

VYSOKÁ ŠKOLA KREATIVNÍ KOMUNIKACE

Katedra marketingových komunikací



Kreativní marketing a komunikace

Kreativní marketing

Tvorba strategického plánu

pro vybraný podnik

Autor: Tereza Jindrová

Vedoucí práce: Ing. Lukáš Krabec Ph.D.

2021

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci zpracovala samostatně a že jsem uvedla všechny použité prameny a literaturu, ze kterých jsem čerpala. Souhlasím s tím, aby práce byla zpřístupněna veřejnosti pro účely studia a výzkumu.

Všechna práva vyhrazena. Žádná část této tištěné či elektronické bakalářské práce nesmí být reprodukována a šířena v papírové, elektronické či jiné podobě bez předchozího písemného souhlasu autora. Neoprávněné užití této bakalářské práce bude trestně stíháno.

V Praze dne

.....

Tereza Jindrová

Poděkování

Děkuji vedoucímu bakalářské práce, Ing. Lukáši Krabci Ph.D., za odborné vedení a konzultace, které byly pro psaní této práce přínosné. Dále děkuji své konzultantce Mgr. Naděždě Firsové za její ochotu, věnovaný čas a cenné rady. Chtěla bych také poděkovat zaměstnancům podniku TASY s.r.o. za jejich vstřícný přístup, spolupráci a poskytnutí potřebných interních informací. Velké díky patří především Zdeňku Ševčíkovi jun., MBA. V neposlední řadě bych ráda poděkovala rodině a blízkým za jejich všemožnou podporu.

Abstrakt

Bakalářská práce na téma „Tvorba strategického plánu pro vybraný podnik“ se zabývá oblastí strategie a strategického plánování. První část je věnována základním teoretickým pojmům z oblasti strategie a marketingu, které jsou potřeba k pochopení části praktické. Cílem této práce je aplikování teoretických poznatků na reálný podnik a vytvoření strategického plánu za pomoci analýz vnitřního a vnějšího prostředí.

Klíčová slova

Strategie, strategická analýza, strategické plánování, strategické řízení, PESTLE analýza, Bostonská matice, SWOT analýza, strategické myšlení, McKinsey model 7S

Abstract

The bachelor's thesis on the topic "Strategic plan for a selected company" deals with the area of strategy and strategic planning. The first part is devoted to basic theoretical concepts in the field of strategy and marketing, which are needed to understand the practical part. The aim of this work is to apply theoretical knowledge to real company and create a strategic plan using analyzes of the internal and external environment.

Key words

Strategy, strategic analysis, strategic planning, strategic management, PESTLE analysis, SWOT analysis, strategic thinking, McKinsey model 7S, Boston matrix

Obsah

ÚVOD	- 7 -
TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE	- 9 -
1. STRATEGIE A STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ	- 9 -
1.1 STRATEGIE.....	- 10 -
1.2 STRATEGICKÉ MYŠLENÍ	- 12 -
1.3 STRATEGICKÝ MANAGEMENT	- 15 -
1.4 STRATEGICKÁ VÝCHODISKA	- 20 -
1.5 STRATEGICKÉ PLÁNOVÁNÍ.....	- 23 -
2. ANALÝZA PODNIKATELSKÉHO PROSTŘEDÍ	- 26 -
2.1 MAKROPROSTŘEDÍ PODNIKU	- 27 -
2.2 MEZOPROSTŘEDÍ PODNIKU	- 29 -
2.3 MIKROPROSTŘEDÍ PODNIKU.....	- 31 -
3. SYNTÉZA ZJIŠTĚNÝCH POZNATKŮ (SWOT)	- 35 -
APLIKAČNÍ ČÁST	- 38 -
4. PROFIL SPOLEČNOSTI	- 38 -
5. DEFINOVÁNÍ VIZE, POSLÁNÍ A CÍLŮ	- 41 -
6. STRATEGICKÉ ANALÝZY	- 43 -
6.1 MAKROPROSTŘEDÍ PODNIKU	- 43 -
6.2 MEZOPROSTŘEDÍ PODNIKU	- 45 -
6.3 MIKROPROSTŘEDÍ PODNIKU.....	- 48 -
7. SYNTÉZA ZJIŠTĚNÝCH POZNATKŮ (SWOT)	- 57 -
8. NÁVRH ŘEŠENÍ	- 59 -
8.1 ROZPOČET.....	- 61 -
ZÁVĚR	- 63 -
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	- 64 -
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	- 66 -
SEZNAM OBRÁZKŮ	- 68 -
SEZNAM TABULEK	- 69 -
SEZNAM PŘÍLOH	- 70 -

Úvod

V současné době je složité nalézt uplatnění v dynamicky se vyvíjejícím podnikatelském prostředí. Pokud chce firma v takovém tržním prostředí uspět, musí se adaptovat na vývojové trendy, jako jsou například globalizace, konkurence nebo třeba rostoucí kapitálová náročnost. Zákazníci kladou stále vyšší nároky na kvalitu prodávaných produktů. Při poskytování služeb zákazníkovi by neměl být kladen důraz pouze na produkt jako takový, ale také by se podnik měl soustředit na uspokojivý průběh celé zákaznické zkušenosti. Je to právě marketingová komunikace, která podniku pomůže zmanipulovat zákazníka k rozhodnutí se pro určitý produkt, oproti konkurenčnímu. Z těchto důvodů je třeba přiřazovat marketingové strategii tak velkou váhu. Strategické marketingové plánování, které následuje jasně stanovenou vizi a poslání podniku, se tak stalo neodmyslitelnou součástí managementu firmy. Firma si jasně definuje cíle, kterých pomocí strategického plánování dosáhne. To vše za předpokladu, že firma komplexně zanalyzuje své vnitřní procesy, vztahy s vnějším okolím a konkurencí.

Téma bakalářské práce jsem se rozhodla zpracovat, protože strategické marketingové plánování a provádění analýz je velmi důležité pro každý konkurenceschopný podnik a vede k jeho větší efektivnosti.

Hlavním cílem této bakalářské práce je tvorba optimalizovaného strategického plánu, který bude v souladu s posláním podniku, za použití dostupných marketingových analýz vnějšího i vnitřního prostředí.

Struktura práce je standardně rozdělena na dvě části, na teoretickou a na část praktickou. V první části budou na základě teoretických poznatků z citovaných zdrojů charakterizovány strategie, strategické plánování a vybrané marketingové analytické metody. Mezi tyto popsané metody zkoumající externí prostředí patří například PESTLE analýza. A mezi metody zkoumající interní prostředí patří McKinseyho model 7S a dále navazující analýza portfolia společnosti pomocí Bostonské matice. V závěru této kapitoly bude provedena syntéza zjištěných poznatků pomocí analýzy SWOT.

Praktická část bakalářské práce bude zaměřena na aplikování teoretických poznatků na skutečný podnik. Tato část by se měla věnovat hned několika cílům bakalářské práce. Mezi ně patří zanalyzování oblastí interního a externího prostředí podniku pomocí analýz charakterizovaných v části teoretické. Výsledky analýz interního a externího okolí budou sumarizovány ve SWOT analýze. Formulovaná doporučení by měla směřovat k rozvoji

podnikových aktivit. Na závěr budou shrnuty výsledky všech nabytých poznatků a posouzen přínos celé bakalářské práce.

První část vychází z tematicky zaměřené literatury, odborných článků a studií zabývajících se danou látkou. Teoretické informace jsou opřeny o odbornou literaturu a informace týkající se analýz jsou mimo jiné nabyty z přednášek Mgr. Pařízkové a Ing. Haška. Dalším zdrojem pro získání informací, zejména pak pro praktickou část, poslouží expertní rozhovor s prokuristou zkoumaného podniku.

Cílem všech navržených postupů je zajistit zlepšení konkurenceschopnosti společnosti. Strategický plán by měl reálně odpovídat potřebám a požadovanému vývoji firmy.

TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

V první kapitole budou charakterizovány strategická řízení a strategická plánování. V rámci nich vysvětlím, co to je strategie, strategické myšlení a strategický management. Dále v první kapitole popíšu strategická východiska, do kterých můžeme zařadit vizi a poslání, jaká je jejich funkce a k čemu v organizaci slouží. Popsány zde budou taktéž strategické a specifické cíle podniku, které by měly být nastaveny funkčně a efektivně. Poslední část první kapitoly bude zasvěcena strategickému plánování.

Kapitola druhá bude sloužit k vysvětlení teoretických znalostí spojených s analýzami podnikatelského prostředí. V ní bude popsáno makroprostředí, mikroprostředí a mezoprostředí podniku. Dílčí body zde budou věnovány konkrétním analýzám jako je PESTLE analýza, Porterova analýza pěti sil, McKinseyho model 7S nebo třeba Bostonská matice.

Celou teoretickou část zakončím SWOT analýzou, která vysvětlí podnikové hrozby, příležitosti, slabé a silné stránky.

1. Strategie a strategické řízení

V první úvodní kapitole bude vysvětlen význam strategického řízení a jeho funkce. Dále zde budou vysvětleny hlavní pojmy jako je například strategie, či strategické myšlení. Popsány zde budou také podnikové vize a poslání, jak je lze formulovat, k čemu slouží a proč jsou pro podnik tak důležité. Na konci této kapitoly bude definováno strategické plánování.

Pro účely této práce je nutné vysvětlit základní pojmy z oblasti strategického řízení: *Management* = lze ho definovat jako soubor všech aktivit, které jsou potřeba zabezpečit pro plynulý chod podniku;

Manažer = nezávislé postavení, kdy pracovník provádí řídicí činnosti, pro které je způsobilý, má dostatečné pravomoci a odpovědnosti na základě jmenování, zvolení, zmocnění či pověření;

*Plánování*¹ = aktivita manažera hledící na budoucnost, určující jak a čeho se má v rámci organizace docílit;

Cíl = finální stupeň, ke kterému by měly všechny uskutečněné aktivity spět;

Plán = cesta, kterou se podnik k určeným cílům vydá. Každý plán by měl být ohraničen časem, rozsahem a strukturou;

Zdroje = nehmotné i hmotné elementy, které jsou potřebné k docílení plánovaných záměrů.

Často působí v podnicích jako limitující faktor, který ale musí být respektován;

Rozpočty = říkají, kolik (většinou finančních) zdrojů bude uvolněno na aktivity, jež naplňují jednotlivé úkoly plánu (Veber 2009, s. 19-20, 100-101).

1.1 Strategie

Definice strategie se donedávna vyvíjela a měnila v závislosti na autorovi a jeho zkušenostech se strategií ve firemním prostředí. Dá se na ni hledět z několika úhlů, kterými je její definování ovlivněno. Pro lepší porozumění se dá rozdělit na definici tradiční a moderní.

Definice tradiční chápe strategii jako konkrétní dokument, ve kterém jsou pevně stanoveny dlouhodobé cíle podniku, jednotlivý průběh firemních operací a rozmístění finančních zdrojů podniku tak, aby dané cíle splňovaly. Posuzovatelé tradiční strategie se ale domnívají, že tento tzv. plánovací přístup je postaven na předpokladu, že strategie je pouze výsledkem požadavků a přání podniku k dosažení stanovených cílů (Dedouchová 2001, s. 1-2).

Moderní definice chápe strategii podniku jako umění být připraven na vše, co budoucnost přinese. Strategie má definovány dlouhodobé cíle podniku, průběh jednotlivých operací a rozmístění zdrojů tak, aby splňovala dané cíle a vycházela z potřeb podniku. Tyto strategie musí odpovídat na aktuální změny v okolí podniku. Vytvoření i aplikace strategií obvykle probíhá po malých krocích plynule za sebou, a proto je nazýván tzv. přírůstkový přístup (Tamtéž 2001, s. 1).

Velké množství manažerů nedělá mezi těmito přístupy rozdíl, jsou ale zásadně odlišné. Plánovací přístup je chápán jako plán, který je jasně daný a následně prováděný, kdežto přírůstkový přístup pracuje se strategií jako s výčtem různých podnikových činností. Nejzásadnější rozdíl je v kontinuitě a adaptování.

¹ Tento pojem bude podrobněji rozebrán v následujících kapitolách.

Grasseová (2010, s. 13) definuje strategii jako „cestu, kterou organizace realizuje své poslání a vizi. Je založena na potřebách hlavních zainteresovaných stran (primárních externích zákaznicích) a podporována příslušnými politikami (konceptem), plány, cíli, záměry a procesy“ viz obrázek č. 1.



Obrázek č. 1: Vztah mezi posláním podniku, podnikovými zdroji a schopnostmi a okolím podniku – zpracováno dle Dedouchová 2001, s. 2

Je nutno si uvědomit, že tvorba strategie je pouze dílčí složkou z celkové strategie firmy. Proces tvorby strategie je pro podnikatele náročný a lze jej rozdělit do následujících fází:

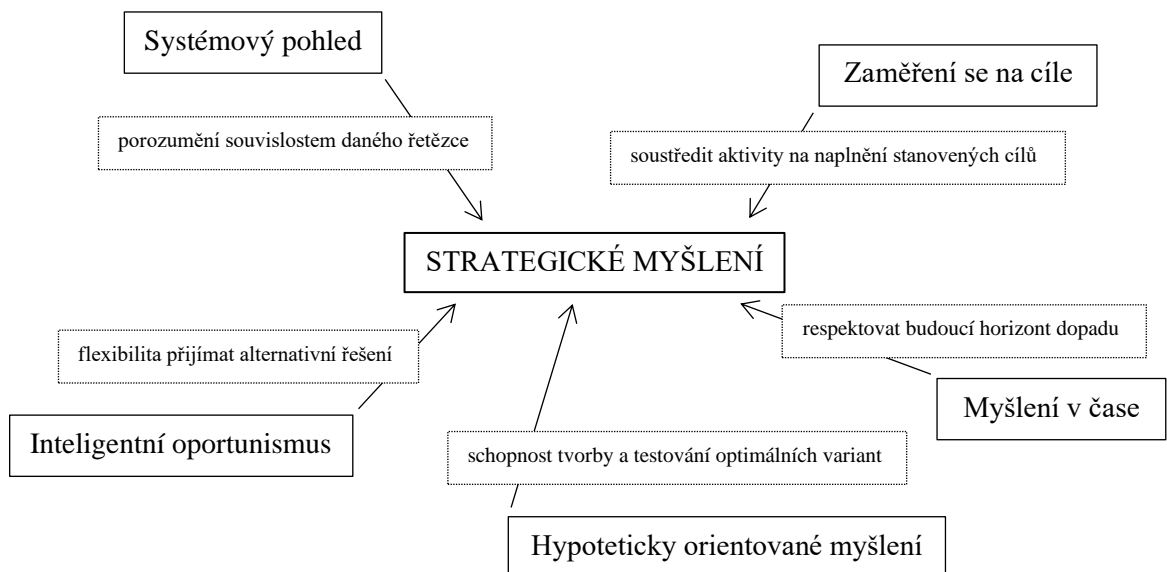
- zanalyzování a zhodnocení v jakém bodě se firma či projekt nachází (zdroje, výroba, finanční a ekonomická situace atd.);
- zanalyzování a zhodnocení podnikatelského okolí a trhu (ekonomické, technologické, finanční aj.);
- definování strategických cílů;
- produkce a zhodnocení všech variant strategie z pohledu SWOT analýzy (silné, slabé stránky, příležitosti i hrozby podnikatelského okolí);
- výběr strategie, která bude realizována (Fotr a kol. 2005, s. 34).

„Strategie je sestavována v těch firmách, kde je majitel přesvědčen o nutnosti a účelnosti tohoto kroku, případně ve firmách, kde majitele ke zpracování strategie přinutily vnější okolnosti.“ (Srpová 2011, s. 162). Aby byla strategie řešena efektivně, musí manažer/stratég ovládat schopnost rozpoznání mezi tím, co je nutné udržet a tudíž neměnit, a tím, co si změnu vyžaduje.

1.2 Strategické myšlení

Neexistuje jasné chápání termínu strategické myšlení. Tento pojem je mnohými autory popisován různými způsoby. Někteří tvrdí, že je to pouze myšlení o strategii, někteří zase že se jedná o komplexnější aktivitu.

Pro účely této práce bude popsán Liedtkův model elementů strategického myšlení z roku 1998. Tento model formuluje strategické myšlení jako způsob přemýšlení s určitými a jasně popsatelnými charakteristikami.



Obrázek č. 2: Liedtkův model strategického myšlení – zpracováno dle Jakubíková 2013, s. 18

První element je nazýván *systemový pohled (perspektiva)*. To znamená, že stratég má v mysli celý systémový model organizace, od začátku až do samého konce. Rozumí všem souvislostem a je schopen jedinci vysvětlit jeho roli v rámci celku, důsledky jeho chování. Tento přístup je tedy nejdůležitější zejména na lidské úrovni.

Druhým elementem je *zaměření na cíle*. Z toho vyplývá, že jedinec je schopen vynaložit energii a pozornost k soustředění se na cíl.

Třetím elementem strategického myšlení je *inteligentní oportunistus*. V takovém případě musí být jedinec otevřený novým možnostem, které mohou pro organizaci znamenat lepší a relevantnější alternativní strategie.

Čtvrtým elementem je *myšlení v čase*. Stratég by měl spojovat poznatky z historie a přítomnosti organizace, poučit se z nich a na základě toho umět kriticky vytvořit strategii pro budoucnost.

Pátým a posledním elementem je *hypoteticky založené myšlení*. To je schopnost stratéga umět dobře fungovat s hypotézami v okolí přeplněným informacemi (Mallya 2007, s. 18–20).

Dedouchová (2001, s. 3) se domnívá, že existují principy strategického myšlení, mezi které patří *princip variantnosti, permanentnosti, celosvětového systémového přístupu, tvůrčího přístupu, interdisciplinarity, vědomí práce s rizikem, koncentrace zdrojů a vědomí práce s časem*.

Tyto principy podle ní vyplývají ze specifík strategického řízení, které jsou vyznačeny následujícími charakteristikami:

- vývoj velkého množství činitelů, jež ovlivňují strategii, je neznámý nebo problematický;
- opakovatelnost není častá, převažují kvantitativní skoky a kvalitativní zvraty;
- než se projeví účinnost strategického rozhodnutí, a tedy jeho důsledky, může to trvat i několik let;
- hospodárný efekt aplikovaných strategických rozhodnutí má zpravidla jiné projevy z krátkodobé a dlouhodobé perspektivy;
- zpětné vazby můžeme najít v ekonomických systémech.

