



Ekonomická
fakulta
Faculty
of Economics

Jihočeská univerzita
v Českých Budějovicích
University of South Bohemia
in České Budějovice

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích

Ekonomická fakulta

Katedra řízení

Bakalářská práce

Strategické řízení a jeho uplatňování ve vybraném podniku

Vypracovala: Radka Macháčková

Vedoucí práce: doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph. D.

České Budějovice 2014

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

Jméno a příjmení: **Radka MACHÁČKOVÁ**
Osobní číslo: **E11718**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Řízení a ekonomika podniku**
Název tématu: **Strategické řízení a jeho uplatňování ve vybraném podniku**
Zadávající katedra: **Katedra řízení**

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

Cíl práce:

Cílem bakalářské práce je na základě aplikace vybraných metod, posoudit proces strategického řízení podniku.

Metodický postup:

- 1) charakteristika základních pojmů a technik strategického řízení;
- 2) posouzení procesu strategického řízení ve vybraném podniku
- 3) rozbor pozice podniku na konkurenčním trhu a evaluace jeho strategie;
- 3) navržení eventuálních změn procesu strategického řízení

Rámcová osnova:

1. Úvod. 2. Literární přehled. 3. Metodika. 4. Charakteristika vybrané organizace: zaměření, historický vývoj, velikost, počet pracovníků. 5. Vlastní práce. 6. Závěr 7. Použitá literatura. 8. Přílohy

Rozsah grafických prací: **dle potřeby**
Rozsah pracovní zprávy: **40 - 50 str.**
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**
Seznam odborné literatury:


DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku: teorie pro praxi*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2001, xiv, 256 s. Prosperita firmy. ISBN 80-717-9603-4.
DONNELLY, James H. *Management*. Vyd. 1. Praha: Grada, 1997, 821 s. ISBN 80-716-9422-3.
KERŤKOVSKÝ, Miloslav. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2002, xii, 172 s. ISBN 80-717-9578-X.
KOTLER, Philip. *Inovativní marketing: jak kreativním myšlením vítězit u zákazníků*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005, 199 s. ISBN 80-247-0921-X.
LHOTSKÝ, Jan. *Strategický management: jak zajistit budoucí úspěch podniku*. 2010, 144 s. ISBN 978-80-254-8182-0.
NENADÁL, Jaroslav, David VYKYDAL a Petra HALFAROVÁ. *Benchmarking: mýty a skutečnost : model efektivního učení se a zlepšování*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2011, 265 s. ISBN 978-80-7261-224-6.
PORTER, Michael E. *Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha: Victoria Publishing, 1994, xv, 403 s. ISBN 80-856-0511-2.
TICHÁ, Ivana a Jan HRON. *Strategické řízení*. Vyd. 1. Praha: Provozně ekonomická fakulta ČZU v Praze ve vydavatelství Credit, 2002, 235 s. ISBN 978-80-213-0922-7.

Vedoucí bakalářské práce: **doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.**
Katedra řízení

Datum zadání bakalářské práce: **11. ledna 2013**
Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2014**


doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.
děkan

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
L.S.
EKONOMICKÁ FAKULTA
St. Jetešská 13 (23)
370 05 České Budějovice


doc. Ing. Darja Holátová, Ph.D.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 26. března 2013

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci jsem vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47 zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce na téma Strategické řízení a jeho uplatňování ve vybraném podniku, a to v nezkrácené podobě elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Čáslavi dne 19. 4. 2014

.....

Radka Macháčková

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala vedoucímu práce doc. Ing. Ladislavu Rolínkovi, Ph. D. za cenné, užitečné rady a připomínky při psaní mé bakalářské práce. Zároveň chci vyjádřit dík manažerovi prodeje a marketingu vybraného podniku za ochotu spolupracovat a za poskytnuté klíčové informace.

Obsah

1	Úvod	- 3 -
2	Literární rešerše	- 4 -
2.1	Strategické řízení a jeho význam	- 4 -
2.2	Proces strategického řízení.....	- 5 -
2.3	Principy strategického myšlení	- 7 -
2.4	Strategická analýza prostředí	- 9 -
2.5	Analýza zájmových skupin	- 10 -
2.6	Analýza vnějšího prostředí.....	- 11 -
2.6.1	STEP analýza.....	- 11 -
2.6.2	Porterův model.....	- 12 -
2.6.3	Scénáře.....	- 13 -
2.6.4	Hybné síly v odvětví	- 13 -
2.6.5	Strategické mapy.....	- 14 -
2.6.6	Atraktivita odvětví	- 15 -
2.6.7	Klíčové faktory úspěchu	- 15 -
2.7	Analýza vnitřního prostředí.....	- 15 -
2.7.1	Portfolio analýza	- 15 -
2.7.2	Podnikové zdroje	- 16 -
2.7.3	Marketingové a distribuční faktory.....	- 17 -
2.7.4	Finanční činitelé.....	- 18 -
2.7.5	Faktory výroby.....	- 18 -
2.7.6	Hodnotový řetězec	- 19 -
2.8	SWOT analýza	- 20 -
2.9	Benchmarking	- 21 -
2.10	Hodnocení a výběr strategie.....	- 21 -
2.10.1	Typy strategií	- 21 -
2.10.2	Výběr strategie.....	- 24 -
2.11	Implementace strategie.....	- 25 -
2.12	Strategická kontrola	- 25 -
3	Metodika a cíle	- 26 -
3.1	Cíl.....	- 26 -
3.2	Metodický postup.....	- 26 -
3.3	Metody použité pro analýzu společnosti.....	- 27 -
4	Charakteristika podniku.....	- 29 -

4.1	Historie firmy	- 29 -
4.2	Strategická orientace vybraného podniku	- 30 -
5	Řešení a výsledky	- 31 -
5.1	Analýza zájmových skupin	- 31 -
5.2	Vnější analýza	- 32 -
5.2.1	PESTE analýza	- 33 -
5.2.2	Porterův model pěti sil	- 37 -
5.2.3	Hybné síly v odvětví	- 41 -
5.2.4	Strategické mapy	- 41 -
5.2.5	Atraktivita v odvětví	- 42 -
5.2.6	Klíčové faktory úspěchu	- 43 -
5.3	Vnitřní analýza	- 43 -
5.3.1	Portfolio analýza	- 43 -
5.3.2	Podnikové zdroje	- 45 -
5.3.3	Marketingové a distribuční faktory	- 45 -
5.3.4	Finanční činitelé	- 46 -
5.3.5	Faktory výroby	- 48 -
5.4	SWOT analýza	- 49 -
5.5	Benchmarking	- 50 -
5.6	Výběr strategických alternativ	- 51 -
5.6.1	Strategie vývoje produktu	- 51 -
5.6.2	Strategie penetrace na trh	- 52 -
5.6.3	Strategie rozvoje trhu	- 52 -
5.6.4	Strategie snižování nákladů	- 53 -
5.6.5	Útočné strategie	- 53 -
6	Závěr	- 54 -
I.	Summary	- 56 -
II.	Seznam použité literatury	- 57 -
III.	Seznam obrázků a tabulek	
IV.	Seznam příloh	
V.	Přílohy	

1 Úvod

Konkurenceschopnost českého národa je velice důležitá proto, aby uspěl na globálních trzích. Je třeba umět využívat silné stránky jako je pro ČR výhodná geografická poloha nebo se chopit příležitostí jednotného evropského trhu, ale zároveň si musí uvědomit slabé stránky a ohrožení. V posledních letech ztrácí konkurenceschopnost celá Evropská unie a právě proto musí Česká republika bojovat sama za sebe a snažit se vyrovnat těm nejlepším.

Na čem se zakládá konkurenceschopnost úspěšných států? Země, jež se v žebříčku, který každoročně sestavuje institut IMD, dostaly na nejvyšší pozice, kladou velký důraz na inovace a mají velmi dobrý mix ceny a kvality výrobků. Dále mají motivované pracovníky, kteří s využitím kreativity mají touhu být nejlepší. Také je nutné respektovat rysy, jako je otevřenost ekonomiky a sociální stabilita. V poslední řadě neprospěla konkurenceschopnosti podniků nedávná celosvětová krize, ze které se zejména Evropská unie ještě nevzpamatovala, ta značně oslabila konkurenční schopnosti korporací. Firmy se v této době snažily zabránit propouštění zaměstnanců, takže zkrátily pracovní dobu, snížily a stanovily pevné mzdy apod. Ovšem tyto kroky zapříčinily znatelný pokles produktivity práce. Soutěživí, motivovaní a dostatečně kvalifikovaní pracovníci totiž pomáhají dovést podnik k úspěchu.

Ke konkurenceschopnosti společnosti je nutné, aby měla společnost správně stanovenou firemní strategii, a musí v ní fungovat efektivní strategické řízení ve všech úrovních managementu. V dnešní době jdou technologie rychle kupředu a jen schopné a dobře řízené podniky s plány do budoucna a strategií na ně umí reagovat. Využívání strategií ve všech podnicích se rozmáhá až nyní v posledních několika letech. Dříve bylo strategické řízení výhradně znakem velkých nadnárodních korporací. Každopádně organizace, která hodlá přežít v prostředí plném zmatku a rizika využívá strategické řízení jako nepřetržitý proces.

V této práci budou charakterizovány základní koncepty a techniky strategického managementu. Ty pak budou aplikovány na vybraný podnik a jejich pomocí bude zjištěna pozice firmy na trhu. Dále podniku budou navrženy různé alternativy vhodných strategií, které by podnik měl využít k dosažení požadované konkurenceschopnosti.

2 Literární rešerše

2.1 Strategické řízení a jeho význam

Strategické řízení je jednou z dovedností top managementu. Smyslem tohoto řízení je zajistit dlouhodobý soulad mezi posláním a cíli, zdroji a schopnostmi podniku a vnějším prostředím, v němž se firma nachází.

V podnicích jsou využívány tři úrovně řízení a to operativní, taktické a strategické. Tyto stupně jsou hierarchicky provázány a to tím způsobem, že strategické řízení je nadřazené taktickému a to přenáší úkoly do operativního řízení. Hlavním rozdílem mezi nimi je také rozsah dopadu rozhodnutí na podnik a časové období, ve kterém se realizují. Strategický management je proces logicky navazujících kroků, které se periodicky opakují [6].

Původně se slovo **strategie** používalo v dobách řeckých válek, kdy vojevůdce sestavil jednotlivé kroky jeho útoku na nepřítele, neboli způsob jak dosáhnout vítězství. V dnešní době se používá především při řízení firem jako způsob dosažení cílů, které firma sleduje [6].

Ve vymezení pojmu strategie se autoři různí. Například Henry Mintzberg ji přehledně definuje formou 5P a to plán (plan), komplot (ploy) - jedná se o odrazení konkurenta, dále model chování organizace (pattern), pozice (position) - umístění na trhu a charakter organizace (perspective) - její chování a působení na zainteresované strany [13].

Strategická orientace podniku

Nezbytnou součástí strategického řízení je také ujasnit si, kam podnik směřuje. Toto zaměření ujasní tři základní prvky strategického řízení seřazené podle specifikace.

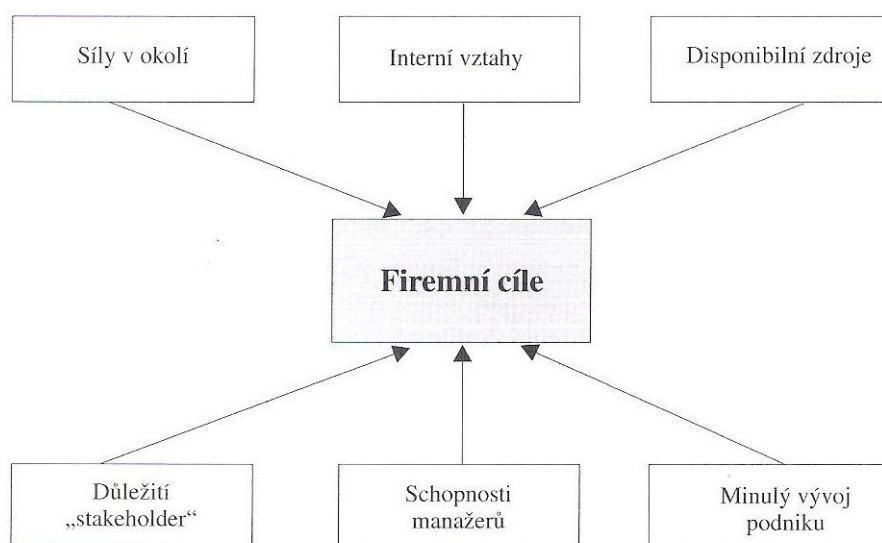
Vize je mentální představou o budoucnosti firmy, která musí být optimistická a motivující. Jde o to, aby organizace věděla, čím chce být. Měla by v pracovnících vzbudit zájem na kolektivní spolupráci, inspirovat a popudit je k akci.

Výraz podřazený vizi je **mise**, znamená způsob vyjádření vize v písemné, neboli hmotné formě. Je odpovědí na otázky, kdo jsme a co děláme? Mise, také nazývána

posláním, definuje současné činnosti firmy, obsahuje plány, vymezuje stakeholdery a chování organizace.

Aby mise nebyla jen výrokem nerealizovatelných plánů, je nutné stanovit **cíle** organizace, vystihující konkrétní pozici na trhu, kterou chce podnik zaujmout. Napomáhají k rozlišení primárních aktivit, vytvoření formulace strategie a dlouhodobému udržení směru. Na vymezení těchto cílů má vliv nespočet okolních faktorů (viz obrázek 1) [9].

Obrázek 1: Nejvýznamnější faktory ovlivňující volbu cílů podniku



Zdroj: Keřkovský, Vykypěl, 2002

2.2 Proces strategického řízení

1. Primární je určit **předmět činnosti podniku**, to znamená, v jaké oblasti bude firma podnikat a na jakých trzích se hodlá pohybovat. Dále je třeba zvážit hodnoty vytvářené firmou pro zákazníky, zaměstnance, investory, vlastníky a další dotčené zájmové skupiny. Nezbytnost je zodpovědět základní otázky, jako například co je účelem a smyslem existence podniku aj.

2. Dále je nezbytné **specifikovat strategické cíle** organizace a jejich hierarchii. Ve své podstatě určují, čeho chce podnik dosáhnout a kam veškeré činnosti a vůbec existence firmy směřuje. SMART – specifické, měřitelné, akceptovatelné,

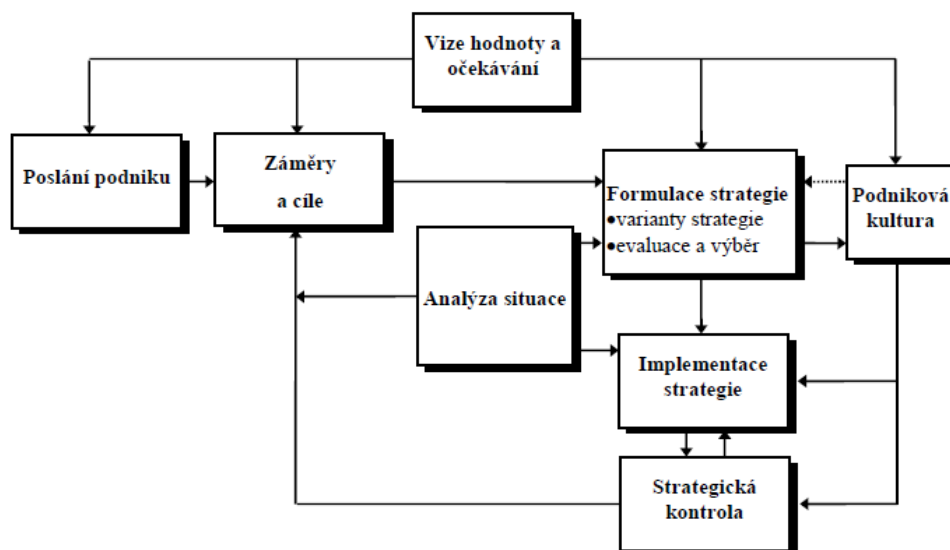
realizovatelné a definované v čase, takové vlastnosti mají splňovat všechny stanovené cíle. Určují se na všech úrovních řízení a to jak krátkodobé, tak i dlouhodobé. Nakonec by všechny cíle měly směřovat k maximalizaci zisku a hodnoty podniku.

3. Následující složkou je **formulace strategie**, která ukáže jak dosáhnout stanovených cílů. Ačkoliv jsou dva podniky ve stejném odvětví a mohlo by se zdát, že na ně zvenčí působí stejné faktory, mnohdy tomu tak není a pro podniky je vhodná naprosto odlišná strategie. Z tohoto důvodu je nutná důkladná strategická analýza vnějšího i vnitřního prostředí firmy. Z tohoto zkoumání vyústí několik variant strategií, které budou zhodnoceny, poměřeny a následně se vybere ta nejvhodnější. Krom analýzy je zapotřebí i zdravého úsudku, aby byla vybrána strategie, která nejlépe koresponduje se situací v podniku v daném čase, a ostatními relevantními vlivy.

4. Implementace strategie je zásadním a nejtěžším krokem celého procesu. Spočívá zejména ve vytvoření vyhovující organizační struktury, podnikové kultury, systémů řízení a také je třeba vybudovat silné pouto a zodpovědnost k strategickému cíli. Je v rukou manažerů všechny tyto části sladit dohromady tak, aby přispívaly k podpoře zaváděné strategie. Stručně řečeno se jedná o přezkoumání celé organizace a podniknutí akcí, které vedou k realizaci nové vhodnější strategie. Nicméně zavádění změn musí být postupné, aby nevyvolalo odpor zaměstnanců.

5. Nová strategie může vyvolat neočekávané změny v dosavadním procesu, nebo se mohou významně změnit příležitosti, ohrožení, či jiné faktory působící na podnik. Z těchto důvodů je občas nutno strategii modifikovat, vždy ji lze o něco vylepšit. Management má povinnost neustále sledovat funkčnost nové strategie a tuto fázi nazýváme **strategická kontrola**. Návaznost a propojení činností probíhajících v rámci procesu je znázorněna v obrázku číslo 2: Integrovaný model procesu strategického řízení [13].

