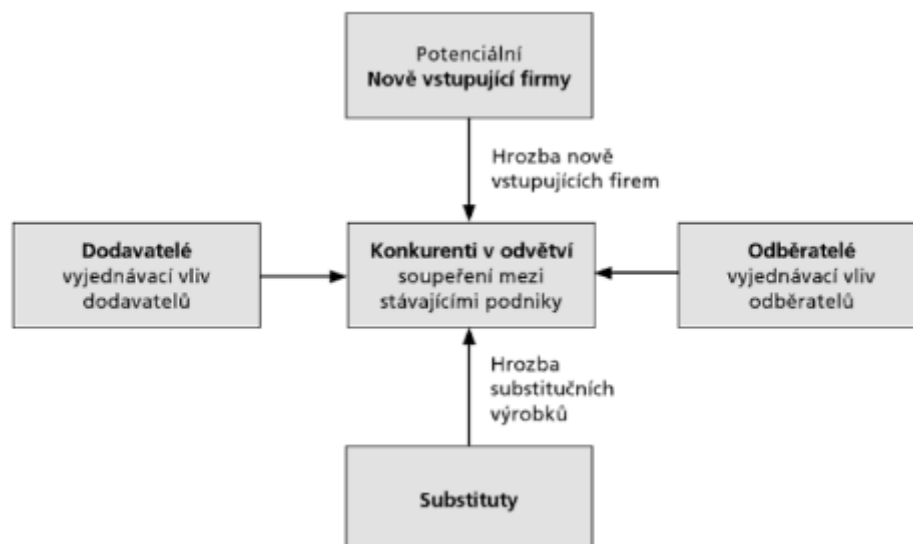
### 2.1.1.4 Porterův model konkurenčního prostředí

Jinak řečeno strukturální analýza konkurenčního prostředí. Velmi užitečným a často využívaným nástrojem pro analýzu mikrookolí, neboli oborového okolí podniku, je Porterův model konkurenčního prostředí, jehož autorem je Harvardský profesor Michael Porter. Tento model pomůže popsat a pochopit konkurenční prostředí vně každého odvětví a vytvořit tak základní informace pro rozhodování o tvorbě konkurenční výhody podniku. Model vychází z předpokladu, že strategická pozice firmy působící na určitém trhu je určována především následujícími pěti faktory: [13, s. 53]

1. Vyjednávací silou zákazníků.
2. Vyjednávací silou dodavatelů.
3. Hrozbou vstupu nových konkurentů.
4. Hrozbou náhradních výrobků – substitutů.
5. Rivalitou firem působících na daném trhu.

Působení těchto činitelů znázorňuje následující obrázek:





**Obrázek 3: Porterův model konkurenčního prostředí**

*Zdroj: Vlastní zpracování s pomocí [13, s. 53]*

Do tohoto modelu je vhodné každý rok doplňovat informace, aby podnik zjistil, zda má stále své podstatné místo na trhu, nebo jeho místo mizí. Model je vhodné používat i pro objevování nových produktů – substitutů, protože směr a síla zákazníků a dodavatelů může podnik rozhýbat k novým strategickým směrům.

### 2.1.2 Analýza makrookolí

Makrookolí představuje nejširší pojetí okolí, ve kterém se podnik pohybuje. Je jím ovlivňováno nejen konkurenční prostředí, ale i samotný podnik, který se v tomto prostředí nachází. Analýza makrookolí je pro manažery potřebná k tomu, aby si uvědomili vlivy okolního prostředí. Makrookolí podniku obsahuje faktory, které existují a vyvíjí se nezávisle na podniku.

Makrookolí je charakterizováno stavem ekonomiky. Tento stav ovlivňuje schopnost podniků dosáhnout odpovídající výnosnosti. Existují čtyři základní makroekonomické ukazatele:

- Míra ekonomického růstu - v období růstu podnik lépe odolává ekonomickému tlaku uvnitř makrookolí, díky zvýšené spotřebě, což je příležitost k rozšíření jeho působnosti. Naopak ekonomický pokles vede ke snížení spotřeby a zvýšení konkurenčního tlaku.
- Úroková míra - je důležitá pro podnikatele, kteří si zařizují podnikové půjčky. Rostoucí úroková míra je pro podnik hrozbou a klesající příležitostí.
- Směnný kurz – jedná se o poměr koruny k jednotce měny další země. Pohyb kurzu má přímý důsledek na konkurenční schopnost výrobků podniku na celosvětovém trhu.

- Míra inflace – způsobuje pomalejší ekonomický růst, vysokou úrokovou míru a proměnlivý devizový kurz. V případě rostoucí inflace jsou plánované investice hazard.

Kromě těchto faktorů je důležité sledovat také stadia hospodářského cyklu národní i světové ekonomiky. Dalšími faktory může být situace na kapitálovém trhu, míra nezaměstnanosti nebo rozdílné náklady na pracovní síly v jednotlivých zemích.

Cílem analýzy ale není sledovat vývoj všech ukazatelů. Je nutné si vybrat a soustředit se pouze na ty, které mají na daný podnik vliv, nebo ho mohou v budoucnu mít.

Mezi nejznámější a nejčastěji používané metody pro analýzu makrookolí patří PEST analýza a metoda „4C“

### 2.1.2.1 PEST analýza

**PEST** analýza je užitečný a účinný nástroj pro pochopení vnějších procesů a jejich vlivů na makrookolí a jednotlivé subjekty, které se v něm nacházejí. Název PEST je tvořen počátečními písmeny čtyř oblastí vnějšího prostředí, které jsou základem této analýzy.

- **P**olitické a legislativní
- **E**konomické
- **S**ociálně-demografické
- **T**echnologické

V případě, že je do tohoto modelu zahrnuta ještě oblast **L**egislativní, analýza je označována jako **SLEPT**, nebo v případě přidání ekologických faktorů se analýza nazývá **PESTE**.

Sledování a analýza těchto faktorů poskytne relativně mnoho informací o okolí podniku, je třeba ty informace rozdělit dle jejich důležitosti a ty nejdůležitější se pokusit podrobněji rozebrat. Jejich důležitost se pro podnik může v průběhu času měnit.

#### *Politické a legislativní faktory*

Představují pro podnik nejen příležitost ale i hrozbu. Podniky sledují vývoj politické situace v tuzemsku i v zahraničí. Daňová politika, pracovní právo i podpora zahraničního obchodu se týkají každého podniku, který je povinen dodržovat zákony i vyhlášky.

#### *Ekonomické faktory*

Charakterizuje je stav ekonomiky. V případě rostoucí ekonomiky je vyšší spotřeba a tím pádem vyšší příležitosti na trhu. Patří k nim: trend HDP, úroková míra, množství peněz v oběhu, inflace, která má vliv na chování odběratelů, nezaměstnanost, výška investic atd.

### *Sociální faktory*

Mezi sociální faktory patří životní úroveň a životní styl obyvatelstva, úroveň vzdělání, životní hodnoty, rodina, přátelé, rozdělení příjmů a postoje k práci a volnému času.

### *Technologické faktory*

Jsou velmi důležité z hlediska vývoje a inovací. Technologické změny v okolí podniku je třeba sledovat z důvodu konkurenceschopnosti. Dalšími faktory jsou např. výše výdajů na výzkum, podpora vlády v oblasti výzkumu, rychlost technologického přenosu, rychlost morálního zastarání a nové objevy a vynálezy.

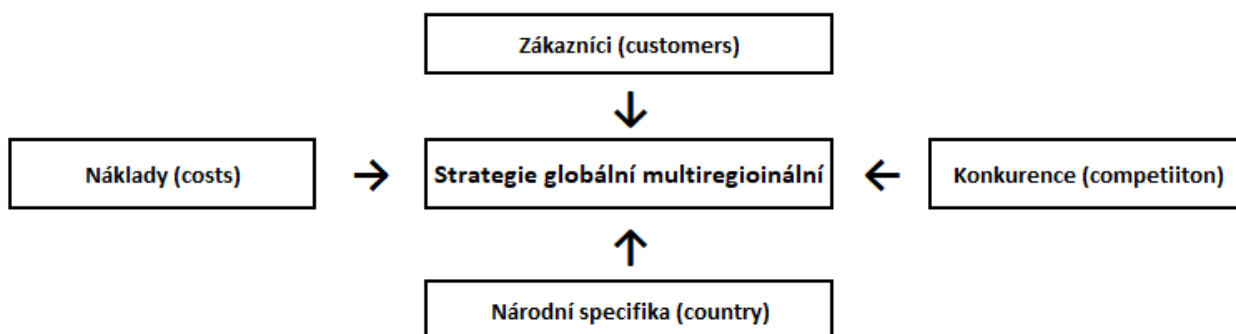
### *Ekologické faktory*

V poslední době mají ekologické faktory stále větší důležitost pro podnik, a to hned z několika důvodů. Dost zákazníků se snaží žít čím dál více v souladu s přírodou, proto je pro ně podnik vyrábějící ekologicky víc zajímavý než ten, který se touto stránkou vůbec nezabývá. Dalším důvodem jsou různé normy a legislativní opatření, které podnik musí dodržovat.

#### **2.1.2.2 Analýza metodou „4C“**

Tato metoda postihuje globalizační trendy. Prostřednictvím této strategie se management podniku rozhodne, zda zvolí globální či lokální strategii. Metoda je pojmenována podle anglického označení čtyř skupin, do kterých se rozdělují všechny důležité faktory globalizace.

- Customers (zákazníci) – projevování shodného spotřebitelského vkusu v různých odvětvích i trzích.
- Country (národní specifika) – celní bariéry, ochránářská politika, rozdílné standardy, odlišné kulturní normy.
- Competition (konkurence) – stává se globálnější a vyvíjí tlak i na regionální společnosti, které však mohou s ohledem na národní specifika odolávat.
- Cost (náklady) – náklady na výrobu a marketing vytváří tlak na výkony a standardizaci, jejichž finanční výkonnost se projevuje při globální působnosti.



