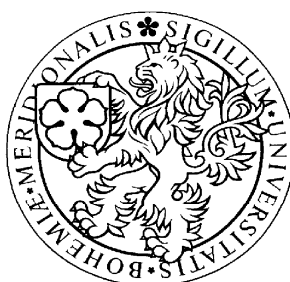


JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
ZEMĚDĚLSKÁ FAKULTA

Katedra účetnictví a financí

Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Účetnictví a finanční řízení podniku



NÁVRH STRATEGIE A ŘÍZENÍ STRATEGICKÉ ZMĚNY
VE VYBRANÉM PODNIKU

Vedoucí bakalářské práce:
Doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.

Autor práce:
Jiří Čermák

2006

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma „Návrh strategie a řízení strategické změny ve vybraném podniku“ vypracoval samostatně na základě vlastních zjištění a materiálů, které uvádím v seznamu literatury.

V Českých Budějovicích dne 10. 4. 2006

.....

Jiří Čermák

Děkuji vedoucímu bakalářské práce Doc. Ing. Ladislavu Rolínkovi, Ph.D. za poskytované konzultace, odbornou pomoc, cenné rady a připomínky k mé bakalářské práci.

Zároveň děkuji též pracovníkům firmy MK Profi kachlová kamna, s.r.o. v Horní Plané za poskytnutí informací a vytvoření podmínek pro realizaci mé práce.

OBSAH:

1. ÚVOD	6
2. LITERÁRNÍ PŘEHLED	8
2.1 Vymezení pojmů	8
2.2 Strategická analýza.....	9
2.2.1 Vnější prostředí podniku	10
2.2.2 Vnitřní prostředí podniku	13
2.3 Volba strategie.....	19
2.3.1 Generování strategických alternativ	19
2.3.2 Volba strategie.....	20
2.3.3 Výběr strategie	20
2.3.4 Typy strategií.....	20
2.4 Implementace strategie.....	23
2.5 Řízení strategické změny.....	24
3. METODICKÝ POSTUP	25
3.1 Zdroje informací.....	25
3.2 Použité metody.....	25
4. CHARAKTERISTIKA ZKOUMANÉ FIRMY	27
4.1 Historie firmy	27
4.2 Právní aspekty firmy	27
4.3 Předmět činnosti.....	28
4.4 Výrobní postup.....	28
4.5 Zaměstnanci	29
5. SOUČASNÁ ANALÝZA PODNIKU	30
5.1 Vnější analýza	30
5.1.1 STEP analýza	30
5.1.2 Analýza konkurence v odvětví – Porterův model	33
5.1.3 Analýza konkurentů	38
5.1.3.1 Identifikace konkurentů.....	38
5.1.3.2 Hodnocení konkurentů	39
5.2 Vnitřní analýza	40

5.2.1 Klíčové faktory úspěchu.....	40
5.2.2 SWOT analýza	41
6. NÁVRH STRATEGIE.....	44
6.1 Volba strategie.....	44
6.2 Výběr nejvhodnější strategie	45
7. IMPLEMENTACE STRATEGIE	47
7.1 Charakteristika vybrané strategie	47
7.2 Návrh organizační struktury	48
7.3 Strategický řídicí systém	48
7.4 Charakteristika jednotlivých funkcí	48
7.4.1 Výrobní funkce.....	48
7.4.2 Marketingová funkce.....	49
7.4.3 Personální funkce	50
8. ZÁVĚR.....	51
9. PŘEHLED POUŽITÉ LITERATURY.....	53
10. ABSTRACT	54
11. SEZNAM PŘÍLOH.....	55

1. ÚVOD

Každá firma byla založena s určitou vizí jejich vlastníků a jejím posláním by mělo být tuto vizi naplnit. Domníváme se, že je velmi důležité, aby firma věděla nejen kam a kudy chce jít, neboť cílů a cest k jejich dosažení může být mnoho, ale také, kde se na své cestě nachází a co musí udělat proto, aby se k cíli své cesty dostala. Rovněž se musí zajímat o to, kam směřuje konkurence, jaké cíle mají její zákazníci či dodavatelé a jak se celkově vyvíjí okolní prostředí, ve kterém se firma nachází. Z rozboru uvedených údajů management firmy snáze pochopí, jaká je pozice podniku v současnosti, ale i to, kam by měli směřovat své aktivity v budoucnosti.