Obrázek 2: Integrovaný model procesu strategického řízení



Zdroj: Tichá, Hron, 2008

2.3 Principy strategického myšlení

Principy strategického myšlení by měl ovládat každý manažer dříve, než začne zpracovávat podnikovou strategii. Vytvoření skutečně úspěšné strategie nám umožní pouze správné propojení všech principů dohromady, jelikož spolu všechny souvisí a doplňují se.

a) Princip variantnosti

Myšlení ve variantách je jedním z nejpodstatnějších principů. Podnik musí být schopen předvídat situace, které mohou nastat a na tyto stavy reagovat různými variantami řešení. Nejistota je pojem, který nelze přehlížet. Předvídat následky provedených akcí není vůbec jednoduché a chybná predikce nebývá výjimkou. Je vhodné mít varianty reakcí na změny připraveny předběžně, protože když situace nastane, musí se jednat okamžitě. Jednotlivé kroky při realizaci náhradní varianty musí plynule navazovat, aby finanční a časová náročnost byla minimální. Výroba v organizaci se zaměřuje buď na *specializaci*, nebo *diverzifikaci* výrobního postupu.¹

¹ Diverzifikace = podnik modifikuje a obnovuje řadu svých výrobků

Specializace = orientace na jeden jednoduchý produkt většinou ze sériové výroby a pronikání na trh

b) Princip permanentnosti

Tento princip vypovídá o tom, že strategické řízení není jen několik na sebe navazujících kroků, nýbrž cyklus činností, které se opakují permanentně. Do těchto cyklů vstupují ustavičně noví činitelé a tím se vyvíjejí nové způsoby řešení a doplňuje se stávající strategie.

c) Princip celosvětového systémového myšlení

Celosvětové systémové myšlení je princip, který respektuje vazby uvnitř podniku, ale i v širším vnějším prostředí. Tedy pracovníci, kteří vypracovávají podnikovou strategii, musí disponovat velmi rozsáhlou škálou znalostí. Uvědomují si vliv globálních hodnot, jako je rozvoj politiky, ekonomiky, vědy a výzkumu aj. na mezinárodní úrovni. Firma by měla být zorganizována tak, aby dokázala na tyto faktory hbitě reagovat.

d) Princip interdisciplinarity

Nejcennější návrhy při řešení problémů vznikají při účasti pracovníků z naprosto odlišných vědních oborů. Pracovníci specializovaní každý v jiné oblasti mají rozdílné myšlenkové pochody a názory, takže dochází ke konfrontacím. Ovšem pokud je umí využít k pochopení požadavků a spolupracují, může to znamenat nalezení uspokojivého výsledku.

e) Princip tvůrčího způsobu myšlení

Jedná se o jeden z principů, který nejlépe charakterizuje strategické myšlení. Tento princip vystihují naprosto nové a nekonvenční nápady. Samozřejmě, že revoluční myšlenky většinou přinesou i problémy, ale řešení, které je bez potíží, vlastně ani není řešením. Je prokázáno, že nové ideje častěji vítězí nad inovacemi zastaralých výrobků.

f) Princip syntézy exaktního a intuitivního myšlení

Tato zásada se opírá o ekonomicko-matematickou korektnost a zároveň o intuici odborníka. V některých případech je intuice vědce, díky jeho nabytým zkušenostem, přesnější než exaktní výpočty. Vědecké postupy jsou jen pomůckou, ale samotné řešení záleží na kreativitě a volbě člověka.

g) Princip myšlení v čase

Jak je známo, čas jsou peníze a to by neměl žádný manažer opomenout. Jeden z nejvýznamnějších manažerů Lee Iacocca řekl: „*Základem úspěchu je vybrat*

si správný čas. Přijít s něčím moc brzo, je stejně špatné jako přijít moc pozdě.“ [18]
Problémy musí být řešeny z dlouhodobého hlediska, protože strategie míří do budoucna a připravenost pracovníků na ni je nutností. Čas je v podnikání důležitá veličina a sladit strategické operace vyhovujícím způsobem je obtížné.

h) Princip zpětné vazby

Podnik je nejen ovlivňován okolními vlivy, ale také on sám na ně působí. Z toho důvodu je neopomenutelná zpětná vazba. To značí, že výsledky jednotlivých etap při vytváření nové strategie vyžadují porovnání z předchozích fází.

i) Princip agregovaného myšlení

Přemýšlet v agregovaných veličinách, to je součástí strategie a dlouhodobých cílů. V našich organizacích to bývá často problém a to proto, že se zaměřují na detaily, jenže důležité je uvažovat jako celek a sledovat stejný cíl. Často chybí univerzální pohled na věc.

j) Princip koncentrace

Nejprve je třeba začít vytyčením konkrétních strategických cílů a jejich hierarchií. Dále si ujasnit co je prioritou a do toho koncentrovat své zdroje, nelze dosáhnout všeho najednou.

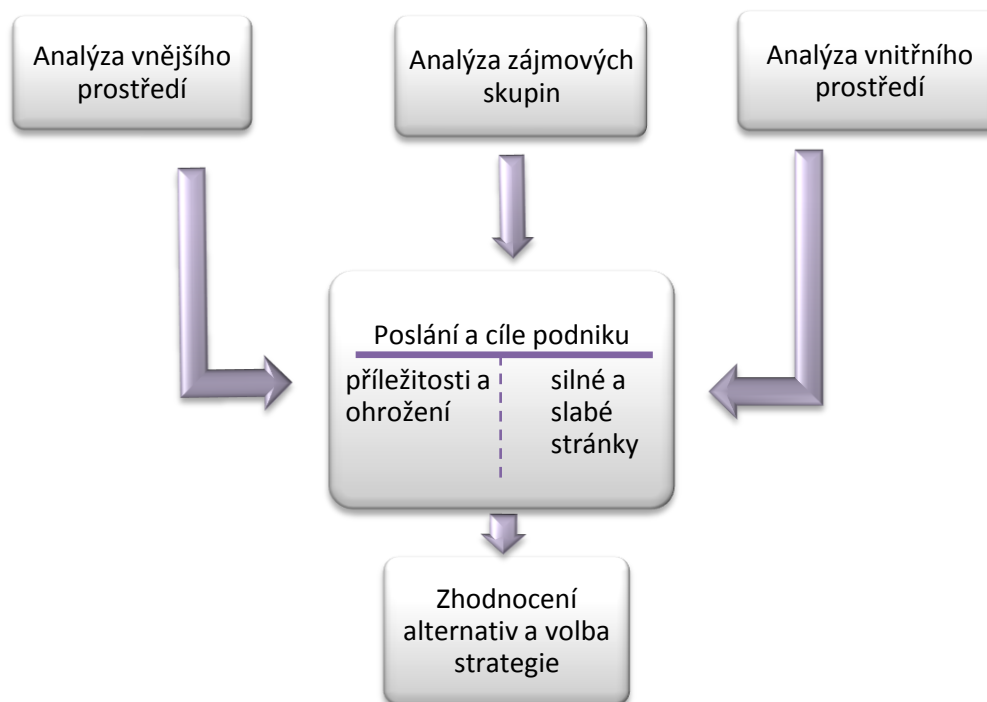
k) Princip vědomí práce s rizikem

Nejistota je pojem skloňovaný ve všech pádech. Všechny nápady nemohou být úspěšně realizovány, udávají se pouhá 2 %. Nicméně podstupování rizik je více než nutné, čím více pokusů, tím větší úspěšnost. Rizikovost projektů by měla být diferencována [12].

2.4 Strategická analýza prostředí

Dříve než jsou navrženy varianty strategií, se provádějí rozbory, a to analýza vnějšího, vnitřního prostředí firmy a analýza zájmových skupin. Výsledky zkoumání jsou propojeny ve SWOT analýze, kde bude zhodnocen význam příležitostí a ohrožení a silných a slabých stránek. Schéma procesu formulace strategie je koncipováno v obrázku číslo tři.

Obrázek 3: Proces formulace podnikové strategie



Zdroj: Tichá, Hron, 2008

2.5 Analýza zájmových skupin

K úspěšné a funkční strategii směřuje její soulad s nároky a očekáváními všech dotčených zájmových skupin. Mezi tyto seskupení, cizím slovem „stakeholders“ patří především vlastníci, zaměstnanci, zákazníci, dodavatelé, konkurenti, odbory, vláda a další. Jejich požadavky je nutno identifikovat a zhodnotit. K tomu slouží metodický postup o třech krocích.

1. Formulace požadavků
2. Zhodnocení předpokladů, jejich významu a jistoty v tabulce
3. Vyhodnocení v matici čistého efektu z působení předpokladů

Analýzu zahájíme identifikací nároků zájmových kategorií, které rozdělíme na dva typy. Prvním druhem jsou požadavky omezující strategii a opakem jsou ty, které podporují novou strategii. Jednotlivým předpokladům se pak přiřadí hodnota významu, tzn., jak ovlivňuje strategii a podle škály lze určit míru jistoty. Nakonec jsou hodnoty dosazeny do matice a vyhodnoceny. Říkají, jak se má k jednotlivým požadavkům zájmových skupin přistupovat (viz. matice obrázek č. 4) [13].

Obrázek 4: Matice analýzy zájmových skupin

Znalost předpokladů	Jistá	Ovlivnit	Akceptovat/ přesvědčit
	Nejistá	Ignorovat	Vzdělávat
		Zanedbatelný	Významný
		Vliv zájmové skupiny	

Zdroj: Tichá, Hron, 2008

2.6 Analýza vnějšího prostředí

Některé publikace rozdělují analýzu vnějšího prostředí ještě na obecné (makrookolí) a oborové (mikrookolí) okolí podniku. Do obecného se řadí pouze STEP analýza, ostatní metody rozboru prostředí se týkají okolí oborového neboli konkrétního odvětví.

2.6.1 STEP analýza

Cílem STEP analýzy není vyjmenovat co nejdlejší výčet rozličných vlivů okolí podniku, ale zjistit ty, které mohou ovlivnit výběr strategie. Na každý podnik může stejný faktor působit jiným způsobem, ačkoli se pohybují ve stejném oboru. Také se může měnit intenzita jeho působení, jednou může být bezvýznamný a zanedlouho naopak. Odpovídá na tyto tři otázky. Které faktory mají vliv na podnik? Jaké jsou jejich následky? Které z faktorů jsou v blízké době nejdůležitější?

STEP analýza je pojmenována podle počátečních písmen faktorů, jenž působí na vnější okolí podniku. Jsou to společenské, technologické, ekonomické a politické faktory. Někdy je vyčleňován i legislativní či ekologický faktor a tato analýza se označuje jako STEPL nebo PESTE.

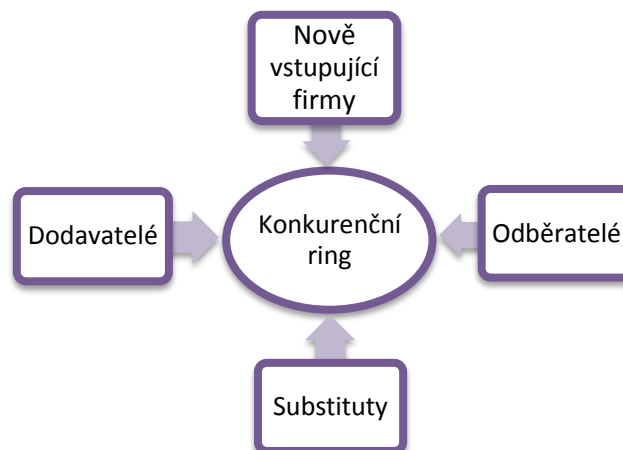
Mezi *politicko-legislativní* faktory se řadí například legislativa, daňová politika, vláda apod. Konkrétněji je to regulace vývozu a dovozu, protimonopolní zákony nebo i ochrana spotřebitelů. Pod *ekonomickými faktory* se může skrývat inflace,

nezaměstnanost, dostupnost zdrojů, trendy a úrokové míry. Nebo například směnné kurzy, které ovlivní konkurenceschopnost podniku v zahraničí. *Sociálně kulturní* vlivy jsou demografie, mobilita obyvatel, životní styl či úroveň vzdělání. Například životní styl v současnosti inklinuje k zdravějšímu způsobu žití, tzn. zdravější strava (BIO), pohyb, a to je pro některé obory směrodatné. V *technologických* faktorech bychom našli investice vlády do výzkumu a vývoje, nové objevy či míru zastarání technologií. Podnik by měl být informován o technologických transformacích a držet krok. Mezi *ekologické* faktory patří hlavně postoj k otázkám ochrany životního prostředí a v dnešní době je fenoménem chovat se k přírodě ohleduplně, využívat obnovitelné zdroje třídít odpad apod. [4].

2.6.2 Porterův model

Tuto analýzu některé prameny označují jako oborovou. Porterův model pěti konkurenčních sil určuje rivalitu na trhu a konkurenční tlaky, které závisí na vzájemném působení základních sil - odběratelé, dodavatelé, substituty a nově vstupující společnosti a ti všichni se střetnou v konkurenčním ringu. Podoba tohoto modelu je níže v obrázku 5. Jejich společným výsledkem je ziskový potenciál odvětví. Výstupem této analýzy by měly být příležitosti a hrozby společnosti. Využitím příležitostí, by měly být eliminovány zjištěné hrozby.

Obrázek 5: Porterův model



Zdroj: Johnson, Scholes, 2000

Bariéry vstupu do odvětví jsou například úspory z rozsahu, tzn. firmy s větším podílem na trhu a zaběhlou velkoobjemovou produkcí více uspoří, jelikož se jim režijní náklady rozloží do velkého objemu produktů, tudíž mohou i snížit cenu. Nově

vstupující firmy na trhu nemají přístup k distribučním kanálům, ohrožuje je kapitálová náročnost zavedení výroby či legislativa.

Vyjednávací síla odběratelů a dodavatelů – to jsou dva faktory, které je možno posuzovat společně. Každý podnik musí získávat zdroje a prodávat své produkty, ale na to, za jakých podmínek a za jaké ceny, mají vliv především smluvní schopnosti dodavatelů a odběratelů. Jejich síla je ovlivněna množstvím skutečností, například pokud existují alternativní zdroje s nižšími náklady, vyšší kvalitou atd.

Ohrožení ze strany substitutů znamená dostupnost náhražek v podobě jiného produktu, služby nebo úplného vyloučení. Nové substituty mohou být pro zákazníka atraktivnější a často k nim dochází vlivem technického pokroku.

Rivalita stávající konkurence neboli, co se odehrává v konkurenčním ringu, závisí do jisté míry na vyváženosti konkurentů, míře růstu trhu, diferenciaci produktů a jiných činitelích [4].

2.6.3 Scénáře

Jedná se o možné alternativy budoucnosti, které jsou založeny na analýzách hodnocení současnosti, přispívající ke koncipování problémů. Je nutné definovat vlivy, které mohou vývoj situace ovlivnit. Pravidla tvorby scénářů mají tento postup: 1. Určit základní systém, 2. Charakterizovat současný stav, 3. Definice podmínek, 4. Cíle a problémy k řešení, 5. Zvolit metodu, 6. Sběr informací, 7. Předpokládané změny, 8. Napsat scénář. Scénář by měl být uvěřitelný a vnitřně nerozporný. Dá se zpracovat ve 3 verzích, a to nejpravděpodobnější, pesimistický a optimistický vývoj [13][1].

2.6.4 Hybné síly v odvětví

Každé odvětví má odhadovaný životní cyklus. Ten je ale dosti nepřesný, jelikož existuje řada faktorů, jež významně působí na poptávku či nabídku. A na ty je třeba se soustředit. Nejobvyklejší silou jsou *změny v míře růstu odvětví*, které mají dlouhodobý dopad na rovnováhu poptávky a nabídky. Vyvolat neklid v zažitém prostředí mohou i *noví zákazníci* a jejich způsob užívání výrobku. Podnik se bude muset přizpůsobit jejich požadavkům, změnit distribuční kanály či marketingovou komunikaci. Dále *inovace výrobků* - pokud je jeden konkurent schopen diferencovat se a získat nové

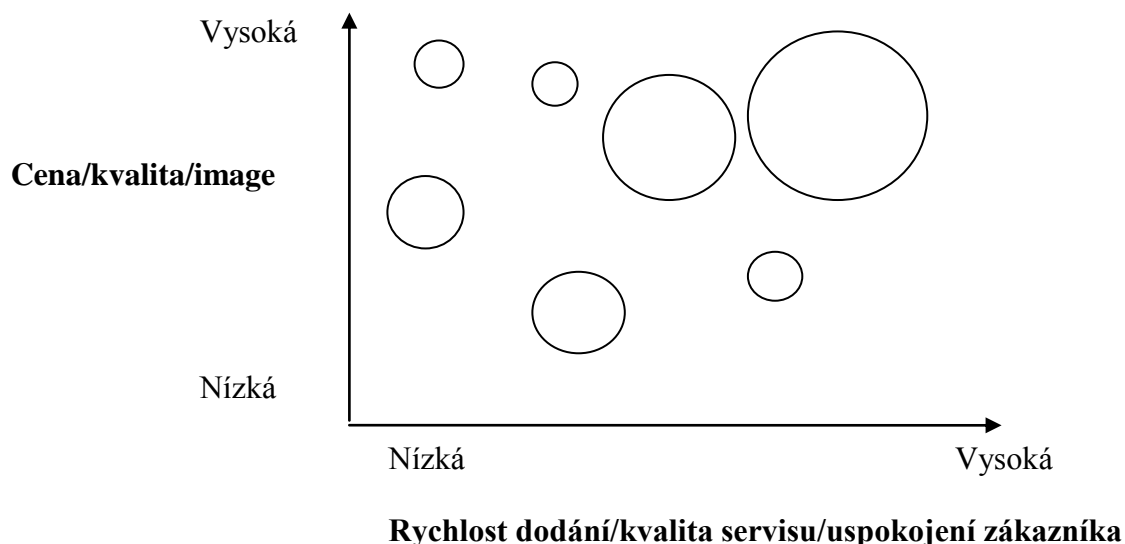
zákazníky, pro organizace s pomalejším vývojem nových výrobků to může mít katastrofální dopad. Jiné hybné síly jsou změny v technologiích, nové formy marketingu, vstup nebo odchod velké firmy z odvětví, či rozšíření know-how, globalizace odvětví nebo změna nákladů na zdroje. Existuje velké množství změn v odvětví, ale ty vždy nemusí být zároveň hybnou silou [11].