Obrázek 4: Metoda "4C"

Zdroj: Vlastní zpracování dle [10, s. 64]

### 2.1.3 Zahranichní okolí podniku

Díky postupující globalizaci se podniky musí vyrovnat s mnoha novými skutečnostmi a o zahraniční okolí se musí zajímat nejen exportéři a importéři, či podniky, které mají v zahraniční svoje pobočky, ale i ty, které uvažují o svém zapojení do zahraničního obchodu. Zahraniční okolí je speciálním případem obecného a oborového okolí firmy. „Lze říci, že vzhledem k tranzitnímu charakteru naší ekonomiky je zahraniční okolí více konkurenční, heterogenní a komplexnější než okolí podniků v rámci ekonomiky naší země. Je tomu tak i proto, že ve světě existují rozdílné společnosti a kultury, vzdělání, právo, politické a ekonomické struktury.“ [9, s. 56]

Je mnoho rozdílů mezi tím, kdy podnik obchoduje uvnitř dané země, nebo provádí mezinárodní operace v nějaké rozvojové zemi. Např.:

- Jazyk – v České republice čeština, v současné době není problémem ani angličtina oproti místnímu jazyku v rozvojové zemi, používanému v mnoha mutacích.
- Vládní zásahy – minimální a předvídatelné, oproti častým a směřujícím k rychlým změnám.
- Reklama – možná ve všech médiích, v podstatě neomezená, oproti omezenému přístupu k médiím.
- Doprava, komunikace – několik druhů dopravy, bez problémů oproti nerozvinuté infrastruktuře a nízké kvalitě služeb.
- Financování – velmi dobře rozvinutý trh kapitálu oproti malé rozvinutému finančnímu trhu.

Faktory zahraničního okolí mohou pro podnik znamenat jak příležitost, tak hrozbu. Pro strategii mezinárodně podnikajícího podniku jsou hlavní hrozbou jejich mezinárodní konkurenti. Hrozby od mezinárodního okolí pramení z hlediska:

- Politického rizika – ideologické rozdíly, konflikty zájmů, války.
- Sociálního rizika – protichůdnost mezi sociálními skupinami, stávky.
- Ekonomického rizika – nestabilita domácí ekonomiky.
- Finančního rizika – měnící se kurzy, znárodnění kapitálu.

## 2.2 Analýza vnitřního prostředí firmy

Aby bylo možné identifikovat strategickou pozici, je třeba po analyzování okolního prostředí přejít k analýze vnitřního prostředí firmy. K budování úspěšné strategie musí daná firma identifikovat svoje vlastní možnosti a specifikovat vnitřní zdroje, schopnosti podniku a odhadnout budoucí vývoj. Na základě těchto informací je následně možné určit slabé a silné stránky. Ty jsou později podkladem pro sestavení SWOT analýzy.

Jak uvádí Keřkovský a Vykypěl [9, s. 96] „*Při analýze vnitřního prostředí se používá poněkud jiné členění výrobních faktorů, bližší potřebám strategického řízení:*“

- Faktory vědecko-technického rozvoje.
- Marketingové a distribuční faktory.
- Faktory výroby a řízení výroby.
- Faktory podnikových a pracovních zdrojů.
- Faktory finanční a rozpočtové.

Kvůli odlišení od ekonomického pojetí se tyto faktory nazývají **firemní faktory**.

### 2.2.1 Faktory vědecko-technického rozvoje

Jak uvádí Keřkovský a Vykypěl [9, s. 97], vědecko-technický rozvoj velmi intenzivně přispívá k vytváření konkurenčních výhod podniku. Pomáhá zlepšovat stávající výrobek nebo vytvořit nový výrobek určený pro trh. Dále vede ke zlepšení výrobního procesu, a tím k možnostem získání nákladových výhod zlepšujícími cenovou politiku podniku. „*Proces vědecko-technického rozvoje zpravidla prochází stadii základního výzkumu, aplikovaného výzkumu, vývoje a komercializace.*“ [9, s. 97]

Obecně se rozlišují tři přístupy k vědecko-technickému rozvoji:

1. Ofenzivní inovátoři - menší podniky, většinou nově vstupující do oboru.

2. Defenzivní následníci - většinou největší podniky v oboru.
3. Defenzivní imitátoři - vyskytují se zejména v oborech, kde jsou změny pomalejší a déle trvající, ale technologie relativně jednoduché.

### **2.2.2 Marketingové a distribuční faktory**

Marketingové a distribuční faktory mohou mít pro odlišné podniky odlišný význam. Podnik vyrábějící a dodávající spotřební zboží s vysokým podílem na trhu se musí na marketing zaměřit více než podnik, který má úzký okruh zákazníků s přesně specifikovanými požadavky. Principem marketingové strategie je členění trhu a výběr segmentu trhu, určení chování k tržním subjektům a stanovení vhodného marketingové mixu. O rozšířeném marketingovém mixu se píše v této práci výše, na straně 3.

### **2.2.3 Faktory výroby a řízení výroby**

Dle Keřkovského a Vykypěla [9, s. 101], by při analýze výroby a jejího zařízení měly být zkoumány především následující faktory stanovující vývoj v konkrétní oblasti:

- Úroveň nákladů ve srovnání s náklady konkurence.
- Dostatečnost výrobních kapacit z hlediska uspokojování tržní poptávky.
- Pružnost výroby z hlediska požadavků zákazníka.
- Spolehlivost a stabilita výrobních systémů.
- Hospodárnost a účinnost využití výrobního zařízení.
- Hospodárnost využití energií, surovin a polotovarů.
- Dostupnost energií, surovin a polotovarů, výrobních zařízení a nářadí.
- Umístění vnitropodnikových jednotek.
- Hospodárnost a účinnost systému řízení zásob.
- Hospodárnost a účinnost procesů řízení výroby včetně řízení kvality.
- Hospodárnost a účinnost technické obsluhy výroby.

### **2.2.4 Faktory podnikových a pracovních zdrojů**

Lidské zdroje jsou právem označovány jako jedny z nejdůležitějších výrobních faktorů podniku. Kvalifikovaní manažeři, pracovníci výzkumu a vývoje, schopní obchodníci ale i zkušení a loajální dělníci mohou být jednou z konkurenčních výhod. Dalšími kritérii, které mohou velmi výrazně ovlivnit konkurenční výhody podniku, a proto jsou součástí analýzy:

- Image a prestiž podniku.
- Účinnost organizační struktury, pracovní klima a kultura podniku.

- Velikost podniku v rámci oboru.
- Vztahy s odbory.
- Účinnost informačního systému.
- Účinnost systému strategického řízení.
- Zkušenosti a motivace řídicích pracovníků a jejich schopnost pracovat jako tým.

### 2.2.5 Faktory finanční a rozpočtové

Jak hodně je podnik úspěšný, nebo jak hodně úspěšný může být, se odráží od jeho finanční situace, a proto je z hlediska tvorby obchodní strategie analýza finančních zdrojů velmi důležitá. Smyslem této analýzy je zhodnocení současného stavu z finančních hledisek, jinak „finančního zdraví“. Tedy posouzení minulého vývoje a odhad vývoje budoucího, nebo-li prognóza.

Možností, jak provést finanční analýzu je mnoho:

- Ukazatelé používané při finanční analýze – poměrové ukazatele – ukazatel likvidity, síly, efektivnosti užití zdrojů, ziskovosti, rentability, aktivity, platební schopnosti.
- Du pont analýza.
- Analýza rozdělování finančních zdrojů.
- Horizontální a vertikální analýza rozvahy a výkazu zisku a ztrát
- Analýza současné a budoucí hodnoty peněz.
- Analýza hodnotových řetězců.
- Analýza vnitřního prostředí firmy metodou „7S“.

Pro účely této bakalářské práce budou vybrány jen některé možnosti výpočtu.

#### 2.2.5.1 Poměrové ukazatele

##### Ukazatele likvidity

Likvidita znamená schopnost podniku včas uspokojit své platební závazky. Měří se pomocí tzv. ukazatelů likvidity, které se dělí na 3 ukazatele podle toho, jaké složky majetku k výpočtu použijeme. Doporučený interval pro ukazatele likvidity III. stupně se pohybuje v rozmezí 1,5-2,5, pro ukazatele II. stupně 1-1,5 a ukazatele I. stupně 0,2-0,5. Je nutné brát v úvahu průměrné hodnoty likvidity v odvětví.

*Likvidita 3. stupně - Běžná likvidita = oběžný majetek / krátkodobé závazky*

*Likvidita 2. stupně - Pohotová likvidita = (oběžný majetek – zásoby) / krátkodobé závazky*

*Likvidita 1. stupně - Okamžitá likvidita = krátkodobý finanční majetek / krátkodobé závazky*

### **Ukazatele rentability**

V rámci zjišťování výnosnosti podniku se využívá několik ukazatelů rentability, podle jejich vazby na použité zdroje. Tyto ukazatele říkají, jak efektivně hospodaří daný podnik, neboli jaký je poměr finančních prostředků plynoucích z aktivit společnosti a finančními prostředky, které byly na tyto aktivity vynaloženy. Mezi tyto základní ukazatele rentability patří

*Kapitálová návratnost - ROE = EAT/vlastní kapitál*

Ukazatel ROE udává výnosnost vlastního kapitálu poměrem čistého zisku s velikostí vlastního kapitálu. Cílem podniku je stejně jako u ukazatele ROA maximalizovat hodnotu tohoto ukazatele.

*Návratnost investic – ROA = EBIT – celková aktiva*

měří výnosnost celkových aktiv poměrem hrubého zisku před zdaněním a odečtením nákladů na cizí kapitál a velikosti podnikového majetku.

*Rentabilita investovaného kapitálu - ROCE = EBIT/ (vlastní kapitál + dlouhodobé závazky)*

poslední ukazatel výnosnosti představuje rentabilitu investovaného kapitálu. Jedná se o tzv. ukazatel ROCE, který vyjadřuje poměr zisku před zdaněním a úrok s vlastním kapitálem a dlouhodobými závazky.

### **Ukazatele zadluženosti**

Ukazatele zadluženosti udávají, v jaké míře je podnik financován cizím kapitálem.