Správně zvolené strategické cíle a cesty k jejich naplnění vycházející ze současné situace a možností firmy jsou předmětem strategického managementu, jehož formalizovanou podobu tvoří strategický plán firmy.

Na rozdíl od současnosti nebyly po skončení druhé světové války trhy nasyceny a jejich vývoj probíhal pomaleji. V té době firmám postačovalo pouze operativní řízení. Dnes se ovšem podniky nacházejí v turbulentním prostředí, které se neustále mění, což pro podnik představuje nejenom hrozby, ale i potencionální příležitosti k získání komparativní výhody v soutěži.

Právě získání komparativní výhody je podstatou strategického řízení, které v sobě slučuje prvky dlouhodobého a koncepčního řízení. Má dlouhodobou povahu a týká se operací, které patří z hlediska firmy k nejvýznamnějším. Strategické řízení je procesem "tvorby a realizace rozvojových záměrů dlouhodobější povahy, které mají zásadní význam ve vývoji řízeného objektu a jejichž uskutečněním získává řídicí subjekt komparativní efekt". Vlastní firemní záměry je nutné vždy srovnávat s ostatními subjekty s nimiž je firma v neindiferentním vztahu, tj. s kooperujícími či konkurujícími podniky.

Strategické řízení můžeme rozdělit na tzv. pravé strategické řízení, které je založeno na protikladném vztahu subjektů, kdy subjekt získává svoji výhodu na úkor jiného či jiných subjektů. Typickým odvětvím, kde dosud převažuje pravé strategické řízení je vojenství, zatímco v kultivovaných tržních ekonomikách má strategické řízení podobu nepravou. To znamená, že konkurence je nahrazena ekonomickou soutěží a komparativní efekt podnik získává svojí lepší funkčností oproti ostatním soutěžícím.

Strategické řízení "se uskutečňuje prostřednictvím tvorby a realizace jednotlivých strategií", které mohou mít formu záměru určující vývoj ekonomického subjektu a jeho

věcnou stránku, nebo formu metod, nástrojů a opatření, prostřednictvím kterých jsou prosazovány strategie věcné.

Cílem této práce je analyzovat ve vybraném podniku současný stav, vypracovat návrh strategie, zejména charakterizovat proces implementace strategie, při kterém vycházet z principů řízení.

2. LITERÁRNÍ PŘEHLED

2.1 Vymezení pojmů

Strategie je zaměření a rozsah činností podniku v dlouhodobém horizontu, které v ideálním případě vytvářejí soulad mezi podnikovými zdroji a měnícím se vnějším prostředím – zvláště trhem a zákazníky [1].

Název strategie pochází, jak již samo slovo napovídá, z řečtiny a je vytvořeno ze dvou samostatných slov. Ze slova "stratos", což znamená vojsko a ze slova "agos" znamenající vůdce. Strategie tedy v původním významu znamená vedení vojska a souvislosti s vojenstvím zná pojem strategie i většina z nás. V tomto smyslu vyjadřuje strategie určitý plán vztahující se k vedení války jako celku.

Velmi aktuální je i starořecký význam slova strateg, které znamená překvapující vynalézavost, nečekaný obrat, lest či trik. Vždyť podstatou strategie v ekonomickém smyslu je především získání komparativní výhody jednoho subjektu nad druhým.

Moderní strategii je přirovnávána ke střelbě na pohyblivý cíl, přičemž i střílející je v pohybu [2].

Strategické myšlení, které lze charakterizovat jako využití a pochopení všech znalostí a zdrojů jak vnitřních, tak i vnějších, dostupných dat i intuice a jejich syntézu, s cílem stanovit cestu, směr, kterým by měla firma jít [3].