Princip variantnosti

Říká, že vedení rozpracovává strategii do více variant, které jsou možné navzájem kombinovat, což umožňuje elasticitu podniku. Za riziko se ale dá považovat fakt, že existuje tendence dřívější strategii opakovat, protože první varianta je vnímaná jako samozřejmá.

Princip celosvětového systémového přístupu

Vychází ze skutečnosti, že kvalitní strategie musí být odrazem analýzy celosvětového politického, ekonomického, sociálního, vědeckotechnického aj. prostředí.

Princip tvůrčího přístupu

Znamená nové řešení, myšlenky a revoluční náměty. Konkurenční výhodu získá pouze ten, kdo přinese na trh něco nového. Negativní stránkou tohoto přístupu je možnost aplikování neustálé inovace, která jej nepodporí.

Princip interdisciplinarity

Uplatňuje nabyté poznatky a metody z odlišných vědních disciplín.

Princip koncentrace zdrojů

Soustředí se pouze na jednu strategii, aby nedošlo k rozptylu sil tím, že si vymezí nejvýznamnější překážky a jejich východiska.

Princip myšlení v čase

Využívá dlouhodobého plánování, které zajišťují manažeři. Ti musí zároveň být dynamičtí, musí umět řešit problematiku z pohledu budoucího vývoje.

Princip permanentnosti

Vyjadřuje, že v rámci podnikání se strategie nesestavuje pouze v jednom uzavřeném cyklu, ale je nutné brát v potaz všechny vztahy a vazby.

Princip orientace na špičkové výsledky

Nutí podnik k získání konkurenční výhody tím, že předstihnou správnou strategií svoji konkurenci.

Princip etiky myšlení

Poukazuje na budování dobrých vztahů. Je postavený na solidnosti, respektu a důslednosti.

Princip vědomí práce s rizikem

Pracuje s neznalostí budoucího rozvoje faktorů působící na podnik (Pařízková 2019, studijní materiály).

1.3 Strategický management

Strategický management je možné také nazývat strategické řízení. Obě definice budou v rámci této práce používány na stejné úrovni.

Strategické řízení je realizováno top managementem, v některých případech i vlastníky podniku. Vytváření strategie a kontrola jejího průběhu je hlavním úkolem strategického managementu. Zahrnuje aktivity, které míří na dlouhodobý rozvoj firmy, plánování nebo organizování, jež by měly být uskutečňovány v určitých logických krocích (Hanzelková 2013, s. 2–3).

1.3.1 Vývoj strategického managementu

První zmínky o strategickém managementu se objevily v 50. letech 20. století. Pojem „strategie“ byl do té doby spojován pouze s vojenstvím a od toho bylo i dřívější fungování odvozeno – v čele manažer, který měl na starost řízení. V 60. letech se postupně měnil přístup k orientaci společnosti. Začalo být vnímáno vnější prostředí a budoucnost. Poprvé se začalo dlouhodobě plánovat, orientovat na maximální návratnost investic, k tomu byly využívány metody jako SWOT analýza, Ansoffova matice nebo kvantitativní modely.

Na přelomu 60. a 70. let začala být více vnímána globalizace, to zapříčinilo výrobkovou a teritoriální diverzifikaci. Okolí mělo čím dál větší vliv na společnost, a proto se společnosti uchýlily ke strategickému plánování, v rámci kterého si stanovovaly cíle i cesty k jejich dosažení. Začaly klást důraz na náklady a využívaly k tomu metody BCG nebo McKinseyho model 7S.

V 80. letech se podniky začaly orientovat na zákazníka. Čím dál více byl kladen důraz na kvalitu a produktivitu zaměstnanců. Evoluční přístup využíval Porterův model pěti sil či reengineering².

Od začátku 90. let se strategický management formoval do podoby, jakou známe dnes. Mezi charakteristické rysy této doby patří sociální pohled na chování a postoje spolupracovníků, celá organizace se učí efektivitě produkce. Více se soustředí na posilování firemní kultury a teorii organizace.

Poslední vývoj ukazuje na komplexní přístup podniku. Strategie se tedy z jednoduchého a stabilního prostředí vyvinula ve složitější a dynamické prostředí.

² Reengineering = radikální zavádění změn v organizaci či procesech podniku (Management Mania, online).

Nyní již probíhá ve více úrovních řízení a jsou upřednostňovány zájmy vlastníků firmy. V současnosti podnikající subjekty se zaměřují na zabezpečení konkurenceschopnosti firmy a podporování jejich hodnoty v globálním prostředí. Používají pro to metody Value Based Management či portfoliové řízení zdrojů (Fotr 2020, s. 27–28, Pařízková 2019, studijní materiály).

Mezi historicky nejvlivnější osobnosti strategického managementu můžeme zařadit např. Igora Ansoffa, Henryho Mintzberga, Michaela E. Portera, Petera F. Druckera a další (Fotr 2020, s. 28–29).

1.3.2 Definice strategického managementu

Strategický management „představuje souhrn aktivit, které zahrnují výzkum tržních podmínek, potřeb a přání zákazníků, identifikace silných a slabých stránek, specifikaci sociálních, politických a legislativních podmínek a určení disponibility zdrojů, které mohou vytvářet příležitosti nebo hrozby, přičemž jejich smyslem je získání informací nezbytných pro formování dlouhodobých záměrů (cílů) fungování organizace“ (Veber 2005, s. 381).

Jedná se o dynamický proces, který je vědomý a systematicky fázovaný. V každé společnosti, nezávisle na tom, jak je velká, nebo jaké má zaměření, je strategické řízení klíčové k dosažení úspěchu.

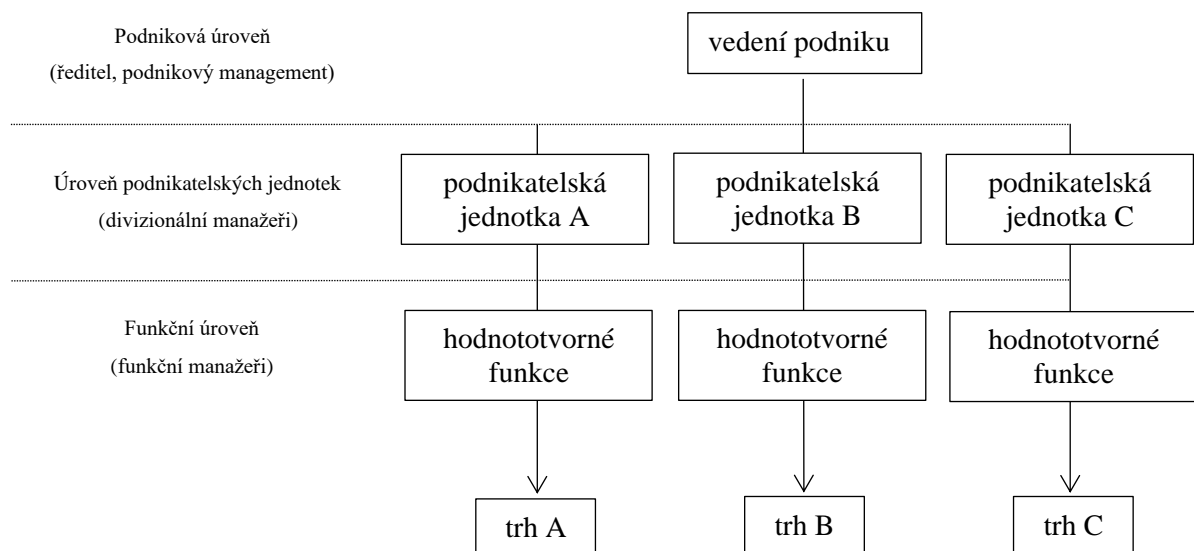
Mezi nejdůležitější strategická rozhodnutí, které vrcholový management činí lze zařadit například:

- „rozhodnutí o směru podnikání (jaký produkt, na jakém území, jaký typ vlastnictví, jaká velikost firmy atd.);
- stanovení cílů (dosažení určitého procenta zisku, podílu na trhu, objemu maloobchodního obrátu, procenta meziročního růstu, např. obrátu, image atd.);
- formulování a implementace strategie;
- stanovení pozice marketingu ve firmě (priorita marketingového oddělení, stejné postavení marketingového oddělení, jako mají ostatní útvary firmy atd.);
- určení úlohy dalších firemních funkcí;
- vytvoření strategicky orientované firemní kultury;
- vytvoření motivačního systému;
- rozhodnutí o alokaci zdrojů;
- vytvoření strategických podnikatelských jednotek;

- alokace prostředků jednotlivým podnikatelským jednotkám;
- vytvoření kontrolní funkce;
- vyhodnocení příležitosti k dalšímu růstu.“ (Jakubíková 2013, s. 16).

1.3.3 Úrovně strategického managementu

Pro tuto práci byly vybrány tři úrovně strategického managementu: *podniková úroveň*, *úroveň podnikatelských jednotek* a *funkční úroveň* viz obrázek č. 3. Jednotlivé úrovně budou popsány níže. Vně podniku existují strategičtí manažeři, ti jsou na vrcholu vedení podniku, ale i na úrovni funkční a podnikatelských jednotek. Zpětnou vazbu musí dostat od vrcholového managementu, který hodnotí, zdali jimi vytvořené strategie odpovídají celopodnikovým cílům.



Obrázek č. 3: Úrovně strategického řízení – zpracováno dle Dedouchová 2001, s. 7

Podniková úroveň

Skládá se z ředitele, náměstků a dalších pracovníků. Patří sem všichni, kteří rozhodují na vrcholu podniku, jinak řečeno vedení. Kromě přidělení finančních zdrojů, řízení akvizičních procesů se vedení také stará o to, aby podniková strategie dávala smysl a byla konzistentní. Ředitel podniku zpracovává a zavádí strategii, kterou usiluje o řízení podniku jako celku. Jednotlivé strategie v rámci podnikatelských jednotek mají na starost manažeři na jejich úrovni.

Úroveň podnikatelských jednotek

Skládá se z vedoucích jednotlivých podnikatelských jednotek a dalšího personálu v podniku, který ovládá více aktivit. Taková jednotka se orientuje většinou na jednu aktivitu, mezi níž může patřit například orientace na zákazníka ve vybraném okolí. V případě, že podnik má pouze jednu takovou aktivitu, pak podniková úroveň a úroveň podnikatelských jednotek splývají v jedno.

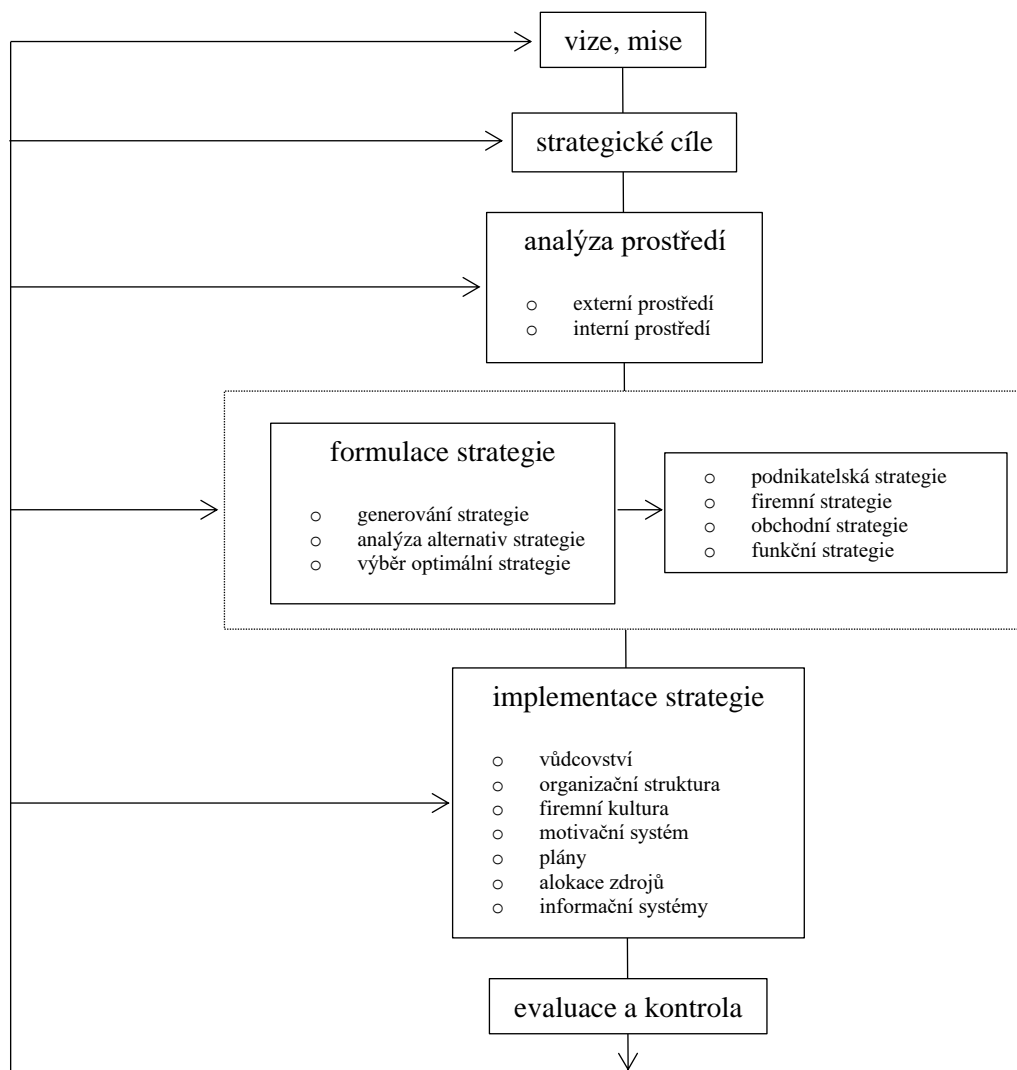
Funkční úroveň

Patří do ní jednotlivá dílčí odvětví podniku, například účetnictví, výroba, marketing, personalistika či služby zákazníkům. Za tyto specifické podnikatelské funkce jsou zodpovědní funkční manažeři. Svou činností pomáhají plnit strategické cíle na podnikové úrovni a úrovni podnikatelských jednotek, a proto z této úrovně vychází například marketingová strategie.

1.3.4 Fáze strategického managementu

Jak bylo řečeno, proces strategického řízení by měl být dynamický a měl by sladit strategii, výkonnost a obchodní výsledky. Jen synergie těchto elementů dokáže pomoci organizaci dosáhnout předem stanovených cílů. I přesto je to ale neustálý proces určování směru vývoje firmy, které zahrnuje každodenní rozhodování o tom, jak bude firma na dané změny reagovat. Každá strategicky řízená firma by tedy měla být schopná rychle a efektivně zareagovat na změny.

Strategické řízení by neměl být sled postupně jdoucích kroků, ale pro pochopení, jak v různých organizacích tento proces funguje, se dá rozdělit do pěti fází: identifikace mise, vize a poslání organizace, analýzy okolí organizace, formulování strategie, implementace a posouzení dané strategie viz obrázek č. 4.



Obrázek č. 4: Proces strategického řízení – upraveno dle Jakubíková 2013, s. 17
a zpracováno dle Mallya, 2007, s. 28

První fáze

V první fázi si podnik stanovuje současné mise a cíle. Musí jasně identifikovat v jakém stavu se nachází jejich strategické řízení a přesně si vytyčit, čeho chce firma dosáhnout a jaký je důvod její existence.

Druhá fáze

Zahrnuje strategickou analýzu vnitřního a vnějšího podnikového prostředí. U analýzy vnějšího prostředí se snaží objevit okolní faktory a jejich vliv na fungování organizace. V této fázi je zohledňována i analýza konkurenčního prostředí, do níž spadají hrozby potenciálních konkurentů, síla zákazníků a dodavatelů, hrozby substitutů a úroveň konkurenční rivality. U analýzy vnitřního prostředí se zjišťuje, jaký je stav interních procesů

organizace a jaká je jejich provázanost. Dále se hodnotí současně nastavené mise, strategické cíle, strategie a výsledky, mimo jiné i silné a slabé stránky organizace. Na základě všech zjištěných poznatků usiluje vedení o určení klíčových oblastí uvnitř organizace, kterým musí věnovat větší pozornost.

Třetí fáze

Zabývá se zhodnocením dosavadní mise a cílů, ale také jejich nápravou, pokud došlo k výkyvu od původního očekávání. Při zhodnocení se vedení snaží modifikovat soudobé cíle a strategie organizace tak, aby byla výkonnější.

Čtvrtá fáze

Implementuje strategie, které se zaobírají sladěním organizační struktury, systémů, procesů a dalších se zvolenou strategií.

Pátá fáze

Pátou fází je hodnocení a kontrola strategie, jejíž úkolem je monitorování vývoje implementace zvolené strategie a případné uskutečnění nápravného kroku (Mallya 2007, s. 26–27).

1.4 Strategická východiska

Stejně jako tomu bylo u strategického myšlení, ani strategická východiska nemají pevně stanovené definice. V minulém století se touto tématikou zaobíral především Peter F. Drucker. Soudobý strategický management nedefinuje jasný obsah ani nedělá jednoznačný rozdíl mezi termíny poslání a vize. Většina současných autorů se ale shoduje na faktu, že oba termíny jsou ve strategickém řízení nepostradatelné. „Zaměřit hlavní strategický cíl firmy pouze na ziskovost nenaplňuje všechny dimenze řízení firmy, požadavky a očekávání zainteresovaných subjektů a nezaručuje ani udržitelný rozvoj firmy.“ (Fotr 2020, s. 43).

Každý podnik musí při tvorbě strategických východisek brát v potaz, že je jedinečný, tudíž neexistuje varianta, že by kopíroval či zobecňoval tento údaj na úkor jiných firem (Tamtéž 2020, s. 43).

Srozumitelné a písemné vymezení obou termínů představuje základní strategická východiska. Při specifikování poslání si top management klade otázky: „Jaké je

naše poslání? Co přinášíme? Jakou hodnotu zákazníkům nebo např. zaměstnancům poskytujeme?“, tudíž odkazuje na vystupování podniku v budoucnosti. Kdežto při definování vize si vedení klade otázky: „Kam směřujeme? Kde chceme v budoucnu být? Čeho chceme dosáhnout? V jakém časovém horizontu?“ a odkazuje tím tak na kýžený stav podniku v budoucnosti.

1.4.1 Vize

„Dosažitelná představa o tom, jaká si organizace přeje být v budoucnu. Souvislosti této představy jsou dány posláním organizace.“ (Grasseová 2009, s. 12).