2.6.5 Strategické mapy

Mapa konkurenčních skupin je nástrojem, který rozděluje podniky v odvětví podle obdobných tržních strategií, záměrů a působnosti na stejném trhu. Napomáhá k vymezení nejbližších konkurentů, k identifikaci charakteristik podniků nebo k zjištění pozice mezi konkurenty v odvětví.

Tvorba mapy se opírá o dvě proměnné, které jsou zaneseny do osově soustavy. Tyto proměnné si organizace stanoví dle vlastního uvážení, mělo by jít o faktory, které diferencují konkurenty na trhu. Lze sestavit i několik map s různými kombinacemi proměnných, nemusí být jen jedna mapa nejlepší. Do grafu se vyznačí podniky a ty, co si jsou nejbližší, jsou spojeny v strategickou skupinu. Skupina se ohraničí kruhem, jehož velikost by měla odpovídat tržnímu podílu skupiny, jak je znázorněno v obr. číslo 6.

Obrázek 6: Strategická mapa – vzor



Zdroj: Tichá, Hron, 2008

Čím více konkurenčních skupin se v odvětví nachází, tím větší bude v odvětví rivalita. Extrémem je, když počet skupin se rovná počtu podniků. Skupiny, které si jsou nejbližší, si jsou velmi podobné a existuje tu možnost mobility [11].

2.6.6 Atraktivita odvětví

Determinanty ovlivňující atraktivitu odvětví jsou hybné síly v odvětví, velikost trhu a rychlost jeho růstu, výše nákladů na vstupy, politické regulace v odvětví, stabilita poptávky, tempo inovací apod. Také je třeba vzít v úvahu charakteristiku podniku, zda má skutečně předpoklady k tomu, aby v odvětví uspěl [11].

2.6.7 Klíčové faktory úspěchu

Tyto faktory lze shrnout do modelu „3C“ zákazníci (customers), konkurence (competition) a podnik (company). Pojem zákazníci, značí jejich potřeby a očekávání, které musí korporace uspokojit. Dále srovnávání s konkurenty jejich cenou, kvalitou, technickou úrovní a zjistit, jak být lepší než oni. A jako poslední „podnik“ vyjadřuje, jaké má organizace zdroje odlišné od konkurentů [11].

2.7 Analýza vnitřního prostředí

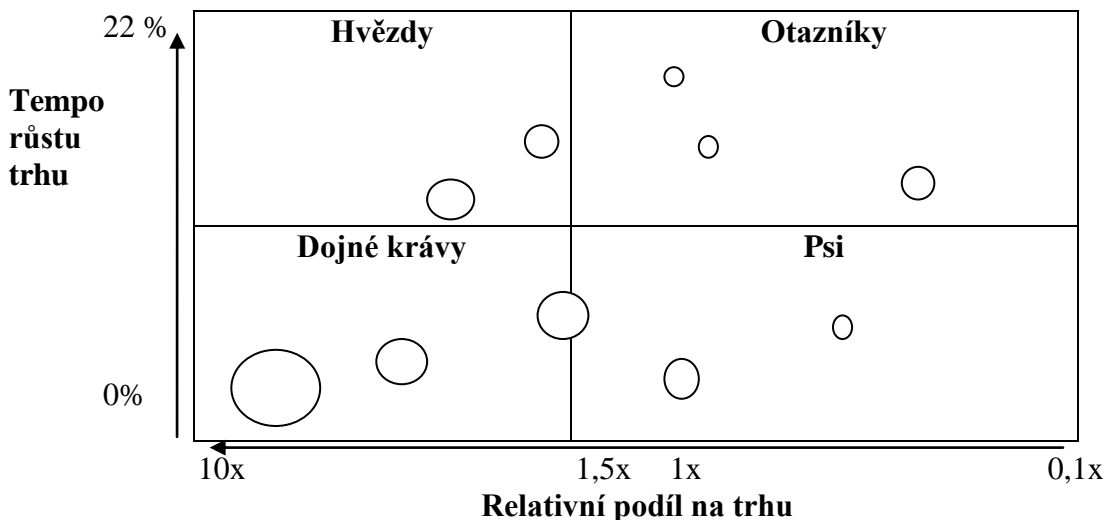
Analýza vnitřního prostředí je v principu rozbor podniku a jeho vlastností, schopností a zdrojů. Zjišťuje silné a slabé stránky, aby bylo možné udělat analýzu SWOT, která promítne, jak si společnost stojí v porovnání k vnějšímu okolí. K tomu je třeba analyzovat faktory vědecko-technického rozvoje, výroby a řízení výroby, podnikové a pracovní zdroje, marketing a distribuci a vlivy financí a rozpočtů.

2.7.1 Portfolio analýza

Tato analýza se pohybuje na pomezí mezi vnitřní a vnější analýzou. Publikace se v jejím zařazení rozcházejí. Konkurenční výhodou může být i struktura produktů podniku. Prostřednictvím této analýzy se dají zjistit odpovědi na otázky: „Kolik peněz a času investovat do nejlepších produktů, z hlediska jistoty stálého úspěchu?“ a „Kolik času a peněz investovat do vývoje nových nákladově náročných produktů, které možná nikdy nebudou zdařilé?“. Pro analýzu portfolia je příhodné aplikovat Bostonskou matici, také nazývanou BCG (Boston Consulting Group), která je ilustrována v obrázku 7. Determinanty matice jsou dva činitelé, které mají podle výzkumů největší výnosový potenciál, a to relativní podíl na trhu (horizontální) a tempo růstu trhu (vertikální).

Relativní tržní podíl znamená podíl na trhu dělený největším podílem trhu, takže ten, co se pohybuje kolem 1, je lídrem. Růst trhu se značí procentem, o které za nějaké období tržby produktu vzrostly [15].

Obrázek 7: BCG matice



Zdroj: Wheelen, Hunger, 2008

„Otazníky“ jsou nové výrobky, které mohou i nemusí být úspěšné a potřebují na podporu finance od dojných krav. „Hvězdy“ – tyto produkty jsou na vrcholu jejich životního cyklu, jsou vysoce konkurenceschopné a mají skvělé postavení. Časem se z nich stanou „dojné krávy“. Jde o produkty, které vydělávají více peněz, než sami potřebují. Tyto finanční prostředky se využijí pro otazníky. Z dojných krav se postupem času stanou „Psi“. Ti představují nejmenší tržní podíl i pomalý růst na trhu, takže se nejeví jako nadějná skupina. Většinou pouze doplňují výrobní řady [15].

2.7.2 Podnikové zdroje

Zdroje, kterými organizace disponuje lze jednoduše rozdělit na hmotné, nehmotné, finanční a lidské. Mezi hmotné řadíme strojní zařízení, pozemky, stavby či dopravní prostředky. Krom jejich výčtu je nutné znát i kapacitu, stáří a jiné vlastnosti. U lidských zdrojů je podstatný jejich počet, struktura a kvalifikace. Konkurenceschopnost podniku může být založena právě na nich. Finančními zdroji jsou vlastní a cizí kapitál. Je předností s nimi umět hospodařit. Nakonec nehmotné zdroje zahrnují technologie, značku, image, organizační strukturu, pracovní klima nebo motivaci [11].

2.7.3 Marketingové a distribuční faktory

Nezbytnost těchto činitelů se dle odvětví liší, ovšem všeobecně jejich potřeba narůstá. Marketing zajišťuje potřeby trhu a přeměňuje je v prospěch a ziskovost korporace. Základem je ujasnit si marketingový mix podniku, který se nazývá 4P - product, price, place, promotion (v překladu produkt, cena, místo, propagace). Skrze tyto 4P si podnik usnadňuje komunikaci se zákazníkem, lépe zjistí tužby a přání zákazníků.

a. Produkt

Produkt je v podniku tou nejpodstatnější položkou, jde o výrobky nebo služby, které mají uspokojovat přání a potřeby našich zákazníků. Díky nim může podnik fungovat a generovat zisk. Vlastnosti produktu jsou jakost, vzhled, značka, parametry, obaly, služby nebo garance. Je nezbytné průběžně ověřovat, zda produkt skutečně stále uspokojuje potřeby kupujícího. Zásadní je image produktu, potažmo i celého podniku.

b. Cena

Cena z velké části ovlivňuje chování zákazníka na trhu. Cena má být přiměřená v čase a místě výskytu a kupující ji zaplatí pouze, pokud bude nižší než hodnota užítku, proto je klíčové zvyšovat hodnotu produktu v očích zákazníka. Cena je majoritně stanovena na základě kalkulace nákladů, nicméně rozlišujeme tyto metody stanovení ceny – nákladovou, podle konkurence a dle zákazníka (kolik je ochoten zaplatit).

c. Místo a distribuce

Na začátku podnikání je vhodné pečlivě posoudit umístění organizace, protože je to dlouhodobé rozhodnutí a může na něm záviset prosperita firmy. Pozornost je zapotřebí věnovat distribučním cestám, pokrytí trhu, sortimentu, rozmístění a přepravě. Nedílnou součástí je logistika, tedy např. dodací podmínky, ochrana zboží při přepravě, volba optimálních cest. Korporace musí udržet krok s trendy ve společnosti, takže nelze v dnešní době opomenout tak populární prodej přes internet.

d. Propagace

Propagace je nástrojem komunikace se zákazníky. Jejím posláním je rozšiřovat povědomí o firmě a přesvědčit kupující, že právě jejich produkt mu přináší největší míru satisfakce. Komunikační mix je název pro nástroje propagace. Patří mezi ně reklama, osobní prodej, podpora prodeje a public relations. **Reklama** musí splňovat nároky metody AIDA – zaujmout (attention), vzbudit zájem (interest), potřeby zákazníků (desire) a povzbudit konzumenta k nákupu (action). **Podpora prodeje** znamená fakticky něco navíc, například prémie, odměny, slevy, dárky nebo vzorky zdarma. Systematická práce s veřejností se skrývá pod pojmem **Public relations**. Zahrnuje sponzorování, publicitu, organizaci událostí v rámci podniku nebo prezentaci. Posledním prostředkem propagace je **osobní prodej**, který je jedním z nejeftivnějších. Poněvadž zde dochází k přímému kontaktu se zákazníkem, lze navázat dobré vztahy a zároveň snáze rozpoznat jeho potřeby [8].

2.7.4 Finanční činitelé

Finanční činitelé jsou faktory působící v podniku, které nelze opomenout. Majetková struktura a zdroje jejího krytí, rozpočty a alokace financí mají pro organizaci existenční význam. K jejich rozboru jsou používány nástroje z finanční analýzy, jako jsou ukazatelé likvidity, ziskovosti a efektivnost využití zdrojů. Při rozhodování mezi investicemi je výhodné použít výpočty pro současnou hodnotu budoucích výnosů. Při rozdělování finančních zdrojů mezi funkční oblasti je nutné zjistit, na co se využívají [6].

2.7.5 Faktory výroby

Účelem řízení výroby je produkce výrobků, které zákazníci chtějí, při nízkých nákladech. Schopnost výroby je určena následujícími čtyřmi faktory:

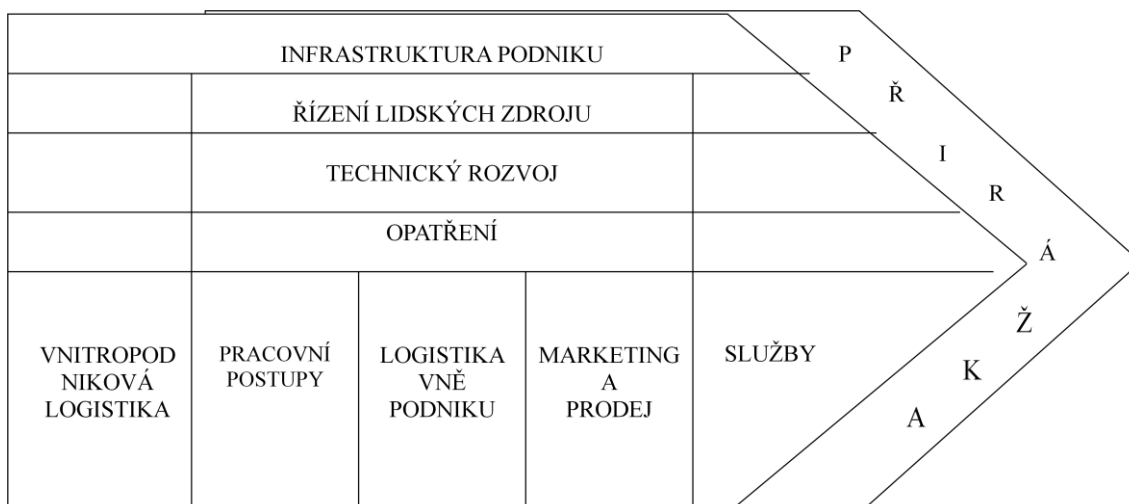
- Mírou hospodárnosti - čím bude objem výroby vyšší, tím více se uspoří na fixních nákladech, jinak nazýváno úsporami z rozsahu;
- Efekt zkušeností – díky nim může podnik na výrobě značně uspořit. Zdrojem zkušeností může být např. specializace, efektivita práce či nové postupy;

- Efekt životního cyklu výrobního procesu – jde o souvislost mezi výrobním procesem a výrobkovou strukturou;
- Flexibilní výrobní technologie – výrobu lze přizpůsobit konkrétním nárokům zákazníka [2].

2.7.6 Hodnotový řetězec

Hodnota znamená to, co jsou zákazníci ochotni za výrobky či služby poskytnout. Hodnotovým řetězcem je transformace surovin až do podoby produktu. Výnosná je hodnota tehdy, převyšuje-li náklady. Zahrnuje dva druhy strategicky důležitých funkcí a to podpůrné (v obrázku č. 8 čtyři řádky shora) a primární (v obr. - 5 sloupců dole).

Obrázek 8: Hodnotový řetězec



Zdroj: Bowman, 1996

Podpůrné činnosti napomáhají k realizaci těch primárních. Patří mezi ně *infrastruktura firmy*, která jako jediná zaštiťuje všechny činnosti v hodnotovém řetězci. Může kontrolovat náklady, podpořit komunikaci mezi odděleními apod., a to bývá konkurenční výhodou. Neopomenutelnou činností je *řízení lidských zdrojů*, což zahrnuje vše, co se týká zaměstnanců. Dále *technologický vývoj*, do kterého spadá know how, stroje či postupy a *opatřování* neboli nákup vstupů.

Primární aktivity jsou podle Porterova hodnotového řetězce ty nejdůležitější na sebe navazující procesy, jimiž si projde každý produkt od suroviny až po prodej, či poprodejní servis. (viz obrázek 8) [1][15].

2.8 SWOT analýza

Pomocí tohoto nástroje jsou porovnávány rysy vnějšího a vnitřního prostředí dohromady. Jejím prostřednictvím se dá snadno zhodnotit současná situace organizace na trhu. Zkratka písmen SWOT charakterizuje čtyři skupiny faktorů. Jsou jimi silné stránky podniku (strengths), slabé stránky (weaknesses), příležitosti (opportunities) a ohrožení (threats). Žádoucí strategií je ta, která minimalizuje hrozby, potlačuje slabé stránky a zároveň umí využít silných stránek a budoucích příležitostí. Samozřejmě, že se tyto činitele budou případ od případu lišit. Kombinací faktorů pak vznikají varianty strategií (viz obrázek č. 9). Ideální, výslednou strategií je SO – využití silných stránek a příležitostí. WO – strategie hledání využívá příležitostí k odstranění slabých stránek a naopak ST – konfrontace chce pomocí silných stránek eliminovat ohrožení. Nakonec strategie WT – vyhýbání je strategií obranou, kdy se snaží vyhnout hrozbám a likvidovat slabé stránky, organizace bojuje o přežití [14].

Obrázek 9: SWOT matice

	Slabé stránky (W)	Silné stránky (S)
Příležitosti (O)	WO strategie "Hledání"	SO strategie "Využití"
Ohrožení (T)	WT strategie "Vyhýbání"	ST strategie "Konfrontace"

Zdroj: Řehoř, 2011

2.9 Benchmarking

„Benchmarking je metoda řízení kvality. Je to metoda zlepšování učením se od druhých“ [19]. Neustále se opakuje proces porovnávání s tím nejlepším na trhu. Tento postup lze rozdělit do pěti etap:

1. Nejprve se zjišťuje, *co je třeba srovnávat*. Porovnávat lze náklady, činnosti, postupy, výsledky, strategie. Toto rozhodnutí ovlivňuje spousta faktorů, například mnoho reklamací, velké náklady, stížnosti atd. Je nutné konkretizovat informace, které má benchmarking přinést.
2. Poté následuje *výběr partnera ke komparaci*. Toto je nelehký úkol, jelikož se musí zjistit, jak přesvědčit toho nejlepšího na trhu ke spolupráci. Proč by měla výkonnější firma podporovat svého konkurenta ve zlepšení?
3. Pokud se podaří předešlý krok, pak je na řadě *sběr informací*. Na základě vybraného cíle porovnávání jsou shromážděny kvantitativní, finanční či kvalitativní údaje.
4. Čtvrtá část je víceméně o představivosti a pochopení souvislostí. Je to *analýza*, při níž se porovnají podobnosti a difference. Výstupem by mělo být zjištění, v čem spočívá tajemství úspěchu druhého podniku.
5. Poslední etapou je odstranění zjištěných nedostatků neboli *praktické zlepšení*. Realizace není dokončena, dokud není dosaženo požadovaných výsledků [5].

2.10 Hodnocení a výběr strategie

Správná strategie zapojuje zaměstnance, je inovativním a flexibilním schématem postupu. Existuje nespočet druhů strategií, ale každá musí navazovat na poslání společnosti. Člení se hierarchicky dle stupně řízení, na kterém je strategie vymezena. První je *podnikatelská* na úrovni vedení celého podniku, druhá je *obchodní* určena pro strategii na trhu a třetí je rozpracovaná strategie obchodní, neboli *funkční*, na úrovni jednotlivých funkčních oblastí (marketing, HR, výroba, ekonomický úsek aj.) [16].