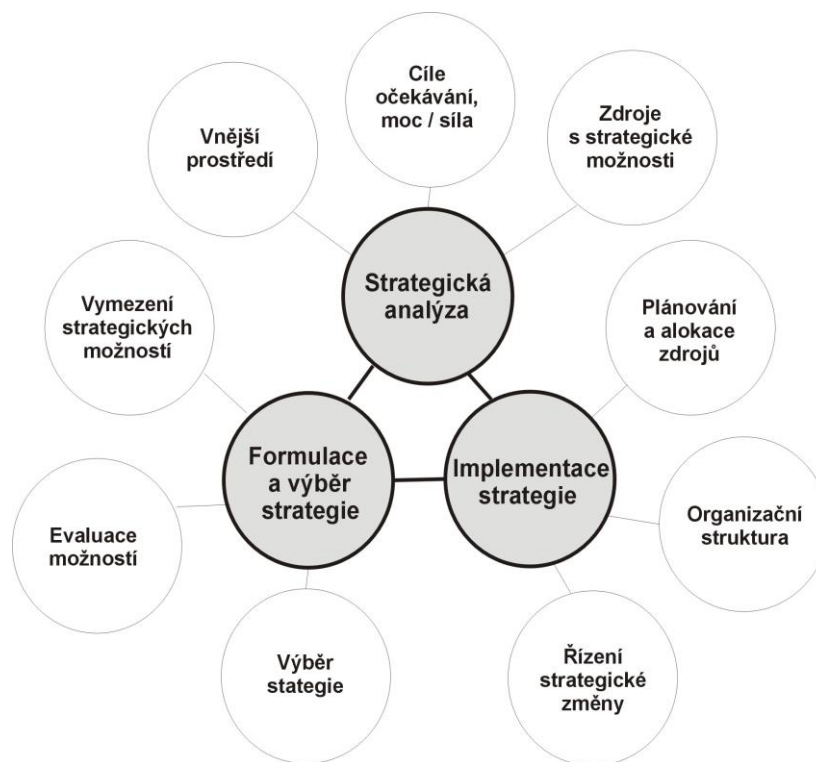
Základní principy strategického myšlení jsou:

- princip variantnosti,
- princip permanentnosti,
- princip celosvětového systémového přístupu,
- princip tvůrčího přístupu,
- princip interdisciplinarity,
- princip vědomí práce s rizikem,
- princip koncentrace zdrojů,
- princip vědomí práce s časem,
- princip agregovaného myšlení,
- princip zpětnovazebního myšlení [4].

Strategické řízení představuje soubor aktivit zaměřených na formulaci směru dalšího rozvoje podniku v podobě strategie podniku. Strategie směřuje k dosažení souladu mezi vnitřními zdroji podniku a vnějším okolím podniku a k zajištění celkové prosperity a úspěšnosti podniku. Strategické řízení se uskutečňuje právě prostřednictvím formulace a implementace strategie [5].

Strategické řízení je chápáno z pohledu času jako trvalý proces, který nelze realizovat jednou provždy a pak na něj zapomenout. Obrázek 1 uvádí model, který opouští tradiční pojetí při zachování všech podstatných složek [1].

Obrázek 1: Model procesu řízení podle Johnsona a Scholese



Pramen: [1]

2.2 Strategická analýza

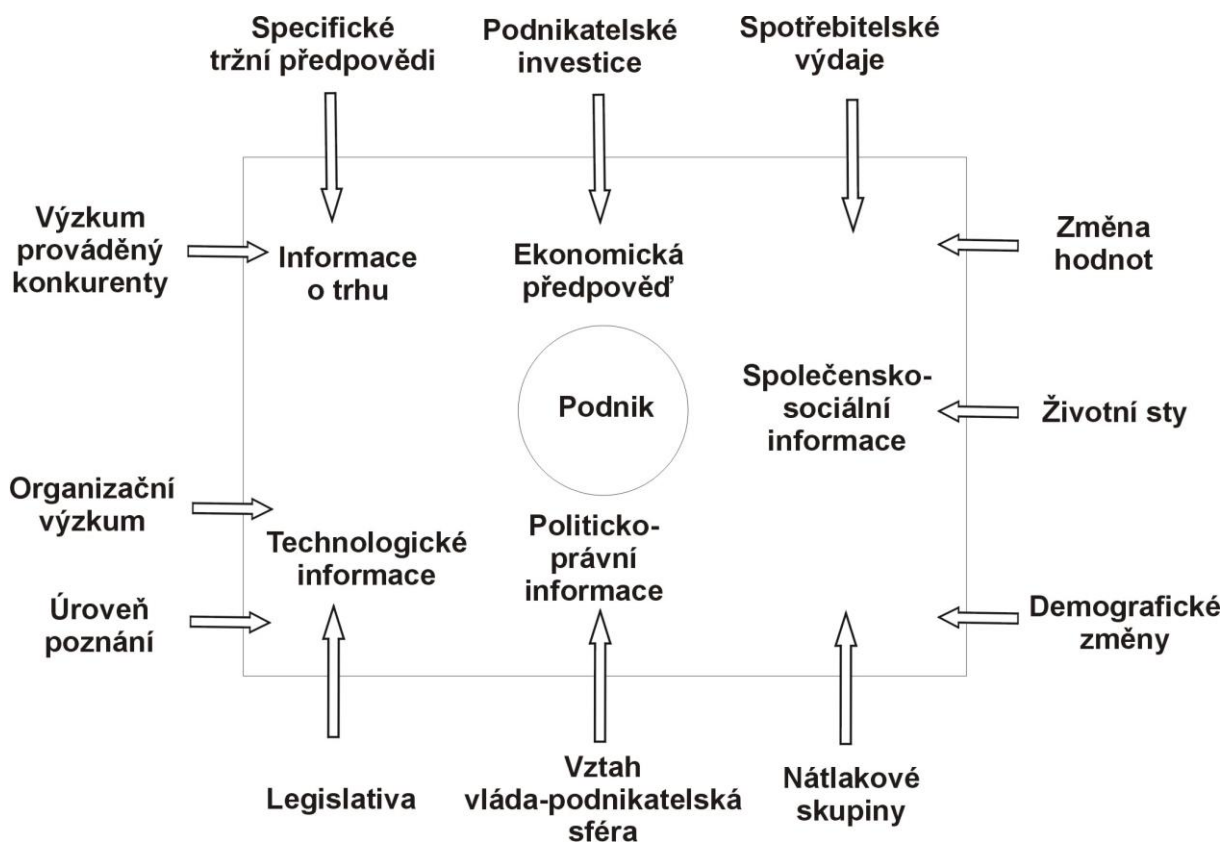
Tato analýza je základem pro formulování strategie podniku nalezení souvislosti mezi podnikem a jeho okolím. Proces formulace strategie je složitý proces, který vyžaduje systematický přístup pro identifikaci a analýzu vnějších faktorů působících na podnik a jejich konfrontaci se zdroji a schopnostmi podniku.