Pojem vize je používán v podnicích pro popis přesného a ideálního stavu podniku za přesně ohraničenou dobu. Při tvorbě vize je dobré plánovat se středně dlouhým horizontem a tuto představu upravovat na základě ekonomického stavu. Podnikatelská vize by měla být přizpůsobena charakteru podnikání, měla by zahrnovat, jak se podnik plánuje změnit, měla by být pozitivní, specifická, orientovaná na zákazníky a mělo by být možné z ní vyvodit dlouhodobé strategické cíle organizace. Vize musí respektovat všechny externí faktory a přání stakeholderů. Měla by sloužit jako formální dokument, který je známý všem zaměstnancům podniku. Dále by měla být natolik flexibilní, aby jakýkoliv posun firmy mohla reflektovat a mohla být v případě potřeby upravena. Faktory, které by vize měla odrážet jsou následující:

- „zákazníci strategického záměru;
- produkt a jeho výjimečnost;
- popis trhu a jeho segmentu;
- technické, technologické a užité přednosti produktu;
- strategická dimenze záměru – profilové zaměření firmy v plánovacím období (například růst, ziskovost, vymezení konkurenční pozice atd.);
- filozofie záměru (hodnoty, priority, víra, aspirace, soulad s posláním);
- stěžejní know-how, klíčové kompetence, o které se opírá konkurenceschopnost firmy;
- veřejná image;
- sociální koncepce (zaměstnanci apod.)“ (Fotr 2020, s. 45).

Mezi okolnosti, které často znemožňují podnikovou vizi nastavit, patří například skepse vrcholového managementu vůči existenci takového dokumentu, nedůkladné vzdělání

v oboru strategického plánování, nemožnost vedení oprostít se od rutinních operací či nedostatečná informovanost (Fotr 2020, s. 45).

1.4.2 Poslání (mise)

„Vyjadřuje smysl existence dané organizace. Charakterizuje tedy, proč organizace působí a jaký má účel. U organizací veřejného sektoru vychází z regulátorů řízení („trvale platná“ závazná pravidla, jde především o zákony, vyhlášky, normy, interní normativní akty).“ (Grasseová 2009, s. 12).

Na rozdíl od vize, poslání není časově omezeno. Vyjadřuje zaměření firmy, stěžejní hodnoty, očekávané externí vlivy a respektuje historický vývoj firmy. Sděluje zřetelný důvod, „proč“ podnik vystupuje s ohledem na budoucnost. Správně nastavené poslání je odrazem přání vrcholového managementu, jak má být organizace chápána veřejností.

Tento dokument by měl též obsahovat faktické a srozumitelné na míru šité informace, které by zaměstnanci měli znát, respektovat, a především pak chápat, jak dané aktivity směřují k jeho naplnění (Fotr 2020, s. 44).

1.4.3 Cíle

Jak zmíněno v první kapitole, cíle popisují žádoucí stav, kterého chtějí všechny zainteresované strany podniku dosáhnout v určitém časovém období. Manažeři mohou díky stanoveným cílům vytvořit strategii, které se bude daný podnik držet. Cíle tvoří pevný základ strategického řízení, jsou součástí motivačních činitelů a můžou být rozděleny do dvou skupin – strategické a specifické cíle. Stanovených cílů může být několik, ale musí se navzájem doplňovat, ale neovlivňovat (Pařízková 2019, studijní materiály). Kvalitně stanovené cíle musí splňovat kritéria SMARTER³.

Strategické cíle

Jsou nejvyšší cíle podniku, které v souladu se strategickým řízením vychází z vizí a poslání. Tyto cíle by měly definovat konkrétní kroky, jak vizí podnik dosáhne,

³SMARTER = S – specific (specifické), M – measurable (měřitelné), A – achievable (dosažitelné), R – realistic (realistické), T – time specific (časově vymezené), E – ethical (v souladu s etickým přístupem), R – resourced (zaměřené na zdroje) (Management Mania, online).

za jak dlouhou dobu. Definované jsou vrcholovým managementem či majitelem firmy, kteří jsou za ně zodpovědní, odpovědí na otázku: „Jaké jsou naše klíčové záměry?“. Strategické cíle by měly napomáhat manažerům tak, aby pro ně bylo snazší své pracovníky řídit a motivovat.

Obyčejně můžou být strategické cíle řazeny do několika skupin:

- „marketingové cíle – vztahují se k působnosti firmy na relevantním trhu a uspokojení poptávky odběratelů;
- ekonomické cíle – vztahují se k vytváření ekonomického efektu a tvorbě hodnoty firmy;
- majetkové cíle – vztahují se k rozvoji a zhodnocení hmotných a nehmotných aktiv společnosti;
- rozvojové cíle – vztahují se ke klíčovým milníkům inovačního procesu firmy;
- personální cíle – vztahují se k lidskému kapitálu, jeho rozvoji, motivaci, stimulaci a k sociálnímu programu;
- ostatní cíle – vztahují se k ostatním prioritám společnosti (například v oblasti ekologie, bezpečnosti práce, etiky podnikání, tvorby identity firmy apod.) (Fotr 2020, s. 47).

Specifické cíle

Musí za každou cenu naplňovat strategické cíle. Slouží jak pomyslný bod pod strategickými cíli ve firemní hierarchii. Dají si přiřadit konkrétní pověřené osobě v podniku. Platí pravidlo, že více specifických cílů naplňuje jeden cíl strategický.

„Specifické cíle jsou výsledky, které musí být dosaženy celkově nebo v nějaké kombinaci pro dosažení strategických cílů v plánu. Specifické cíle jsou obvykle „milníky“ podél cesty, když je implementována strategie.“ (Grasseová 2009, s. 13).

1.5 Strategické plánování

Značné množství firem funguje bez plánování. Malé firmy věří, že takové plánování je pouze pro korporátní společnosti. Velké firmy jsou přesvědčeny, že strategickým plánováním budou pouze ztrácet čas. Někteří i tvrdí, že plánování je zbytečné z důvodu rychle se měnícího tržního prostředí. Opak je pravdou.

Strategické plánování přináší všem podnikům spoustu benefitů, mezi ně může být zařazeno například podpoření systematického strategického myšlení. Podnik je schopen myslet v souvislostech, rychle reagovat na změny a předvídat vývoj tržního prostředí. Plánování zajišťuje lepší kontrolu výkonnosti a sjednocenost celé firmy (Kotler 2007, s. 87).

1.5.1 Strategický plán

„Strategické plány udávají směr a dávají strategickým podnikatelským jednotkám značný prostor k jednání.“. Plány by měly koordinovat podnikatelské divize, kontrolovat strategie a tím vést k přezkoumání daných strategií, zdali nedošlo k neosvědčení. Kvůli sjednocení a zjednodušení procesů by měly plány také upřednostnit preferované východisko a interpretovat odsouhlasené strategie (Mallya 2007, s. 184).

K vytvoření zisku je potřeba, aby strategické vedení podniku získalo konkurenční výhodu tím, že bude uceleným a souvislým komplexem. Kladného výsledku bude dosaženo pružnou strategií. Právě nepružné plánování je v zemích východního socialistického bloku tak dobře známé. Takové plány byly málokdy dosaženy, a ještě k tomu svazovaly veškerou iniciativu. Strategický plán je výsledkem strategie, ve které musí být obsaženo analyzování výchozího postavení a cesty, kterými chceme tohoto postavení dosáhnout. Ustanovuje, kam podnik míří v následujícím roce, jak takového bodu chce docílit a jak odhalit, zdali se plán zdařil nebo ne (Tamtéž 2007, s. 186).

1.5.2 Funkce a oblasti strategického plánování

Strategické plánování slouží k upevnování společné správy a zhodnocení, v jakém stavu se jednotlivé podnikatelské jednotky nacházejí. Umožňuje celému podniku vytvořit si představu o plánovaném stavu, sděluje cíle a uspořádání. Díky strategickému plánování mohou být sestaveny efektivní, silné týmy, které pomáhají v realizaci cílů.

Fotr a kol. (2020, s. 110) hovoří o zásadních oblastech strategického plánování do kterých patří *formulace strategie a strategického záměru, nastavení strategické vize a implementace strategie*.

Formulace strategie a strategického záměru

Tato oblast by měla obsahovat analýzy jak vnitřního, tak vnějšího prostředí, aby byla schopna naložit se svými hrozbami, a naopak využít svých příležitostí (SWOT analýza). Dále by se v této oblasti měly zhodnotit podnikové finanční zdroje, či konkurenční prostředí. Celý tento proces by měl směřovat k nastavení žádoucí strategické vize, která bude detailně odrážet budoucí obraz podniku.

Stanovení strategické vize

Strategická vize by měla být odrazem žádoucí podoby podniku a jeho podnikání v budoucnosti. Tuto podobu je možné prezentovat všem zainteresovaným stranám (akcionářům, zaměstnancům, zákazníkům aj.).

Implementace strategie

Výše stanovená strategická vize by měla být všemi hlavními zaměstnanci implementovaná za pomoci strategického plánu.

1.5.3 Úrovně strategického plánování

Dle úrovně může být plánování rozděleno na *strategické*, *taktické* a *operativní* viz obrázek č. 5. Strategické plánování je uskutečňované vrcholovým managementem, řídí se strategickými cíli. Taktické plánování se zaměřuje na specifické cíle podniku, popisuje bližší aktivity, jak podnik dosáhne strategických cílů. Vytváří ho střední management. Plánování operativní má nejkratší časový interval, řeší především krátkodobé aktivity podniku.

PLÁNOVÁNÍ			
	<i>Strategické</i>	<i>Taktické</i>	<i>Operativní</i>
období	2-5 let	do dvou let	do 1 roku
kompetence	top management	střední management	nižší složky řízení
nejistota	extrémně vysoká	vysoká	nízká
prognóza dat	převážně kvalitativní	kvantitativní	kvantitativní (přesně strukturováno)
změna kapacit	ano (rámcové plánování)	ano (detailní plánování)	ne (kapacity považovány za neměnné)

Obrázek č. 5: Strategické plánování – zpracováno dle Pařízková 2019, studijní materiály

2. Analýza podnikatelského prostředí

Podnikatelské prostředí se dělí na dvě části – interní a externí prostředí. Interní prostředí je jinak nazývané mikroprostředí, které přímo ovlivňuje firma svými aktivitami. Externí prostředí se skládá z makroprostředí a mezoprostředí (nástroji marketingu může být toto prostředí ovlivňováno) viz obrázek č. 6 (Fotr a kol. 2020, s. 56).



Obrázek č. 6: Podnikatelské prostředí – zpracováno dle Fotr a kol. 2020, s. 56

Všechny analýzy podnikatelského prostředí by měly být správně posuzovány podle zásad MAP: monitorovat, analyzovat, predikovat (Tamtéž 2020, s. 56).

2.1 Makroprostředí podniku

Makrookolí lze definovat jako externí prostředí podniku, které přímo působí na zisk a má vliv na poptávku. Faktory, které na toto prostředí působí se neustále mění a vyvíjejí. Top management by měl hybné síly identifikovat a reagovat na ně. Existuje šest hybných sil, které podnik musí monitorovat: politické, ekonomické, sociální, technologické, legislativní a environmentální. Podrobněji budou popsány v následující kapitole (Kotler 2013, s. 106).

2.1.1 PESTLE analýza

Analytická metoda zkoumající externí prostředí posuzuje, jak jsou faktory měněny v čase, které jsou pro budoucí vývoj podniku nejdůležitější a které naopak ne, jaké jsou možné účinky těchto faktorů. Název tvoří akronym analyzovaných oblastí (Politických, Ekonomických, Sociálních, Technologických, Legislativních, Environmentálních). Odborná literatura poskytuje více názvů pro tutéž analýzu, setkat se můžeme s názvy: PESTEL, PEST, STEP či PESTLE. Je uváděno, že nejstarší pojetí této analýzy je právě s nejkratšími názvy, ale s rozvíjející se dobou bylo potřeba zařadit do analýzy více faktorů⁴ (Grasseová a kol. 2010, s. 298).

Politické faktory

Mezi tyto faktory patří například:

- „politická orientace vládní reprezentace;
- antimonopolní opatření;
- sociální politika;
- politika zdanění“ (Veber 2009, s. 537).

Politické faktory mohou velkou vahou ovlivnit obor celého podnikání stejně jako celý podnikatelský sektor (Srpková 2011, s. 165).

⁴ Pro tuto práci bude použito nejmodernější pojetí, tedy PESTLE analýza.

Ekonomické faktory

Do ekonomických faktorů spadají:

- „trendy vývoje hrubého domácího produktu;
- stav ekonomiky s ohledem na hospodářský cyklus;
- míra inflace;
- úrokové sazby;
- míra nezaměstnanosti;
- dostupnost a ceny energií“ (Veber 2009, s. 537).

Tyto faktory také ovlivňují kupní sílu a nákupní zvyky spotřebitele (Jakubíková 2013, s. 100).

Sociální faktory

Mezi sociální faktory náleží:

- „demografický vývoj;
- vývoj životní úrovně obyvatel;
- míra vzdělanosti;
- mobilita pracovní síly;
- přístupy k práci“ (Veber 2009, s. 537).

Spadají do této kategorie i trendy ve změnách životních stylů, kladení důrazu na upevňování zdraví či požadavky zaměstnanců na aktivní formy odpočinku (Srpová 2011, s. 164).

Technologické faktory

- „vládní podpora vědy a techniky,
- trendy v inovacích produktů;
- trendy ve vývoji technologií;
- zvyklosti patentoprávní ochrany v daném produkčním segmentu“ (Veber 2009, s. 537).

V leckterých oborech hrají velkou roli rychlé změny technologického vývoje. Tyto změny reprezentují hrozby, které mohou podnik výrazně omezit a dát tak konkurenci

potenciální výhodu. Na druhé straně této problematiky jsou podniky, které naopak využívají tradičních technologií a vývoj se jich v zásadě netýká (Srpková 2011, s. 164).

Legislativní faktory

Tyto faktory obsahují veškerou legislativu:

- „právní náležitosti;
- vyhlášky;
- předpisy;
- zákony;
- nařízení“ (Veber 2009, s. 537).

Toto prostředí ovlivňují legislativní restrikce a regulace ze strany státu (Srpková 2011, s. 165).

Environmentální faktory

- „přírodní zdroje;
- klimatické podmínky;
- počasí“ (Jakubíková 2013, s. 101).

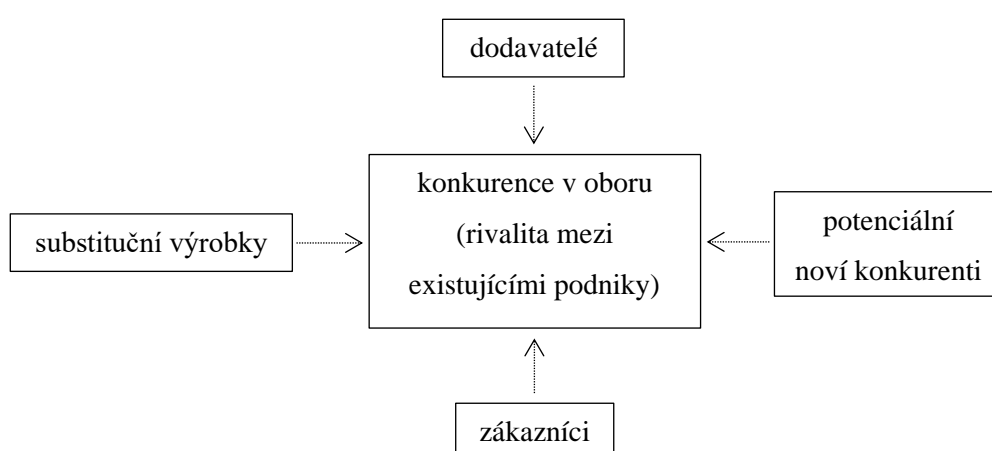
Neustále se vyvíjející globalizace zasahuje i lokálně působící podniky. Ta má za následek i obezřetnost firem vůči hrožícím válkám či epidemiím. Podniky musí myslet na preventivní opatření a snižování tak rizik důsledků (Srpková 2011, s. 165).

2.2 Mezoprostředí podniku

V analýze mezoprostředí se musí nejdříve provést rozbor oblasti, ve které podnik plánuje být aktivní nebo kam bude směřovat svoji budoucí činnost. „Metodicky je postup analýzy standardizován podle Porterova modelu pěti sil. Jedná se o síly, které literatura nazývá konkurenční. Jsou to síly, jež jsou spojeny s oborem, který je předmětem zkoumaného záměru“ (Fotr a kol. 2020, s. 60).

2.2.1 Porterova analýza pěti sil

E. Porter z Harvard School of Business Administration tento model vyvinul, aby pomohl vedení podnikatelských subjektů tuto analýzu realizovat. „Podle Portera je charakter a stupeň konkurence v rámci odvětví závislý na tom, jaká je vyjednávací síla dodavatelů, vyjednávací síla odběratelů, hrozby ze strany konkurentů, nebezpečí existence substitutů za výrobky nebo služby a stupeň rivality mezi firmami. Významná je i identifikace bariér vstupu do odvětví či výstupu z odvětví“ (Fotr a kol. 2020, s. 60–61, Dedouchová 2001, s. 17).



Obrázek č. 7: Porterův model pěti sil – zdroj Porter, 1979 a zpracováno dle Fotr a kol. 2020, s. 61

Konkurence v odvětví

Konkurenci tvoří stávající objekty působící na trhu, jsou charakterizovány svojí velikostí, podílem, stabilitou a silou. Rivalita mezi podniky je dána úsilím, které jednotlivý podnik vynakládá k dosažení určité tržní pozice. Intenzita rivality se skládá z faktorů jako: „stupeň koncentrace (počet výrobců na trhu), diferenciací výrobků může oslabit konkurenci, změna velikosti trhů, struktura nákladů (fixní, variabilní), nárůst výrobních kapacit“ (Fotr a kol. 2020, s. 61, Dedouchová 2001, s. 19).

Dodavatelé

Představují hrozbu v případě zvyšování cen, či snižování kvality. Na smluvní podmínky musí podnik poté přistoupit, či si hledat alternativní dodavatele. V opačném

případě jsou slabí dodavatelé příležitostí k požadování nižších cen a vyšší kvality. Firma je na svých dodavatelích závislá a ovlivněná faktory jako „vzdálenost dodavatele, dodavatel monopolista, unikátní produkty dodavatele a nemožnost změnit produkt“ (Fotr a kol. 2020, s. 61, Dedouchová 2001, s. 22).