2.10.1 Typy strategií

Druhů strategií je mnoho, z toho důvodu zde budou charakterizovány jen některé. Je velmi důležité vybrat nejvhodnější z nich pro danou korporaci. První a nejznámější

jsou strategie podle **Ansoffovy matice** založené na pronikání na trh a vývoji produktu. Tyto strategie samozřejmě nejsou vyčerpávající, ale většina ostatních typologií z nich vychází. Jak je patrné z matice níže (obrázek č. 10) dle těchto dvou faktorů vznikají čtyři strategie a to[2]:

- a) *Strategie pronikání na trh* vzniká při existujícím výrobku i trhu. Je to snaha ovládnout trh svým rostoucím podílem.
- b) *Strategie rozvoje trhu* je vhodná při uvedení současného výrobku na nový trh. Jde o expanzi do nových segmentů trhu.
- c) Pokud podnik přichází s novým produktem na současný trh, využije *strategii rozvoje produktu*. Znamená to zdokonalení vlastností produktů.
- d) Strategie diverzifikace, při které je představen nový produkt na novém trhu, takže se odchýlí od základního předmětu podnikání [16].

Obrázek 10: Ansoffova matice

		Výrobky	
		<i>Současný výrobek</i>	<i>Nový výrobek</i>
Trh	<i>Současný</i>	Strategie penetrace na trh	Strategie vývoje nového produktu
	<i>Nový</i>	Strategie rozvoje trhu	Diverzifikační strategie

Zdroj: Dědouchová, 2001

O patnáct let později přišel Michael E. Porter s **třemi generickými strategiemi**, založenými na výběru konkurenční výhody.

1. První je vůdčí postavení v nízkých nákladech (viz obrázek 11 č. 1). Je postavena na stanovení společnosti, že bude známým výrobcem s nízkými náklady. Významné je, aby působila v širším segmentu trhu a byla skutečně jediná, kdo usiluje o toto prvenství.
2. Strategií č. 2 je diferenciace, kdy si podnik vybírá několik vlastností produktu, které budou originální. Firma se pak stane jedinečnou, spotřebitelé to ocení a zaplatí i vyšší cenu.
3. Poslední je strategie focus tj. soustředění pozornosti na určitý segment, kde se snaží získat konkurenční výhodu. Jsou dvě varianty, a to orientace na nízké náklady, nebo diferenciace. Tyto typy koncentrace pozornosti na daný segment

se použijí, pokud má zákazník nezvyklé potřeby, nebo když je nutné odlišit výrobní proces [10].

Obrázek 11: Generické strategie podle Portera

		KONKURENČNÍ VÝHODA	
		<i>Nižší náklady</i>	<i>Diferenciace</i>
KONKURENČNÍ ROZSAH	<i>Široký cíl</i>	1. Vůdčí postavení v nízkých nákladech	2. Diferenciace
	<i>Úzký cíl</i>	3.a) zaměření na nízké náklady	3.b) zaměření na diferenciaci

Zdroj: Porter, 1993

Dále jsou definovány **obecné strategické alternativy**, dle L. Jakucha a W. Gluecka:

- i. **STABILIZACE** – organizace ji použije, pokud si vede dobře, prostředí je stabilní či je to pro něj pohodlnější. Pokračují stejně a chtějí si pozici udržet, popřípadě zlepšit efektivitu stávajících procesů.
- ii. **EXPANZE** – tuto strategii zvolí, pokud je to podmínkou v nestálém odvětví, protože vlastníci vyžadují vyšší profit či manažeři uznání. Je to rozšíření činnosti.
- iii. **OMEZENÍ** – znamená selhání, ale lze ji pochopit také jako přípravu na inovaci. Společnost redukuje výrobky a koncentruje se na vylepšení svých funkcí z důvodů, že nemají příležitosti, nedosahují cílů, v okolí jsou hrozby apod.
- iv. **KOMBINACE** – firma úmyslně implementuje útvarům různé strategie [7].

Posledním uvedeným dělením jsou **strategie obranné a útočné**. Korporace atakují silné stránky konkurentů např. cenu, reklamu aj. nebo také slabé stránky, to co konkurent nedělá správně. Záměrem „simultánního útoku“ je rozložit konkurenta kompletně. „Partyzánský útok“ je řada zásahů, které mají konkurenta destabilizovat. Cílem obranných strategií je chránit dosavadní status-quo a snížit riziko podniku, a to pomocí šíření klamných informací konkurentům [16].

Zásadní je stanovit strategii pro funkční oblast marketingu a prodeje. Od této strategie se pak odvíjejí strategie pro další funkční oblasti. Nejrozšířenějšími strategiemi

jsou minimalizace nákladů, diferenciacie výrobku, tržní orientace nebo strategie útočné a obranné.

2.10.2 Výběr strategie

Proces výběru strategie se dělí na tři stěžejní fáze:

a) Generování strategických alternativ

Za prvé generování strategických alternativ, které má také několik etap. Nejdříve společnost stanoví problém, kvůli kterému potřebuje novou strategii, pak vytvoří možné alternativy. Varianty strategií jsou rozdělovány na nemyslitelé, zřejmé a kreativní. Následuje zúžení těchto variant, což je vyloučení nevhodných alternativ, které se neshodují s cíli či jsou finančně nemožné. Ke generaci možných strategií jsou využívány prostředky, jako brainstorming, scénáře, teorie chaosu a stanovení konfliktů [17].

b) Hodnocení strategií

Varianty strategií se hodnotí dle tří základních kritérií výběru, a to vhodnosti, realizovatelnosti a akceptovatelnosti.

Vhodnost určuje, v jakém rozsahu jsou porovnávány strategie shodné s predikovanými tendencemi a jak využívají své konkurenční výhody. Podstatou je posouzení, zda vybraná strategie reaguje na příležitosti a hrozby z okolí a využívá své silné stránky. Dále je-li strategie v souladu s posláním a vizí a zároveň vhodná pro současnou fázi životního cyklu organizace.

Realizovatelnost posuzuje dostupnost zdrojů, technologií, služeb a jaká bude reakce konkurentů. Ke zhodnocení realizace jsou používány nástroje, jako analýza využití zdrojů, která zváží požadavky, zdroje, úroveň či náklady. Druhým nástrojem je finanční analýza, která zkoumá finanční stránku realizace strategie.

Akceptovatelnost je kritériem, které vypovídá o míře splnění požadavků zájmových skupin, rozsáhlosti finančních rizik, návratnosti vynaložených prostředků a o změnách v organizaci. Pro vyhodnocení se používají různé analýzy, například rentability nebo poměru nákladů a výnosů [7].

c) Výběr

K výběru vhodné strategie, která se shoduje s žádoucími kritérii, se užívají rozhodovací techniky. Postup výběru je značně subjektivní, aby byl co nejpřesnější, je dobré zvýšit počet odhadců [17].

2.11 Implementace strategie

Realizace je vlastně transformací plánů do praxe. Konečné hodnocení, výběr a implementace strategie je na řediteli společnosti, který se většinou spoléhá na svůj názor a zkušenosti než na výsledky analýz. Pokud si není jistý výběrem, může dočasně implementovat jednu či více dílčích strategií, aby získal potřebné znalosti a lépe posoudil jejich vhodnost. Částečnou implementaci strategie často používají mezinárodní společnosti. Je-li strategie na zkoušku vyhovující, přijmou ji, nebo také nemusí být realizována nikdy. Může se objevit spousta konfliktů či nesrozumitelností. Po aplikaci může ředitel strategii zdokonalit či kompletně změnit. Zvolená strategie musí být v souladu s organizační strukturou firmy, aby mohla dobře fungovat [2].

2.12 Strategická kontrola

Jde o veškeré aktivity, kterými manažer rozpozná, jestli výsledná strategie odpovídá plánovaným výsledkům. V případě, že mají srozumitelné normy k měření, pak může být strategická kontrola efektivní. Je to proces sledování, analýzy výsledků i následných korekčních opatření k eliminaci odchylek. Je zpětnou vazbou tzn. zaměřením na konečné výsledky nynější strategie, je možno zdokonalit tu budoucí [3].

3 Metodika a cíle

3.1 Cíl

Hlavním cílem bakalářské práce je navrhnout korporaci Aristo, a.s. vhodnou strategii, která by jí zajistila konkurenceschopnost na trhu. Tento cíl lze rozdělit do několika dílčích cílů:

- 1) nastínit profil podniku a jeho pozici na konkurenčním trhu, charakterizovat stávající vize, poslání, cíle a strategii,
- 2) vybrat metody analýzy prostředí,
- 3) aplikovat zvolené metody analýzy² prostředí na vybraný podnik, díky kterým bude upřesněno postavení a vlastnosti subjektu;
- 4) navrhnout, na co by se podnik měl zaměřit a jaké strategie řízení používat v budoucnu vzhledem k zjištěným závěrům z analýz.

3.2 Metodický postup

Metodický postup této práce je rozdělen do několika stěžejních dílčích částí. **První** z nich je literární přehled, v kterém jsou charakterizovány základní pojmy a techniky strategického řízení. Dále teorie uplatnění rozličných metod analýzy podniku vnitřního a vnějšího prostředí, benchmarkingu či typů strategií. Zdroje k vypracování této části práce jsou čerpány z dostupné literatury a z elektronických pramenů, jejichž výčet je uveden na konci této práce v přehledu literatury.

Charakteristika vybraného podniku a zhodnocení stávajícího procesu strategického řízení je **druhou** částí. Pro toto posouzení jsou nezbytné interní zdroje podniku.

Třetí zásadní část je věnována použití výše popsaných metod na společnost tak, aby se zjistilo, jak si stojí na trhu v daném oboru a je konkurenceschopná se stávající strategií.

² Analýza = zkoumání pomocí rozboru složitějšího celku na jednodušší části

Čtvrtým a také nejpodstatnějším dílem je podání návrhu na eventuální změny v dosavadním strategickém řízení. Pokud je to možné, tak firmě doporučit, v čem se má zlepšit, aby byla schopnější čelit konkurenci.

3.3 Metody použité pro analýzu společnosti

K evaluaci třetí části je třeba použít několik metod, které je možné rozdělit do tří skupin, tj. na analýzu vnitřního, vnějšího prostředí a zájmových skupin.

Každý podnik se pohybuje v okolním prostředí, které na něho působí rozdílnými faktory. Tyto činitele musí podnik vnímat a dokázat na ně reagovat. K vyhodnocení vnějšího prostředí vybraného podniku jsou aplikovány následující nástroje:

- ❖ *STEP analýza* – k identifikaci nejpodstatnějších sociálních, technologických, ekonomických a politických faktorů;
- ❖ *Porterův model* – rozbor oborového okolí (dodavatelé, odběratelé, substituty, nově vstupující firmy, konkurenční ring);
- ❖ *Hybné síly v odvětví* – vymezení možných zásadních změn v odvětví;
- ❖ *Strategické mapy* – sdružují podniky s podobnými záměry v odvětví do strategických skupin a značí velikost jejich podílu na trhu;
- ❖ *Atraktivita odvětví* – zjišťují rozhodující determinanty při vstupu do odvětví;
- ❖ *Klíčové faktory úspěchu* – zákazníci, konkurence, podnik = 3C, která jsou identifikována u konkrétního podniku.

Zároveň by měla firma znát své možnosti, tj. silné a slabé stránky, které se zjistí pomocí těchto šesti technik:

- ❖ *Portfolio analýza* – rozbor výrobků a jejich funkcí v korporaci dle podílu na trhu a růstu trhu;
- ❖ *Podnikové zdroje* – hmotné, nehmotné, lidské a finanční zdroje podniku;
- ❖ *Marketingové a distribuční faktory* – cena, produkt, místo distribuce a propagace;
- ❖ *Finanční činitelé* – rozpočty, majetek a zdroje jeho krytí;
- ❖ *Faktory výrobní a řízení výroby* – způsobilost vyrábět žádané produkty za nízké vstupy.

Poslední je analýza zájmových skupin. Stojí stranou, protože ji nelze zařadit do vnitřního ani vnějšího prostředí podniku. Jedná se totiž o osoby nebo skupiny osob dotčených, které mohou být na obou stranách. O všech musí mít firma vědomí a zaujmout vůči nim určitý postoj.

Jako sloučení těchto tří částí je aplikována SWOT analýza, která je náležitě propojuje. Zhodnocuje všechny faktory dohromady a generuje výslednou strategii. Tato metoda je založena na stanovení nejvýznamnějších silných a slabých stránek, příležitostí a ohrožení, kterým je přiřazena významnost pomocí fullerova trojúhelníku. Z tohoto trojúhelníku se spočítá absolutní četnost jednotlivých faktorů, tyto hodnoty jsou pak sečteny podle čtyř skupin faktorů SWOT. Poté se sloučí písmena dvou nejčetnějších skupin (jedním z nich je buď S nebo W a druhým O nebo T) a vzejde výsledná strategie.

Prostřednictvím metody **benchmarking** je podnik srovnáván s konkurencí, majoritně s tím nejlepším na trhu. Důvodem je, že firma potřebuje zjistit své nedostatky ve výkonnosti, aby se mohla zdokonalit a dohonit konkurenci. Je porovnáván postup nebo výsledky činnosti aj. Ovšem nejde o jednorázovou činnost, ale o průběžný proces zlepšování se.

Nakonec jsou analýzy vyhodnoceny a stávající strategie srovnány s výsledky. V případě nutnosti se navrhnou nové alternativy strategií, které by mohly podniku pomoci v jeho následujících krocích.

4 Charakteristika podniku

Vybraný podnik si nepřeje být zveřejněn, proto v průběhu práce bude použit smyšlený název firmy Aristo, a.s. Vybraná firma je tradičním českým výrobcem brzdových systémů a vybavení pro kolejová vozidla. Věnují se vývoji, výrobě i poprodejnímu servisu brzd do lokomotiv, osobních i nákladních vozů, tramvají či metra. Jedná se o akciovou společnost, která vyváží i do zahraničí. Výrobky jsou konstruovány na základě vlastních licencí a patentů a to podle evropských norem. Další základní informace jsou vypsány v tabulce č. 1. Organizační struktura je funkční. Nejvyšším rozhodovacím orgánem je valná hromada, výkonným orgánem je představenstvo, na jehož činnost dohlíží dozorčí rada. V čele firmy stojí generální ředitel, pod kterého přímo spadá řízení jakosti a technická kontrola, aby nebyly ovlivněny. Dále je pod ním výrobní úsek, personální a právní odbor, ekonomický a obchodní sektor řízený jednotlivými řediteli (viz příloha 1).

Tabulka 1: Základní informace

Typ společnosti	akciová společnost
Počet zaměstnanců	484
Průměrný roční obrat	680 mil. Kč
Základní kapitál	187 mil. Kč
% exportu	75%
Organizační struktura	funkční
Plátcovství DPH	plátce

4.1 Historie firmy

Jde o podnik s tradicí a dlouholetými zkušenostmi, které setrvávají již skoro 200 let. V roce 1816 byla založena slévárna Josefem Zajíčkem, v roce 1920 získal závod první zakázku pro železnici. První průběžná tlaková brzda byla vyrobena v roce 1926. Nynější podobu má závod od výstavby probíhající v roce 1965 až 1970. V roce 1992 byla firma privatizována a vznikla akciová společnost.

4.2 Strategická orientace vybraného podniku

Základním prvkem strategického řízení je mít správně stanovenou vizi, poslání a cíle. **Vizí** podniku Aristo, a.s. je: „Chceme být nejlepší v brzdových systémech pro kolejová vozidla na trhu“.

V rámci **poslání** si korporace uvědomuje, kým je: „Jsme firma, která se zabývá vývojem, výrobou a poprodejní činností brzdových systémů pro kolejová vozidla. Stavíme na tradici, zkušenostech a moderní vývojové konstrukční kanceláři s vlastní zkušebnou.“ Své poslání formulují takto: „Chceme pro zaměstnance vybudovat co nejkvalitnější podmínky, které vytvoří trvalý hmotný i ekonomický růst firmy“. Prostředky k dosažení mise vyjadřují následovně: „Chceme využít nejmodernějších technologií ke splnění mise tak, aby došlo k uspokojení jak zákazníků, tak zaměstnanců firmy“.

Cílů má korporace vymezeno několik a většinou jde o cíle dlouhodobé:

1. Vývoj nové jednodušší pneumatikové brzdy v období 2 let.
2. Uvedení na trh nové elektromechanické brzdy tramvaje a její homologace v ČR do jednoho roku.
3. Vyvinutí brzdového systému dle norem Gost do 5ti let.
4. Proniknutí na další velké teritoriální trhy v horizontu 3 let a to do Indie a Číny.
5. Proniknutí do teritorií jako je Brazílie či Austrálie do 10ti let.
6. Střednědobým cílem je dosáhnout v roce 2014 tržeb kolem 720 mil. Kč a zisku cca 120 mil. Kč.

Současná **strategie** firmy je orientována na nové velké trhy, které zajistí firmě mnohem větší možnost sériové výroby. Jedná se o trh Ruska a Jižní Ameriky. Dále pak také proniknutí na čínský trh z hlediska prodeje licencí. Čínské oblasti mají zájem o odkup licencí na některé výrobky s ohledem na jejich zákony, jež neumožňují vývoz kolejových vozidel. Tyto zákony také direktivně nařizují, že kolejová vozidla musí být z 80 % sestavena pouze z komponentů vyráběných v Číně.

5 Řešení a výsledky

5.1 Analýza zájmových skupin

Zájmové skupiny jsou všechny skupiny osob dotčených podnikatelskou činností. Mohou různými způsoby ovlivňovat korporaci nebo naopak působí ona na ně. Relevantními zájmovými skupinami pro Aristo, a.s. jsou vlastníci, zaměstnanci, dodavatelé, odběratelé, konkurenti a sdružení. Rozpis vzájemných vztahů s podnikem je rozepsaný v tabulce č. 2.