Cílem analýzy je identifikovat, analyzovat a ohodnotit všechny relevantní faktory, o nichž lze předpokládat, že budou mít vliv na konečnou volbu cílů a strategie podniku [5].

2.2.1 Vnější prostředí podniku

Vnější prostředí je vše, co se nachází vně podniku. Zajímají nás pouze ty faktory, které mají vliv na podnik. Prostředí, které na podnik působí a nachází se mimo rámec podniku je prostředí globální. Návodem na podrobnou analýzu vnějšího prostředí je i analytický model uvedený na obrázku 2 [1].

Obrázek 2: Model pro analýzu vnějšího prostředí



Pramen: [1]

Vnější prostředí podniku zahrnuje:

- STEP analýzu,
- analýzu ekonomických charakteristik odvětví,
- analýzu hybných sil v odvětví,

- analýzu konkurence v odvětví,
- analýzu atraktivity odvětví,
- strategické mapy,
- analýzu konkurentů,
- analýzu spotřebitele [1].

STEP analýza

STEP analýza je jednoduchým a přesto efektivním nástrojem k ohodnocení vlivu faktorů globálního prostředí a to ve společenském, technologickém, ekonomické a politicko-legislativním prostředí. Cílem analýzy není vypracovat vyčerpávající seznam těchto vlivů, neboť vlivy, které jsou velmi důležité pro jeden podnik, nemusí mít velkou váhu pro jiný podnik. Důležité je odlišit významné faktory právě pro určitý podnik [5].

Analýza ekonomických charakteristik odvětví

Tato metoda je vhodná jako podpora při rozhodování o vstupu do nového odvětví. Ekonomika podniku je ovlivňována faktory, jako jsou: kapitálová náročnost, úspory z rozsahu, struktura nákladů, determinanty cen, typické ziskové marže, variabilita jednotkových nákladů podle různých stupňů využití kapacit, způsoby, kterými je možné dosáhnout vyšší efektivity, úloha reklamy a marketingu při generování dodatečného objemu prodeje atd. Ovládnutí podnikové ekonomiky je nezbytným předpokladem pro analýzu odvětví a analýzu konkurence [1].

Analýza hybných sil v odvětví

Podle teorie životního cyklu prochází odvětví pozorovatelnými vývojovými stadii. Pořadí fází je obvykle následující: ranný vývoj, rychlý rozvoj a „vzlet“, setřesení konkurence a konsolidace, ranné dožrán, nasycení, ústup a rozpad.