Odběratelé

Neboli zákazníci jsou posuzovatelé obchodních podmínek, flexibility dodavatelů nebo třeba vstřícnosti jednání. Ovlivnit podnik mohou v momentu, kdy požadují nižší ceny, lepší servis či vyšší kvalitu. To zapříčiňuje zvyšování výrobních nákladů (Fotr a kol. 2020, s. 61, Dedouchová 2001, s. 22).

Substituty

Zahrnují všechny podobné služby či produkty, které podniky nabízejí, jež mohou částečně či úplně nahradit výrobek analyzované firmy a uspokojit tak zákazníkovi potřeby. Substituty jsou potenciálně limitující pro tržní ceny a zisk. Podnik musí zaměřit svoji pozornost také na cenovou politiku substitučních výrobků a sledovat jejich vlastnosti (funkčnost, dostupnost, kvalita) (Fotr a kol. 2020, s. 63, Grasseová a kol. 2010, s. 192).

Nová potenciální konkurence

Vstup nových konkurentů do odvětví znamená potenciální hrozbu pro stávající podniky. Potenciální konkurenti v současnosti nekonkurují analyzovaným podnikům, ale v případě rozhodnutí se přímou konkurencí mohou stát. Takové rozhodnutí představuje vysoké riziko v ziskovosti podniku (Dedouchová 2001, s 18).

2.3 Mikroprostředí podniku

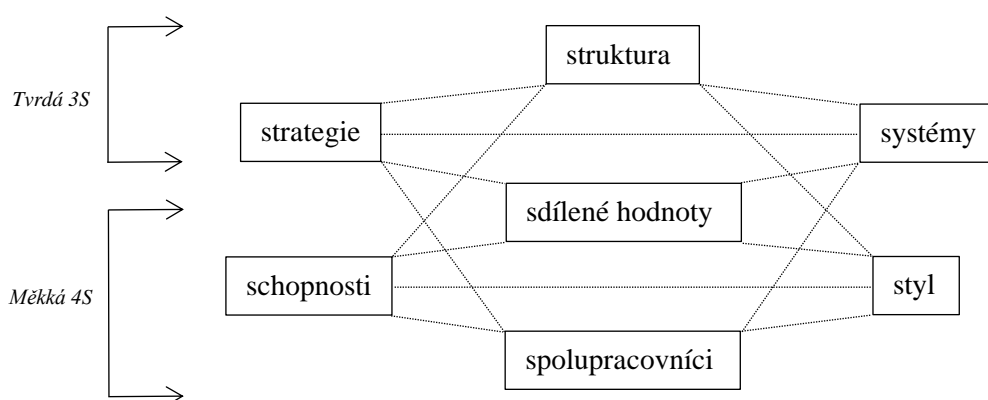
Mikroprostředí vyjadřuje interní prostředí podniku, které se zaměřuje na současný stav firmy – jeho kvalitu, nastavení, vlastnosti či zdroje. Dá se říct, že každý podnik má své silné i slabé stránky a díky analýze interního prostředí může tyto znalosti zužitkovat (Mallya 2007, s. 52).

2.3.1 McKinseyho model 7S

V 70. letech minulého století byl vyvinut analyzační model McKinsey 7S pracovníky stejnojmenné poradenské firmy. Tento model měl za úkol pomoci vedoucím k porozumění složitostí spjatých se změnami v organizaci.

Cílem této analýzy je odhalení kritických faktorů, jež by mohly zabránit úspěchu firmy. Model je nazýván podle sedmi klíčových kategorií (v anglickém jazyce začínající písmenem „S“), které jsou analyzovány: strategie, struktura, systémy, styl práce vedení, spolupracovníci, schopnosti, sdílené hodnoty (Mallya 2007, s. 73, Hanzelková 2013, s. 115).

„Vedení musí brát v úvahu všech sedm faktorů, aby bylo jisté, že implementovaná strategie bude úspěšná, bez ohledu na to, jestli je firma velká nebo malá. Tyto faktory jsou vzájemně provázány a pokud vedení nebude dávat pozor u jednoho z nich, pak může způsobit zhroucení ostatních faktorů.“. Vrchní strana tohoto modelu obsahující tři faktory se nazývá „tvrdá S“ a spodní čtyři faktory, které nejsou natolik hmatatelné (vyznačují se kulturní povahou) se nazývá „měkká S“ (Mallya 2007, s. 73).



Obrázek č. 8: Model „7S“ firmy McKinsey – zpracováno dle Mallya 2007, s. 73

Hanzelková (2013, s. 116–117) popisuje jednotlivé faktory jako:

Struktura

Struktura vyjadřuje, jaké má podnik hierarchické uspořádání v rámci vedení i celkového uspořádání podniku. Tato sféra zahrnuje definování nadřízených a podřízených jednotek, kontrolní mechanismy a celou interní komunikaci firmy.

Systémy

„Systémy řízení jsou v daném případě prostředky, procedury a systémy, které slouží řízení například komunikační, dopravní, kontrolní, informační atd.“ (Tamtéž 2013, s. 116).

Strategie

Strategií se rozumí, jak daná organizace dosahuje stanovené vize a jak reaguje ve svém oboru na příležitosti a hrozby podnikání.

Styl

Styl je termín, který popisuje, jak vedení přistupuje k řízení a řešení potenciálně vyskytujících se problémů. Odlišuje se formální a neformální přístup vedení a taky tím, co je psáno v interních směrnících versus to, jak se vedení doopravdy chová.

Skupina

Skupinou jsou míněni pracovníci a všechny lidské zdroje, kteří se přímo podílí na fungování a chodu podniku. Prvky tohoto faktoru mohou být zaměstnanecké vzájemné vztahy, motivace, aspirace nebo třeba interakce ve firmě.

Schopnosti

Schopností je myšlena profesionalita, kompetence firmy a určité know-how. Je třeba myslet i na fakt, aby pracovníkům bylo poskytnuto potřebné zázemí, které jim umožní prohlubovat své vědomosti a dovednosti v rámci firmy.

Sdílené hodnoty

Sdílené hodnoty jsou souborem myšlenek a principů, které jsou napříč firmou zaměstnanci respektovány a pomáhají tak k úspěšnému dosažení stanovených cílů.

2.3.2 Matice BCG

Jedná se o nejznámější a nejstarší přístup analýzy portfolia, jež byl vytvořen společností Boston Consulting Group (odtud odvozený název BCG matice, či Bostonská matice) založený na myšlence „výše hotových peněžních prostředků vytvořených jednotlivými podnikatelskými jednotkami je velmi těsně spojena s tempem růstu trhu

a s relativním podílem na trhu; tyto dva faktory považuje BCG za faktory strategické úspěšnosti“ (Jakubíková 2013, s. 133).

Z této analýzy si vedení může zjistit návod k vystupování v prostředí rozvoje trhů i výrobků a také k opatření nové výhody oproti konkurenci. Faktory BCG matice, které jsou popisovány se nazývají bídní psi, otazníky, hvězdy, dojně krávy⁵. „BCG reprezentuje jeden ze způsobů, jak se vypořádat s problémem alokace finančních zdrojů mezi pobočkami diverzifikované firmy.“ (Mallya 2007, s. 93).

		Podíl na trhu	
		růst	pokles
Vývoj trhu	růst	HVĚZDY	OTAZNÍKY
	pokles	DOJNÉ KRÁVY	BÍDNÍ PSI

Obrázek č. 9: Bostonská matice – zpracováno dle Hanzelková 2013, s. 119

Mallya (2007, s. 93) a Jakubíková (2013, s. 135) popisují jednotlivé body analýzy jako:

Dojné krávy

Dojné krávy generují primární zisk podniku a tvoří hlavní peněžní tok. Stěžejním cílem podniku by mělo být tyto produkty ochraňovat, jelikož obvykle financují vyplacené dividendy akcionářům, investice, správu společnosti ad.

Hvězdy

Hvězdy tvoří značný příjem společnosti. Podnik očekává, že hvězdy se stanou dojnými krávami, tedy hlavním zdrojem peněžních zisků. Z toho důvodu musí podnik vynaložit značné prostředky na udržení takového postavení.

⁵ Podle anglických názvů: dogs, question marks, stars, cash cows.

Otazníky

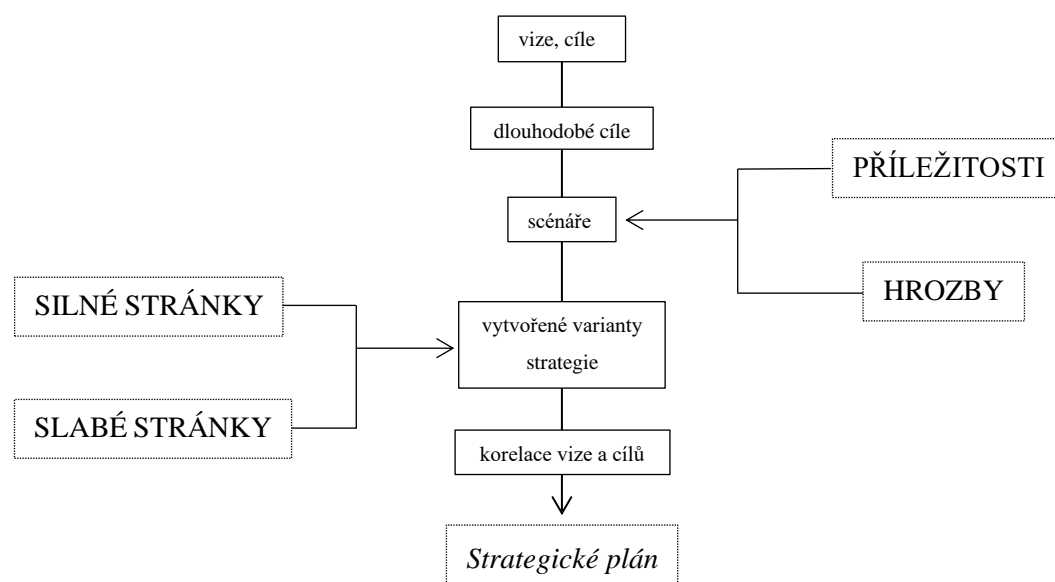
Otazníky se mohou transformovat do hvězdy, nebo i dojných krav. V nynějším stádiu ale mají nízký relativní podíl na rychle rostoucím trhu. Vedení má u těchto produktů dvě možnosti, vynaložit více investic na podporu, či neinvestovat vůbec.

Bídící psi

Poskytují pouze minimální množství zisků a je na uvážení vedení, zdali by tyto produkty neměly být z portfolia odstraněny úplně.

3. Syntéza zjištěných poznatků (SWOT)

Analýza okolí ovlivňujícího strategická východiska je nutným krokem, který top management musí opatřit. Nejznámější analytickou metodou používanou k analýze okolí je SWOT (akronym vychází z anglických slov Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) analýza. Jedná se o univerzální analýzu, kterou je možné používat ve více oblastech. Tuto metodu vytvořil Albert Humphrey, který působil jako poradce v obchodní sféře. Albert Humphrey „vedl v 60. a 70. letech na Stanfordské univerzitě výzkumný projekt, jenž byl financovaný 500 nejvlivnějšími korporacemi v USA (Fortune 500) a jehož cílem bylo analyzovat nedostatky ve stávajícím plánování těchto společností a vytvořit pro ně nový systém řízení změn.“. K internímu prostředí se vážou dva výstupy – silné a slabé stránky a k externímu prostředí přiřazujeme zbylé příležitosti a hrozby. Analýza může být použita k syntéze zjištěných poznatků viz obrázek č. 10 (Fotr a kol. 2020, s. 56–57, Grasseová a kol. 2010, s. 295).



Obrázek č. 10: SWOT analýza ve formulaci strategického záměru – zpracováno dle Fotr a kol. 2020, s. 57

O volbě proveditelné strategie lze uvažovat až tehdy, kdy je interní a externí prostředí zanalyzované. Příznivé strategie by měly využívat příležitostí a být založené na silných stránkách podniku. Lze říct, že každý podnik bude stavěn před rozdílné hrozby i příležitosti a bude mít odlišné zdroje sil. Vyplývající strategie budou tím pádem specifického rázu pro každý podnik (Mallya 2007, s. 84–85).

Mallya (2007, s. 85–87) uvádí následující otázky, na které by se management při analýze podniku měl ptát:

Silné stránky

- „Má podnik zmapovaný trh v oboru svého působení?
- Je funkční strategie lepší než u konkurence?
- Má podnik nějaké konkurenční výhody a snaží se je udržovat?
- Je na tom firma dobře z finančního hlediska?
- Má podnik dobré postavení na daném trhu a dlouhodobou tradici oproti konkurenci?“

Silné stránky by měly vypovídat o výhodách a okolnostech, které jsou podstatné v oblastech podniku, jež bojují proti konkurenci. Mezi takové faktory může být zařazeno například know-how, finanční stránka podniku, postavení na trhu, znalosti a zkušenosti.

Slabé stránky

- „Má podnik nějaké konkurenční výhody?
- Má podnik nějaké konkurenční nevýhody?
- Je podnik zranitelný tlakem konkurence?
- Chybí klíčové znalosti a kompetence v podniku? Sedí správní lidé na správném místě?
- Potýká se podnik s vnitřními problémy?“

Slabé stránky jsou přímým opakem silných podnikových stránek. V této části by měly být vystiženy slabiny podniku s ohledem na konkurenci, které by mohly v negativním smyslu ovlivnit vývoj či růst firmy. Může se jednat o zastaralé technologie, neobornost personálu či nekvalitně formulovanou strategii.

Příležitosti

- „Přidat komplementární produkty?
- Zvýšit sortiment výrobků, aby byla uspokojena široká škála potřeb zákazníků?
- Vstup do nových trhů nebo segmentů?
- Rychlý růst trhu?
- Obsluhovat dodatečnou skupinu zákazníků?“

Příležitosti jsou potenciální změny podniku, kterým mohou vést k větší ziskovosti. Vedení musí dbát na riziko, které je s těmito změnami spojeno a vyhodnotit výhodnost situace.

Hrozby

- „Změna potřeb a vkusu zákazníků?
- Růst konkurenčního tlaku?
- Pravděpodobnost vstupu nových konkurentů?
- Rostoucí vyjednávací síla zákazníků nebo dodavatelů?“

APLIKAČNÍ ČÁST

Úvod praktické části bude sloužit k představení analyzované společnosti a její charakteristice, včetně historického vývoje.

V páté kapitole praktické části popíšu firemní strategii, vizi a poslání. Dále zde konkretizuji cíle jak strategické, tak specifické. Následovat bude kapitola věnována strategickým analýzám. V té budou figurovat analýzy mikroprostředí, makroprostředí a vnitřního prostředí, jako např. PESTLE analýza, Porterova analýza pěti konkurenčních sil, McKinseyho model 7S či Bostonská matice.

Z nabytých informací z analýz vytvořím v sedmé kapitole SWOT analýzu a dále celou praktickou část zakončím návrhem optimálního strategického plánu.

4. Profil společnosti

Následující popis vychází z osobního rozhovoru s prokuristou Ševčíkem jun. MBA a článku „O nás“ na webových stránkách společnosti TASY.

Společnost TASY s.r.o. vznikla v roce 1991 pod taktovkou táty a syna (z toho odvozený název) Zdeňků Ševčíků. Rodinná firma sídlí ve vesnici Mokrá-Horákov v blízkosti Brna. Mokrá-Horákov je obcí v okrese Brno-venkov v Jihomoravském kraji se dvěma částmi, Mokrou a Horákovem. Je to poměrně malá obec, ve které žije okolo 2800 obyvatel se vzdáleností od krajského města 20 kilometrů.

Hlavní činností po založení firmy byl sběr, třídění a ekologické zpracování opotřebovaných pneumatik a pryžových odpadů s působností po celé ČR.

O dva roky později se firma začala zabývat také obchodem s pneumatikami a spoluprací s protektorovacími závody⁶. V roce 1995 uvedla firma do provozu moderní areál pneucentra v Mokré u Brna, který poskytl kompletní zázemí pro všechny činnosti týkající se prodeje, oprav, servisu a protektorování pneumatik. TASY provozuje linku pro studené protektorování nákladních pneumatik a zastupuje největší výrobce pneumatik. Jejich výrobky prodává jak soukromým osobám a firmám prostřednictvím maloobchodu, tak i velkoobchodně dalším prodejcům, pneuservisům či obchodním řetězcům.

⁶ Protektorování = technika zvyšující životnost pneumatiky, při které se ve staré pneumatice nahradí běhoun novým plátem (TASY, online).

„Společnosti Zdeněk Ševčík – TASY byl dne 15.12.1999 udělen certifikát jakosti řízení dle ČSN EN ISO 9002. V červenci roku 2000 jsme otevřeli další provoz v městě Brně-Vinohradech, který dále rozšířil nabídku naší společnosti, a to o činnost autoservisu. Dynamický vývoj firmy pokračoval o rok později otevřením další provozovny pneucentra v Brně-Slatině.“ (Tasy, online).

V roce 2003 v rámci rozšiřování služeb pro zákazníky uvádí TASY do provozu mobilní pneuservis. Zahájením činnosti mobilního pneuservisu byla firma schopna poskytovat komplexní služby.

Běžně prováděné servisní práce plánovali doplnit o službu evidence pneumatik, která je do dnešního dne považována za nadstandardní. „Avšak právě v evidenci pneumatik spojené s preventivními prohlídkami jsou zpravidla ukryty největší rezervy v úsporách nákladů na pneumatiky a v konečném důsledku i na údržbu vozidel. Službu tohoto typu je možné dále rozvinout do sestavení plánu výměn, což zákazníkovi umožňuje plánovat investice do pneumatik v krátkodobém a střednědobém horizontu.“ (Tasy, online). Což je důležité především pro firemní klientelu s četným vozovým parkem.

Dalším významným mezníkem byla změna formy podnikání z fyzické osoby na právnickou osobu od 1. ledna 2005. Rok 2005 byl důležitý i z hlediska zavedení nového celopodnikového informačního systému (HOC). Ve stejném roce byla otevřena nová provozovna v Praze pro ekologické zpracování opotřebovaných pneumatik.

Na provozu společnosti se podílelo více jak 60 zaměstnanců, včetně řidičů úseku dopravy, kteří má na starosti rozvoz zboží a manipulaci s použitými pneumatikami. Vše s působností po celé republice.

Rok 2011 byl dvacetiletým mezníkem od založení firmy a v roce 2014 byl zkolaudován a otevřen provoz nové protektorovací linky.