Tabulka 2: Zájmové skupiny a jejich vazby s podnikem

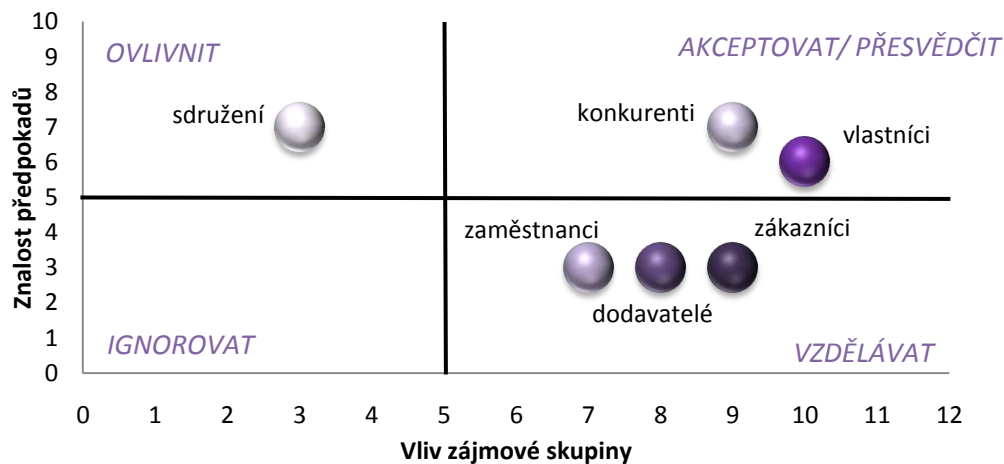
Zájmová skupina	Očekávání zájmových skupin	Vztahy firmy ke skupinám	Zvolený přístup
Vlastníci	právo podílet se na vedení firmy a na výplatě dividend	přijímá jejich požadavky	akceptovat
Zaměstnanci	předpokládají finanční příjem, uspokojení z činnosti	společnost je musí vzdělávat, motivovat, naslouchat jim	vzdělávat
Zákazníci	očekávají kvalitní produkty za přiměřenou cenu a vhodné dodací podmínky	podnik chce vyhovět požadavkům zákazníků a vzdělávat je tak, aby dokázali plně využívat výhody jeho produktů	vzdělávat
Dodavatelé	chtějí si udržet stabilitu finančních vztahů	vyjednávají co nejvýhodnější podmínky a zároveň budují partnerský vztah	vzdělávat
Konkurenti	vyžadují velký podíl na trhu	snaží se být lepší než konkurence	akceptovat
Sdružení	usilují o spolupráci	vliv na sdružení	ovlivnit

Zdroj: vlastní práce

První skupinou ovlivňovatelů jsou vlastníci neboli akcionáři. Majoritní podíl (tj. přes 50 % akcií) vlastní jeden vlastník, který má tedy v podniku nejsilnější postavení a je třeba ho akceptovat. Další významnou skupinou jsou zaměstnanci, o které je nezbytné pečovat, vzdělávat, motivovat, komunikovat s nimi apod. a k tomu účelu slouží personální oddělení. V případě této firmy jsou zákazníci především výrobci kolejových vozidel, provozovatelé kolejové dopravy, drobní opravci či obchodní firmy zabývající se touto oblastí. Odběratelé vyžadují vhodné cenové, kvalitativní i dodací podmínky a vybraná společnost hodlá tyto požadavky splnit. Přesto ale musí své zákazníky stále vzdělávat, a to hlavně v technickém vývoji výrobků, aby zákazníci dokázali naplno využít výhody výrobků. Někteří odběratelé jsou zároveň i dodavateli. Významnými dodavateli jsou slévárny, výrobci kompletního řízení hydraulické brzdy, hutních materiálů, protismyků, pružinárny nebo výrobci podstatných komponentů ke kompletaci

brzdových systémů. Dodavatelé samozřejmě nechtějí přijít o své zákazníky a Aristo, a.s. usiluje o vyjednání co nejlepších podmínek. Dodavatele je třeba vzdělávat v tom smyslu, že parametry dodávaného zboží se mění nebo se musí vyrábět dle přesné technické dokumentace. Největšími přímými konkurenty jsou pro závod firmy Alfa, Beta, Gama, Delta a Epsilon³. Odvětví ovlivňuje také například Sdružení dopravních podniků a jiné obdobné instituce. V níže uvedené matici (obrázek 12) je znázorněno, jaký postoj by měli zvolit vůči zvoleným zájmovým skupinám. Zda je ovlivnit, ignorovat, akceptovat či vzdělávat (pomocná tabulka k matici viz příloha 2).

Obrázek 12: Matice analýzy zájmových skupin



Zdroj: vlastní práce

5.2 Vnější analýza

Strategické analýzy týkající se vnějšího prostředí organizace mají prozradit významné faktory a ukázat, jak podnik ovlivňuje a zároveň jakým způsobem se k vlivům chovat. Je to praktická aplikace analýz na vybraný podnik Aristo, a.s., které jsou konkrétně popsány v teoretické části této práce. Záměrem je zjistit pozici firmy v odvětví kolejové dopravy.

³ V bakalářské práci jsou uváděny fiktivní názvy konkurenčních společností z důvodu diskretnosti. Pravé názvy firem jsou uvedeny v prohlášení u vedoucího práce.

5.2.1 PESTE analýza

Step analýza se zabývá čtyřmi základními skupinami faktorů, jejich dopadem na podnik a významem pro budoucí vývoj korporace. Někdy se do analýzy připojují ještě ekologické vlivy a potom je analýza nazývána PESTE. V tomto případě mají ekologické faktory také svůj význam, proto jsou začleněny do závěru analýzy. Jednotlivé faktory jsou bodově vymezeny v přehledných tabulkách a blíže rozepsány v oblasti pod ní.

Tabulka 3: Společenské faktory

číslo	faktor	dopad	význam
1	Vzdělání v oboru strojírenství	dlouhodobý	hrozba
2	Mobilita zaměstnanců	dlouhodobý	neutrální

Zdroj: vlastní práce

Prvním podstatným společenským faktorem (viz tabulka 3) je nedostatek kvalifikovaných pracovníků v oboru strojírenství. O studium strojírenství a technických oborů již několik let celorepublikově klesá zájem a to může být pro podniky v průmyslu dlouhodobou hrozbou. Firma Aristo, a.s. proto úzce spolupracuje s místním technickým učilištěm. Vliv č. 2 je v podstatě ochota zaměstnanců dojíždět do zaměstnání nebo se přestěhovat do podnikových bytů. Závod se totiž nachází v maloměstě. Jelikož posledních pár let panuje v České republice vysoká nezaměstnanost, žadatelů o práci zatím neubývá. Lidé jsou smířeni s tím, že se musí přizpůsobit podmínkám, pokud o práci skutečně stojí. Nicméně časem může dojít k tomu, že zaměstnanci nebudou ochotni dojíždět a pro podnik se stane tento faktor hrozbou.

Tabulka 4: Technologické faktory

číslo	faktor	dopad	význam
3	Vysoká úroveň obráběcích strojů	krátkodobý	příležitost
4	Povrchová úprava	dlouhodobý	příležitost
5	Zkušební stavy bez obsluhy	dlouhodobý	příležitost
6	Úroveň logistiky	dlouhodobý	hrozba

Zdroj: vlastní práce

První technologický faktor (v tabulce č. 4), úroveň obráběcích strojů spočívá především v rychlosti obrábění. Životnost těchto strojů se zkracuje zhruba na 5 let, protože pokud chce firma držet krok, musí snížit obráběcí časy a vyrábět přesné výrobky. Faktor č. 4 - povrchová úprava zásadně ovlivňuje životnost těchto výrobků, proto je podstatná správná technologie a suroviny. Veškeré výrobky, zboží i nově vyvíjené produkty je třeba vyzkoušet, zda odpovídají požadovaným normám, nárokům na kvalitu a odolnost. K tomu jsou zkonstruovány vysoce moderní automatické stavy (č. 5), které proces urychlí. Šestáým rysem je úroveň logistiky, která spočívá v dobře fungujících počítačových programech a množství a jakosti zadávaných údajů. Tyto programy obsahují data o materiálech, výrobcích a komponentech, které se v podniku nacházejí, v jakém jsou stupni rozpracování. Data se dále dle aktuálního stavu upravují a program hledá optimální řazení zakázek. Tento systém je ve firmě Aristo, a.s. zatím ve vývoji.

Tabulka 5: Ekonomické faktory

číslo	faktor	dopad	význam
7	Různá měna v teritoriích	krátkodobý	neutrální
8	Zdražení vstupů	krátkodobý	hrozba
9	Úrokové míry	dlouhodobé	hrozba

Zdroj: vlastní práce

Nynější kurz eura vyhlášený Českou národní bankou zdražil podnikům vstupy pořízené ze zahraničí. Ovšem pokud budou korporace prodávat do zahraničí v eurech, peníze se jim vrátí. Zdražení vstupů (faktor č. 8, tabulka 5) znamená závislost na určitém druhu komodit. Pro firmu Aristo, a.s. jde například o měď a mosaz do jednotlivých částí výrobků. Cena těchto materiálů se mění skokově dle burzy. Výše úrokové míry je posledním ekonomickým faktorem. Vybraný subjekt nedisponuje dostatečným vlastním kapitálem, proto byly opatřeny úvěry nemalých částek. Úroky pak tvoří značnou část výdajů, proto mají úrokové sazby tak významný vliv.

Tabulka 6: Politicko-legislativní faktory

číslo	faktor	dopad	význam
10	Evropské normy pro kolejová vozidla TSI	dlouhodobý	hrozba
11	Schválení a normalizace drážním úřadem	dlouhodobý	neutrální
12	Občanský zákoník, zákon o obchodních korporacích	krátkodobý	hrozba

Zdroj: vlastní práce

Mezi faktory politicko-legislativní patří především evropské normy pro kolejová vozidla, které například určují brzdnu dráhu železničních vozidel apod. Technické specifikace interoperability (EN - TSI) mají zajistit stejné podmínky a parametry pro kolejová vozidla v celé EU. Zhruba 80 % vychází ze starších norem UIC, které firma Aristo, a.s. splňuje, a dokládá to certifikáty. Normy jsou překládány do všech zemí Evropské unie. Někdy ovšem chybně, což vyvolává neshody. Bohužel dochází k tomu, že v subkomisích, které schvalují tyto normy, zasedají zástupci západoevropských firem a tím mají konkurenční výhodu. Každá země má navíc svá národní specifika, která nadřazené normy zpřísní. Například v německém teritoriu je v nich ustanoveno užití výhradně jejich vlastních zkušeben pro ověření parametrů. V současné době není jednotný drážní úřad pro celou Evropu, ale existují úřady v jednotlivých zemích. V roce 2015 až 2016 má být vytvořen jeden evropský posuzovatel a nynější drážní úřady jednotlivých zemí budou fungovat jako jeho výkonný technický orgán. Na základě tohoto rozhodnutí byly vytvořeny právníky samostatné ověřovací osoby, které dávají doporučení, zda prvky pro drážní vozidla splňují normy. Zjednoduší se tak legislativa a přístup do jednotlivých zemí. Faktorem č. 12 v tabulce 6 jsou nové české zákony, s kterými se postupně všichni seznamují a učí se je aplikovat v praxi. Zejména obchodní partneři ze Slovenska jsou zvyklí používat jejich zákon, jenž je totožný s bývalým obchodním zákoníkem a nechtějí se přizpůsobit novému českému, protože ho neznají.

Tabulka 7: Ekologické faktory

číslo	faktor	dopad	význam
13	Omezení škodlivin v ovzduší	dlouhodobý	příležitost
14	Snížení hlučnosti	dlouhodobý	příležitost
15	Rozvoj tramvajové dopravy	krátkodobý	příležitost
16	Zákon o odpadech	dlouhodobý	neutrální

Zdroj: vlastní práce

Nakonec něco k ekologickým vlivům (tabulka 7). V poslední době je trendem ohleduplnost k životnímu prostředí. S tím souvisí omezení vypouštění škodlivých látek do ovzduší. Železniční doprava patří v tomto ohledu mezi nejekologičtější způsob dopravy, proto může toto odvětví očekávat rozmach. Dalším faktorem je snížení hlučnosti dopravy, to se již začíná projevovat například ve Švýcarsku, kde vláda přistoupila k tomu, že jednotlivými nařízeními omezuje silniční dopravu. Pro drážní dopravu stanovuje limity, týkající se hluku. K snížení hlučnosti u vagonů se používají nová řešení, jako jsou špalíky, nebo nový způsob, tj. použití kotoučových brzdových jednotek. Ty jsou v nabídce firmy Aristo, a.s. a byly jako jedny z prvních použity v této oblasti. S ohledem na vzrůstající dopravu v centru měst dochází k rozšiřování tramvajové dopravy (faktor č. 15), která zrychluje pohyb v centru a snižuje zároveň ekologickou zátěž. Některé státy EU se snaží jednotlivými nařízeními tuto problematiku řešit a tím i podporují kolejovou dopravu v centrech měst. Například je to ve Francii budování nových drážních těles ve velkých městech nad 400 tisíc obyvatel (Montpellier nebo Lion). Posledním vlivem působícím na podnik je zákon o odpadech č. 185/2001 Sb., jímž se musí řídit při likvidaci a třídění odpadu. K podepsovaným smlouvám se zákazníci musí podnik přikládat prohlášení o poučení, že obaly se musí navracet dodavateli nebo likvidovat dle zákona.

5.2.2 Porterův model pěti sil

Porterův model mapuje oborové, konkurenční prostředí a jeho pět největších sil působících na společnost. Faktory, které v okolí nejvýznamněji působí, jsou nově vstupující firmy, dodavatelé, odběratelé a substituty. Tyto čtyři skupiny se střetávají v konkurenčním ringu.

Nově vstupující firmy

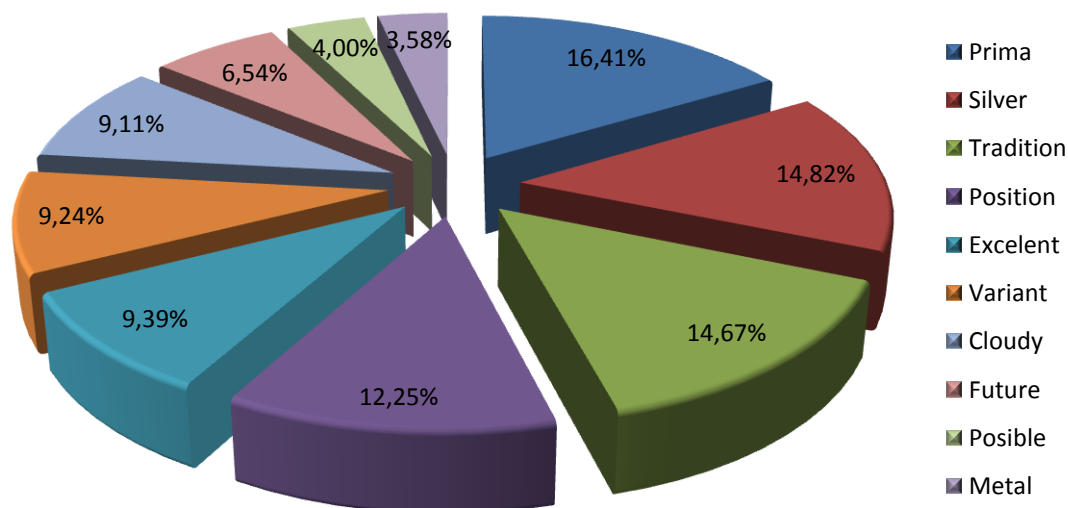
Vstup na trh s brzdami pro kolejová vozidla není jednoduchý z důvodu homologace zařízení a s ohledem na platné patenty. Podle norem TSI musí být navíc nové zařízení v provozu alespoň jeden rok. Na český a slovenský trh proto v poslední době vstoupily pouze dvě firmy, které mají tyto prvky homologované již jinde v Evropě. Jde o firmy Alfa a Beta.

Odběratelé

Z grafu (viz níže obrázek 13) je zřejmá struktura deseti největších odběratelů organizace Aristo, a.s., jejichž podíl na celkovém prodeji tvoří 59,4 %. Uvedené podíly jsou vyčísleny na základě obratu jednotlivých firem z roku 2012. Níže jsou popsány obchodní styky s TOP 10 odběrateli. Prima je firma, která se zabývá modernizací vozidel pro osobní přepravu, lokomotiv a tramvají. Dodávky od podniku Aristo, a.s. jsou především pro modernizace osobních vozů a motorových jednotek. U firmy Silver je spolupráce založena na dodávkách pro nové vozy metra. Organizace Tradition odebírá brzdové jednotky pro tramvaje, lokomotivy, elektrické příměstské jednotky a vozy metra. Firma Position odebírá brzdy pro několik typů nákladních vagonů. U korporace Excelent jsou největšími dodávkami speciální zařízení a dodávky náhradních dílů. Spolu s firmou Variant byly dodány na zahraniční trhy (zejména do Litvy, Ukrajiny a Slovenska) soupravy pneumatické brzdy pro příměstské elektrické patrové jednotky. Cloudy - jedná se o firmu, která významným podílem pronikla na východní trhy, kde dochází k modernizaci lokomotiv vyráběných původně v Československu. Future provádí modernizace osobních vagonů pro slovenské i české dráhy. Dále se zabývá opravou a modernizací nákladních vagonů pro celou Evropu. Proto odebírají velice široký sortiment zboží, který zasahuje do obou oblastí. Pro Posible se poskytují drobné kooperační části. Se společností Metal probíhaly

modernizace podvozků řady GP 200 dosazením nových kotoučových jednotek a dalších částí brzdy. V roce 2012 převážnou část tržeb firmy Aristo, a.s. tvořily dodávky pro sektor přepravy osob, který byl pro firmu významnější. Z důvodů krize došlo ke snížení přepravy zboží, tudíž světoví výrobci nákladních vagonů byli v útlumu.