*Celková zadluženost = cizí kapitál/celková aktiva*

Nejčastěji používaný je tzv. ukazatel celkové zadluženosti, který měří poměr cizího kapitálu a celkových aktiv a udává procento financování cizími prostředky. Nižší hodnoty jsou žádanější, protože vyjadřují nižší rizikovost a tím pádem vyšší důvěryhodnost podniku.

*Ukazatel samofinancování = vlastní kapitál/ celková aktiva*

Pro kontrolu výsledných hodnot celkové zadluženosti můžeme použít druhý ukazatel, který měří, do jaké míry firma financuje své aktivity z vlastního kapitálu. Jedná se o tzv. ukazatel samofinancování.



## **Ukazatele aktivity**

Tyto ukazatele zjišťují schopnost podniku využívat své investované finanční prostředky. Z hlediska analýzy aktivity podniku zjišťujeme například obrat celkových aktiv, obrat zásob a dobu obratu zásob.

$$\text{Obrat celkových aktiv} = \text{tržby} / \text{celková aktiva}$$

Tento ukazatel měří, kolikrát se celková aktiva za rok obrátí v tržbách. Doporučená minimální hodnota tohoto ukazatele je 1.

$$\text{Obrat zásob} = \text{tržby} / \text{dlouhodobý majetek}$$

Tento ukazatel udává, kolikrát se vrátí hodnota zásob v tržbách. Čím vyšší hodnot má tento ukazatel, tím efektivnější je výroba.

$$\text{Doba obratu zásob} = \text{zásoby} / (\text{tržby}/360)$$

Ukazatel obratu zásob měří dobu návratu hodnoty zásob v tržbách prodeje. Tato hodnota by měla být co nejnižší

### **2.2.5.2 Rozvaha**

Rozvaha, jinak řečeno bilance, vyjadřuje majetkovou a kapitálovou strukturu podniku a zobrazuje jeho finanční situaci k určitému časovému okamžiku. Majetkovou strukturu zachycují aktiva podniku, v rozvaze na levé straně. Dělí se na stálá, oběžná a ostatní aktiva. Kapitálovou strukturu zachycují pasiva, v rozvaze na pravé straně. Dělí se na vlastní kapitál, cizí zdroje a ostatní pasiva. Aby byla zachována finanční rovnováha, musí se aktiva rovnat pasivům.

**Tabulka 1: Rozvaha<sup>1</sup>**

<b>Aktiva</b>	<b>Pasiva</b>
<b>Stálá aktiva</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• dlouhodobý nehmotný majetek</li> <li>• dlouhodobý hmotný majetek</li> <li>• dlouhodobý finanční majetek</li> </ul>	<b>Vlastní kapitál</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• základní kapitál</li> <li>• kapitálové fondy</li> <li>• fondy ze zisku</li> <li>• hospodářský výsledek</li> </ul>
<b>Oběžná aktiva</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• zásoby</li> <li>• dlouhodobé pohledávky</li> <li>• krátkodobé pohledávky</li> <li>• finanční majetek</li> </ul>	<b>Cizí zdroje</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• rezervy</li> <li>• dlouhodobé závazky</li> <li>• krátkodobé závazky</li> <li>• bankovní úvěry a výpomoci</li> </ul>
<b>Ostatní aktiva</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• přechodná aktiva – přechodné účty aktiv</li> <li>• dohadné účty aktivní</li> </ul>	<b>Ostatní pasiva</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• přechodná pasiva - přechodné účty pasiv</li> <li>• dohadné položky pasivní</li> </ul>

*Zdroj: Vlastní zpracování*

### 2.2.5.3 Výkaz zisku a ztrát

Výkaz zisků a ztrát, neboli výsledovka, ukazuje, jakého hospodářského výsledku (zisku, nebo ztráty), podnik dosáhl za sledované minulé období. Vztahuje se vždy k určitému časovému intervalu. Výkaz zisku a ztrát zachycuje náklady a výnosy, nikoliv příjmy a výdaje. Náklady a výnosy jsou účtovány v okamžiku jejich vzniku, což ve skutečnosti často neodpovídá skutečným peněžním příjmům a výdajům. Ve výsledovce je zachycen: provozní výsledek hospodaření, finanční výsledek hospodaření, výsledek hospodaření za běžnou činnost, mimořádný výsledek hospodaření a výsledek hospodaření za účetní období.

<sup>1</sup> Struktura rozvahy do roku 2015

Tabulka 2: Výkaz zisku a ztrát<sup>2</sup>

Tržby za prodané zboží
- náklady na prodané zboží
= <b>OBCHODNÍ MARŽE</b>
+ tržby z prodeje výrobků a služeb
- výrobní spotřeba
= <b>PŘIDANÁ HODNOTA</b>
+ jiné provozní výnosy
- jiné provozní náklady
= <b>PROVOZNÍ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ</b>
+ finanční výnosy
- finanční náklady
= <b>FINANČNÍ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ</b>
+ provozní výsledek hospodaření
+ finanční výsledek hospodaření
- daň z příjmů za běžnou činnost
= <b>VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ ZA BĚŽNOU ČINNOST</b>
+ mimořádné výnosy
- mimořádné náklady
- daň z mimořádné činnosti
= <b>MIMOŘÁDNÝ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ</b>
+ výsledek hospodaření za běžnou činnost
+ mimořádný hospodářský výsledek
= <b>VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ ZA ÚČETNÍ OBDOBÍ</b>

Zdroj: Vlastní zpracování dle [5]

### 2.3 SWOT analýza

Vhodným nástrojem pro identifikaci současné konkurenční pozice je SWOT analýza. Její podstatou je z výsledků provedených analýz vnějšího a vnitřního prostředí vyvodit silné a slabé

<sup>2</sup> Struktura výkazu zisku a ztrát do roku 2015

stránky podniku a jeho příležitosti a hrozby. S těmito čtyřmi faktory lze přehledně charakterizovat konkurenční výhody a klíčové faktory úspěchu. Její využití je možné i při analýzách zaměřených na problémy taktického i operativního řízení. „*Fakta pro SWOT lze shromáždit pomocí nejrůznějších technik, například převzetím z již uskutečněných dílčích analýz, porovnáním s konkurenty (benchmarking), metodou interview, případně řízené diskuze expertů (brainstorming).*“ [9, s. 120]

**Tabulka 3: Příklad tabulky pro SWOT analýzu**

<b>S</b>	<b>W</b>
<b>Výčet silných stránek</b> - ..... - ..... - ..... - .....	<b>Výčet slabých stránek</b> - ..... - ..... - ..... - .....
<b>O</b>	<b>T</b>
<b>Výčet příležitostí</b> - ..... - ..... - ..... - .....	<b>Výčet hrozeb</b> - ..... - ..... - ..... - .....

*kvadrant S (strengths – silné stránky)*

*kvadrant W (weaknesses – slabé stránky)*

*kvadrant O (opportunities – příležitosti)*

*kvadrant T (threats – hrozby)*

*Zdroj: [9, s. 121]*

Dle Keřkovského a Vykypěla [7, s. 121] je vhodné při zpracování SWOT analýzy respektovat několik zásad:

- Její závěry by měly být relevantní, měla by být zpracována s ohledem na účel, pro nějž je zpracována.
- Měly by být zaměřena na podstatná fakta a jevy, příliš mnoho fakt uvedených v analýze spíše škodí.
- Měla by být objektivní, neměla by vyjadřovat subjektivní názory zpracovatele analýzy.
- V případě, že je součástí strategické analýzy, měla být určena pouze strategická fakta.
- Síla působení jednotlivých faktorů by měla být v tabulce SWOT ohodnocena dle významu, např. zvýraznit nejdůležitější faktory.

### 3 Charakteristika vybraného podniku

Motto: „Kvalita je, když se vrací zákazník a ne výrobek.“

Název podniku:	BV elektronik, s r.o.
Právní forma:	Společnost s ručením omezeným
IČ:	60468173
Sídlo:	V luhu 6, Praha 4, okres: Praha 4, Česká republika
Provozovna I	Vysokomýtská 1104, Holice, 534 01 Česká republika
Provozovna II	Puškinova 637, Holice, 534 01 Česká republika
Vznik:	22.12.1993
Zaměstnanci:	350
Základní kapitál:	7 000 000 Kč
Předmět činnosti:	Výroba, instalace, opravy elektrických strojů a přístrojů, elektronických a telekomunikačních zařízení  Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona

#### 3.1 Historie

Firma byla původně v roce 1993 založena dvěma spolužáky a kamarády z vysoké školy, panem Ing Jiřím Valentou, CSc a panem Karlem Heinz Grundtem. Oba pánové měli již své prosperující firmy. Pan Valenta Tronic, s. r. o. v Praze a pan Grundt GT elektronik v Naaburgu v Německu. Oba ve svých firmách vyráběli transformátory a elektrosoučástky. Tato nová firma, na výrobu transformátorů a tlumivek, měla sloučit společné zájmy, protože tyto produkty byly v obou firmách hojně využívány. Na začátek si v Holicích pronajali menší prostory bývalé kotelny firmy TOS, protože kupovat vlastní prostory bylo riziko vzhledem k tomu, že nevěděli, jak se podnikání bude vyvíjet. Ze začátku zde zaměstnali 5 lidí. Oba pánové měli hodně známých v oboru, takže o nové zakázky a zákazníky nebyla nouze. Už tenkrát se vyplatilo převézt materiál z Německa do Čech a zaplatit české zaměstnance. Rok a půl po založení firmy měla 50 zaměstnanců. V dalším roce dokončil vysokou školu bratr pana Valenty a nastoupil do BV elektronik jako vedoucí. V roce 1999 odchází z firmy pan Grundt a na místo spolumajitele nastupuje bratr pana Valenty, Luboš. Postupem let se z BV elektronik, díky správným

investicím do strojních zařízení, výrobních prostor, přístrojové techniky, skladových prostor i zaměstnanců, stal přední výrobcem transformátorů v ČR.