Odvětví se vyvíjejí pod tlakem proměnlivých sil, které vybízejí ke změnám a často si je i vynucují. Mezi nejdůležitější z těchto sil patří:

- změny v míře dlouhodobého růstu odvětví,
- změny ve složení zákazníků a ve způsobech, jakými používají nakoupené výrobky,
- inovace produktu, výrobního procesu a marketingu,

- vstup nebo výstup největších podniků do nebo z odvětví,
- šíření patentovaných znalostí,
- změny v nákladech a efektivnosti,
- přechod od diferencovaného výrobku ke komoditám a naopak,
- regulační opatření a změny ve vládní politice [1].

Analýza konkurence v odvětví – Porterův model

Velmi široce používaným rámcem pro klasifikaci a analýzu faktorů, působících v odvětví je Porterova analýza pěti konkurenčních sil. Každá z pěti sil je tím větší, čím je silnější daný rozhodující činitel/faktor. Těchto pět sil je reprezentováno:

1. Hrozbou vstupů nových konkurentů do odvětví.
2. Vyjednávací silou (schopností) dodavatelů.
3. Vyjednávací silou (schopností) kupujících.
4. Hrozbou substitutů (náhradních produktů).
5. Intenzitou konkurenčního boje uvnitř odvětví.

Na analýzu konkurence v odvětví navazuje analýza atraktivity odvětví, která sumarizuje její výsledky [1].

Strategické mapy

Nedílnou součástí analýzy odvětví je mapování strategických skupin a struktura odvětví. Strategická skupina se skládá z konkurenčních podniků s podobnými tržními přístupy. Metodu vytváření strategické mapy a umístění podniku do strategických skupin je shrnuto do těchto bodů:

1. Nalezení hlavních charakteristik, které odlišují podniky v daném odvětví.
2. Znázornění podniků na mapě o dvou proměnných za použití těchto odlišujících charakteristik.
3. Zařazení podniků, které spadají do přibližně stejného strategického prostoru, do stejné strategické skupiny.

4. Obkreslení kružnic okolo každé skupiny. Každý kruh musí mít velikost v proporci k podílu dané skupiny na celkových výnosech odvětví [1].

Analýza konkurentů

Je užitečné vycházet z předpokladu, že každý konkurent chce dosáhnout co největšího zisku. Lze také předpokládat, že konkurent může sledovat několik cílů současně: např. běžnou rentabilitu, růst tržního podílu, technologické prvenství a prvenství v poskytovaných službách. Jestliže se podaří zjistit, jakou důležitost konkurent jednotlivým cílům přisuzuje, je možné předvídat jeho reakce v různých tržních situacích [6].

Při profilování postavení a strategií konkurentů, existují přinejmenším tři přístupy, které podnik může aplikovat s ohledem na podíl na trhu:

1. Růst a budovat, se závazkem investovat do každé nové kapacity podle potřeby.
2. Zmocnit se podílu na trhu a udržet ho.
3. Vzdát se podílu na trhu s nebo bez boje [1].

Analýza spotřebitele

Pokud chce být podnik úspěšný a konkurenceschopný, musí v první řadě znát a naslouchat přáním zákazníka. Právě z tohoto důvodu je tato analýza velmi důležitá. Zde je třeba se zaměřit na zákaznické skupiny, jejich potřeby, reakce, chování a způsob rozhodování a tento kontakt udržovat neustále. Pro firmy je nejspolehlivějším výchozím bodem zákaznickova představa o alternativních dodavatelích výrobků a služeb vyhovujících jeho potřebám, která by mohla být dosti odlišná od představ firmy [7].

2.2.2 Vnitřní prostředí podniku

Základem úspěšné strategie je její soulad mezi podnikovými zdroji a podmínkami vnějšího prostředí, jinými slovy, nalezení způsobu, který umožňuje maximální využití příležitostí ve vnějším prostředí podniku se zdroji, které má k dispozici [1].

Vnitřní prostředí podniku zahrnuje:

- evaluaci dosavadní strategie,
- analýzu výsledků v jednotlivých funkcionálních oblastech,
- analýzu exponovanosti podniku,

- portfolio analýzu,
- SPACE analýzu,
- klíčové faktory úspěchu,
- analýzu konkurenceschopnosti,
- SWOT analýzu [1].

