

P o m á h á m e ř í d i t s p r á v n ý m s m ě r e m

Amylon, a.s. Havlíčkův Brod



Počet zaměstnanců:	120	Kontaktní osoba:	Ing. Vladimír Zeman
Tržby:	240 000 000,- Kč	Funkce:	generální ředitel
Web:	www.amylon.cz	Telefon:	569 430 311



GIST, s.r.o., Collinova 421, 500 03 Hradec Králové

Telefon: 495 809 355 | Fax: 495 809 356 | E-mail: gist@gist.cz | www.gist.cz

Amylon, a.s. je potravinářskou firmou podnikající v oblasti škrobárenství. Své sídlo má v Havlíčkově Brodě, kde se rovněž nachází její největší výrobní provoz. Zde probíhá na nových technologických linkách řízených počítači zpracování pšeničné mouky na lepek (pšeničnou bílkovinu) a pšeničný škrob, jehož převážná část produkce je dále zpracována na tekutý maltózový a glukózový sirup.

Tento hlavní výrobní program provozu Havlíčkův Brod je ještě doplněn výrobou kaseinových, škrobových, dextrinových a disperzních lepidel. Suchý pšeničný škrob je rovněž vstupní surovinou pro výrobu klasických pudingů, které jako řadu dalších balených výrobků produkuje provoz Ronov nad Sázavou.

Bezpečnost potravin je zajištěna jednak pečlivou kontrolou pracovníky laboratoří, jednak dodržováním systému HACCP, který stanovuje správné výrobní i hygienické postupy.

Zpracování pšeničného škrobu je hlavní činností i třetího provozu Amylonu, a.s., provozu Polná. Jednak zde probíhá sušení škrobu, dále se škrob praží a tím vznikají různé typy dextrinů a v neposlední řadě se připravují modifikované škroby.

Pro zahájení procesu strategického řízení jsme hledali partnera s „best practices“, který nám pomůže hledat odpovědi na otázky, zda realizovat změny a v jakých oblastech, to vše jako důsledek turbulentního prostředí a působení globálních hráčů v našem odvětví. Spolupráce ukázala, že GIST je ten správný partner.

Ing. Vladimír Zeman
generální ředitel Amylon, a.s.

Cíle projektu

Společnost Amylon, tradiční výrobce škrobárenských produktů zažívá na vlastní kůži, co znamená turbulence v daném odvětví, vstup a působení konkurenčních sil globálních hráčů a dalších vlivů okolí.

Důsledkem toho management společnosti uskutečnil v roce 1999 jednu ze zásadních změn v produktovém zaměření a přešel od tradiční výroby bramborového škrobu k výrobě pšeničného škrobu.

Při hledání odpovědí na otázky, zda realizovat změny a v jakých oblastech, se management Amylonu rozhodl nastartovat projekt Strategické analýzy. V úvodu vzájemné spolupráce byly identifikovány následující základní cíle:

1. Formalizování prováděných činností v rámci procesu strategického řízení
2. Nezávislé posouzení dosavadních analýz a moderování projektu strategické analýzy
3. Specifikování faktorů ovlivňujících nabídku a poptávku

Přínosy realizovaného řešení

1. Formalizování procesu strategické analýzy

Přínosem byla formalizace kroků strategického řízení, která byla podpořena úvodním školením, vysvětlením rozsahu základních činností a dále aplikováním nástrojů a postupů strategické analýzy v rámci vlastního projektu (např. strategická mapa, BCG matice, mapy analýzy portfolia, analýza hodnotového řetězce, atd.).

Management společnosti vychází ze standardních postupů strategického řízení a aktuálně reaguje na nahodilé strategické příležitosti či ohrožení. Důsledkem zdůraznění významu strategického řízení je striktní oddělení operativních činností a strategie v rámci pravidelných porad managementu.

2. Odraz odpovědnosti v nové struktuře organizace

Řízení společnosti Amylon probíhalo v rámci organizační struktury odrážející regionální členění provozů do Havlíčkova Brodu, Polné a Ronova. V rámci strategické analýzy byla identifikována vhodná tržní kritéria pro vytvoření strategických obchodních jednotek (dále SBU), které tvoří základní pilíře skupiny Amylon.

Tento důležitý závěr byl promítnut do odpovědnosti a organizační struktury. Nově jmenovaní manažeři SBU jsou zodpovědní za formulování budoucího rozvoje SBU.

V život byly uvedeny následující SBU:

- pšeničný škrob a sirupy,
- balené výrobky na bázi pšeničného škrobu,
- lepidla.



3. Vnímání společnosti v kontextu odvětví

Analýza odvětví a konkurenčních sil tvoří základ strategické analýzy, na kterém jsou formulovány další směry rozvoje. Přínosem provedené analýzy je hodnocení přitažlivosti odvětví, které společnost neovlivní a dále pochopení vzájemných konkurenčních sil, které lze přímo ovlivnit vhodně zvolenou strategií.

Pro SBU balené zboží bylo důležité zobecnění dílčích informací o konkurentech a jejich přehledné zobrazení. Výstup byl zaznamenán do strategické mapy (závislost segmentů a skupin firem podnikajících na základě obdobných proměnných). Hlavními rysy strategických skupin pro SBU balené zboží je marketingové řízení, budování silné značky a diferenciací produktů. Strategická mapa je základem pro vymezení pozice Amylonu v kontextu odvětví.

4. Schopnosti a zdroje v kontextu hodnotového řetězce

Důležitou oblastí strategické analýzy je rozpoznání aktivit tvořících konkurenční výhodu. Vycházíme z obecného schématu hodnotového řetězce, který začíná požadavkem zákazníka a končí uspokojením potřeb zákazníka. Výstupem je identifikace aktivit, které zákazník pozitivně oceňuje, které tvoří základ konkurenční výhody, které musí být zajišťované vlastními zdroji.

Příkladem konkurenční výhody pro SBU pšeničný škrob a sirupy je časová pružnost v reakci na požadavek zákazníka, elastická velikost šarže na požadavek zákazníka a přizpůsobování kapacity změně poptávky. Součástí hodnocení zdrojů je zpracování produktové analýzy.

Závěry produktové analýzy byly prezentovány v matici (závislost rentability a absolutní masы vytvářené hodnoty) rozdělené do čtyř kvadrantů, nízká rentabilita a nízká masa vytvářené hodnoty, vysoká rentabilita a nízká masa vytvářené hodnoty, atd. Analýzou zdrojů a schopností byl vytvořen základ pro modelování zdrojů a schopností.

5. Shrnutí formou strategických témat

Za účelem provázání analýzy okolí a analýzy vnitřních zdrojů a schopností byl využit nástroj SWOT analýzy. Výstupem jsou strategická témata na základě kombinace významných silných a slabých stránek a klíčových příležitostí a ohrožení.