### 3.2 Současnost

BV elektronik je stabilní, středně velká česká firma bez zahraniční účasti, s progresivním programem v oblasti návrhu, vývoje a výroby transformátorů, tlumivek a ostatních vinutých dílů pro elektrotechnický průmysl. Má velmi dobré technické a předvýrobní zázemí včetně vlastní údržby a nástrojárny. Disponuje 15000 m<sup>2</sup> výrobních ploch a cca 350 zaměstnanci. Před dvěma lety byla postavena nová budova vývoje. Firma je zaměřena na trvalé dosahování smlouvené úrovně kvality svých výrobků tak, aby zákazníkovi byla splněna jeho očekávání a požadavky v oblasti jakosti, ceny a časové dostupnosti výrobků.



Obrázek 5: Organizační struktura BV elektronik

Zdroj: Výroční zpráva BV elektronik

### 3.3 Produktové portfolio

- Audio výrobky
  - vzduchové tlumivky pro pásmové filtry, výstupní audio transformátory, napájecí audio transformátory.
- Jednofázové lineární transformátory
  - do DPS holé, do DPS zalité bez úchyty, do DPS zalité s úchyty, zalité montáž vertikální, zalité se svorkami, s montážními úhelníky, montáž na DIN lištu,

v montážní krabici IP 56, Autotransformátory, UI a UN, UI do DPS, UI zalité, oddělovací s pevným uchycením.

- Třífázové transformátory
  - 3UI s montážními úhelníky, 3UN s montážními úhelníky, autotransformátory, technické specifikace.
- Toroidní transformátory
  - základní provedení, pro osvětlení, pro audio zesilovače, pro montáž do DPS, pro montáž na DIN lištu, s montážním středem, s mosazným závitem, s vrtaným otvorem, v montážní krabici IP 54, v montážní krabici IP 56, v montážní krabici IP 68.
- Výkonové tlumivky pro NF aplikace
  - filtrační, kompenzační, trakční, vzduchové, komutační, speciální, rozběhové.
- Transformátory a tlumivky pro VF aplikace
  - toroidní filtrační, toroidní pracovní, toroidní proudově kompenzované, filtrační s E nebo U jádrem, ETD, ED, EFD transformátory, speciální provedení.
- Měřicí transformátory napětí a proudu.
  - nízkonapěťové měření napětí, nízkonapěťové měření proudu, uzavřený I snímač s Hall senzorem, otevřený I snímač s Hall senzorem, středonapěťové měření U a I
- Zdroje napětí a proudu klasické a elektronické
  - DC nestabilizované, DC stabilizované, AC regulovatelné, elektronické, oddělené přenosné transformátory, zdroje SELV a PELV, síťové adaptéry.
- VN transformátory a tlumivky
  - distribuční suché i usměrňovací transformátory, výkonové a distribuční olejové transformátory, jednofázové zemní transformátory, reaktory, tlumivky, speciální provedení, referenční listiny VN.



**Obrázek 6: Toroidní transformátory**

*Zdroj: BV elektronik*



Obrázek 7: Transformátory a tlumivky pro VF aplikace

Zdroj: BV elektronik

### 3.4 Analýza vnějšího okolí

Tato analýza bude dále rozdělena na analýzu mikrookolí a následně na analýzu makrookolí.

#### 3.4.1 Analýza mikrookolí

Analýza mikrookolí obsahuje analýzu zákazníků, odběratelů a konkurence. Poslední částí je Porterův model konkurenčního prostředí.

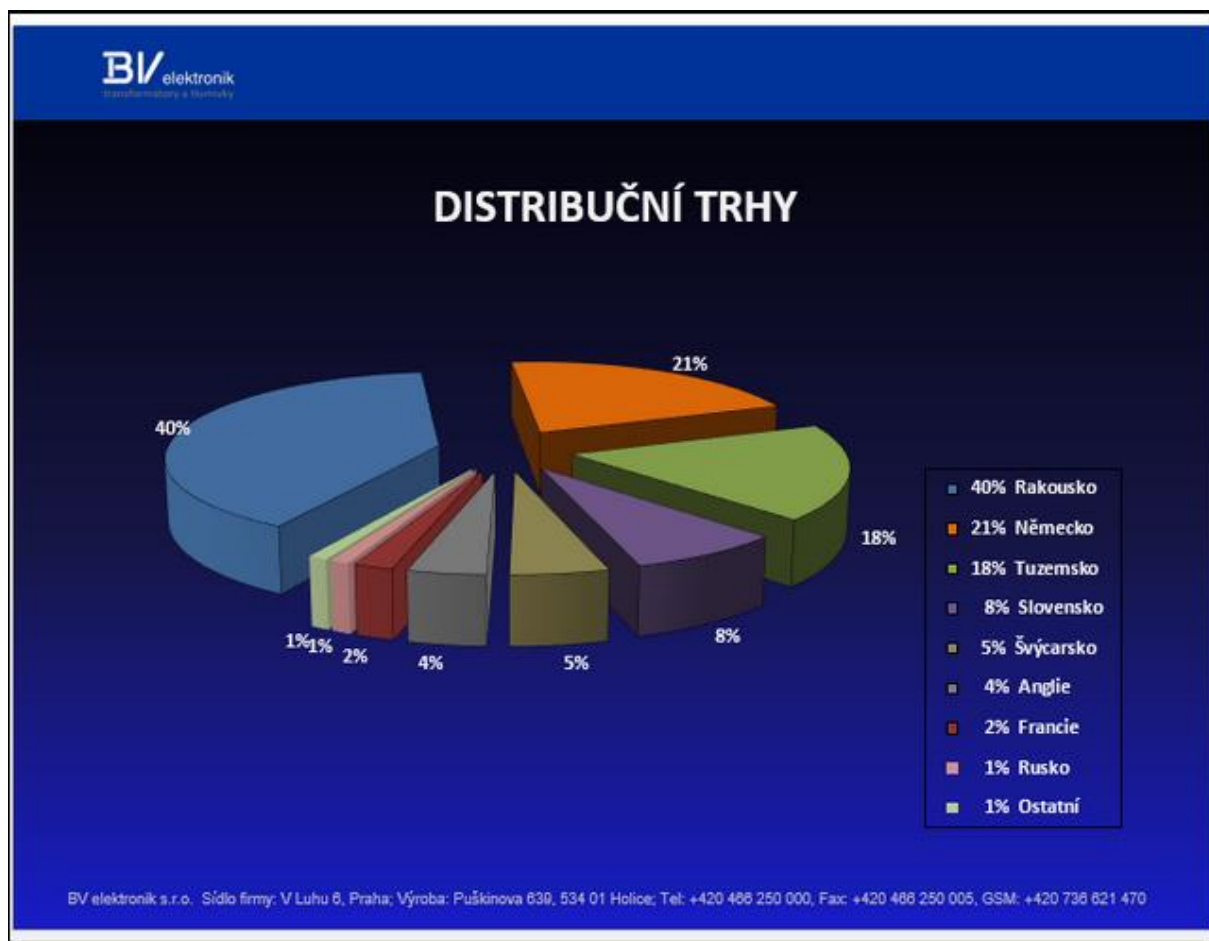
##### 3.4.1.1 Zákazníci

Jedním z největších odběratelů, tedy zákazníků, je rakouská firma Zelisko. Podíl jejich tržeb je 40 %. Jelikož nebylo možné takovýto objem produkce vyrábět současně s jinými výrobky pro jiné zákazníky, byla pro tuto firmu v roce 2013 postavena nová výrobní hala. Tento zákazník se vyznačuje relativní stabilitou a jistotou. Na druhou stranu, jakékoliv výkyvy tohoto zákazníka velmi podstatně ovlivní objem tržeb BV a to jak negativně, tak i pozitivně. Dalším velkým zákazníkem jsou tuzemské firmy OEZ z Letohradu, nebo E.c.sys, vyrábějící nemocniční lůžka. Ze zahraničních jsou ti větší Slovenské EVPU, německý Siemens, Kendrion, Tramag, BFI, Schneider electric, maďarský Honeywell a anglický Telcon.

Jelikož je BV zakázková výroba, jsou jeho zákazníci, kromě velkých podniků, i soukromé osoby, které požadují vyrobit trať na míru svým požadavkům.

Jednou z vizí společnosti je plnit očekávání všech zákazníků.





**Obrázek 8: Koláčový graf distribučních trhů**

*Zdroj: BV elektronik*

### 3.4.1.2 Dodavatelé

Pro výrobu potřebuje BV několik hlavních komponent, kterými jsou dráty, jádra, lisované cívky, krabičky, plechy a kontakty. Pokud je to trochu možné, upřednostňuje BV lokální dodavatele. Nejen kvůli levnější a rychlejší dopravě, ale i kvůli podpoře lokálních dodavatelů. Největšími českými dodavateli jsou firmy Labara, Vakar, Lapp Kabel, Phoenix kontakt, Md elektronik a Silent Czech. K těm největším zahraničním patří Wieser a Wasner. Nákupci se v posledních letech zaměřují na budování spolupráce s Čínou. Čínské firmy jsou schopné vyrobit produkt dle požadavků BV, respektive požadavků zákazníka, za takové peníze, za které by BV v České republice nakoupilo pouze materiál.

### 3.4.1.3 Konkurence

Na českém trhu se pohybuje několik konkurentů pro zkoumaný podnik, jedná se zejména o tyto společnosti:

- Trafo CZ z Hradce Králové.

- Elektrokov Znojmo.
- ETD Transformátory a.s. z Plzně.

Všechny konkurenční podniky vyrábějí homogenní produkty, ale jedinou opravdovou konkurencí, v porovnání produktů a kvality je Elektrokov Znojmo. V roce 2013 zkrachoval jeden z největších BV konkurentů, firma Eximet Trafo. BV elektronik odkoupilo od Eximetu seznam zákazníků, know how, výrobní postupy a další majetek, který se mohl hodit do holické výroby.

#### 3.4.1.4 Porterův model konkurenčního prostředí

Nyní bude použit Porterův model konkurenčních sil, jako metoda umožňující zhodnocení oborového okolí podniku. V návaznosti na rozbor jednotlivých oblastí v této práci bude ohodnocena vyjednávací síla jednotlivých subjektů trhu, míra hrozby náhradních výrobků a stupeň rivality.