Obrázek 13: Struktura TOP 10 odběratelů



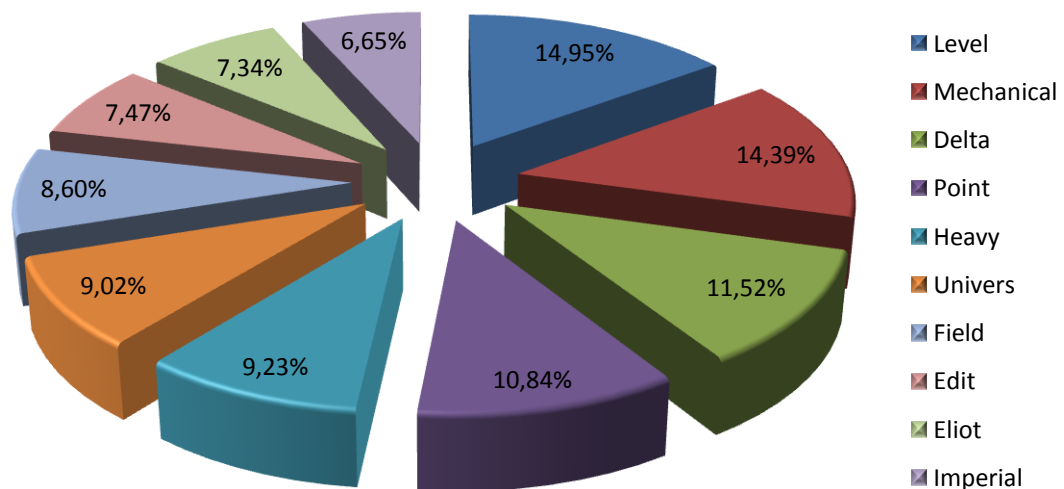
Zdroj: interní zdroje firmy

Dodavatelé

Level - dodavatel i zákazník, který poskytuje kolejnicové brzdy a brzdové páky. Jde o majoritního dodavatele, který dodává speciální díly na zakázku dle požadavků zákazníků. Proto je nutné mít s ním sepsanou smlouvu o spolupráci a v případě jeho prodeje jinému (konkurenčnímu) podniku odkoupit know-how. Mechanical je největším výrobcem elektromagnetických ventilů k hlavním přístrojům. V případě nutnosti jsou nahraditelní, ale je nezbytné provést homologaci s náhradními dodavateli Condition nebo Wind. Organizace Delta dováží stavěče. Jde o konkurenta, se kterým si Aristo, a.s. vzájemně doplňuje sortiment. Významným dodavatelem hutního materiálu, který má velké skladové zásoby a dokáže proto hbitě reagovat na požadavky je podnik Point. Heavy dodává řídicí jednotky protismyku, elektrické rozvaděče, kolejnicové brzdy nebo řídicí systémy pneumatické brzdy. Je v podstatě určen zákazníkem a homologovaný normami UIC. Tento dodavatel je pro firmu strategicky velmi významný, proto je zde

vhodná vlastnická provázanost. Univers - slévárna, která je flexibilní a dokáže odlít různé speciální odlitky do 8 kg. Field poskytuje obchodní zboží jako řídicí elektroniku pro tramvaje. Je významným partnerem z důvodu návaznosti na výrobce kolejových vozidel (odběratele). Povrchové úpravy jsou velice důležité z hlediska ochrany výrobků. Firma Edit pohotově reaguje na požadavky a jeho provozovna je nedaleko vybrané organizace, což znamená úsporu cenného času. Eliot zajišťuje doprovodné akce a výstavy. Imperial je firma vyrábějící podle původní dokumentace vzduchojemy, které jsou součástí brzdových schémat. Výše popsané podniky tvoří 22,1 % odběrů z celkového nákupu. V obrázku č. 14 je znázorněna jejich struktura z roku 2012. Ostatní jsou drobní dodavatelé a lze je nahradit, proto nemají tak významný charakter a nejsou zde uváděny.

Obrázek 14: Struktura TOP 10 dodavatelů materiálu a zboží



Zdroj: interní zdroje firmy

Substituty

Substitutem pro hydraulické a pneumatické brzdy by časem mohla být elektromechanická brzda, u níž není třeba hydraulika ani pneumatika. Zatím ještě nejsou na trhu, ale o jejich výrobu se pokoušejí firmy Silver a Delta. Zároveň se

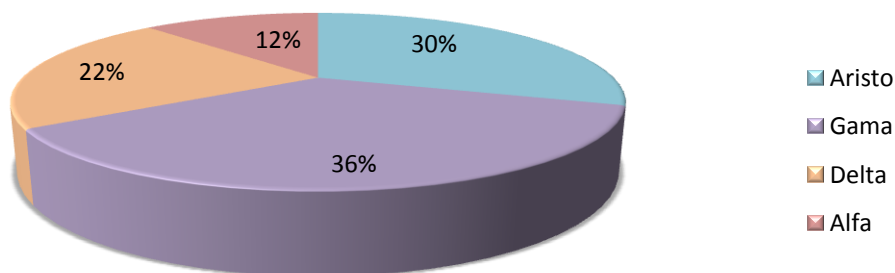
pneumatické a hydraulické brzdy dají v některých případech nahradit magnetickým polem využívaným u rychlovlaků v Německu a Číně. Ty fungují na principu technologie magnetické levitace (maglev). Ovšem pokud je na věc nahlíženo z širšího pohledu, pak je možné železniční dopravu substituovat dopravou leteckou, silniční nebo lodní. Substituty organizaci ohrožují, pokud jsou lehké dostupné, atraktivnější nebo lacinější.

Konkurenční ring

Dodavatelé, kteří jsou pro firmu klíčoví, působí zároveň na trhu i jako konkurenti. Například firma Delta dodává jisté podstatné komponenty firmě Aristo, a.s., bez kterých by nebylo možné zkompletovat brzdový systém a uspět tak v některých tendrech (veřejných zakázkách). Ovšem funguje to takto i naopak, takže konkurenti si jsou navzájem prospěšní. Brzdy společnosti Aristo, a.s. tvoří zhruba 80 % brzd v ČR a 77 % brzd v kolejových vozidlech na Slovensku.

Pro ukázkou zde uvádím podíly na evropském trhu konkurenčních podniků v prodeji brzd do nákladních vozů (viz graf č. 15). Podíl brzdy firmy Aristo, a.s. je necelých 30 %, firmy Gama zhruba 36 %, Delta 22 % a zbytek trhu pokrývá firma Alfa. Z hlediska výroby nových nákladních vozů, existují v Evropě dvě největší vagonky odebírající brzdové systémy, první je Position a druhá Air. Ostatní výrobci tvoří menší podíl na evropském trhu.

Obrázek 15: Podíl na evropském trhu - brzdy do nákladních vozů



Zdroj: interní zdroje firmy

Tradition, Position, Silver, tyto tři podniky mají značnou *vyjednávací sílu*. Díky velkoobjemovým zakázkám se mohou rozhodnout, kdo bude jejich dodavatelem. Stlačují cenu a zvyšují nároky na podmínky dodání.

Bariérami vstupu do odvětví jsou nadnárodní normy a přezkoušení zahraničními zkušebnami. Dále jsou to certifikace podle normy IRIS, jež se používá pouze v oblasti stavby kolejových vozidel. Například na německém trhu jsou nadřazeny evropským TSI normám normy německé, které zahrnují nutnost přezkoušení zařízení u konkrétní zkušebny EBA. Pro firmy vstupující na německý trh to znamená velké investice a ztrátu času.

5.2.3 Hybné síly v odvětví

V současnosti stále stoupá mobilita osob. Cestování je moderní a daleko jednodušší než dříve. Doprava v aglomeracích houstne a nejčastějším řešením bývají tramvaje a metro, což je pro podnik Aristo, a.s. a jejich brzdy vhodnou příležitostí.

Dále z důvodů ekologických, zátěžových a hlukových přistupují některé země k vyloučení nebo výraznému snížení přepravy materiálu po pozemních komunikacích. To je příčinou nahrazení tzv. kombinovanou přepravou, kdy celý kamion je přepravován po železnici.

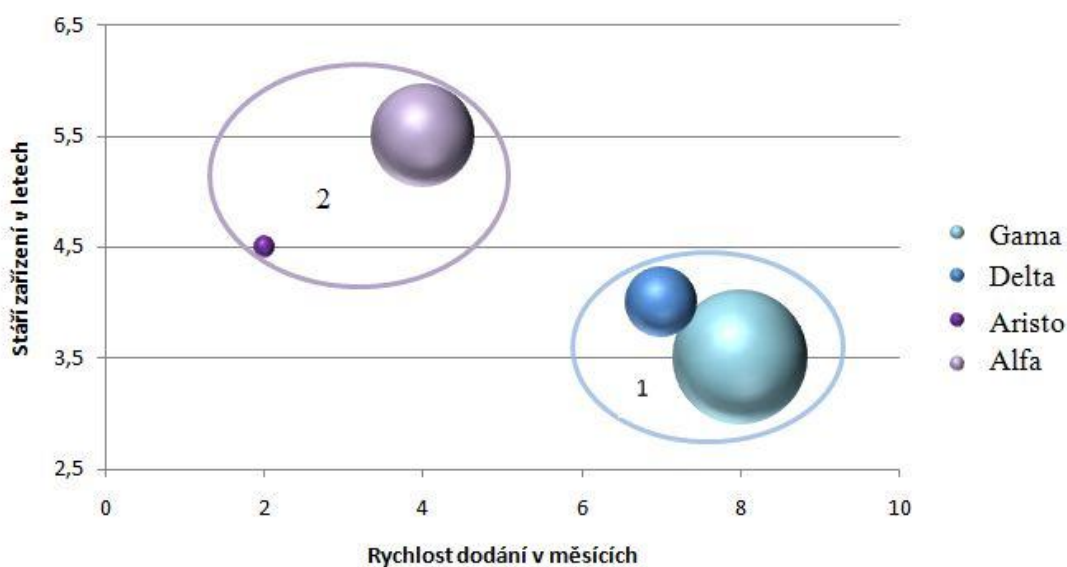
Další hybnou silou je sledování nákladů životního cyklu produktu. Jde o náklady, které jsou nezbytné pro správnou funkčnost zařízení. Čím bude produkt méně náročný na provoz a údržbu, tím bude pro provozovatele atraktivnější.

5.2.4 Strategické mapy

Strategických map lze vytvořit několik, stačí změnit činitele na ose X a Y nebo se zajímat o jinou část trhu. Zde je uvedena mapa pro trh brzdových jednotek do osobních vozů a lokomotiv. Tato mapa je vyhodnocena na základě technologické vyspělosti měřené stářím zařízení v letech a rychlosti dodání v měsících. Pomocná tabulka k sestavení grafu je v příloze č. 3. Nejlepší výsledky má ta korporace, která se blíží k počátku. Velikost bublin odpovídá velikosti podniků na základě počtu zaměstnanců. Největší strategickou skupinou jsou společnosti Gama a Delta, v obrázku skupina

1 - modrá. Technologická vyspělost a sofistikovanost jejich výrobků je na vysoké úrovni, ale zápornými vlastnostmi je pozdní dodání a následný servis v sektoru osobních vozů a lokomotiv. Naše firma Aristo, a.s. je méně technologicky vyspělá, ale rychlá co se dodávek týče. Podobně je na tom i společnost Alfa pro kompletní brzdové systémy, tudíž je můžeme spojit v druhou strategickou skupinu. Nicméně se na trhu pohybují ještě další firmy, které ovšem nenabízejí kompletní brzdový systém, ale pouze jeho části.

Obrázek 16: Strategická mapa trhu brzdových jednotek do osobních vozů a lokomotiv



Zdroj: vlastní výzkum

5.2.5 Atraktivita v odvětví

Trh s brzdovými systémy je diverzifikovaný, avšak zde na něj bude nahlíženo pouze obecně. V poslední době na českém trhu zaniklo pět firem, které se zabývaly modernizací kolejových vozidel. Nové příležitosti v teritoriu České republiky jsou velmi ostře napadány ze strany konkurence velkých výrobců. I přesto je toto odvětví atraktivní, poněvadž budoucnost bude z hlediska přepravy materiálů či výrobků velmi významná. Podstatnou částí, která bude řešena, bude i přeprava osob v hustých aglomeracích, kde značnou výhodou bude úroveň a rychlost této přepravy.

5.2.6 Klíčové faktory úspěchu

Jak je již popsáno v teoretické části, klíčové faktory úspěchu je možno rozdělit do „3C“ – zákazníci, konkurence a podnik. Co se týká zákazníků, je to spolupráce s významnými výrobci kolejových vozidel a vývoj a výroba produktů přímo šitých na míru pro jejich vozidla. V konkurenčním boji vítězí zejména vysoká technická úroveň výrobků a zajištění servisu po dobu jejich životnosti. Dalším faktorem úspěchu je splnění nových i připravovaných norem v oblasti železniční dopravy. Certifikace a reference od hlavních hráčů na trhu, jako je například Silver, Blind, Clever nebo od velkých národních železničních společností. Faktory úspěchu přímo v podniku jsou vlastní volný kapitál a dostatek kvalitních lidských zdrojů. Další výhodou jsou krátké dodací termíny, balení výrobků a doprava dle požadavků zákazníka.

5.3 Vnitřní analýza

Pomocí vnitřní analýzy se zjistí, jakými prostředky podnik Aristo, a. s. disponuje, jaké má zkušenosti, rozložení portfolia, výnosnost a podobně. K tomu slouží následující nástroje.

5.3.1 Portfolio analýza

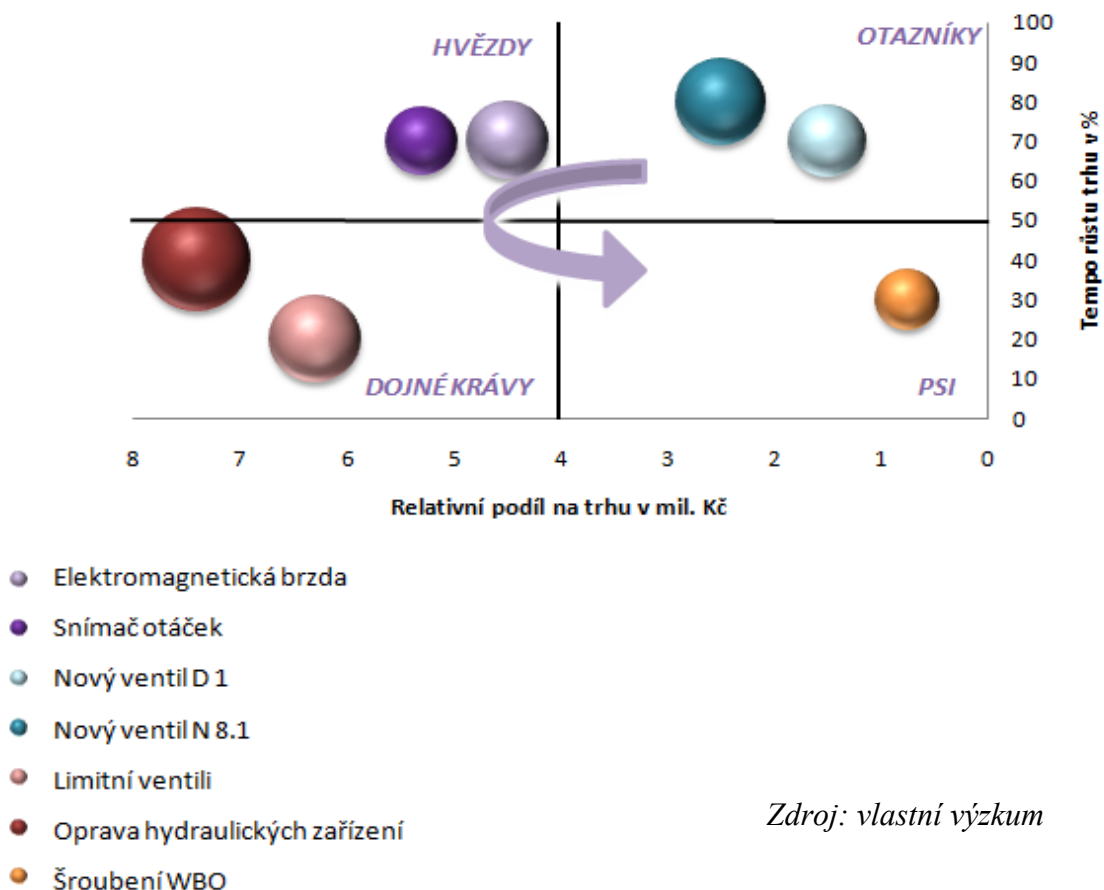
V tomto odvětví se uplatní především podniky, které nabízejí kompletní brzdové systémy. Aristo, a.s. sice nevyrábí všechny potřebné komponenty do brzdových soustav, ale má možnost dokoupit chybějící prvky a dokáže zkompletovat brzdový systém.

Produktové portfolio společnosti Aristo, a.s. čítá kolem 3500 výrobků. Kvůli stabilitě je proto rozčleněno do následujících podoblastí:

- pneumatické brzdy do nákladních kolejových vozů (nejvýznamnější část);
- brzdy do osobních vozů, příměstských jednotek, jak elektrických tak dieselových;
- komodita brzdových sad pro lokomotivy;
- metra;
- tramvaje.

Zároveň mají vlastní servisní střediska. Pro matici BCG bylo vybráno, z důvodu přehlednosti schématu, pouze několik nejvýznamnějších produktů. Otazníky jsou v korporaci nové ventily D1 a N8.1 (viz obrázek 17 barva modrá). Ještě není jisté, zda se budou dobře prodávat, ale musí se financovat z prostředků získaných od dojných krav. Těmi jsou limitní ventily nebo opravy hydraulických zařízení, v grafu mají barvu červenou. Je u nich stanovena vysoká přírážka, tudíž vydělávají nejvíce. Dále produkty elektromagnetická brzda a snímač otáček jsou pro firmu Aristo, a.s. hvězdy (fialové). Nyní mají skvělé postavení na trhu, ocitají se na nejvyšším bodě jejich životního cyklu. Poslední skupinou jsou bídní psi, kteří fakticky jen doplňují portfolio, například šroubení WBO. Většina výrobků projde všemi čtyřmi fázemi, postupně jak naznačuje šipka uprostřed obrázku 17. Rozhodující je co se stane s otazníky, pokud z nich budou hvězdy, projdou celým koloběhem, ale mohou také okamžitě skončit jako psi. Velikost bublin v obrázku odpovídá objemu výroby. Osa X vyjadřuje velikost zisku jednotlivých produktů v milionech Kč a na ose Y je měřeno tempo růstu trhu v % - množství prodaných výrobků. Nad 50 % je tempo růstu pro firmu zajímavější, protože prodává více výrobků (větší sériovost). Dále jsou významné produkty, jejichž míra zisku přesahuje 4 mil. Kč.