Dalším velkým milníkem roku 2014 bylo založení e-shopu Pneuboss.cz. Internetových obchodů s pneumatikami bylo již značné množství. Komodita pneumatik je nevděčný produkt, který při výběru způsobuje neloyalitu zákazníků. Zákazníci je většinou nakupují jednou za dva až tři roky a z pravidla pokaždé na jiném e-shopu. Rozhodujícím faktorem při koupi pneumatik na e-shopu je orientace zákazníka na cenu. Cílem Pneuboss.cz bylo takové stereotypy rozmělnit, za pomoci vytvoření značky, ke které se zákazníci budou rádi vracet a budou věrní. K celé koncepci zamýšleli jinou strategii, než kterou uplatňovala konkurence. Vedení výrazně investovalo do marketingu a zvolilo tvář Pneuboss.cz Zdeňka Izera, jako zapamatovatelný prvek. Prostředky reklamy jim byli

OOH⁷, YOUTUBE reklama, televizní spoty a online platformy celkově. Ekonomicky záměr nevycházel v kladných číslech, ale TASY s.r.o. doufalo, že znalost značky jim zajistí budoucí tržby.

S čím ale nepočítali bylo, jak velkou účinnost a úspěšnost pro ně bude zvolený marketing mít. Po jediném dni publikované reklamy v televizi přibylo 400 objednávek, které tehdejší oddělení odbytu nebylo schopné zpracovávat. Pan prokurista Ševčík jun. MBA uvádí, že Google vyhodnotil meziroční úspěch Pneuboss.cz jako TOP3 nejznámější značky v rámci prodeje pneumatik. Kampaně byly velmi úspěšné, ale Pneuboss.cz musel začít pracovat na automatizaci a vývoji interních procesů – příjem faktur, zpracování objednávek, předávání dat dopravci apod.

Po dobu dvou let od založení e-shopu fungovaly zmíněné reklamy a orientace na nejžádanější položky a značky pneumatik⁸. E-shop začal růst. V momentě, kdy tato strategie začala kolísat, převzal, spolu s dalšími kompetencemi, nákup a objednávky Zdeněk Ševčík jun. MBA, třetí generace linie Ševčíků.

Právě on byl ten, který zmíněnou orientaci obrátil vůči opačnému pólu. Nejžádanější položky e-shopu omezil a rozšířením portfolia produktů se snažil přilákat co nejširší klientelu na Pneuboss.cz. Pan Ševčík jun. MBA usoudil, že trh s tradičními značkami pneumatik je zruinovaný a marže minimální, z toho důvodu hledal čínské alternativy, které do té doby v Česku nebyly známé. Díky inovované strategii nabídky e-shopu je schopen růstu a tržby stoupají i nadále. I když „trh s pneumatikami klesl v roce 2020 o 12 %, Pneuboss.cz vzrostl o 40 %“, proklamuje Ševčík jun. MBA.

Firma TASY s.r.o. v roce 2015 obdržela od společnosti Continental Barum s.r.o. oficiální licenci opravňující k prodeji pneumatik koncernu Continental.

V roce 2017 byla dovybavena provozovna na ulici Jedovnické v Brně novým zařízením, které umožňovalo řešit zákazníkovi vibrace kol a boční tah vozidla efektivně a rychle.

Rokem 2018 byly všechny provozovny schopny provést a seřídít geometrii vozidla, servisy byly kompletně vybaveny zařízením pro měření a seřízení.

V současné době se zlepšují procesy, vyvíjí se systémy, aby se co nejvíce zefektivnila práce zaměstnanců a ti se tak mohli soustředit na kontakt se zákazníkem. Rokem 2021 vkročila firma TASY do 30. roku své činnosti na trhu. Oproti minulosti je dnes firma

⁷ OOH = Out Of Home, venkovní reklama (MediaGuru, online).

⁸ Tyto položky ale také měli „nejzkaženější“ cenu, právě kvůli největší prodejnosti.

více orientovaná na zákaznickou zkušenost a snaží se všechny firemní procesy zlepšovat tak, aby zákazník zákaznickou podporu nemusel vůbec využívat.

5. Definování vize, poslání a cílů

Podnik nemá pevně stanovená strategická východiska. Ale za vizi se dá považovat jejich ambiciózní cíl být nejlepší na trhu s pneumatikami.

Zákazníkům se snaží přinášet prémiovou zkušenost a služby. Proto se i jejich servisny pohybují ve vyšším cenovém rozpětí, z důvodu nabízení prémiového přístupu oproti ostatním konkurentům na trhu.

<i>Strategické cíle</i>	<i>Specifické cíle</i>
<ul style="list-style-type: none"> ○ rozšíření působnosti do Evropy 	<ul style="list-style-type: none"> ○ analýzy trhů ○ drop shipping (Maďarsko)
<ul style="list-style-type: none"> ○ první příčka v prodeji B2C⁹ pneumatik na českém trhu 	<ul style="list-style-type: none"> ○ spolupráce s firmou Proficio ○ marketing ○ SEO ○ autodoplňky, autokosmetika
<ul style="list-style-type: none"> ○ centralizování firmy 	<ul style="list-style-type: none"> ○ stavba nového skladu ○ logistické přemístění oddělení
<ul style="list-style-type: none"> ○ modernizace technologií 	<ul style="list-style-type: none"> ○ automatické pokladny aj.

Tabulka č. 1: Strategické a specifické cíle podniku TASY s.r.o.

Jedním ze strategických cílů podniku je dostat se mezi evropské hráče na trhu s pneumatikami. Nedávno rozšířili působení e-shopu na Slovensko, díky absenci jazykové bariéry a možnosti celkové obsluhy zákaznické podpory z nynějšího centra. Jsou si vědomi, že tvorba vlastního webu pro každou cizojazyčnou zemi by byla velmi nákladná. Prvním krokem by mělo být nalezení partnerů, již existujících

⁹ B2C = Business To Consumer, vztah mezi podnikem prodávajícím produkt a koncovým zákazníkem (MediaGuru, online).

e-shopů/velkoobchodů, a nabídnutí svých dat. Tudíž pneumatiky by Pneuboss.cz posílal rovnou jejich zákazníkům. Jinak řečeno, využívání stejné metody, kterou využívají Pneuboss.cz partneři. Tato metoda je nazývána „drop shipping“. Uskutečněná analýza firmou Google ukázala, že potenciální úspěch by Pneuboss.cz mohl mít na maďarském trhu. Faktory, které toto rozhodnutí ovlivňují není pouze velikost trhu, či počet obyvatel, ale i rozvinutost e-commerce¹⁰. Specifickým krokem k uskutečnění tohoto cíle bylo zadání informací k programování, na které pracovníci dostali 3 měsíce. Ševčík jun. MBA odhaduje, že „po zimní sezóně budou již napojení partneři a tento plán bude moci být realizován“.

Dalším strategickým cílem, který má podnik stanovený, je obsazení první příčky v prodeji pneumatik. Poslední statistiky ukazují, že se nyní řadí do první trojice. Tohoto cíle by rádi dosáhli v horizontu pěti let. Od roku 2014, kdy se datuje založení e-shopu, spolupracuje společnost TASY s marketingovou agenturou Proficio, která navrhuje řešení a postupy v oblasti marketingové podpory. Současně společnost rozvíjí i velkoobchodní aktivity, kde si ale neklade tak vysoké ambice vzhledem k náročnosti velkoobchodního trhu. Velkoobchodní klienti a servisy jsou navyklí na dříve používané systémy, které kolidují s nově nastavenými způsoby Pneuboss.cz. Aktuálně jsou vysílání obchodní zástupci, kteří nové kontakty pro velkoobchodní spolupráci vyhledávají a navazují. Vedení si uvědomuje, že ovládnutí velkoobchodního trhu je časově náročné. Specifickým cílem k dosažení strategického cíle je kontinuální investice do marketingu. Na základě vyhodnocení firmy Proficio se ukázalo, že je potřeba zlepšení v oblasti SEO¹¹. Dalším specifickým cílem bude nabízení autokosmetiky a autodoplňků na Pneuboss.cz. S tím je spojená komunikace s firmami, které nabízejí drop shipping. Podnik si tímto krokem zjistí, které produkty budou úspěšné a půjdou na odbyt a po vyhodnocení situace je poté může mezi svůj sortiment na skladech zařadit. S tímto je ale spojeno množství komplikací, např. školení personálu obsluhující sklad, manipulace, systém uskladnění apod.

Třetí strategický cíl spočívá ve sjednocení firmy TASY s.r.o. za pomoci přesunu všech svých oddělení do jednoho místa. Firma TASY s.r.o. již pár let usiluje o přemístění do nové budovy. Nyní kromě několika brněnských poboček servisů je TASY s.r.o. rozdělena do tří stanovišť. První, likvidace, se nachází v Praze. Druhé stanoviště s veškerou administrativou, jedním servisem, protektorovnou a menším skladem s pneumatikami,

¹⁰ E-commerce = Electronic Commerce, všechny obchodní transakce uskutečňované v internetovém prostředí (MediaGuru, online).

¹¹ SEO = Search Engine Optimalizace, optimalizace pro vyhledávače, více bude popsáno v následujících kapitolách (MediaGuru, online).

je v Mokrém. Třetí se nalézá ve Šlapanicích – velký sklad a část pracovníků e-shopu pro výdej objednávek. Projekt je schválený úřady a nyní probíhá plánování vzhledu interiérů a exteriéru viz příloha 1–5. zahájení stavby je naplánované na druhou polovinu roku 2021. Vedení společnosti TASY věří, že stavební práce budou trvat rok.

Pro lepší představu, provozní kapacita by měla být zhruba 3x větší, než byla doposud k dispozici. Přidruženým efektem by byla možnost pronájmu prozatím prázdné části nového skladu, a proto již přemýšlejí, že by nabízeli své logistické služby. Část nového skladu by mohla být pronajímána začínajícím e-shopům, které by platily poplatek a na oplátku nemusely řešit logistiku skladování a odesílání zboží. Dalším krokem bude vymyšlení strategie pro existující budovy firmy, které s přesunem do nových prostor zůstanou prázdné.

Posledním strategickým cílem je modernizace technologií. Během měsíce března 2021 již na šlapanickém skladu zprovozňují automatizované pokladny, které by měly ulehčit práci zaměstnancům odbytu. Postupnými kroky se společnost snaží o vývoj a modernizaci technologií, k usnadnění a zvýšení efektivity práce zaměstnanců na všech provozních úrovních. Podnik by naplněním této vize získal konkurenční výhodu při udržení stejné velikosti pracovních týmů a současně stoupajících požadavcích na náročnost pracovních aktivit zaměstnanců.

6. Strategické analýzy

Šestá kapitola bakalářské práce analyzuje prostředí podniku za pomoci nástrojů popsaných v teoretické části – PESTLE analýza, Porterova analýza konkurenčního prostředí, McKinseyho model 7S a matice BCG.

6.1 Makroprostředí podniku

V této kapitole bude popsáno vnější prostředí podniku za pomoci analýzy PESTLE analýzy, která byla vysvětlena v kapitole 2.1.1.

6.1.1 PESTLE analýza

Politické faktory

Neovlivňují podnik napřímo. Nezáleží na tom, zdali volby vyhraje levice nebo pravice, ale na tom, jak bude probíhat celkový vývoj a trendy ve společnosti. Takový vývoj firma nedokáže ovlivnit, pouze se mu musí přizpůsobit.

Odvětví, které by v rámci firmy mohlo být ovlivněné je protektorovna. Například v Americe jsou všechna státní vozidla (hasiči, pošťáci, policie apod.) obuta do protektorů.

Ekonomické faktory

Mají vliv na fakt, jaké zboží se prodává. Před celosvětovou pandemií všichni vlastníci aut jezdili a jezdili značně. Nyní v krizi tomu tak není, lidé nakupují levnější alternativy. Minulý půlrok zaznamenal e-shop paradox. Rostl prodej prémiového segmentu. Vedení odhaduje, že lidé, kteří nemají a neměli peníze jistě nakupovat pneumatiky nebudou a ti, kteří krizí finančně neutrpěli, si mohou dovolit nákup prémiových značek. Covidové následky podnik zatím nemusí řešit, i přes obecný pokles trhu s pneumatikami, e-shop stále na úkor konkurence roste. Zatím tedy nebyl důvod se strachovat. Pan prokurista Ševčík jun. MBA dodává: „Řešit situaci začneme, až se prodeje dostanou do bodu stagnace.“.

Sociální faktory

Názor pana Ševčíka jun. MBA: „Zaměstnáváme kohokoliv, kdo bude chtít pracovat.“ je velmi optimistický. Vzhledem k manipulaci s pneumatikami není možné na některé dělnické pozice ze zákona najímat ženy. Podnik zatím funguje velmi lokálně, a proto žádné rasové rozdílnosti řešit nemusí. V případě rozšiřování podniku na jiné zahraniční trhy počítají s možností zaměstnávat cizince. Uvědomují si náročnost takového kroku. Interní komunikace by pak tedy musela probíhat v anglickém jazyce, což je v tuto chvíli velmi komplikované.

Technologické faktory

V rámci e-commerce jsou technologickými faktory ovlivňováni, kvůli přizpůsobení se uživatelské přívětivosti. Kampaně řídí spolupracující agentura, interně tedy nemusí podnik zasahovat. Snaží se vše automatizovat, digitalizovat, aby zbytečně nemusely být

tisknuty např. papíry. Tvrdé technologie ovlivňují spíše výrobce pneumatik při vývoji. Podnik ovlivňují modernizující se technologie jak přímo v dílnách, tak softwarové – obsluhující logistiku, obchod, administrativu. Podnik využívá možnosti placené konzultace s externími experty, například pro vytvoření logistické studie pro nový sklad.

Legislativní faktory

Tyto faktory ovlivňují firmu významnou měrou. Například povinnost obutí zimních pneumatik od 1. listopadu – 31. března. Opakuje se každoročně stejný scénář - 1. dubna a 30. října všichni řidiči začnou řešit přezutí a nákup pneumatik. Kumulace služeb a prodeje je v tomto období značná. Kdyby takový zákon nebyl, je možné, že nákupy by probíhaly postupně, pozvolna či vůbec. Také změna zákona v rámci silničního provozu patří mezi důležité faktory. Takový údaj jako minimální výška desénu (v zimě 4 mm, v létě 1,6 mm) by zásadním způsobem mohl ovlivnit prodeje. Pro lepší pochopení této problematiky se nabízí hypotetický příklad – vláda zákonem změní údaj minimální výšky desénu v létě na 3 mm. Pneumatiky by poté zákazníci museli obměňovat častěji za předpokladu, že by najeli stejné vzdálenosti.

Environmentální faktory

I tyto faktory by mohly zásadním způsobem podnik ovlivnit. Avšak TASY s.r.o. je není schopna předpovědět. Automobilový průmysl či elektromobilita – možná se svět dostane do fáze, kdy bude zakázáno vlastnit auto, uchýlíme se ke sdíleným vozidlům, či bude omezený počet aut na rodinu za účelem zredukování počtu automobilů na světě. Tyto hypotetické scénáře by znamenaly menší spotřebu pneumatik, a tudíž menší prodeje.

6.2 Mezoprostředí podniku

Analýza mikroprostředí podniku bude provedena prostřednictvím Porterovi analýzy pěti konkurenčních sil.

6.2.1 Porterova analýza pěti sil

Konkurence v odvětví

Přímá konkurence se skládá ze tří typů. První typ konkurence má nejasně nízké ceny, nespolupracují s výrobcí a importují pneumatiky z Polska. S takovou konkurencí se soupeří těžko. Podnik se s nimi snažil srovnávat v prvních letech své existence e-commerce. Nyní mají jiné priority, situace se obrátila a Pneuboss.cz se snaží vyrovnat spíše stálicím na trhu. Ty tvoří druhou skupinu konkurence.

Stabilizované, tradiční e-shopy, které prodávají seriózně. Třetím typem jsou malé e-shopy s propsanými velkoobchodními daty.

Příklad prvního typu konkurence je VELKO-PNEU.cz, fyzická osoba Zdeněk Škára, bez majetků a celou operaci řeší ve stanu jako překladiště zboží. Dalším příkladem je PNEU-KVALITNE.cz, jež každého půl roku mění název celé firmy. Jednatel firmy je sedmdesátiletý důchodce s trvalým bydlištěm na obecním úřadu. Těchto podvodníků je zhruba deset, uvádí také pan Ševčík jun. MBA.

Příkladem druhého typu jsou PNEUMATIKY.cz nebo NEJLEVNEJSIPNEU.cz, dohromady je těchto poctivých tradičních e-shopů cca deset až patnáct. Nejlevnější Pneu v posledních měsících umožnili Pneuboss.cz přebrat značnou část jejich klientely, protože se věnují svojí privátní značce TOMKET, na kterou zaměřili všechny své zdroje. TOMKET si nechávají vyrábět, a tak upozadili ostatní značky, čehož Pneuboss.cz využil a byl schopen zvýšit prodej na jejich úkor.

Třetí typ konkurenčních podniků není nutné pro účely této práce jmenovat, stačí konstatovat, že se jich na trhu pohybuje okolo čtyřiceti.

Dodavatelé

Značný vliv firmy TASY s.r.o. představovala prvotní podpora pocházející od značky Barum. Spolupráce trvá od 90. let až k dnešnímu dni. V prvních letech pomohli nastavit podniku výhodné nákupní ceny, když podnik ještě nepochyboval s tak velkým množstvím pneumatik. Dříve tedy byly prodejní nárůsty v jejich značkách, ale nyní již, díky velikosti e-shopu Pneuboss.cz, nemá Barum téměř co nabídnout a z toho důvodu začíná být upozadován.

Dodavatele-výrobce se snaží vedení podniku směřovat ke spolupráci v marketingovém odvětví. Jsou po nich požadovány procenta z obrátu, které si podnik

vyhrazuje na marketing. E-shop sice na dodavatelích závisí, ale čím více obchody rostou, tím větší vyjednávací pozici získávají. Kvůli omezeným kapacitám skladu si podnik vybírá potenciální spolupráce, a naopak nevýhodné partnerství eliminují.