##### a) Vyjednávací síla zákazníků

Z hlediska zákazníků je situace rozdílná v případě opakujících se velkých zakázek a v případě zakázkové výroby pár kusů. V případě velkých opakujících se zakázek, kdy odběratel objednává přes rámcové smlouvy pravidelně několik tisíc kusů, je zákazník ve vcelku výhodné pozici, jelikož může vynaložit velký tlak na cenu. U malosériových či jednorázových dodávek je situace jiná. Naléhavost potřeby zákazníka snižuje jeho vyjednávací sílu.

Vzhledem k výše zmíněným faktům je vyjednávací síla zákazníků hodnocena jako **relativně vysoká**.

##### b) Vyjednávací síla dodavatelů

U položek, které se objednávají ve velkém množství dopředu, na základě rámcových smluv a u položek, jejichž objednávky se pravidelně opakují, lze o ceně velmi dobře vyjednávat. Ovšem rychlé a jednorázové objednání položek na poslední chvíli rapidně zvyšuje jejich cenu.

Vyjednávací síla dodavatelů je hodnocena jako **relativně vysoká**. Zároveň v případě lepšího plánování je zde prostor pro snižování vyjednávací síly dodavatelů.

##### c) Hrozba vstupů nových konkurentů

Výroba transformátorů a tlumivek, ať už zakázková, nebo velkosériová, je vcelku náročná na počáteční investice a vyžaduje velmi specifické a rozsáhlé know how. Navíc, zavedené podniky s dlouholetou tradicí jsou pro nově vstupující podnik silnými rivaly.

Z těchto důvodů vstupují nové podniky do tohoto odvětví pouze minimálně. Jak je napsáno již výše, BV elektronik má v podstatě v tuzemsku jen jediného konkurenta. Hrozba vstupů nových podniků do odvětví je vzhledem k výše uvedeným skutečnostem považována za **nízkou**.

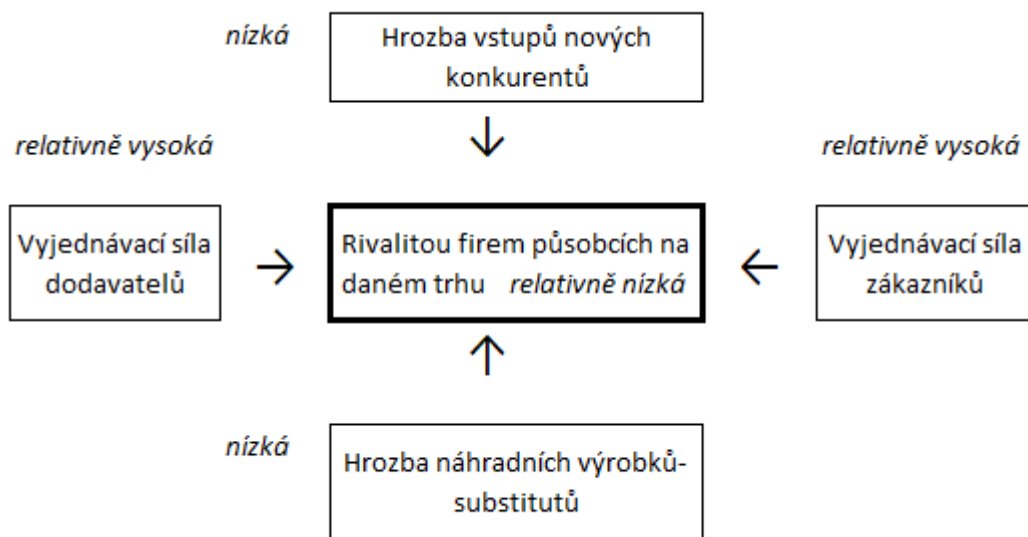
d) Hrozba náhradních výrobků – substitutů

Vzhledem k výše zmíněné nízké konkurenci a velikosti a tradici BV je hrozba substitutů považována za **nízkou**.

e) Rivalita firem působící na daném trhu

Rivalita mezi menšími firmami v oboru je znatelná. Konkurenční boj probíhá na různých úrovních, a ne vždy zcela regulérně. Konkurenti o sobě vzájemně rozšiřují nepravdivé informace a je pak velmi těžké zákazníky přesvědčit o skutečném stavu. To ovšem neplatí pro firmu velikosti BV.

Rivalita v odvětví je tedy hodnocena jako **relativně nízká**.



Obrázek 9: Porterův model pěti sil

Zdroj: Vlastní zpracování

### 3.4.2 Analýza makrookolí

V praktické části této analýzy budou zmíněny jen faktory podstatné pro firmu BV, a to politické, ekonomické a technologické.

## Politické faktory

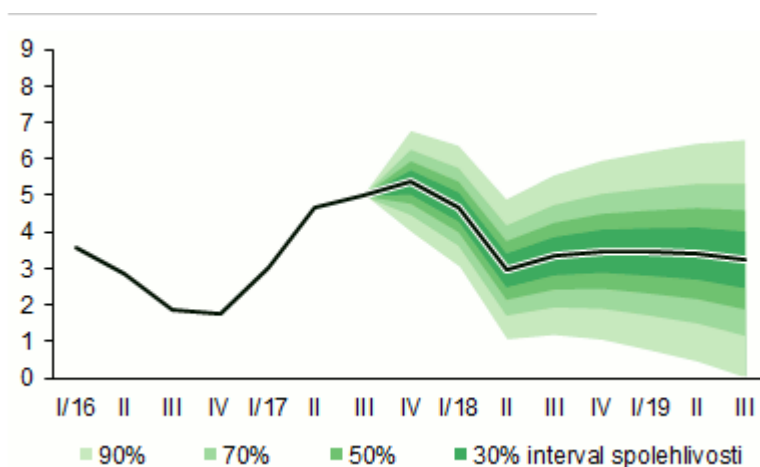
Faktorem, který přímo ovlivňuje tržby a následný zisk firmy je politická stabilita zemí, do kterých firma exportuje. Politická nestabilita je spojená s hospodářskou nestabilitou a tím pádem i nejistotou v oblasti ekonomické.

## Ekonomické faktory

Hlavním z ukazatelů hodnocení makroekonomické situace v České republice je růst hrubého domácího produktu (HDP).

Ukazatel meziročního růstu reálného HDP za rok 2017 byl ve výši 4,5 %. V následujících letech je očekáván jeho pokles. V roce 2018 na 3,6 % a v roce 2019 na 3,2 %.

Vějířový graf zachycuje současný a předpokládaný vývoj HDP v České republice. Středová čára zachycuje základní scénáře prognózy, pásma kolem středové čáry znázorňují nejistotu této prognózy. Nejtmavší část kolem středové osy odpovídá vývoji, který nastane s 30 % pravděpodobností. Rozšiřující se pásma představují klesající pravděpodobnost.



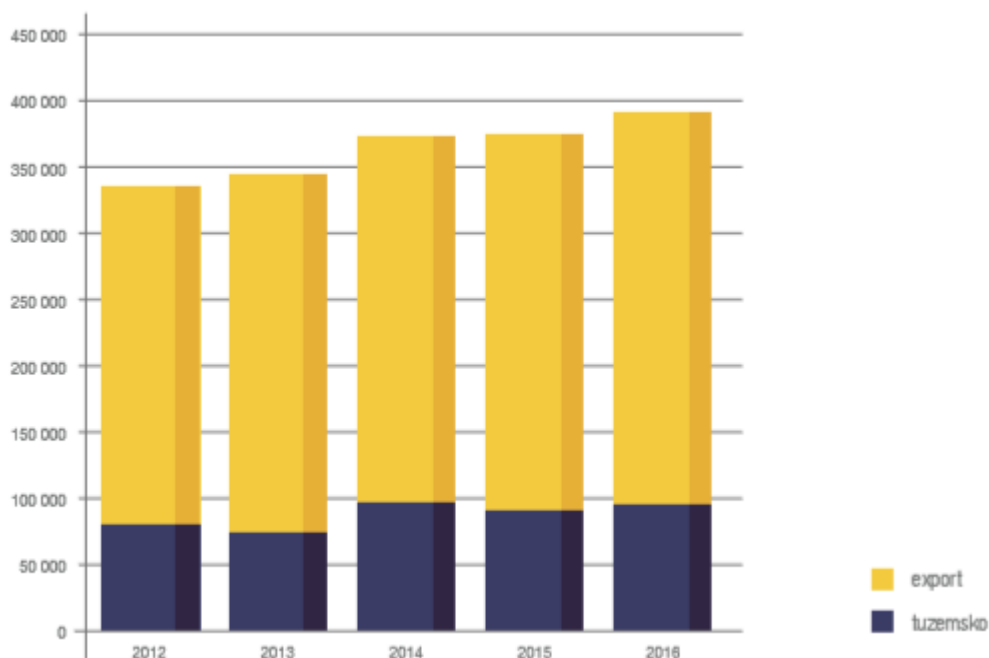
Graf 1: Prognóza HDP

Zdroj: [4]

Růst HDP znamená pro BV elektronik rozhodně kladnou zprávu. Vede ke zvýšení poptávky pro produktech firmy, tím pádem k navýšení objemu výroby, z čehož plyne navýšení tržeb a s tím spojené navýšení zisku.

Vzhledem k tomu, že firma exportuje více než 2/3 své produkce, je dalším, velmi důležitým ukazatelem **měnový kurz**. S ohledem na jeho výši lze ceny u nových výrobků aktuálně měnit.

U některých zákazníků je nastavený ceník platný třeba celý rok, takže v případě oslabení koruny zisky z prodeje výrobků klesají.



**Graf 2: Vývoj tržeb tuzemsko, export v letech 2012-2016**

*Zdroj: Výroční zpráva BV elektronik*

### **Technologické faktory**

Výzkum a vývoj jako součást technologií a vědy představuje klíčový prvek zvyšování produktivity, ekonomického růstu, zaměstnanosti, udržitelného rozvoje a sociální soudružnosti. Firma proto rozdělila oddělení výzkumu a vývoje na úsek strojního vývoje a na úsek produktového vývoje.