Obrázek 17: BCG matice



Zdroj: vlastní výzkum

5.3.2 Podnikové zdroje

Zdroje společnosti se třídí do čtyř základních částí, a to na hmotné, nehmotné, finanční a lidské. Hmotné zdroje podniku jsou výrobní zařízení jak z hlediska obrábění, montáže a zkoušení, tak i vývojové zařízení zkušeben včetně klimatické a solné komory. Mezi významné nehmotné zdroje patří know-how, řada patentů, certifikátů či průmyslových vzorů k brzdovým zařízením. Okamžité finanční zdroje závisí na stavu cash-flow. V těchto finančních zdrojích je rozpracovaná výroba, materiálové zásoby a zboží, které je na expedici. Dále je to finanční hotovost a úvěry. Dlouhodobé finance podniku tvoří vklady vlastníků a dlouholeté úvěry. Struktura lidských zdrojů je, z hlediska obslužnosti celého vývojového, výrobního procesu a poprodejních služeb, nastavena dle funkčního schéma firmy. Tyto zdroje jsou ovlivněny polohou firmy a spádovou oblastí v regionu s ohledem na třísměnný či nepřetržitý provoz daných zařízení.

5.3.3 Marketingové a distribuční faktory

Tyto faktory jsou rozděleny do „4P“ tzv. marketingového mixu. Jde o nástroje vhodné pro komunikaci se zákazníky.

Produkty jsou charakterizovány výše v portfolio analýze. Výhodou firmy je nabídka kompletních brzdových soustav, které má homologované. Jedinečnost elektromechanických brzd pro tramvaje je také její předností.

Nejprodávanějšími brzdovými soustavami jsou:

- 1) kompletní pneumatické systémy nákladního vozu;
- 2) kompletní pneumatický systém osobního vozu s elektromagnetickou brzdou a protismyky;
- 3) brzdový systém pro příměstskou jednotku bez řízení;
- 4) brzdový systém metro včetně nadřazeného řízení;
- 5) kompletní elektrohydraulický systém, včetně řízení a sypačů pro tramvaje;
- 6) elektromechanická brzda pro tramvaje.

Rozdílnost **cen** je způsobena časovou osou a oblastí výskytu poptávky a nabídky. Při nabídce stejného výrobku, bude odlišná cena na Alžírském trhu, kde jsou pouze dva uchazeči, nebo cena v České republice, kde je konkurence daleko vyšší.

Lokace vybraného podniku není vhodná. Distribuční sítě jsou komplikované a náročné, a proto se využívá soukromých dopravních služeb. Ty zabezpečují dopravu produktů přímo k odběrateli. Logistika v podniku ještě není dokonalá, ale postupně se vyvíjí, tak, aby splňovala požadavky trhu.

Propagace organizace Aristo, a.s. probíhá prostřednictvím článků a inzerce v odborných publikacích. Dále veletržní účastí na specializovaných výstavách v oblasti kolejových vozidel a jejich komponentů. Častou formou propagace je i osobní prodej. To znamená služební a akviziční cesty k zákazníkům a jednání ohledně konkrétních projektů.

5.3.4 Finanční činitelé

S financemi podniku se musí neustále pracovat a analyzovat je. Finanční analýza zajišťuje zpětný rozbor výsledků podnikání. Zjistí odchylky od plánů, nebo jak by se mohl podnik vyvíjet do budoucna. Zdrojem dat pro tuto analýzu jsou především výkazy zisků a ztrát a rozvaha. Jde o výkazy sestavované na konci každého účetního období dle účetnictví organizace. Vypočtené ukazatele je vhodné porovnávat v čase nebo s konkurencí.

Prvním poměrovým ukazatelem je **rentabilita**, která vyjadřuje výnosnost. Čím vyšší je rentabilita, tím lépe pro podnik, ale měla by se poměřit v čase. Ukazatel ROE říká jaká je výnosnost vlastního kapitálu. ROA vyjadřuje výnosnost na celková aktiva a ROS je výnosnost tržeb, která informuje o velikosti tržeb na 1 Kč zisku. Z tabulky č. 8 je patrné, že výnosnost byla ve všech třech indikátorech nejvyšší v roce 2012.

Tabulka 8: Ukazatelé rentability

Rentabilita / rok	2010	2011	2012
ROE	9,8 %	8,8 %	10,7 %
ROA	9,4 %	9,2 %	11,3 %
ROS	12,4 %	9,2 %	14,6 %

Zdroj: vlastní práce

Druhá skupina ukazatelů se týká **likvidity**. To je schopnost podniku splatit své krátkodobé závazky a dělí se do tří skupin. Vypočítané hodnoty jsou uvedeny v tabulce č. 9. *Běžná* likvidita je poměřována k celkovým oběžným aktivům a její hodnota by měla být vyšší než 1,5. Tuto hranici podnik Aristo, a.s. převyšuje zhruba osmkrát. Do *pohotové* likvidity nejsou zahrnuty zásoby. Její hodnota by měla být alespoň 1. Poslední je likvidita *okamžitá* a ta je nejpřísnější – minimální hodnota je 0,2. Vyjadřuje schopnost podniku ihned dostat svým závazkům z pokladny či peněz na účtu. Likvidita během těchto tří let mírně klesla, ale i přesto je společnost vysoce likvidní.

Tabulka 9: Ukazatelé likvidity

Likvidita / rok	2010	2011	2012
Běžná	12,8	9,1	9,1
Pohotová	8,9	5,2	6
Okamžitá	1,9	0,4	0,8

Zdroj: vlastní práce

Ukazatelé **zadluženosti** přináší informace týkající se úvěrového zatížení firmy. Vyšší zadluženost je proto možná jen v případě vyšších hodnot firemní rentability. Celková zadluženost charakterizuje míru krytí firemního majetku cizími zdroji. Ve vybrané organizaci činila pro rok 2010 21,6 %, v roce 2011 byla 16,4 % a v roce 2012 14,3%. Zadluženost podniku během sledovaných tří let klesala.

Skupina ukazatelů **aktivity** představuje efektivnost hospodárnosti firmy. Respektive jak dlouho jsou vázány finanční prostředky v různých typech aktiv. Obrat zásob znamená, kolikrát za rok se zásoby ve skladu obmění. Doba obratu je období ve dnech, kdy zásoby leží na skladě nebo doba než jsou pohledávky a závazky splněny. Nejlepšími výsledky je obrátkovost co nejvyšší a doba obratu zas co nejkratší. Dle tabulky č. 10 lze konstatovat, že firma plní své závazky rychle a čím dál tím lépe. Nicméně odběratelé neplatí včas. Obrátkovost i doba obratu zásob v měřeném období mírně kolísá.

Tabulka 10: Ukazatelé aktivity

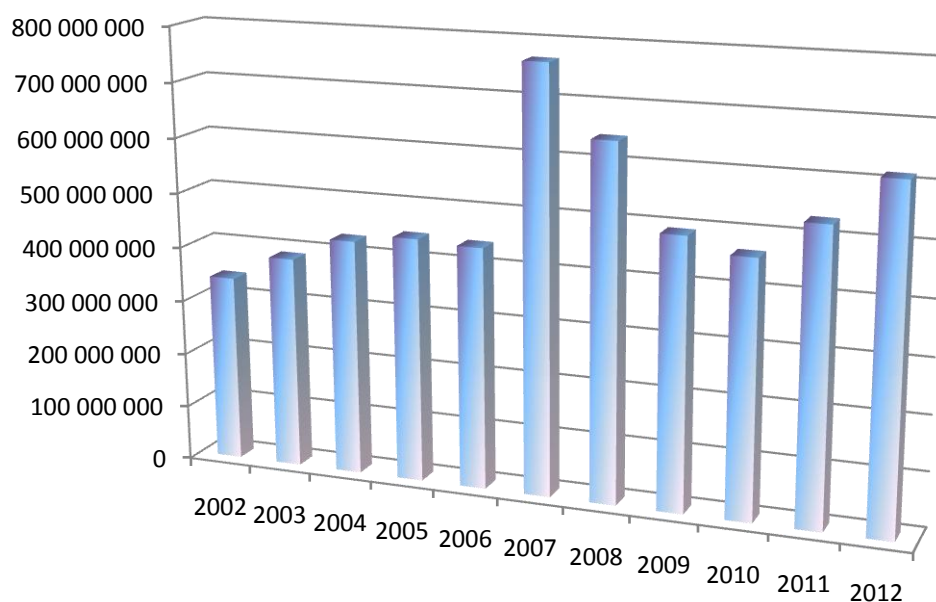
Aktivita / rok	2010	2011	2012
Obrat zásob	2,89	2,6	3,4
Doba obratu zásob	126	138	106
Doba obratu pohledávek	140	170	170
Doba obratu závazků	108	78	57

Poznámka: Obrat zásob = počet obrátek za rok a doby obratů jsou uvedeny ve dnech.

Zdroj: vlastní práce

Pro představu hospodaření společnosti Aristo, a.s. je zde uveden graf vývoje tržeb za deset let (viz obrázek č. 18). Od roku 2002 do roku 2005 tržby přibližně stejnou měrou mírně rostly. Následující rok nepatrně klesly, ale rok na to (2007) dosáhly tržby nejvyšší úrovně, a to kolem 750 milionu Kč. Příčinou byl odprodej části dokumentace a starší výroby do teritoria Indie. Poté po dobu 3 let výnosy z důvodu celosvětové finanční krize klesaly. Nutno říci, že propad tržeb nebyl tak markantní a organizace se s krizí vyrovnala hbitě. Výnosy od roku 2010 začaly znovu růst, až v roce 2012 dosáhly hodnoty kolem 600 mil. Kč. Čerstvější informace nejsou známy, jelikož ještě nebyla zveřejněna výroční zpráva sestavovaná auditorem.

Obrázek 18: Vývoj tržeb společnosti Aristo, a.s.



Zdroj: výkazy zisků a ztrát společnosti

5.3.5 Faktory výroby

Míra hospodárnosti souvisí s velikostí technologické dávky, která je použita při výrobě. Za rok se například na stroji vyrobí šest tisíc kohoutů. Tato kapacita záleží na seřízení strojů s ohledem na optimální výrobní dávky za nízké náklady z hlediska množství, opakovatelnosti a technologie. Efekt zkušeností lze využít, pokud je znám určitý druh strojů a výrobků, pracovník snadno zvládne obsluhu stroje, jeho nastavení, upnutí atd. Souhrn znalostí v budoucnu zjednoduší montáž a obrábění. Výrobní cyklus

je ovlivněn vyhodnocením kritické cesty. To znamená alokaci nejvíce přetížených pracovišť a návrh možností k nahrazení kritických uzlů jiným strojem. Jde o snížení přetížení a poruchovosti strojních zařízení, a aby v případě defektu stroje bylo možné splnit požadavky zákazníka. Výkonnost výrobní technologie spočívá v hledání optimálních obráběcích rychlostí z hlediska úspory. Kdyby byly nastaveny větší otáčky na obráběcím centru, zvýšily by se náklady na nářadí a údržbu. Byl by sice zkrácen čas výroby, ale za vyšší náklady. Tímto způsobem probíhá vyhledávání optima z hlediska nákladů a času.

5.4 SWOT analýza

SWOT analýza porovnává silné a slabé stránky podniku (vnitřní prostředí podniku) s příležitostmi a ohroženími (vnější okolí společnosti). Na základě předešlých analýz a informací z interních zdrojů korporace byly vymezeny od každé skupiny činitelů čtyři faktory. Dále byly vzájemně mezi sebou porovnány ve Fullerově trojúhelníku (viz příloha č. 4). Pod tabulkou jsou některé faktory pro lepší porozumění vysvětleny. V tabulce 11 je uvedena vypočtená absolutní četnost a součet četností za jednotlivé SWOT skupiny faktorů.

Tabulka 11: Faktory SWOT a jejich četnost

Číslo	Faktor	Skupina faktorů SWOT	Absolutní četnost	Četnost skupin
1	zkušenost v oboru a tradice	S	4	35
2	vlastní vývojová základna a zkušební stavy	S	12	
3	široké portfolio výrobků	S	11	
4	servisní střediska v jednotlivých teritoriích	S	8	
5	nekompletní výrobní sortiment	W	13	21
6	nedostatečná výrobní kapacita	W	3	
7	nevyhovující zpracování technické dokumentace po stránce jazykové i technické	W	3	
8	nedostatečná propagace firmy v časopisech	W	2	
9	zvýšená aktivita konkurentů Alfa, Beta a Gama	T	10	45
10	ztráta klíčových dodavatelů	T	15	
11	neudržení trendu vývoje s dodavateli	T	13	
12	nedostatek kvalifikovaných pracovníků či odchod těch klíčových	T	7	

13	nová teritoria - Čína a Indie	O	7	19
14	spolupráce s výrobcí brzdových zařízení v Rusku dle norem Gost	O	5	
15	spolupráce s firmou Stadler na nové platformě tramvají pro východní trh	O	3	
16	proniknutí na evropský trh s komponenty	O	4	

Zdroj: vlastní práce

Faktor č. 5 (nekompletní výrobní sortiment) vypovídá o tom, že společnost sice nabízí kompletní brzdové systémy, ale nevyrábí do nich všechny potřebné komponenty. Slabou stránkou je to z důvodu závislosti na určitých dodavatelích. Nedostatečná výrobní kapacita (č. 6) je dána velkými náročnými zakázkami, jež výroba není schopna stihnout. Aristo, a.s. je oproti ostatním společnostem v tomto oboru malou firmou.

Tabulka 12: Procentní zastoupení faktorů SWOT

Faktory	%
S	29,2
W	17,5
O	15,8
T	37,5

Zdroj: vlastní práce

Dvěma nejčtetnějšími ohroženími byla vyhodnocena ztráta klíčových dodavatelů a neudržení trendu vývoje s dodavateli. Nejvýznamnějšími silnými stránkami organizace jsou vlastní vývojová základna a zkušební stavy a široké portfolio výrobků. Z tabulky č. 12 je zřejmé, že výslednou strategií je ST strategie konfrontace. Společnost by měla využít své silné stránky k překonání hrozeb.

5.5 Benchmarking

Touto technikou jsou konkurenční podniky srovnávány a učí se od sebe. Je nezbytné, aby konkurenční organizace souhlasila se spoluprací a byla ochotna poskytnout potřebné informace. Nejprve je nutné zjistit, co potřebuje společnost zlepšit, dále který konkurent je v tom lepší a zároveň ochoten spolupracovat. Poslední částí je sběr potřebných informací a jejich analýza. V této práci jsou učiněny pouze počáteční kroky z této metody. Tím je porovnání vybraného podniku s konkurenty Delta a Gama

v určitých klíčových aspektech, jímž byla přiřazena váha na podkladě znalosti trhu vedoucího prodeje a marketingu.

Tabulka 13: Srovnání konkurenčních podniků

Aspekty	Váha aspektu v %	Škála 1 – 5 (nejlepší)		
		Aristo, a.s.	Delta	Gama
Cena	22	4	2	3
Kvalita výrobků	20	4	4	5
Náklady na výrobu	15	4	3	3
Marketing	17	4	3	5
Image	12	3	4	5
Kvalita servisních služeb	14	4	2	5
Vážené skóre	100	3,88	2,96	4,26

Zdroj: vlastní práce

Ve srovnání konkurenčních podniků v tabulce č. 13 je patrné, že nejkonkurenceschopnější z těchto tří podniků je firma Gama. Ovšem to bylo očekáváno, jelikož je lídrem na trhu. Korporace Aristo, a.s. je druhá a Delta je na tom nejhůře. Nejslabším aspektem, který by vybraná společnost měla zlepšit je image firmy tj. prezentování organizace navenek.

5.6 Výběr strategických alternativ

Na základě výsledků z vnitřních a vnějších analýz a jejich kombinace analýzy SWOT je možno stanovit alternativy strategií firmy. Je-li vycházeno z výše rozebrané analýzy SWOT, pak se organizaci doporučuje využít strategii konfrontace, tzn. potlačení hrozeb s využitím silných stránek (ST).

5.6.1 Strategie vývoje produktu

Největšími ohroženími pro společnost je ztráta klíčových dodavatelů, proto je nutné učinit kroky k sepsáním závazných smluv o spolupráci. Společnost si tak dodavatele alespoň na nějakou dobu pojistí. Dále také, jak již bylo zmíněno, některými dodavateli

jsou i konkurenti. Pokud by nebyli nadále ochotni dodávat určité komponenty pro Aristo, a.s. nebylo by možné sestavit kompletní brzdový systém. Z tohoto důvodu je doporučena strategii vývoje produktu. Mezi nejcennější silné stránky patří vlastní vývojová základna a zkušební stavy. S jejich využitím by společnost mohla vyvinout nové technologie a začít vyrábět potřebné díly a součástky. Byla by tak samostatná a nemusela by být závislá na určitých dodavatelích. Další variantou může být zapojení vysokých škol, které v rámci výzkumu vyvinou řízení elektrické a elektromechanické brzdy a prodají licenci na jejich výrobu této společnosti.

Dále podnik musí nutně udržet vývojový trend se svými dodavateli. A to tím, že je zapojí do svého vývoje. Technický pokrok je v dnešní době nezastavitelný a jde tvrdě kupředu. Toto je dalším aspektem, který inklinuje k strategii vývoje produktu. Aby si podnik mohl udržet nebo vylepšit svou pozici na trhu, musí produkty a technologie neustále vyvíjet a zdokonalovat.

5.6.2 Strategie penetrace na trh

Tato strategie znamená, že se organizace snaží na stávajícím trhu znovu uplatnit svůj současný produkt. Dle vybraných aplikovaných analýz by i tato strategie mohla mít v korporaci Aristo, a.s. svůj význam. Poslední dobou se ze všech stran hlasitě ozývá význam ekologie. Co se týká dopravy, tak jsou v některých městech zavedeny poplatky za vjezd do centra z důvodu vypouštění škodlivých látek do ovzduší. Na základě toho je v centrech preferována tramvajová doprava.