Odběratelé

Neboli zákazníci, Pneuboss.cz má dva prodejní kanály, B2B¹² a B2C. K B2B prostředí mají přístup velké firmy nebo firmy s vozovými parky. Takové firmy mají nárok na individuální cenu při odběru např. 100 kusů pneumatik. V maloobchodním prostředí je průměrný počet odebíraných pneumatik 3,5 kusů. Pneuboss.cz analyzuje prodejnost jednotlivých položek a následně reaguje na cenu na trhu. Tyto analýzy mají zprostředkované například portálem Heuréka. Když se produkt umístí na 30. místě, ví, že je neprodejný. Aby se zboží začalo prodávat, potřebují se dostat mezi prvních deset prodejců. V prvních letech existence e-shopu se řídili primárně podle příček na Heuréka, aby se umístili cenově nejvýhodněji, letošním rokem počínaje si mohou dovolit řídit se potřebnou marží. Například výrobce Nokian nyní zvolil cenově agresivní politiku. Zákazníci zaplatí za pneumatiky Nokian stejně, jako za značku Barum. Barum je ale o dvě třídy níž (viz tabulky č. 2 a č. 6). Z logického hlediska si zákazníci samozřejmě vybírají značku Nokian, díky stejné ceně, ale lepším kvalitativním vlastnostem. Top management zvažuje, zdali zlevnit značku Barum, nebo zdražit značku Nokian tak, aby se prodávaly obě.

Substituty

Substituty v pneumatikářské oblasti nepředstavují velkou hrozbu. Problematika substitutů se týká spíše jednotlivých značek, dle slov pana Ševčíka jun. MBA: „To by museli vymyslet automobil bez pneumatik.“

Nová potenciální konkurence

Výhodou oboru je, že do něj, s největší pravděpodobností, nový významný konkurent nevstoupí. Top management se takového názoru domnívá na základě svých nabytých zkušeností. Nová konkurence by musela mít připravený velký finanční obnos s nejistou návratností – marže jsou nízké a ceny zkažené. V posledních pár letech přibyla konkurence v podobě malých e-shopů, které nemají svůj sklad, pouze propsaná data.

¹² B2B = Business To Business, vztah mezi podniky, kdy jeden působí jako kupující a druhý jako prodávající (MediaGuru, online).

Zboží přebalují v garážích, nebo je rovnou posílají zákazníkovi. TASY s.r.o. se také domnívá, že tak velcí hráči na trhu jako např. ALZA se k prodeji pneumatik neuchýlí. Důvod je ten, že skladování pneumatik je rozdílné oproti klasickému rychloobrátkovému zboží (zabírá hodně místa, marže jsou nízké).

6.3 Mikroprostředí podniku

Následující kapitola bude analyzovat vnitřní prostředí podniku pomocí modelu McKinsey 7S a Bostonské matice soustředící se na produktové portfolio.

6.3.1 McKinseyho model 7S

Struktura

Hierarchie podniku je nastavena poměrně jednoznačně. Na pomyslném vrcholu jsou majitelé, manželé Ševčíkovi, jednatelé s.r.o. Součástí vedení je i jejich starší syn Zdeněk Ševčík jun. MBA, který aktuálně zastává funkci prokuristy firmy a spadá pod něj agenda obchodu a logistiky. V užším vedení firmy se po dokončení studií objeví i mladší syn Tomáš Ševčík, do jeho kompetence se plánuje převzetí firemní agendy technického zaměření. Zdeněk Ševčík, jednatel bude řešit firemní finance a nemovitosti.

Pracoviště e-shopu, tzn. Pneuboss.cz, nyní řídí pan Ševčík jun. MBA a pan Marek, výkonný ředitel firmy TASY s.r.o. Projektového manažera, který kontroluje, testuje a řídí vývoj webových stránek, ERP¹³ a externí dodavatele, zastává pan B.A. Adam Albrecht.

Top management komunikuje s vedoucími středisek a ti poté komunikují s jednotlivými zaměstnanci. Střediska/provozy jsou následující: odbyt a sklad spadající pod Pneuboss.cz, servisy, recyklace a protektorovna. Každý týden se konají pravidelné porady rozdělené na skupiny středisek, které spolu souvisejí. Popisy jednotlivých pozic jsou zapsány v interních směrnících.

Pro podporu IT vývoje plánuje vedení najmout posily, avšak s tímto je spojeno velké množství komplikací, a tak se snaží najít kapacity u těch stávajících. Dále oddělení logistiky bude potřebovat profesionální vedení. Se zvyšujícím se nárůstem kompetencí firmy je potřeba, aby jednotliví vedoucí byli schopni obstarat svá oddělení.

¹³ ERP = Enterprise Resource Planning, plánování podnikových zdrojů, konkrétně informační systém HOC (Oracle, online).

Veškerá důležitá sdělení jsou zaměstnancům zprostředkována vedoucími. Doposud neexistuje jednotný firemní komunikační kanál.

Systémy

Vedení podniku vnímá, že zpětná kontrola zaměstnanců by mohla být na vyšší úrovni. Obchodní zástupci musí zapisovat hlášení ze svých schůzek, které se evidují. Prodejní statistiky a výkony jsou kontrolovány. Nyní jsou užívané sdílené Google tabulky jako „kniha hříchů“, kam jsou zapisované problémové situace vedoucích oddělení. Tyto „hříchy“ jsou zohledněné na konci měsíce ve výplatní pásce. Kritéria prémie zatím nejsou kvalitně stanovena, vedení si uvědomuje, že na této problematice musí zapracovat, aby zaměstnanci věděli, za jaké konkrétní úkony prémie dostávají.

Strategie

Majitel firmy Zdeněk Ševčík řeší hrozby, příležitosti a problémy. Na rozdíl Zdeněk Ševčík jun. MBA pracuje na denní bázi a kontrole firmy. Pevně stanové strategie v rámci podniku zatím nejsou. Podrobněji popsáno v kapitole 5.

Styl

Ležérnost na úkor organizace, podnik by rád byl striktnější. Chtějí mít důslednější kontrolu – musí v rámci top managementu vyvíjet tlak na vedoucí středisek, aby si ohlíželi svá oddělení a dokázali je bezproblémově řídit. Vedení plánuje penalizovat vedoucí středisek, pokud jejich oddělení nebude fungovat viz kapitola 6.3.1. Systémy. Specifický dresscode¹⁴ není stanovený ani vyžadovaný, až na zaměstnance dělnických profesí, kteří musí kvůli BOZP¹⁵ nosit povinnou výbavu (ochranou helmu, reflexní vestu apod.).

Spolupracovníci

Tradičně se každoročně koná firemní bowling. Nyní oproti dřívějším obdobím se už nekoná tolik akcí. Když byla firma menší a familiárnější, pořádalo se více setkání. V tomto roce odměňují své zaměstnance pracující déle jako 15 let hodinkami PRIM. Dále zaměstnanci dostávají finanční podporu při narození dítěte. Na Mezinárodní den žen se každé ženě ve firmě rozdává květina. K narozeninám dostávají zaměstnanci poukazy

¹⁴ Dresscode = pravidla upravující oblékání a obouvání (Cambridge Dictionary, online).

¹⁵ BOZP = Bezpečnost a Ochrana Zdraví při Práci (BOZP.cz, online).

(do MALL.CZ, palivové poukázky apod.). Mimořádné odměny se připisují, když se opravdu něco podaří. Vedení chce pracovat na firemní kultuře, a proto v novém skladu pro své zaměstnance plánují fitness centrum, relaxační zónu apod. pro své zaměstnance.

Schopnosti

Vzdělávání v rámci středisek probíhají. Zákaznická podpora i mechanici se účastní školení, která jsou realizovaná externě i výrobcí. TASY s.r.o. využívá státní dotace (podporu z úřadu práce) na semináře pomáhající vývoji zaměstnaneckých schopností.

Sdílené hodnoty

TASY s.r.o. se soustředí na prémiovost, kvalitní služby, ať už se jedná o zákaznickou zkušenost na zákaznické lince, nebo o zákazníky v servise. Tuto hodnotu se snaží šířit mezi všechny své zaměstnance. Pro pracovníky odbytu byl vypracován manuál, který obsahuje souhrn jejich práce a postupy. Takový manuál plánují do budoucna připravit i dalším pracovištím.

6.3.2 Matice BCG

Pro lepší pochopení problematiky je tato analýza rozdělena do třech tříd pneumatik – prémiové, střední a ekonomické. V každé třídě budou popsány v tabulkách základní charakteristiky značek¹⁶ a poté umístění v rámci Bostonské matice.

BRIDGESTONE	<ul style="list-style-type: none"> ○ koncern Bridgestone ○ původ Japonsko ○ dobré letní a závodní pneumatiky ○ největší světový výrobce
CONTINENTAL	<ul style="list-style-type: none"> ○ koncern Continental ○ původ Německo ○ dobrý kilometrový nájezd a odolnost vůči stárnutí ○ výborné VAN pneumatiky
DUNLOP	<ul style="list-style-type: none"> ○ koncern Goodyear ○ původ Irsko ○ dříve často prvovýbava ŠKODA AUTO (Fabia) ○ "vynálezce" odolnosti vůči aquaplaningu
GOODYEAR	<ul style="list-style-type: none"> ○ původ USA ○ obecně dobré pneumatiky ○ dodavatel pro NASCAR ○ zkušenosti v motorsportu – dobré sportovní pneumatiky
MICHELIN	<ul style="list-style-type: none"> ○ koncern Michelin ○ původ Francie ○ výborný kilometrový nájezd ○ stejné vlastnosti pneumatik až do opotřebení 4 mm ○ zpravidla nejdražší, ale většinou i nejkvalitnější
NOKIAN	<ul style="list-style-type: none"> ○ původ Finsko ○ výborné zimní pneumatiky ○ skvělý záběr na sněhu/ledu ○ desény Snowproof – vylepšený WR_D4, což bylo vylepšené WR_D3
PIRELLI	<ul style="list-style-type: none"> ○ vlastník značka Metzeler ○ původ Itálie ○ výborné sportovní a SUV pneumatiky (desén Scorpion) ○ nejvíce homologací ○ prvovýbava Ferrari, Lamborghini, Maserati
YOKOHAMA	<ul style="list-style-type: none"> ○ původ Japonsko ○ super poměr cena/kvalita ○ v Česku moc nerozšířené, ale velmi kvalitní, tiché pneumatiky

Tabulka č. 2: Prémiové třídy pneumatik Pneuboss.cz

¹⁶ Nezmíněné značky nejsou pro účely této práce důležité.

Drop shipping prémiové třídy pneumatik: Yokohama, Bridgestone.

		<i>Podíl na trhu</i>		
		růst	pokles	
<i>Vývoj trhu</i>	růst		<ul style="list-style-type: none"> ○ Continental ○ Pirelli ○ Goodyear ○ Dunlop 	OTAZNÍKY
	pokles	<ul style="list-style-type: none"> ○ Nokian 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Michelin ○ drop shipping 	BÍDNÍ PSI

Tabulka č. 3: Bostonská matice prémiové třídy pneumatik Pneuboss.cz

Z analýzy prémiové třídy je zjevné, že největší zisky získává firma ze značky Nokian. V kategorii hvězdy, které mají největší podíl na trhu a největší vývoj trhu, se neumístila žádná značka. Potenciálně úspěšné mohou být značky Continental, Pirelli, Goodyear a Dunlop. Neziskové jsou naopak značky Michelin, Yokohama, Bridgestone.

BFGOODRICH	<ul style="list-style-type: none"> ○ koncern Michelin ○ původ USA ○ výborné terénní desény AllTerrain a MudTerrain ○ dnes téměř totéž, co Kleber
FIRESTONE	<ul style="list-style-type: none"> ○ koncern Bridgestone ○ původ USA ○ obecně doporučené pneumatiky ○ dobré pro menší vozy
FULDA	<ul style="list-style-type: none"> ○ koncern Goodyear ○ původ Německo ○ alternativa pro Hankook ○ výborné zimní pneumatiky
GITI	<ul style="list-style-type: none"> ○ původ Singapur ○ vývoj v Německu a Finsku ○ výborný poměr cena/kvalita ○ alternativa pro Hankook/Fulda ○ prvovýroba v Evropě
HANKOOK	<ul style="list-style-type: none"> ○ nespadá pod koncern ○ původ Jižní Korea ○ s Fuldou a Giti asi nejlepší ve střední třídě ○ velmi široká nabídka pneumatik
KLEBER	<ul style="list-style-type: none"> ○ koncern Michelin ○ původ Francie ○ dobré zimní komfortní pneumatiky ○ dnes téměř totéž, co BFGoodrich
FALKEN	<ul style="list-style-type: none"> ○ původ Japonsko ○ dobré sportovní pneumatiky ○ v Česku téměř neznámé ○ alternativa ke Kormoran/Kumho
GT RADIAL	<ul style="list-style-type: none"> ○ koncern GITI ○ původ Čína ○ vyvinuto v Německu ○ dobrý kilometrový nájezd

Tabulka č. 4: Střední třídy pneumatik Pneuboss.cz

Drop shipping střední třídy pneumatik: BFGoodrich, Falken, Firestone, Fulda, Kleber, Kumho, Nexen, Toyo, Uniroyal, Vredestein

		<i>Podíl na trhu</i>			
		růst		pokles	
<i>Vývoj trhu</i>	růst		HVĚZDY	<ul style="list-style-type: none"> ○ Giti ○ GT Radial 	OTAZNÍKY
	pokles	<ul style="list-style-type: none"> ○ Hankook 	DOJNÉ KRÁVY	<ul style="list-style-type: none"> ○ drop shipping 	BÍDNÍ PSI

Tabulka č. 5: Bostonská matice střední třídy pneumatik Pneuboss.cz

Analýza střední třídy pneumatik nám říká, že největší podíl na trhu představuje značka Hankook, již ale s poklesem ve vývoji trhu. To ji řadí mezi dojně krávy. V kategorii hvězd se neumístila ani jedna značka. Mezi otazníky patří značky Giti a GT Radial. Bídné psi zastupují v této třídě značky BFGoodrich, Falken, Firestone, Fulda, Kleber, Kumho, Nexem, Toyo, Uniroyal a Vredestein.

BARUM	<ul style="list-style-type: none"> ○ koncern Continental ○ původ Česká republika ○ nejprodávanější u nás, dobrá cena a kilometrový nájezd
DEBICA	<ul style="list-style-type: none"> ○ koncern Goodyear ○ původ Polsko ○ spíše pro malé vozy, levné pneumatiky
GRIPMAX	<ul style="list-style-type: none"> ○ původ Čína ○ cena odpovídá kvalitě ○ žádané hlavně velké rozměry (R18+)¹⁷, i poloviční cena oproti prémiovým značkám
KORMORAN	<ul style="list-style-type: none"> ○ koncern Michelin ○ původ Polsko ○ alternativa pro Matador/Barum ○ nízká cena, totéž, co Riken/Taurus/Tigar
KUMHO	<ul style="list-style-type: none"> ○ původ Jižní Korea ○ dobré sportovní pneumatiky ○ v Česku jako alternativa k Barum/Riken
MATADOR	<ul style="list-style-type: none"> ○ původ Slovensko ○ alternativa pro Barum/Sava/Kormoran/Riken ○ dobré pneumatiky pro VAN – poměr cena/kvalita
RIKEN	<ul style="list-style-type: none"> ○ koncern Michelin ○ původ Japonsko ○ alternativa pro Matador/Barum ○ nízká cena (výroba Srbsko) ○ totéž, co Kormoran/Taurus/Tigar ○ výborný kilometrový nájezd ○ značka, kterou pro Česko zastupuje TASY
ROYAL BLACK	<ul style="list-style-type: none"> ○ původ Čína ○ dobrý poměr cena/kvalita ○ nejlevnější značka ○ na léto 4 různé desény (dle požadavku zákazníka) ○ značka, kterou pro Česko zastupuje TASY
SAVA	<ul style="list-style-type: none"> ○ koncern Goodyear ○ původ Slovinsko ○ dobré zimní pneumatiky ○ velký kilometrový nájezd ○ alternativa pro Barum/Matador
TAURUS	<ul style="list-style-type: none"> ○ koncern Michelin ○ původ Maďarsko ○ dnes již mrtvá značka ○ totéž, co Riken/Kormoran/Tigar
TIGAR	<ul style="list-style-type: none"> ○ koncern Michelin ○ původ Srbsko ○ totéž, co Riken/Taurus/Kormoran

Tabulka č. 6: Ekonomická třída pneumatik Pneuboss.cz

¹⁷ Jak číst rozměr pneumatik vysvětleno v příloze 6.

Drop shipping ekonomické třídy pneumatik: Cooper, Debica, General, Gripmax, Hifly, Imperial, Kormoran, Laufenn, Maxxis, Nankang, Sebring, Sumitomo, Unigrip

		<i>Podíl na trhu</i>		
		růst	pokles	
<i>Vývoj trhu</i>	růst	<ul style="list-style-type: none"> ○ Barum ○ Riken ○ Matador 	<p style="text-align: center;">HVĚZDY</p>	<p style="text-align: center;">OTAZNÍKY</p>
	pokles	<ul style="list-style-type: none"> ○ Royal Black 	<p style="text-align: center;">DOJNÉ KRÁVY</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ Sava ○ drop shipping <p style="text-align: center;">BÍDNÍ PSI</p>

Tabulka č. 7: Bostonská matice ekonomické třídy pneumatik Pneuboss.cz

Analýza ekonomické třídy ukazuje, že nejvyšší růst jak v podílu na trhu, tak ve vývoji trhu představují značky Barum, Riken a Matador. S mírným poklesem ve vývoji trhu se umístila značka Royal Black v dojných krávách. Mezi otazníky se v ekonomické třídě nenachází ani jedna značka a v bídných psech jsou značky Sava, Cooper, Debica, General, Gripmax, Hifly, Imperial, Kormoran, Laufenn, Maxxis, Nankang, Sebring, Sumitomo a Unigrip.

7. Syntéza zjištěných poznatků (SWOT)

Zjištěné poznatky z vnějšího i vnitřního prostředí budou analyzovány v analýze SWOT.

<i>Silné stránky</i>	<i>Příležitosti</i>
<ul style="list-style-type: none"> ○ vlastní prostory ○ finanční stabilita ○ dlouholetost na trhu ○ jednotlivé části organizace pomáhají těm ostatním ○ využívání zkušenosti jednotlivých středisek k pozdvihnutí ostatních ○ nástupnická generace ○ nízká fluktuace na klíčových postech ○ flexibilita celé firmy (rychlá a operativní rozhodnutí) ○ široké portfolio zboží ○ dlouhodobé vztahy s dodavateli ○ všechny distribuční kanály 	<ul style="list-style-type: none"> ○ expanze na zahraniční trhy ○ další kategorie zboží (autokosmetika, autodoplňky) ○ rozšíření velkoobchodní sítě ○ přidání dalších značek (rozšíření sortimentu pneumatik) ○ vylepšení procesů IT infrastruktury ○ následování/využívání trendů e-commerce ○ noví členové týmu (mladá generace, angličtina)
<i>Slabé stránky</i>	<i>Hrozby</i>
<ul style="list-style-type: none"> ○ vedení lidských zdrojů ○ nedostatečná firemní kultura ○ nízká IT kapacita ○ rozmanitost pracovišť ○ e-commerce pouze 5 let na trhu ○ stará technologie e-shopu ○ vztahy na pracovišti 	<ul style="list-style-type: none"> ○ pokles trhu ○ podnebí ○ nově přichodící cenově agresivní hráči na trhu ○ situace s přepravci ○ vysoká fluktuace na dělnických pozicích ○ ekonomická krize ve světě ○ odebrání exkluzivity na privátní značky ○ nutnost změny podnikového systému

Tabulka č. 8: SWOT analýza podniku TASY s.r.o.