## **3.5 Analýza vnitřního okolí**

Vzhledem k tomu, že je BV elektronik zakázkovou výrobou, důležitou částí analýzy vnitřních zdrojů je analýza výrobních faktorů. V jejím rámci je důležité se zaměřit na to, o kolik se skutečná hospodárnost odlišuje od té deklarované. Dále bude popsána analýza vědeckotechnického rozvoje.

### **3.5.1 Faktory vědeckotechnické**

V posledních třech letech rozšířila firma BV své produktové portfolio, proto byly nutné investice do technologií a výrobních zařízení. Nedávno pořízená robotická automatická ruka od

firmy Kuka nahradí práci pěti zaměstnanců. Zrychlila a zefektivnila výrobní proces. Umí si podat krabičku, vložit do ní piny, zalít ji zalévací hmotou, převážít a umístit na dané místo k zaschnutí. Tato investice byla finančně náročná, ale je majiteli považována za konkurenční výhodu. Samozřejmostí je obměna nebo repase starších, hojně využívaných strojů a nástrojů, jako jsou vrtačky, pájky, lupy. Dále byly modernizovány některé větší stroje, jako jsou vodíkové žíhací pece, řezačky jader, navíječky. Díky schválenému dotačnímu programu Inovace mohla firma realizovat investici ve výši 30 milionů korun do nových výrobních technologií.

BV elektronik je z hlediska vědecko-technického vývoje spíš ofenzivní inovátor. Snaží se o neustálé zlepšování dle trendů na trhu, s cílem uspokojit zákazníka.

### 3.5.2 Faktory marketingové distribuční

Na všech materiálech je umístěno firemní logo, které bylo před třemi lety poprvé, od vzniku firmy, změněno.



Obrázek 10: Staré logo a nové logo

*Zdroj: BV elektronik*

Jedním z hlavních marketingových nástrojů jsou webové stránky v pěti jazykových mutacích (čeština, angličtina, němčina, ruština, francouzština). Potenciální zákazník zde nalezne veškeré informace od kontaktů, až po nabídku produktů. Stránky rovněž slouží jako e-shop pro nadnormativní zásoby. Je zde také záložka novinky, kde jsou zveřejňovány výrobní aktuality, včetně pozvánek na výstavy a veletrhy, kterých se BV účastní. V České republice je to např. Amper, v Německém Norimberku SPS IPC Drive, Energetab v Polsku, Innostrans v Berlíně a další. Náklady na účast na veletrhu se liší dle místa konání, tvaru a umístění expozice a dalším požadavkům, jako je například přípojka vody, elektřiny, úklidové služby atd.

Firma nemá konkrétní středisko, ani konkrétního zaměstnance, zabývajícího se marketingem. Pokud jde o průzkum trhu a analýzu zákazníků, tyto mají na starost obchodní

zástupci, především na základě osobních kontaktů u zákazníků. Pro co nejlepší přehled o situaci na trhu, přáních a potřebách zákazníků, je doporučeno se v následujících letech na tuto oblast zaměřit. Další činnost, kterou by marketing měl vykonávat, a která není v danou chvíli dostatečně zajištěna, by bylo obstarávání reklamních předmětů, sestavování katalogů a celková reprezentace firmy.

### **3.5.3 Faktory výroby a řízení výroby**

Organizace výroby je rozdělena na jednotlivá střediska dle typu vyráběného produktu (tlumivky, toroidy, lineární trať), dle činnosti, na které je středisko specializované (řezání jader, zalévání), nebo dle zákazníka, pro kterého na středisku lidé pracují (Honeywell, EVPU). Každý pracovník má určenou svoji činnost, na kterou je více či méně specializovaný.

### **3.5.4 Faktory podnikových a pracovních zdrojů**

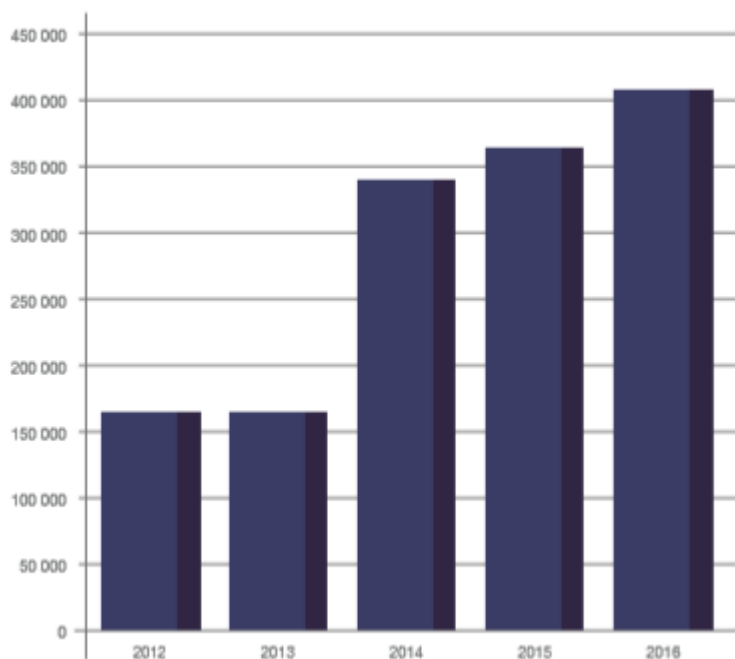
Lidský faktor má klíčový význam při úspěšnosti firmy na trhu. V současné době firma BV elektronik zaměstnává cca 350 lidí. Pokud se podíváme na organizační strukturu, je podnik rozdělen na deset úseků – výrobní útvar provozu 1, výrobní útvar provozu 2, technický útvar provozu 1, technický útvar provozu 2, útvar řízení jakosti, obchodně-marketingový útvar, útvar ekonomiky a lidských zdrojů, útvar nákupu a logistiky, provozní útvar a útvar výzkumu a vývoje. Všechny útvary jsou přímo podřízeny jednatelem společnosti. Image podniku, jako zaměstnavatele značně utrpěla před dvěma lety, kdy do BV nastoupila firma CMS, tedy skupina jejich zaměstnanců – školitelů, která měla údajně naučit zaměstnance BV správně a efektivně pracovat. Neustále po vedoucích zaměstnancích vyžadovali schůzky, dennodenní vyplňování tabulek, a další nadstandartní požadavky, které lidi zdržovali od práce, a za jejichž nedodržování byli sankcionováni. V té době s BV rozvázalo pracovní poměr mnoho zkušených a loajálních zaměstnanců. Odchodem těchto pracovníků došlo k přetěžování těch zaměstnanců, na které dočasně přešly další pracovní povinnosti. Na tyto situace není podnik dobře připraven. Dalším problémem je nedostatečné odměňování pracovníků a tím pádem i nižší motivace. Na druhou stranu, podnik se alespoň snaží zaměstnancům poskytovat různé benefity v podobě sick days, levnějšího tarifu na mobilní telefony, jazykových kurzů, nebo různých slevových poukázek či šeků. V době vysoké konkurence na straně nabídky na trhu práce, je oblast řízení lidských zdrojů považována za velmi podstatnou a hodnou náležité pozornosti.

### **3.5.5 Faktory finanční**

Níže jsou uvedeny výsledky hospodaření BV elektronik za rok 2016. Rok 2017 ještě nebyl v době psaní této práce schválen auditorem.

V roce 2016 se předpokládal obrát ve výši 450 mil. Kč, oproti 417 mil Kč v roce 2015, tj. navýšení o 33 mil Kč. Tento předpoklad nebyl naplněn. Celkové výnosy za 2016 dosáhly téměř 442 mil. Kč.

Společnost BV elektronik s.r.o. vytvořila za rok 2016 zisk před zdaněním ve výši 21 169 tis. Kč, což je oproti roku 2015 růst o více než 31 %. Po zaúčtování všech daní činí zisk po zdanění 17 051 tis. Kč.



**Graf 3: Vývoj výnosů BV elektronik v letech 2012-2016 (v tis Kč)**

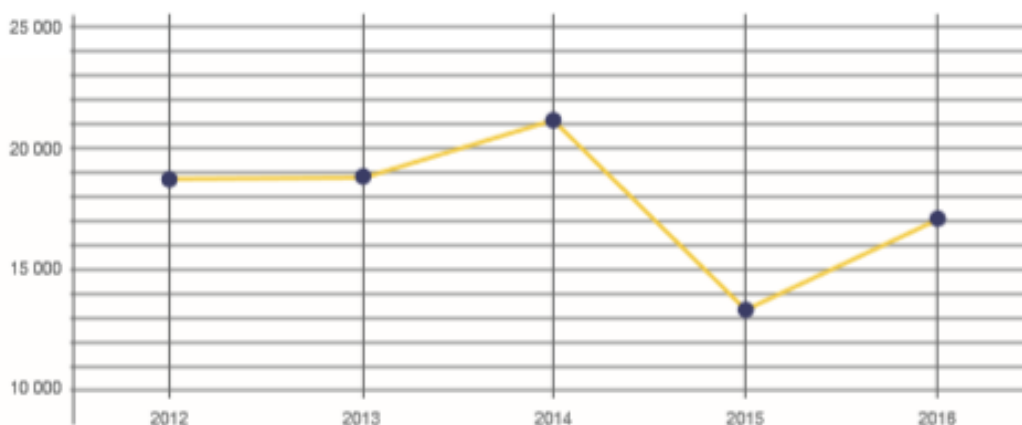
*Zdroj: Výroční zpráva BV elektronik*

V roce 2016 byly tržby za vlastní výrobky 392 mil. Kč, což je meziroční nárůst o 4,7 % v celkových tržbách. Hlavním tahounem tržeb byly prodeje v zemích Evropské unie. Strategickými odběrateli i nadále zůstávají odběratelé z Rakouska a SRN.

Aktiva společnosti ke konci roku 2016 dosáhla hodnoty 370,2 mil. Kč, což je meziročně pokles o 6,96 %.

Základní kapitál společnosti se nezměnil a zůstává 7 mil. Kč. Podíl vlastního kapitálu se blíží hodnotě 55 % celkové bilanční sumy a v roce 2016 byl zhodnocen o více jak 11 % na hodnotu 202 244 tis. Kč.