Dále se většina zákazníků přiklání ke snížení hlučnosti brzdových systémů. Takže pokud bude vybraná společnost vyrábět méně hlučné systémy a dokáže to náležitě vyzvednout jako jednu z konkurenčních výhod (např. publikace v časopisech), mohla by mít i na stále stejném trhu daleko větší úspěch. Také pokud zdůrazní kvalitu jejich povrchové úpravy produktů, povedou si na trhu dobře. Na povrchové úpravě totiž zásadně závisí životnost výrobku.

5.6.3 Strategie rozvoje trhu

Z výše uvedených analýz vyplývá, že je pro firmu žádoucí expandovat na nové trhy. Nabízí velmi široké portfolio výrobků a to nejen celé brzdové jednotky, ale i jednotlivé

součástky a komponenty. Lukrativní jsou oblasti Čína, Indie, Rusko, Brazílie či Austrálie. Proniknutí na tyto trhy nebude snadným úkolem, ale společnost se na ně již delší dobu chystá a případné spolupráce jsou v jednání. Nyní má Rusko určité bariéry pro vstup cizích firem na trh, které uplatňuje schvalováním přes normy Gost. Společnost Aristo, a.s. již zahájila jednání s Ruskou firmou TRIM, přes kterou hodlá proniknout na ruský trh. Obdobná situace je i na Indickém trhu, kde podnik spolupracuje s firmou Eskort LTD. S touto korporací již sestavila prototyp osobního vozu s kotoučovými jednotkami a protismykem. Zároveň jedná organizace o prodeji licencí na Čínském trhu. V oblasti Jižní Ameriky a Austrálie zatím hledá vhodného partnera, s kterým by se dokázala prosadit na těchto nových trzích.

5.6.4 Strategie snižování nákladů

Tuto strategii již vlastně společnost využívá, řadí se na trhu mezi nejlevnější výrobce brzdových systémů. Organizace si totiž uvědomuje, že nutně potřebuje snižovat své náklady na výrobu, a proto se několika způsoby snaží na cenu působit. Jedním ze způsobů je prověřování nákladů nákupu u hlavních položek brzdových jednotek. Dalším krokem je optimalizace technologického postupu a následné výpočty optimální dávky a kritické cesty produktu. S ohledem na možnost použití nových technologických postupů se firma orientuje na nákup špičkových obráběcích center. Těmi zvýší produktivitu, sníží čas obrábění i náklady na výrobek. Další varianta je zavedení nepřetržitého provozu na těchto nových strojích. Organizace si zakoupila nový logistický software, který předchází body prováže a reaguje na reálné podmínky, které promítá do pořadí zakázek. Díky tomuto softwaru je strojní zařízení maximálně využito a vyráběné množství produktů je optimální.

5.6.5 Útočné strategie

Jelikož na trzích, kde se pohybuje společnost Aristo, a.s., je silný konkurenční boj a firma nemá na těchto trzích výhradní pozici, musí o jednotlivé zakázky tvrdě bojovat. Z toho vyplývá, že jedině útočná a aktivní obchodní politika může přinést dostatek zakázek. Naopak obranným způsobem by byla z těchto trhů postupně vytlačena.

6 Závěr

Strategické řízení by mělo dopomoci společnosti ke zlepšení jeho konkurenceschopnosti a tím současně posílit jeho pozici na dotčených trzích. Strategické řízení začíná průzkumem mikroprostředí a makroprostředí organizace pomocí vybraných analýz, s ohledem na zainteresované zájmové skupiny. Ovšem pouze tyto rozbory nestačí, ale je zapotřebí z nich odvodit aplikovatelné závěry. Na jejich základě se vyhodnotí vhodné varianty strategií. Nejpodstatnějšími kroky jsou implementace strategie a její kontrola, nicméně v této práci je již nelze predikovat. Tyto fáze už závisí pouze na vybraném podniku. Každopádně zda budou strategie efektivní, se ukáže až ex post. Cílem této práce bylo determinovat alternativy strategií vhodných pro vybranou organizaci.

Výše specifikovaný postup byl aplikován na podnik Aristo, a.s., jenž se věnuje výrobě brzdových systémů a komponent do kolejových vozidel. Z analýz okolí podniku byly zjištěny nejvýznamnější pozitivní a negativní stránky prostředí. Ohroženími jsou nedostatek kvalifikovaných zaměstnanců v oboru, neudržení technického pokroku či ztráta klíčových dodavatelů. Předností může být vlastní vývojová zkušebna, kvalitní povrchová úprava či ekologické smýšlení dnešní společnosti. Na trzích kde se pohybuje Aristo, a.s. je jen velice drobnou společností oproti konkurentům. Proto musí využívat útočné strategie, aby si mohla své postavení udržet.

Na základě těchto a dalších zjištění byly stanoveny možné alternativy strategií. První z nich je strategie vývoje produktu. Dle SWOT analýzy je korporace nejvíce ohrožena ztrátou klíčových dodavatelů, proto tomu musí zabránit. První možností je využití vlastní vývojové zkušebny k vývoji daných komponent, vyrábět si vlastní, a zbavit se tak závislosti na dodavatelích. Druhá varianta je sepsání smluv o dlouhodobé spolupráci s nimi. Dalším nejobávanějším faktorem je neudržení trendu s dodavateli. Z toho vyplývá, že s dodavateli je třeba komunikovat, předávat si informace a výrobky neustále vyvíjet dle trendů.

Následující navrhovanou strategií je penetrace na trh. I v tomto směru má společnost co nabídnout především z důvodu zvyšujícího se zájmu o ekologii. V aglomeracích je poslední dobou preferována spíše tramvajová doprava na rozdíl od automobilů, které vypouštějí do ovzduší zdraví škodlivé látky. Rovněž se zvýšil zájem o odhlučňené

brzdové soustavy, takže by podnik měl využít tuto konkurenční výhodu, uvést ji v odborných publikacích a rozšířit k zákazníkům.

Strategii rozvoje trhu již firma uplatňuje. Postupně proniká na nové trhy v Číně, Indii, Rusku, Brazílii a Austrálii. V některých teritoriích má již spolupráci smlouvenou a v jiných teprve hledá vhodné partnery ke spolupráci.

V podnicích nejvíce užívanou strategií snižování nákladů již implementovala i vybraná společnost. Její realizace spočívá v kontrole nákladů nákupu hlavních položek, optimalizaci výroby a v nákupu nových strojů s rychlejší návratností investic. To vše spojuje logistický software, který řeší celkovou optimalizaci.

Věřím, že hlavní cíl mé bakalářské práce i jeho dílčí části byli splněny a zjištěné strategie bude možné reálně aplikovat. Budou-li strategie správně implementovány do podnikového prostředí, jsem přesvědčena, že zvýší konkurenceschopnost společnosti Aristo, a.s.

I. Summary

The topic of this bachelor's thesis is „Strategic management and its application in the selected company“. Strategy of the enterprise is very important to be competitive and reach the peak of the market. The aim of this thesis was to recommend some alternatives of strategies. For this thesis was selected company Aristo, a.s., which manufacture brake units and components to railway vehicles. Strategic management includes mainly selected analysis of outside and inside territory of company Aristo, a.s. (for example: STEP analysis, Porter's model, strategic maps, analysis of business resources, etc.). Conclusion of the aspects is based on these analysis. Then there is performed the SWOT analysis, which is connecting all of these factors. There was find out the strategy confrontation, which means to take advantage of strong sides of the company to dismantle threats. Then there were proposed these alternatives of strategies.

This company may utilize their developmental testing room to work up technology proces of the main components. Now some of these main parts of brakes he must buy from competition. If he will produce these components on his own, he will be independent. This is the product development strategy. Another usefull strategy is for market developement. The company penetrate to new markets for example in China, India or Russia. The cost reduction strategy carry out in enterprise mainly by checking the costs of purchase. These two strategies are already in use in Aristo, a.s. The last proposed strategy is market penetration, which is based on ecological mentality of today's society. There are preferred trams in big cities and less noisy vehicles and this is chance for Aristo, a.s.

Keywords: strategy, management, enterprise, analysis

II. Seznam použité literatury

- [1] Bowman, C., & Vejdělek, J. (1996). *Strategický management*. Praha: Grada.
- [2] Dedouchová, M. (2001). *Strategie podniku*. Praha: C.H. Beck.
- [3] Donnelly, J. H., Gibson, Ivancevich, J. M., Dolanský, & Koubek, J. (1997). *Management*. Praha: Grada.
- [4] Johnson, G., & Scholes, K. (2000). *Cesty k úspěšnému podniku : stanovení cíle, techniky rozhodování*. Praha: Computer Press.
- [5] Karlöf, B., Östblom, S., Galeová, L., & Novák, K. (1995). *Benchmarking: jak napodobit úspěšné : ukazatel cesty k dokonalosti v kvalitě a produktivitě* . Praha: Victoria Publishing.
- [6] Keřkovský, M., & Vykypěl, O. (2002). *Strategické řízení: teorie pro praxi*. Praha: C.H. Beck.
- [7] Košťan, P., & Šuleř, O. (2002). *Firemní strategie: plánování a realizace* . Praha: Computer Press.
- [8] Lhotský, J. (2010). *Strategický management: jak zajistit budoucí úspěch podniku* . Česko: J. Lhotský].
- [9] Mallya, T. (2007). *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada.
- [10] Porter, M. E., Rízová, & Irgl, V. (1993). *Konkurenční výhoda : (jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon)*. Praha: Victoria Publishing.
- [11] Sedláčková, H. (2000). *Strategická analýza*. Praha: C.H. Beck.
- [12] Souček, Z., & Vávra, E. (1991). *Strategické myšlení*. Praha: Economia.
- [13] Tichá, I., & Hron, J. (2002). *Strategické řízení* . Praha: Provozně ekonomická fakulta ČZU v Praze ve vydavatelství Credit.
- [14] Veber, J. (2009). *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. Praha: Management Press.

[15] Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2008). *Strategic management and business policy: concepts and cases* (11th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson/Prentice Hall.

Internetové zdroje

[16] Březinová, M. (n.d.). SPF. www2.ef.jcu.cz. Dostupné 2013-12-19
z: www2.ef.jcu.cz/~brezina

[17] Řehoř, P. (n.d.). MANZ. www.moodle.ef.jcu.cz. Dostupné 2011-11-20
z: www.moodle09.ef.jcu.cz

[18] Svoboda, M. (n.d.). Lee Iacocca citáty. *Citaty.net*. Dostupné 2014-02-04
z: <http://citaty.net/autori/lee-iacocca/>

[19] Vzdělávací centrum pro veřejnou správu ČR. (n.d.). Základy benchmarkingu. *vcvscr.cz*. Dostupné 2014-02-18
z: <http://www.benchmarking.vcvscr.cz/dokumenty/K001.pdf>

[20] Veřejný rejstřík a sbírka listin (n.d.). *or.justice.cz*. Dostupné 2014-03-25
z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik>

Interní zdroje podniku – zaměstnanec oddělení prodeje a marketingu

III. Seznam obrázků a tabulek

A. Seznam obrázků

Obrázek 1: Nejvýznamnější faktory ovlivňující volbu cílů podniku.....	- 5 -
Obrázek 2: Integrovaný model procesu strategického řízení.....	- 7 -
Obrázek 3: Proces formulace podnikové strategie	- 10 -
Obrázek 4: Matice analýzy zájmových skupin	- 11 -
Obrázek 5: Porterův model	- 12 -
Obrázek 6: Strategická mapa – vzor	- 14 -
Obrázek 7: BCG matice	- 16 -
Obrázek 8: Hodnotový řetězec	- 19 -
Obrázek 9: SWOT matice.....	- 20 -
Obrázek 10: Ansoffova matice	- 22 -
Obrázek 11: Generické strategie podle Portera	- 23 -
Obrázek 12: Matice analýzy zájmových skupin	- 32 -
Obrázek 13: Struktura TOP 10 odběratelů	- 38 -
Obrázek 14: Struktura TOP 10 dodavatelů materiálu a zboží	- 39 -
Obrázek 15: Podíl na evropském trhu - brzdy do nákladních vozů.....	- 40 -
Obrázek 16: Strategická mapa trhu brzdových jednotek do osobních vozů.....	- 42 -
Obrázek 17: BCG matice	- 44 -
Obrázek 18: Vývoj tržeb společnosti Aristo, a.s.	- 48 -

B. Seznam tabulek

Tabulka 1: Základní informace.....	- 29 -
Tabulka 2: Zájmové skupiny a jejich vazby s podnikem.....	- 31 -
Tabulka 3: Společenské faktory.....	- 33 -
Tabulka 4: Technologické faktory	- 33 -
Tabulka 5: Ekonomické faktory	- 34 -
Tabulka 6: Politicko-legislativní faktory	- 35 -
Tabulka 7: Ekologické faktory	- 36 -
Tabulka 8: Ukazatelé rentability	- 46 -
Tabulka 9: Ukazatelé likvidity.....	- 47 -
Tabulka 10: Ukazatelé aktivity	- 47 -
Tabulka 11: Faktory SWOT a jejich četnost	- 49 -
Tabulka 12: Procentní zastoupení faktorů SWOT	- 50 -
Tabulka 13: Srovnání konkurenčních podniků	- 51 -

IV. Seznam příloh

Příloha 1: Organizační struktura

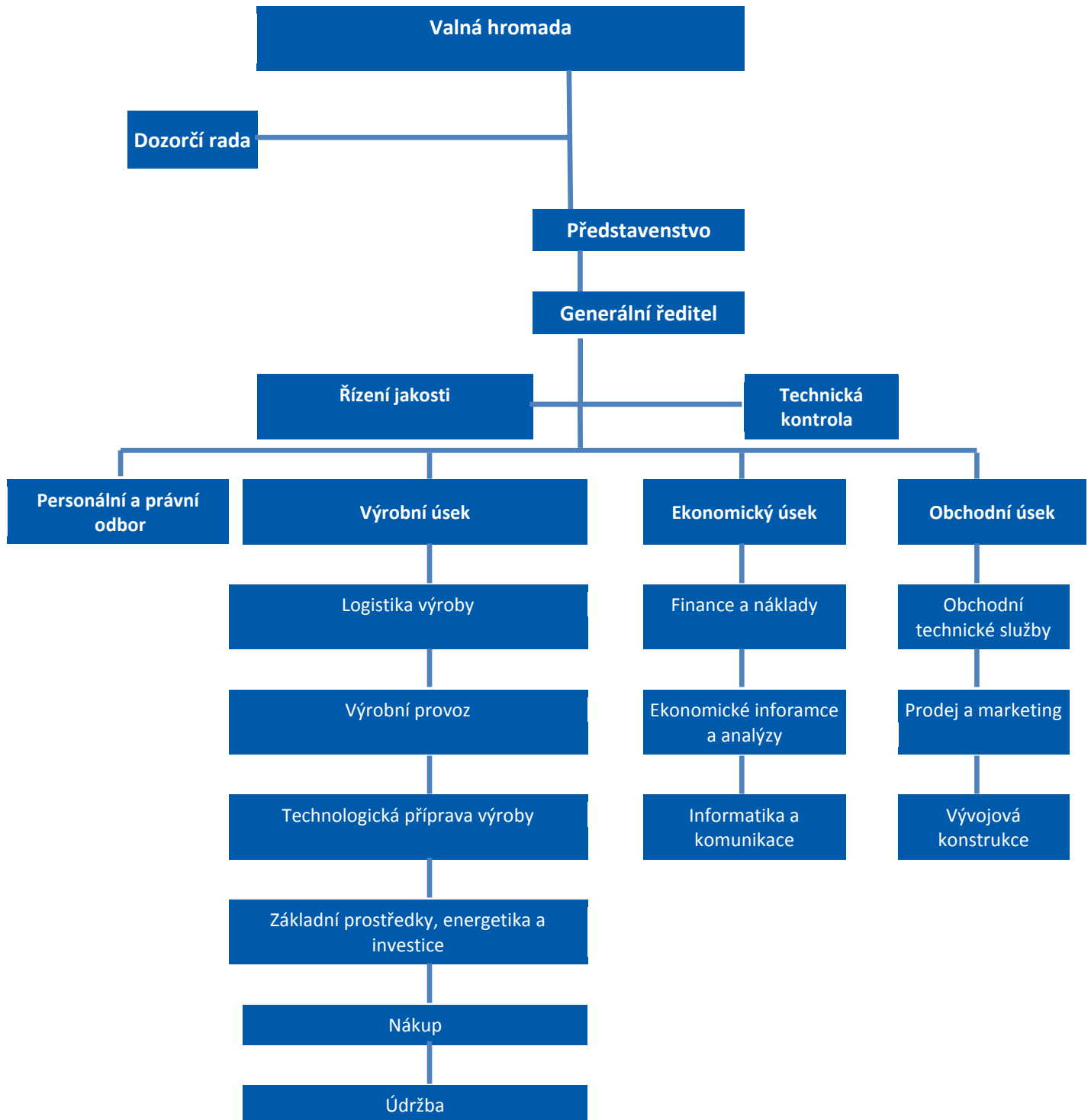
Příloha 2: Rastr k analýze zájmových skupin

Příloha 3: Pomocná tabulka k vyhodnocení strategické mapy

Příloha 4: Fullerův trojúhelník - SWOT analýza

V. Přílohy

Příloha 1: Organizační struktura



Příloha 2: Rastr k analýze zájmových skupin

Zájmové skupiny	Vliv (0-10 významný)	Znalost předpokladů (0-10 jistá)
Vlastníci	10	6
Zaměstnanci	7	3
Zákazníci	9	3
Dodavatelé	8	3
Konkurenti	9	7
Sdružení	3	7

Příloha 3: Pomocná tabulka k vyhodnocení strategické mapy

Společnosti	X	Y
	Rychlost dodání v měsících	Stáří technologických zařízení v letech
Gama	8	3,5
Delta	7	4
Aristo	2	4,5
Alfa	4	5,5