Silné stránky

Mezi nejsilnější stránky podniku patří vlastní prostory. Na rozdíl od konkurence nemusí vynakládat finance na pronájem provozů, s tím je spjatá i finanční stabilita podniku. Podnik slaví letos 30 let na trhu s již třetí generací Ševčíků. Familiárnost podniku umožňuje flexibilitu celé firmy, rychlá a operativní rozhodnutí, oproti konkurenčním korporátním společnostem, ve kterých schvalování procesů značnou dobu trvá. Většina klíčových pracovníků je na svých pozicích buď od samého začátku, nebo minimálně patnáct let¹⁸. Jednotlivé části organizace si navzájem pomáhají a využívají zkušeností dílčích středisek na to, aby pozdvihly ty ostatní. Postupem let si podnik osvojil všechny komunikační kanály jako kamenný prodej, e-commerce, velkoobchod a recyklaci. S tím jsou spojené i dlouhodobé kvalitní vztahy s dodavateli, a tudíž široké portfolio zboží.

Slabé stránky

V podniku nejsou nastoleny vyhovující mechanismy zpětné vazby, s tím se pojí nedostatečná kontrola. Ačkoliv TASY s.r.o. působí na trhu dlouho, e-commerce využívají pouze 5 let, vedení to považuje za pozdní nástup. Rychle vyvíjející se technologie zapříčinily staré řešení e-shopu, na kterém se snaží podnik pracovat, avšak s nedostatečnou IT kapacitou se tato mezera těžko vyplňuje. Kvůli chybějící firemní kultuře nejsou rozvinuty pevné vztahy na pracovištích a přispívá k tomu i fakt, že jsou související pracoviště na více místech.

Příležitosti

Mezi největší příležitosti se považují expanze na zahraniční trhy, uvedení rozšiřujících kategorií sortimentu jako autodoplňky nebo autokosmetika, rozšíření velkoobchodní sítě či vylepšení procesů IT a infrastruktury. Zlepšení vybudování firemní kultury. Následování e-commerce trendů v pneumatikářském oboru, obzvláště po době pandemické krize. A poslední identifikovanou příležitostí je najímání více mladých lidí s jazykovou vybaveností do týmů, které by potenciálně mohlo vyústit v rozmělnění jazykové bariéry, která by s nástupem na nové trhy mohla nastat.

¹⁸ Například zmínění výkonný ředitel pan Petr Marek.

Hrozby

Největší hrozby pro podnik TASY s.r.o. představují celkový pokles trhu, nově přichozí cenově agresivní potenciální hráči na trhu či třeba podnebí. Pokud se nadále budou snižovat rozdíly mezi zimou a létem, budou zákazníci nejspíše kupovat celoroční pneumatiky, které zapříčiní celkové snížení prodejů. Vysoká fluktuace na dělnických profesích zapříčiňuje chybovost, a to může vyústit v negativní zákaznickou zkušenost. Potenciální hrozba by mohla nastat s přepravci, kteří již nyní nechtějí převážet pneumatiky a do budoucna by se mohlo stát, že distribuci budou odmítat úplně. Další potenciální hrozbou by mohla být ekonomická krize ve světě, která by způsobila pokles automobilového průmyslu a pneumatik. Dále do této kategorie může být zařazeno odebrání exkluzivity privátních značek či nutnost změny podnikového systému, případně nemožnosti navýšení kapacit pro zrychlení vývoje.

8. Návrh řešení

V této kapitole budou probrána všechna východiska, která z analýz vzešla. Kapitola se bude soustředit na vytvoření strategického plánu, který má pomoci podniku eliminovat své slabé stránky, a naopak využít všech svých příležitostí.

Ze všech nabytých poznatků je zjevné, že podnik TASY s.r.o. nejvíce postrádá pravidla a pevně nastavený řád. V době založení firmy nefungovaly stejné zvyklosti jako dnes. V dnešní době je nepředstavitelné založení firmy a nemyšlení na vizi, poslání či strategické cíle. Zpravidla firmy, které na zmíněné faktory nemyslí, neuspějí. Před třiceti lety tomu ale bylo jinak, marketing v Česku nebyl rozšířený a korporátní zvyklosti také ne. Dá se říct, že podnik ušel opravdu dlouhou a náročnou cestu, nadále prosperuje a vyvíjí se i bez pevně stanovených strategických východisek. Top management musí chtít být progresivní, musí chtít inovovat, a především musí chtít myslet do budoucnosti. Je tedy nezbytné si uvědomit důležitost těchto proměnných a jejich roli ve firmě v dnešní době.

Jak bylo popsáno v předešlých kapitolách, nastavení vize, poslání, cílů a strategie je nedocenitelné. Jsou klíčové k lepšímu fungování všech firem, a především těch rozrůstajících se. Pomáhají ve sjednocení zaměstnanců a jejich pohledu na společnost.

Vize nabízí zaměstnancům pohled vedení na budoucnost a umožňuje jim představit si, jakým směrem se firma plánuje ubírat. Věřím, že taková představa napomáhá pracovní morálce a vnáší chuť pracovat do každého jedince.

Jakožto rodinný podnik by si vedení mělo nastavit strategická východiska samo. Pouze oni sami nejlépe vidí do středu podniku a externista by takového vhledu nebyl schopen dosáhnout.

Do budoucna by se firma měla začít více orientovat na své zaměstnance. Cílem firmy by mělo být zaměstnance motivovat, vyvolávat v nich pocit sounáležitosti a spokojenosti. Zaměstnanci by měli být pyšní na to, že v daném podniku pracují. Jedině zaměstnanci, kteří chápou firemní v nových prostorách, si TASY s.r.o. tuto skutečnost uvědomuje. Svým zaměstnancům plánuje poskytnout společenské prostory.

Pouze prostory ale firemní kulturu nevybudují. Všichni by měli vědět co, kde, kdy a proč mají dělat. V tomto směru naprosto chybí podniku TASY s.r.o. jednotná interní komunikace. Řešením tohoto problému je aplikace Slack. Prostředí, ve kterém top management může vytvořit jednotlivá oddělení, ve kterých budou zaměstnanci fungovat. Snadno ovladatelná aplikace, kterou si mohou stáhnout uživatelé operačních systému jak iOS, tak Android. V tomto programu si zaměstnanci mohou psát ve společném kanálu, i soukromě. Ačkoliv je základní verze zadarmo, pro TASY s.r.o. by bylo výhodnější využívat placenou verzi Standard (roční poplatek 6,25€/zaměstnanec), která umožňuje videokonferenci až s 15člennými týmy, nabízí úložiště o velikosti 10 GB/zaměstnanec a velké množství jiných výhod (Slack, online).

Slack by mohl být využíván i k pravidelnému rozesílání newsletter¹⁹, který by sloužil k podpoře týmového ducha. Dále by mohl obsahovat shrnutí, co firma zrovna dělá a proč. Vizualizace navrhnutá v příloze 7.

Dalším krokem k vybudování firemní kultury, jakmile bude firma centralizovaná, může být pořádání společných snídaní, konajících se jednou za měsíc. Pokud se všichni nescházejí na společném meetingu, a tudíž není jiná možnost se hromadně setkat, jeví se to jako ideální příležitost. Vedení si z takového setkání může vzít spoustu důležitých informací. Například jaké mají jejich zaměstnanci pracovní plány, jaké mají pracovní problémy a jaká jsou jejich řešení. Snídaně vytváří ideální prostředí, ve kterém se nemusí dbát na hierarchii firmy a kde se všichni můžou projevit. Ze zjištěných poznatků může vedení vyvozovat následující kroky.

Stálým zaměstnancům by každý rok mohl podnik připravit balíček v rámci odměn. V takovém balíčku by byly reklamní předměty²⁰ s logem TASY s.r.o.

¹⁹ Newsletter = forma komunikace o přehledu novinek (MediaGuru, online).

²⁰ Podrobnosti budou popsány v příští kapitole.

Peněžní odměny jsou taktéž důležité a zjevně vedením nenastavené. Podnik odměny velkoryse rozdává, ale pevná pravidla zatím nejsou stanovena. Je důležité, aby se tato skutečnost změnila, protože jakmile budou zaměstnanci přesně vědět za jakých podmínek a jakou odpracovanou práci odměnu dostanou, budou více motivovaní pracovní požadavky plnit.

Nově příchozím zaměstnancům podnik může věnovat balíček obsahující jak reklamní materiály, tak brožuru, která bude popisovat fungování ve firmě, tzv. „Příručka Tasáka“. V takové brožure by se podnik novému členu týmu představil. Vysvětlil by mu právě podnikovou vizi, poslání a cíle. Tato příručka by zaměstnanci mohla pomoci s lepší orientací a aklimatizací do nového prostředí.

Jelikož top management je stávajícími aktivitami velmi zaneprázdněný, návrhem řešení by mohlo být zaměstnat personalistu, který bude mít firemní kulturu na starost. Personalista by úzce spolupracoval s účetní, nastavil by fungování, řešil výrobu brožury, firemních materiálů, distribuci apod.

8.1 Rozpočet

V následujících tabulkách jsou rozepsány jednotlivé výdaje, které by firma musela vynaložit za realizaci návrhu. V tabulce číslo 9 jsou nastíněny částky (v Kč) za navrhovaného personalistu včetně výše pojištění. V tabulce číslo 10 jsou uvedeny jednotlivé firemní produkty, v cenách (Kč) jsou již zahrnuty poplatky za potisk logem firmy. Celková částka vyplývající ze součtu obou tabulek je 514.410 Kč, což jsou náklady, které by podnik musel ročně vynaložit.

ZAMĚSTNANEC	HRUBÁ MZDA	SOCIÁLNÍ POJIŠTĚNÍ	ZDRAVOTNÍ POJIŠTĚNÍ	ČISTÁ MZDA	MZDA NA ROK
<i>personalista</i>	36578,-	6824,-	2457,-	27297,-	438936,-

Tabulka č. 9: Rozpočet zaměstnání personalisty – vlastní zpracování

PRODUKT	BARVA	KÓD PRODUKTU	MNOŽSTVÍ	CENA ZA KUS	CELKOVÉ NÁKLADY BEZ DHP
<i>Bavlněná skládací taška</i>	přírodní	92922-150	70ks	66,-	4620,-
<i>Keramický hrnek, 250ml</i>	bílá	94672-106	70ks	82,80,-	5796,-
<i>Termoska, 750ml</i>	stříbrná	54388-107	70ks	192,10,-	13447,-
<i>Flash disk, 4GB</i>	stříbrná	97566-127	70ks	91,20,-	6328,-
<i>Plnitelný zapalovač</i>	bílá	52010-106	70ks	25,10	1757,-
<i>Klíčenka s otvírákem na láhve</i>	stříbrná	93394-107	70ks	37,70,-	2639,-
<i>Pánské tričko</i>	bílá	R2296-103-XL	70ks	166,50,-	11655,-
<i>Dámské tričko</i>	bílá	30114-103-M	70ks	120,80,-	8456,-
<i>Držák na pera s kalendářem, budíkem a teploměrem</i>	stříbrná	97065-127	70ks	116,40,-	8148,-
<i>Zvýrazňovač</i>	bílá	91615-106	140ks	19,30,-	2702,-
<i>Sada samolepících bločků</i>	přírodní	93448-160	70ks	29,70,-	2079,-
<i>Poznámkový blok</i>	bílá	93487-106	70ks	65,70,-	4599,-
<i>Sada kuličkového pera a mechanické tužky</i>	bílá	13526-106	140ks	23,20,-	3248,-
<i>Celková cena všech položek:</i>					75474,-

Tabulka č. 10: Rozpočet reklamních materiálů – vlastní zpracování, čerpáno z REDA
[online]

Závěr

Cílem této bakalářské práce bylo vytvoření strategického plánu pro podnik TASY s.r.o., jež bude konkrétní a aplikovatelný za pomoci vybraných strategických analýz vnějšího i vnitřního prostředí. Mezi analytické metody využité v této práci k dosažení hlavního cíle se řadí například PESTLE analýza, Porterova analýza pěti konkurenčních sil, McKinseyho model 7S, Bostonská matice či SWOT analýza. Cílem všech navržených změn bylo zlepšení pozice podniku v dynamicky se vyvíjejícím prostředí a získání konkurenční výhody. Návrh řešení bude konzultován s vedením firmy s cílem zavedení navržených změn do praxe.

V první části této práce byly definovány základní pojmy z oblasti strategického řízení. Pozornost byla soustředěna primárně na pojmy strategie, strategické myšlení, strategický management, strategická východiska a strategické plánování. Následně byly popsány vybrané marketingové analýzy a v závěru teoretické části byla vysvětlena analýza SWOT.

V analytické části bakalářské práce na základě nabytých teoretických poznatků byla realizována marketingová analýza podniku TASY s.r.o. Při analyzování makroprostředí byla využita metoda PESTLE. Mezoprostředí podniku bylo analyzováno za pomoci Porterovi analýzy pěti konkurenčních sil a k analýze mikroprostředí bylo využito analýz McKinseyho 7S a Bostonské matice. V této části byl také definován profil společnosti na základě rozhovoru s prokuristou Zdeňkem Ševčíkem jun. MBA. Syntézou zjištěných poznatků byly určeny silné a slabé stránky podniku, příležitosti a hrozby. V závěru analytické části byl formulován návrh řešení ve vybraných oblastech společnosti. Hlavními oblastmi jsou firemní kultura a interní komunikace.

Hlavního cíle, stanoveného touto bakalářskou prací, se podařilo dosáhnout. Navrženými změnami se docílí zaměstnanecké loajality a firemní sounáležitosti, která není v tomto okamžiku silnou stránkou podniku. Uskutečněnými analýzami bude podniku poskytnut podklad pro zpracování strategických východisek, které doposud stanovené nejsou. Nejvyšší výdajovou položkou v návrhu představuje najmutí personalisty. Návrh, který byl představen, splňuje nynější i budoucí potřeby podniku.

Tato bakalářská práce též poukazuje na fakt, že strategické plánování je nezbytně nutné pro každý prosperující podnik ke zvýšení efektivity řízení podniku a budoucí naplnění strategických cílů.

Seznam použité literatury

DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku* [online]. Praha: C.H. Beck, 2001 [cit. 2021-02-17]. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-603-4. Dostupné z: <<http://kramerusndk.nkp.cz/search/handle/uuid:b1bcc8f0-2d71-11e2-89c9-005056827e51>>.

FOTR, Jiří, SOUČEK, Ivan, 2005. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. Praha: Grada Publishing. Expert (Grada). ISBN 80-247-0939-2.

FOTR, Jiří, Emil VACÍK, Miroslav ŠPAČEK a Ivan SOUČEK. *Úspěšná realizace strategie a strategického plánu*. Praha: Grada Publishing, 2017. Expert. ISBN 978-80-271-0434-5.

FOTR, Jiří, Emil VACÍK, Ivan SOUČEK, Miroslav ŠPAČEK a Stanislav HÁJEK. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe. 2.*, aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, 2020. Expert. ISBN 978-80-271-2499-2.

GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. *Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení* [online]. Brno: Computer Press, 2010 [cit. 2021-02-17]. ISBN 978-80-251-2621-9. Dostupné z: <<http://kramerusndk.nkp.cz/search/handle/uuid:45ffbd0-39a6-11e4-8e0d-005056827e51>>.

HANZELKOVÁ, Alena. *Business strategie: krok za krokem* [online]. V Praze: C.H. Beck, 2013 [cit. 2021-02-17]. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-455-1. Dostupné z: <<http://kramerusndk.nkp.cz/search/handle/uuid:a64a3460-b244-11e6-88f6-005056827e52>>.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy* [online]. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013 [cit. 2021-02-17]. Expert. ISBN 978-80-247-4670-8. Dostupné z: <<http://kramerusndk.nkp.cz/search/handle/uuid:fea526f0-5c65-11ea-9076-005056827e52>>.

KOTLER, Philip. *Moderní marketing* [online]. 4. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007 [cit. 2021-02-17]. ISBN 978-80-247-1545-2. Dostupné z: <<https://ndk.cz/view/uuid:869a8aa0-b5f8-11e5-b5dc-005056827e51?page=uuid:07058110-be3a-11e5-82dc-5ef3fc9bb22f>>.

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. [4. vyd.]. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5.

MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1911-5.

SRPOVÁ, Jitka. *Podnikatelský plán a strategie*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 9788024741031;8024741032.

VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita* [online]. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009 [cit. 2021-02-17]. ISBN 978-80-7261-200-0. Dostupné z: <<http://krameriusndk.nkp.cz/search/handle/uuid:49c31c30-6028-11e5-bf4b-005056827e51>>.

Seznam použitých zdrojů

BB2 – Business To Business, 2021 [online]. MediaGuru. [cit. 2021-04-16]. Dostupné z: <<https://www.mediaguru.cz/slovník-a-mediatypy/slovník/klicova-slova/b2b-business-to-business/>>.

B2C – Business To Consumer, 2021 [online]. MediaGuru. [cit. 2021-04-16]. Dostupné z: <<https://www.mediaguru.cz/slovník-a-mediatypy/slovník/klicova-slova/b2c-business-to-consumer/>>.

Co je BOZP? Definice, cíle, legislativa a principy, 2021 [online]. BOZP.cz. [cit. 2021-04-16]. Dostupné z: <<https://www.bozp.cz/aktuality/co-je-bozp/>>.

Definition of Enterprise Resource Planning (ERP), 2021 [online]. Oracle. [cit. 2021-04-16]. Dostupné z: <<https://www.oracle.com/erp/what-is-erp/>>.

Dress Code, 2021 [online]. Cambridge Dictionary. [cit. 2021-04-16]. Dostupné z: <<https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/dress-code>>.

E-commerce, 2021 [online]. MediaGuru. [cit. 2021-04-16]. Dostupné z: <<https://www.mediaguru.cz/slovník-a-mediatypy/slovník/klicova-slova/e-commerce/>>.

Hašek, Zdeněk. *Studijní materiály*. 2020 [cit. 2021-02-17].