**Graf 4: Vývoj ziskovosti BV elektronik v letech 2012-2016**

*Zdroj: Výroční zpráva BV elektronik*

## 3.6 SWOT analýza

Po provedených zjištění plynoucích ze strategické analýzy vnějšího a vnitřního prostředí firmy BV elektronik je nyní možné zpracovat SWOT analýzu. Ta bude sloužit jako základní bod pro vypracování a návrh obchodní koncepce. Jednotlivé body, vztahující se k analyzovaným slabým a silným stránkám, příležitostem a hrozbám, jsou seřazeny hierarchicky, dle jejich důležitosti a síly vlivu na obchodní strategii. Je stanovena bodová škála od 1 do 10, kdy 10 znamená maximální významnost daného faktoru a 1 významnost dostačující pro zahrnutí faktoru do vytvářené firemní strategie.

### 3.6.1 Silné stránky

- Dlouholeté zkušenosti v oboru, (10)
- velikost pozemku umožňuje výstavbu další haly stejných rozměrů, v případě rozšíření výroby do budoucna, (10)
- nová výrobní hala přesně odpovídající požadavkům výroby firmy, (9)
- dobré jméno v oboru elektro výroby, (8)
- nové strojní vybavení, využívání nejnovějších technologií, (7)
- silné obchodní zázemí, (7)
- odbornost a zapracovanost personálu, (6)
- částečné financování v rámci státních a mezinárodních programů podporující výzkum a vývoj. (4)

Součet: **61 bodů**

### 3.6.2 Slabé stránky

- Absence kvalitního marketingového oddělení, (10)
- neexistence reálné vize a jasné strategie společnosti, (10)
- nemotivovaní zaměstnanci, (9)
- slabá propagace, (9)
- špatná pověst jako zaměstnavatele, (9)
- nízký podíl na trhu, (6)
- neexistence koncepce HR. (5)

Součet: **58 bodů**

### 3.6.3 Příležitosti

- Rozšíření povědomí o podniku a jeho produktech na veletrzích i osobních schůzkách, (10)
- existující potenciál u zákazníků v ČR, (10)
- poptávka po náhradních dílech na již existující produkty, (9)
- prodej nakoupených a nepoužitých surovin, (8)
- potenciál trhu na Slovensku a v Polsku, (7)
- rozšíření využívání internetu, (7)
- rostoucí podíl průmyslu na HDP v ČR. (6)

Součet: **57 bodů**

### 3.6.4 Hrozby

- Problémy se získáváním spolehlivých pracovníků, (10)
- nízká cena asijských výrobců transformátorů a tlumivek, (10)
- nadsazené ceny dodavatelů při nutnosti rychlých dodávek, (9)
- vysoká cena mědi, která by rapidně navýšila ceny výrobků, (8)
- odchod kvalitních zaměstnanců při neřešení současné situace společnosti, (8)
- výkyvy v zakázkách od skupiny největších odběratelů, (7)
- zahraniční konkurence s podobnou strategií na lokálním trhu. (6)

Součet: **58 bodů**

Jak již bylo uvedeno v teoretické části, hierarchicky seřazené položky silných a slabých stránek SWOT analýzy představují pro podnik konkurenční výhody a nevýhody. Silné stránky

jsou faktory, které lze využít v konkurenčním boji o zákazníka. Díky těmto faktorům můžou být částečně eliminovány slabé stránky. Vyjmenované příležitosti lze naopak využít pro zvýšení podílu na trhu a měly by být využity k eliminaci hrozeb, které podnik mohou postihnout.

Sestavení obchodní strategie by mělo podniku pomoci co nejvíce využít silné stránky a příležitosti a zároveň se vyvarovat hrozbám.

## **4 Analýza současných nákupních a prodejních strategií**

V této kapitole budou shrnuty současné strategie na obchodním oddělení, skládajícím se z oddělení nákupu a prodeje.

### **4.1 Nákupní oddělení**

Nákupní oddělení se v loňských letech zaměřilo především na úspory. Podařilo se zrealizovat elektronické aukce na energie a obaly. Úspory v těchto oblastech nákupu se pohybovaly v řádech jednotek milionů korun. Dále se oddělení nákupu zaměřilo na zvýšení efektivnosti vlastního objednávkového procesu.

Při poptávkovém řízení se podnik neřídí pouze poměrem čas/cena, ale snaží se budovat i dlouhodobější vztahy s dodavateli, především pomocí rámcových smluv, které obsahují rámcová množství a ceny. Tyto rámcové smlouvy jsou před koncem platnosti vyhodnocovány a na základě výsledků a srovnání je rozhodnuto o další spolupráci, nebo je vypsáno další poptávkové řízení.

Jednou z dalších strategií, jak již bylo v této práci zmíněno výše, je budování nových kontaktů v Číně. Odtud je odebírán materiál, polotovary, nebo již hotové výrobky. Zde samozřejmě platí, že je důležité nakoupit co nejlevněji, ale současně co nejkvalitněji.

Dalším krokem je vybudování spolehlivé sítě kooperantů, ať už z řad menších soukromníků, nebo chráněných dílen.

### **4.2 Prodejní oddělení**

Prodejním oddělením prošlo v několika posledních letech několik nových obchodníků a několik managerů. Strategie zůstává vesměs stále stejná. Obchodník má na starosti portfolio zákazníků spadajících do jeho segmentu (rozdělení dle jazykových segmentů, jak již bylo výše zmíněno).

Tuto skupinu zákazníků obchodník pravidelně navštěvuje, ať z důvodu udržení dobrých pracovních vztahů, nebo z důvodu nové zakázky, kterou může BV od odběratele získat. Tito zákazníci také posílají poptávky po nových výrobcích, které jim v BV příslušný technolog nacení z hlediska výroby a obchodník dokončí kalkulaci z obchodního hlediska. Dalším krokem je samozřejmě boj o cenu. Zákazník požaduje co nejmenší, BV jako dodavatel minimálně takovou, aby bylo zachováno určité procento marže a tím pádem samozřejmě ziskovosti. V případě úspěšnosti pošle zákazník objednávku, nebo, jedná-li se o větší zakázku,

je podepsána smlouva se všemi náležitostmi, jako je cena, termín dodání, místo dodání, případně penále a pokuty z prodlení.

Jedním z dalších úkolů prodejního oddělení je získávání nových zákazníků, kdy si obchodník najde vhodný kontaktní údaj, na něj pošle email s představením firmy a prezentací a pak do vyhlédnuté firmy osobně zavolá. Výsledkem je zamítnutí ze strany zákazníka, návrh osobní schůzky, nebo rovnou, a to se stává zřídka kdy, odeslání poptávky. V případě získávání nových klientů ze zahraničí je častým problémem to, že ten ani neví, kde se Česká republika přesně nachází, natož aby obchodní manažeři ztráceli čas telefonováním s obchodním zástupcem z neznámé firmy, z malé země uprostřed Evropy.

## 5 Formulace a návrh obchodní strategie

Nyní se dostáváme k naplnění cíle této bakalářské práce a tím je formulace a návrh obchodní strategie vybraného podniku. Na základě provedené strategické analýzy okolí podniku, analýzy interních podnikových faktorů, SWOT analýzy, bude v této části navržena obchodní strategie pro firmu BV elektronik s.r.o.. Tento návrh by mohl do budoucna zajistit konkurenční výhody, a tím pádem i růst zisků a tržeb podniku, a hlavně zvýšit hodnotu podniku, což je vlastně jeden z nejdůležitějších cílů.

### 5.1 Vize

Stanovení vize je považováno za základ pro stanovení strategie.

Vizí společnosti BV elektronik s.r.o. je dosahovat smluvené úrovně jakosti svých výrobků tak, aby zákazníkovi byla splněna jeho očekávání a požadavky v oblasti jakosti, ceny a časové dostupnosti výrobků.

Společnost se řídí jasnými principy:

- ZÁKAZNÍK: „Splnit očekávání všech zákazníků.“
- KVALITA: Řídit se heslem: „Kvalita je, když se vrací zákazník a ne výrobek.“
- KOMUNIKACE: „Věříme, že otevřená komunikace je klíčem k naplnění cílů.“
- TVOŘIVOST: „Věříme, že jen správné prostředí může vést k rozvoji myšlenek, pokroku a kreativitě našich zaměstnanců.“
- VEDENÍ: „Chceme, aby vedoucí pracovníci šířily takovou firemní kulturu, která povede k dosažení vytyčených cílů a rozšiřování řad motivovaných a angažovaných spolupracovníků.“

S touto vizí by měli být seznámeni všichni zaměstnanci podniku. Mělo by být všem objasněno, na čem vize stojí a jak je možné jí dosáhnout. Měla by být součástí webových stránek či propagačních materiálů, alespoň ve zkrácené verzi.

### 5.2 Fáze obchodní strategie

Ze začátku je navrženo zavést **strategii stabilizace**, kde půjde hlavně o udržení si podílu na trhu, zlepšení finanční situace podniku, hlavně zvýšení tržeb a snížení stavu zásob a také na přípravu strategie možné expanze. Jednalo by se o časový horizont dvou let, přičemž po uplynutí této doby je doporučeno zvážit, zda zvolit **strategii expanze**, dovolí-li to hospodářská situace v odvětví, případně **strategii omezení**, pokud by došlo k ekonomické recesi. I když se

tato kombinace strategií stává trendem strategického myšlení podniků, je lepší počítat s první možností, a to strategií expanze.

## **I. FÁZE: Stabilizace**

Tato fáze se týká let 2018-2019, kdy půjde především o udržení si pozice na trhu a přípravu na druhou fázi. Cílem pro tyto dva roky je dosažení ročních tržeb z prodeje vlastních výrobků a služeb ve výši 420 milionů Kč. K zajištění tohoto cíle jsou navržena následující dílčí opatření:

- Vybudování marketingového oddělení

Vzhledem k plánované expanzi a vývoje podniku, je třeba zabezpečit zázemí pro nové projekty. Znamená to vybudování kvalitního prodejně-marketingového týmu, který bude schopen zajistit výše uvedenou expanzi, včetně dalších souvisejících obchodně-komerčních aktivit. Jednalo by se o jednoho až dva pracovníky, z nichž minimálně jeden musí mít zkušenosti s vedením marketingového oddělení ve stejném, nebo podobném oboru.

- Propagace výrobků a společnosti

Toto opatření zahrnuje především tvorbu propagačních materiálů s novinkami, které by byly obchodními zástupci poskytovány pravidelným zákazníkům.

Součástí lepší propagace by také mělo být zlepšení vzhledu, funkčnosti a aktuálnosti webových stránek společnosti.

Doporučením je také větší účast na veletrzích nejen v Evropě, ale i mimo ni.

- Koncepce lidských zdrojů

Jak již bylo v této práci zmíněno ve faktorech podnikových a lidských zdrojů, tato činnost je v době vysoké konkurence na straně nabídky na trhu práce velmi podstatná a v podnikové praxi všeobecně podceňovaná. V zájmu realizace dalších aktivit je důležité disponovat kvalitní a loajální pracovní silou. Je třeba koncepci lidských zdrojů upravit ve smyslu udržení, rozvoje, a hlavně motivace zaměstnanců. Je prokázáno, že spokojený zaměstnanec odvede více kvalitní práce, než ten nespokojený. Dále je dobré zlepšit informační toky mezi zaměstnanci a vedením společnosti.

- Analýza potřeb výrobních prostor a příprava investic

Vzhledem k další fázi strategie a expanze společnosti je důležité pro tyto aktivity připravit zázemí. I když firma BV disponuje víc než 15 tisíci m<sup>2</sup> výrobní plochy, je třeba ve spolupráci se stavební společností BV stavitelství s.r.o. zhodnotit budoucí potřeby a naplánovat dostavbu

dalších prostor, nejen výrobních, ale i nové administrativní budovy. Jednalo by se o stavby v provozu ve Vysokomýtské ulici.

- Zlepšení procesů

V této oblasti je doporučeno, aby se vedení pokusilo o analýzu všech podnikových procesů. Ta by měla probíhat krok za krokem, aby byly prokázány možné nedostatky. I kdyby se mělo jednat o pár dílčích úprav v procesech, výsledkem může být významné snížení nákladů, nebo procesní zlepšení v úspoře času.

## **II. FÁZE: Expanze**

Tato fáze plynule navazuje na 1. fázi obchodní strategie, přičemž je závislá na dalším vývoji v odvětví a na celkové situaci podniku. V případě nepříznivých vlivů jako je úpadek v elektroprůmyslu, rapidní navýšení dodavatelských cen, nebo ztráta jednoho, či několika velkých odběratelů, lze doporučit strategii omezení. Jednalo by se o omezení výroby, doprodej zásob, případně omezení funkce nejdražšího článku, tj. vývoje. Tato situace už jednou nastala v době krize, v roce 2009.

- Realizace a rozšíření vysokonapěťových traf

Jedná se o kolekci vysokonapěťových traf, která jsou díky své váze a velikosti náročná na výrobu. Jejich potřeba je dosti specifická, takže budou nabízeny jen specializovaným firmám nejen v České a Slovenské republice, ale pomocí distributorů i do Německa, Ruska a USA. S tím také souvisí prohloubení marketingových aktivit, týkajících se nástrojů marketingového mixu. Dalším doporučením je proto vytvoření marketingového plánu pro vysokonapěťová trafa.

- Rozšíření podílů stálých zákazníků

Jedná o získání potenciálních zákazníků, které už podnik registroval jako zájemce, ale stále mu nebyl přidělen statut zákazníka – odběratele.

- Realizace tržeb v Litvě a Estonsku

V těchto zemích je soustředěná část zákazníků, ale obchod probíhá prostřednictvím distributora. Vzhledem k možnosti získání dalších zákazníků je doporučeno zajištění místního obchodního zástupce. Hradit zde pobyt českého obchodního zástupce by nebylo finančně výhodné.



### **III. FÁZE: Kontrola a tvorba nové strategie**

V této třetí a poslední fázi je třeba zvážit všechna pozitiva a negativa, které strategie přinesla. Zhodnotit situaci z hlediska vývoje tržeb, ziskovosti a zda je možné dál pokračovat ve strategii expanze, nebo zvolit raději strategii stabilizace. Součástí této fáze je také navržení nové strategie pro následující 2-3 roky, která by měla vycházet z výsledků strategie předchozí a také z opět důsledně vytvořené strategické analýzy.

#### **5.3 Shrnutí návrhu**

Navrhovaná strategie je rozdělena do třech fází, a to z hlediska současných možností podniku a jeho výhledu do budoucna. Jednotlivé fáze na sebe navazují a jejich zrealizování je do jisté míry závislé na výsledcích realizace předchozích fází. Z hlediska finanční stránky lze všechny fáze realizovat, vzhledem k rostoucím ziskům v posledních letech, z vlastních zdrojů podniku. Pokud by to přesto nebylo možné, je možné část první fáze: Analýza potřeb výrobních prostor a příprava investic, realizovat formou bankovního úvěru. Nynější podmínky financování jsou stále ještě relativně výhodné.

Lze tedy říci, že navrhovaná strategie je z finančního hlediska i z hlediska lidských zdrojů uskutečnitelná. Je třeba konstatovat, že právě díky navržené obchodní strategii je možné stanovených podnikových finančních cílů dosáhnout.

## Závěr

Schopnost podniku soutěžit v současném neustále se měnícím podnikatelském prostředí vyžaduje vysoce kompetentní řízení a velmi kvalitní vedení, disponující strategickým myšlením a cítěním. Dnešní doba globalizace na všech úrovních vyžaduje, aby podniky měly jasnou vizi a směr, kterým se chtějí dále ubírat. Za něj lze považovat strategické plány, dle kterých lze posoudit kvalitu podnikatelského jednání.

Cílem této práce bylo zhodnocení současného stavu podniku z hlediska strategických záměrů a koncepce a navržení případných zlepšení, nebo úplných novinek pro tvorbu obchodní strategie. Jednalo se o důslednou strategickou analýzu externích a interních faktorů, které jsou pro strategické řízení a plánování klíčové. Na základě zjištění z těchto analýz byl na závěr vytvořen návrh konkrétní obchodní strategie pro vybraný podnik.

Teoretická část je rozdělena na dvě základní kapitoly vztahující se k tématu obchodní strategie. Nejdříve byla definována strategie a obchodní strategie s následným vymezením oblasti podnikání. Poté byla definována analýza tržního prostředí s rozdělením na vnější prostředí firmy, vnitřní prostředí firmy a zahraniční okolí podniku. Interní analýza se skládá z mikrookolí, v němž byly formulovány pojmy jako jsou zákazníci, dodavatelé a konkurence včetně Porterova modelu konkurenčního prostředí. V analýze makrookolí byla formulována PEST analýza a metoda „4C“. V externí analýze byly zformulovány jednotlivé firemní faktory. Posledním bodem teoretické části je charakteristika SWOT matice.

Sktruktura praktické části z větší části koresponduje s částí teoretickou. Z jednotlivých provedených analýz vyplynulo, že firma BV elektronik má dobré výsledky hospodaření, a to i díky své rozmanitosti nabídky výrobků, což představuje konkurenční výhodu.

Důležitým krokem bylo uvědomění si vize, kterou podnik má, s níž však zaměstnanci nejsou dostatečně seznámeni. Dle Porterova modelu konkurenčního prostředí a SWOT analýzy by firma BV elektronik měla nejdříve přijmout strategii stabilizace a poté zvolit strategii expanze. Jednotlivé návrhy jsou detailně popsány s ohledem na rámcový finanční odhad a možná problematická místa, čímž lze považovat cíl práce za naplněný.

## Použitá literatura

- [1] BUREŠ, J., *10 zlatých pravidel prodeje. Prodávat je snazší než dávat*. Praha: Management Press, 2003. ISBN 80-251-0032-4.
- [2] BV elektronik.cz [online]. ©2012. [cit. 2018-03-22]. Dostupné z: <http://www.bvelektronik.cz/>
- [3] ČERNÝ, V., *Prodejní techniky*. Brno: Computer Press, 2003. ISBN 80-251-0032-4.
- [4] ČESKÁ NÁRODNÍ BANKA, *Aktuální prognóza ČNB* [online]. 2018-2-1. [cit. 2018-20-3]. Dostupné z: [https://www.cnb.cz/cs/menova\\_politika/prognoza#HDP](https://www.cnb.cz/cs/menova_politika/prognoza#HDP)
- [5] DAŇOVÝ PORTÁL, *Elektronické formuláře* [online]. 2018-03-17. [cit. 2018-03-22]. Dostupné z: [https://adisepo.mfcr.cz/adistc/adis/idpr\\_epo/epo2/uvod/vstup\\_expert.faces](https://adisepo.mfcr.cz/adistc/adis/idpr_epo/epo2/uvod/vstup_expert.faces)
- [6] DOHNAL, J., *Řízení vztahů se zákazníky procesy, pracovníci, technologie*. Praha: Grada Publishing, 2002. ISBN 80-247-0401-3.
- [7] GREFF, G., *13 účinných strategií pro obchodní vyjednávání. Jak dosáhnout souhlasu*. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-1312-8.
- [8] JUSTICE, *Sbírka listin BV elektronik* [online]. 2017-09-11. [cit. 2018-03-20]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=49979150&subjektId=460733&spis=114536>
- [9] KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O., *Strategické řízení: teorie pro praxi*. Praha: C.H.Beck, 2006. ISBN 80-7179-453-8.
- [10] KOŠŤAN, P., ŠULEŘ, O., *Firemní strategie plánování a realizace*. Praha: Computer Press, 2002. ISBN 80-7226-657-8
- [11] LYKOVÁ, J., *Jak organizovat a řídit úspěšný prodej*. Praha: Grada Publishing, 2002. ISBN 80-247-0205-3.
- [12] MACHKOVÁ, H., *Mezinárodní obchodní operace*. Praha: Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0686-5.
- [13] PORTER, E. M., *Konkurenční strategie*. Praha: Victoria Publishing, 1994. ISBN 80-85605-11-2.
- [14] SOUČEK, Z., *Úspěšné zavádění strategického řízení firmy*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2003. ISBN 80-86419-47-9.