Hello, Slack Standard plan, 2021 [online]. Slack. [cit. 2021-04-16]. Dostupné z: <https://slack.com/intl/en-cz/pricing/standard?geocode=en-cz&from_pricing=1>.

Newsletter, 2021 [online]. MediaGuru. [cit. 2021-04-16]. Dostupné z: <<https://www.mediaguru.cz/slovník-a-mediatypy/slovník/klicova-slova/newsletter/>>.

OOH – Out Of Home, 2021 [online]. MediaGuru. [cit. 2021-04-16]. Dostupné z: <<https://www.mediaguru.cz/slovník-a-mediatypy/slovník/klicova-slova/ooh-out-of-home/>>.

Pařízková, Nikola. *Studijní materiály*. 2019 [cit. 2021-02-17].

Pneuboss.cz, 2021 [online]. Pneuboss.cz. [cit. 2021-04-16]. Dostupné z
<<https://www.pneuboss.cz>>.

Protektory pro nákladní vozidla, 2021 [online]. TASY. [cit. 2021-04-16]. Dostupné z:
<<https://www.tasy.cz/protektory>>.

REDA, 2021 [online]. REDA. [cit. 2021-04-16]. Dostupné z: <<https://eshop.reda.cz/cs>>.

Reengineering, 2015 [online]. Management Mania. [cit. 2021-04-16]. Dostupné z:
<<https://managementmania.com/en/reengineering>>.

SEO – Search Engine Optimalizace, 2021 [online]. MediaGuru. [cit. 2021-04-16].
Dostupné z: <<https://www.mediaguru.cz/slovník-a-mediatypy/slovník/klicova-slova/seo-search-engine-optimalizace/>>.

SMART (Specific, Measurable, Achievable, Realistic, Time Specific), 2019 [online].
Management Mania. [cit. 2021-04-16]. Dostupné z:
<<https://managementmania.com/en/reengineering>>.

Seznam obrázků

Obrázek č. 1: Vztah mezi posláním podniku, podnikovými zdroji a schopnostmi a okolím podniku	11
Obrázek č. 2: Liedkův model strategického myšlení	12
Obrázek č. 3: Úrovně strategického řízení	17
Obrázek č. 4: Proces strategického řízení	19
Obrázek č. 5: Strategické plánování	25
Obrázek č. 6: Podnikatelské prostředí	26
Obrázek č. 7: Porterův model pěti sil	30
Obrázek č. 8: Model „7S“ firmy McKinsey	32
Obrázek č. 9: Bostonská matice	34
Obrázek č. 10: SWOT analýza ve formulaci strategického záměru	35
Obrázek č. 11: Rozměr pneumatik	82

Seznam tabulek

Tabulka č. 1: Strategické a specifické cíle podniku TASY s.r.o.	40
Tabulka č. 2: Prémiové třídy pneumatik Pneuboss.cz	50
Tabulka č. 3: Bostonská matice prémiové třídy pneumatik Pneuboss.cz	51
Tabulka č. 4: Střední třídy pneumatik Pneuboss.cz	51
Tabulka č. 5: Bostonská matice střední třídy pneumatik Pneuboss.cz	52
Tabulka č. 6: Ekonomická třída pneumatik Pneuboss.cz	53
Tabulka č. 7: Bostonská matice ekonomické třídy pneumatik Pneuboss.cz	53
Tabulka č. 8: SWOT analýza podniku TASY s.r.o.	54
Tabulka č. 9: Rozpočet zaměstnání personalisty	61
Tabulka č. 10: Rozpočet reklamních materiálů	62

Seznam příloh

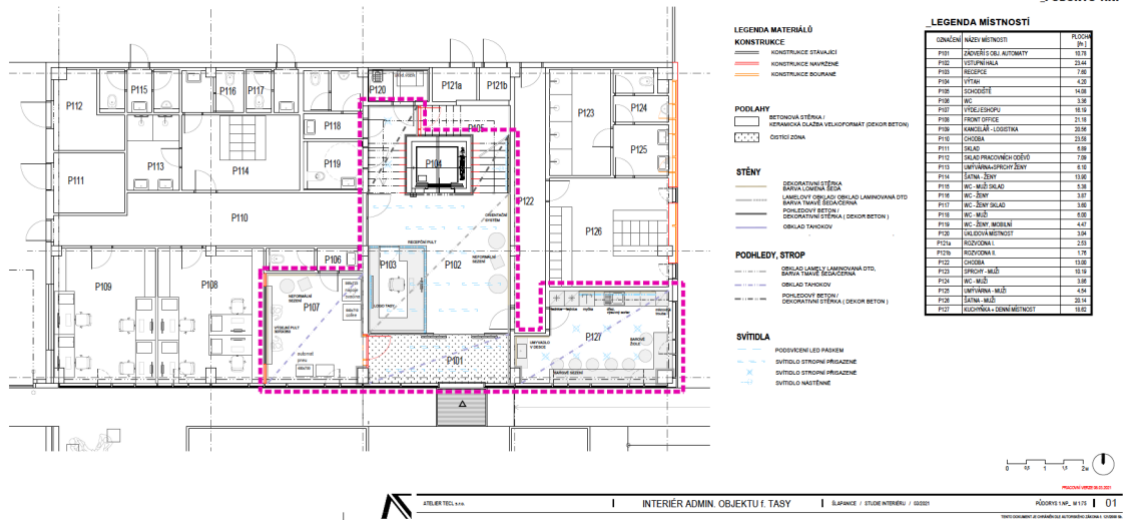
Příloha 1: Ukázka náhledu vizualizace exteriéru nového skladu firmy TASY s.r.o.	63
Příloha 2: Ukázka půdorysů všech pater interiéru nového skladu firmy TASY s.r.o.	64
Příloha 3: Ukázka vizualizace interiéru 1. nadzemního patra	66
Příloha 4: Ukázka vizualizace interiéru 2. nadzemního patra	68
Příloha 5: Ukázka vizualizace interiéru 3. nadzemního patra	70
Příloha 6: Jak číst pneumatiky	82
Příloha 7: Newsletter vizualizace	84

Příloha 1: Ukázka náhledu vizualizace exteriéru nového skladu firmy TASY s.r.o.

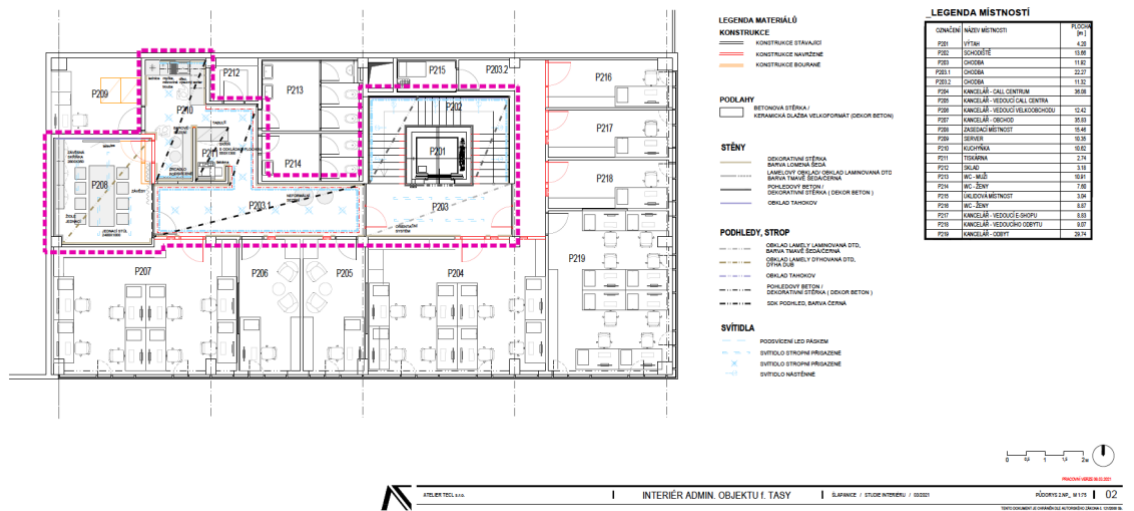


Příloha 2: Ukázka půdorysů všech pater interiéru nového skladu firmy TASY s.r.o.

Půdorys 1. nadzemního patra



Půdorys 2. nadzemního patra



Příloha 3: Ukázka vizualizace interiéru 1. nadzemního patra

Vstupní hala a zádveří (P101, P102)

_VIZUALIZACE 1.NP

VSTUPNÍ HALA A ZÁDVEŘÍ (P101, P102)



ATELIER TACL s.r.o. | INTERIÉR ADMIN. OBJEKTU F. TASY | ŠKAFNICE / STUDIE INTERIÉRU / 032021 | 04
TENTO DOKUMENT JE OCHRÁNĚN AUTORSKÝM PRÁVEM A JE ZAKÁZÁNO KOPÍROVÁNÍ

Výdej e-shopu (P107)

_VIZUALIZACE 1.NP

VÝDEJ E-SHOPU (P107)



ATELIER TACL s.r.o. | INTERIÉR ADMIN. OBJEKTU F. TASY | ŠKAFNICE / STUDIE INTERIÉRU / 032021 | 05
TENTO DOKUMENT JE OCHRÁNĚN AUTORSKÝM PRÁVEM A JE ZAKÁZÁNO KOPÍROVÁNÍ

Kuchyňka a denní místnost (P127)

_VIZUALIZACE 1.NP

KUCHYŇKA + DENNÍ MÍSTNOST (P127)



ATELIER TISHL s.r.o.

INTERIER ADMIN. OBJEKTU f. TASY

SLAUPANICE / STUDIE INTERIÉRŮ / 03021

PRACOVNÍ VERZE: 06.03.2021

06

TENTO DOKUMENT JE OCHRÁNĚNÝ ELEKTRONICKOU ZÁMKAU A UZAMKNUTÝM

Příloha 4: Ukázka vizualizace interiéru 2. nadzemního patra

Chodba (P203)

VIZUALIZACE 2.NP

CHODBA (P203)



Chodba (P203.1)

VIZUALIZACE 2.NP

CHODBA (P203.1)



Kuchyňka (P210)

VIZUALIZACE 2.NP

KUCHYŇKA (P210)



ATELIER TECL, s.r.o.

INTERIÉR ADMIN. OBJEKTU F. TASY

ŠKAFNICE / STUDIE INTERIÉRU / 03/2021

PRACOVNÍ VERZE 08.05.2021

09

TENTO DOKUMENT JE OCHRÁNĚN AUTORSKOU ZÁKONNĚ USTANOVENOU

Zasedací místnost (P208)

VIZUALIZACE 2.NP

ZASEDACÍ MÍSTNOST (P208)



ATELIER TECL, s.r.o.

INTERIÉR ADMIN. OBJEKTU F. TASY

ŠKAFNICE / STUDIE INTERIÉRU / 03/2021

PRACOVNÍ VERZE 08.05.2021

10

TENTO DOKUMENT JE OCHRÁNĚN AUTORSKOU ZÁKONNĚ USTANOVENOU

Příloha 5: Ukázka vizualizace interiéru 3. nadzemního patra

Chodba a recepce (P303, P348)

_VIZUALIZACE 3.NP

CHODBA (P303)
RECEPCE (P348)



ATELIER TĚČL s.r.o. | INTERIÉR ADMIN. OBJEKTU F. TASY | ŠKAFNICE / STUDIE INTERIÉRU / ESOBT | 11
PRACOVNÍ VERZE 06.05.2021
TENTO DOKUMENT JE OCHRÁNĚNÝ AUTORSKÝMI PRÁVY A ÚDAJI O ÚČELNOSTI

Jednací místnost (P352)

_VIZUALIZACE 3.NP

JEDNACÍ MÍSTNOST (P352)



ATELIER TĚČL s.r.o. | INTERIÉR ADMIN. OBJEKTU F. TASY | ŠKAFNICE / STUDIE INTERIÉRU / ESOBT | 12
PRACOVNÍ VERZE 06.05.2021
TENTO DOKUMENT JE OCHRÁNĚNÝ AUTORSKÝMI PRÁVY A ÚDAJI O ÚČELNOSTI

Kancelář (P304)

VIZUALIZACE 3.NP

KANCELÁŘ (P304)



ATELIER TECL s.r.o.

INTERIÉR ADMIN. OBJEKTU F. TASY

ŠKUPINAČE / STUDIE INTERIÉRU / 03/2021

PRACOVNÍ VERZE 06.01.2021

13

TENTO DOKUMENT JE OCHRÁNĚN ÚLOŽIŠTĚM PRÁVAŮ A JE ZAKÁZÁNO KOPÍROVÁNÍ.

Sprcha, WC (P306, P307)

VIZUALIZACE 3.NP

SPRCHA (P306), WC (P307)



ATELIER TECL s.r.o.

INTERIÉR ADMIN. OBJEKTU F. TASY

ŠKUPINAČE / STUDIE INTERIÉRU / 03/2021

PRACOVNÍ VERZE 06.01.2021

14

TENTO DOKUMENT JE OCHRÁNĚN ÚLOŽIŠTĚM PRÁVAŮ A JE ZAKÁZÁNO KOPÍROVÁNÍ.

Kancelář (P352)

VIZUALIZACE 3.NP

KANCELÁŘ (P352)



ATELIER TECL s.r.o.

INTERIÉR ADMIN. OBJEKTU F. TASY

ŠKAFNICE / STUDIE INTERIÉRU / 03/2021

PRACOVNÍ VERZE 06.05.2021

15

TENTO DOKUMENT JE OCHRÁNĚN AUTORSKÝMI PRÁVY A ÚLOŽEN V

Kancelář (P345)

VIZUALIZACE 3.NP

KANCELÁŘ (P345)



ATELIER TECL s.r.o.

INTERIÉR ADMIN. OBJEKTU F. TASY

ŠKAFNICE / STUDIE INTERIÉRU / 03/2021

PRACOVNÍ VERZE 06.05.2021

16

TENTO DOKUMENT JE OCHRÁNĚN AUTORSKÝMI PRÁVY A ÚLOŽEN V

Chodba (P303.1)

VIZUALIZACE 3.NP

CHODBA (P303.1)



WC ženy (P342)

VIZUALIZACE 3.NP

WC ŽENY (P342)



Kuchyňka (P340)

VIZUALIZACE 3.NP

KUCHYŇKA (P340)



ATELIER RECL s.r.o.

INTERIÉR ADMIN. OBJEKTU F. TASY

ŠKAFANICE / STUDIE INTERIÉRU / 03/2021

PRACOVNÍ VERZE 06.05.2021

19

TENTO DOKUMENT JE OCHRÁNĚN AUTORSKÝMI PRÁVY A ULOŽEN V

Zasedací místnost (P337)

VIZUALIZACE 3.NP

ZASEDACÍ MÍSTNOST (P337)



ATELIER RECL s.r.o.

INTERIÉR ADMIN. OBJEKTU F. TASY

ŠKAFANICE / STUDIE INTERIÉRU / 03/2021

PRACOVNÍ VERZE 06.05.2021

20

TENTO DOKUMENT JE OCHRÁNĚN AUTORSKÝMI PRÁVY A ULOŽEN V

Účtárna (P310)

VIZUALIZACE 3.NP

ÚČTÁRNA (P310)



ATELIER TČL s.r.o.

INTERIÉR ADMIN. OBJEKTU F. TASY

ŠKAPNICE / STUDIE INTERIÉRU / 032021

PRACOVNÍ VERZE 06.05.2021

21

TOHTO DOKUMENTU JE ZÁKÁZNÍKEM DĚLA AUTORSKÝMI PRÁVY A ŽADATEL

Příloha 6: Jak číst pneumatiky

E-shop Pneuboss.cz (2020) vysvětluje, že pro správné porozumění textu musí být vysvětlen rozměr pneumatik a jak takový rozměr číst. Na příkladu bude jednoduše vysvětlen rozměr, který se skládá z několika údajů.



Obrázek č. 11: Rozměr pneumatik – zpracováno dle TASY 2021 [online]

„Šířka běhounu se udává v milimetrech, je to maximální šířka pneumatiky při nominálním tlaku huštění a nominálním zatížení. Tato pneumatika je široká 205 mm. Profilové číslo udává poměr mezi šířkou pneumatiky a výškou bočnice v procentech. Výška profilu této pneumatiky je 55 % z 205 mm, tedy 112, 75 mm. R je označení radiální konstrukce pneumatiky. Vývojově starší diagonální konstrukce pneumatiky je značena pomlčkou. Průměr ráfku je číslo, které udává velikost ráfku v palcích. 1 palec je cca 25,4 mm. Toto kolo má průměr ráfku 16 palců (40,64 cm). Index nosnosti je bezrozměrné číslo, které odpovídá nominálnímu provoznímu zatížení pneumatiky v kg na jednu pneumatiku. Index rychlosti je písmeno odpovídající rychlostní kategorii, pro kterou byla pneumatika navržena. Rozměr pneumatiky, index nosnosti a index rychlosti jsou údaje, které řidič najde v technickém průkazu vozidla. Montáž jiného rozměru, než schváleného není dovolena.“ (TASY 2021 [online]).

VOL. #1 | LEDEN 2021



OFICIÁLNÍ FIREMNÍ NEWSLETTER

DO 2021 JEDINĚ PRAVOU NOHOU!

TEREZA JINDROVÁ

Jak už tomu v Novém roce bývá, i já do něj vkráčím plná elánu, předsevzetí a naděje. Těším se na všechny možnosti, které mi může další rok nabídnout. Ačkoliv se jedná o den, jako každý jiný, přináší nám osvěžující vánek do rutinních životů. Naše milé TASY má na následující rok spoustu plánů a cílů, kterých bez Vás všech nebude schopno dosáhnout.

Dovoďte mi Vás pozvat na firemní večírek, který se letos bude konat ve virtuálním prostředí v pátek 15. ledna 2021 v 18:00 ku příležitosti představení plánu roku 2021. Pojďme spolu oslavit ale i další zdary, navázané spolupráce a jiné úspěchy minulého roku!

Stavte se prosím u paní asistentky, která pro Vás bude mít nachystanou malou drobnost, kterou si všichni u hovoru přiřkneme.

Vedení vzkazuje:

"Vstupujeme do roku 2021 s 30. letou tradicí. Pokračujte v dobře odvedené práci a udělejte nás minimálně stejně pyšnými, jako v roce 2020."

Podrobnější informace Vám budou rozeslány přes Slack.

Nejnovější novinky ze šlapanického skladu:

VRATNÁ HADICE NA HYDRAULIKU OPĚT ŠPATNĚ!