Evaluace dosavadní strategie

Tato fáze strategického řízení zkoumá míru konzistence strategických cílů s posláním podniku, úspěšnost implementace strategie a porovnává výsledky s očekáváními. Úspěšnost současné strategie lze zhodnotit za pomoci následujících indikátorů:

- růst/pokles relativního podílu podniku na trhu,
- zisková marže ve srovnání s ostatními podniky,
- trendy v čistém zisku a návratnosti investic dosahovaných podnikem,
- růst/pokles podnikového prodeje ve srovnání s růstem/poklesem trhu,
- zlepšování/zhoršování konkurenční pozice podniku [1].

Analýza výsledků v jednotlivých funkcionálních oblastech

Zde je nejpoužívanější metodou benchmarking. Benchmarking je "hledání nejlepších postupů v podnikání, které vedou k vynikajícím výsledkům". Chápeme-li tedy benchmarking jako srovnávání je nasnadě, že se může týkat jak oněch vynikajících výsledků (výkonový benchmarking, mimo jiné třeba i ve vztahu ke konkurenci), tak i procesů a postupů (nejlepších praktik), které k dosažení vynikajících výsledků vedou (náročnější, ale účinnější procesní benchmarking).

Benchmarking může mít na organizace mimořádný dopad. Boří zaběhlá paradigmatata, pomáhá organizacím udržovat se ve stavu připravenosti k akci a poskytuje modely směřující ke znamenitosti (excelenci). Záměrem benchmarkingu je stanovit cíle pro to, aby organizace mohla nastartovat realistický proces zlepšování, a aby porozuměla změnám, které jsou k takovému zlepšování nutné [1].

Analýza exponovanosti podniku

Cílem této analýzy je ohodnotit, do jaké míry je podnik zranitelný zvenčí. Podnik si pokládá otázku: „Absence kterých faktorů může ohrozit existenci podniku?“.

Hodnotíme zde:

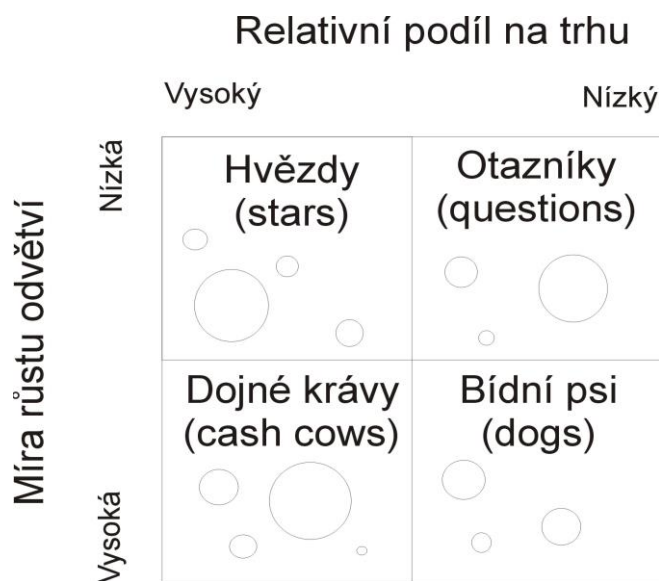
- potřeby a přání zákazníků,
- zdroje a aktiva (kvalifikovanou pracovní sílu, kapitál, zařízení, suroviny, technologické know-how),
- nákladovou pozici ve vztahu ke konkurentům,
- spotřebitelskou základnu (velikost, demografii, trendy),
- potřebné technologie,
- specifické dovednosti, systémy, procedury,
- identitu podniku (logo, image, podnikovou kulturu, roli),
- institucionální překážky konkurence,
- společenské hodnoty, životní styl, sdílené normy, ideály,
- sankce/podpory podnikání,
- bezpečnost výrobku, kvalitu a reputaci u zákazníků [1].

Portfolio analýza

Je to vícekritériální hodnocení zákazníků/regionů/produktů/odvětví. Zpravidla se srovnává atraktivita a dodavatelská pozice.

Tato analýza využívá matici růstu a podílu (Boston Consultancy Group - BCG), kde kritérii jsou relativní podíl na trhu a procentuální růst obrátu trhu jako celku – viz obrázek 3.

Obrázek 3: Matice BCG



Pramen: [1]

Dále je uvedena charakteristika jednotlivých podnikatelských aktivit z obrázku 3:

Hvězdy - výrobky s vysokým podílem na trhu, musí se vynakládat peníze na propagaci.

Dojné krávy - vysoký podíl na trhu, ale nízký podíl růstu, podnik z nich momentálně žije, netřeba vynakládat mnoho na reklamu, dotují hvězdy i otazníky.

Otazníky - nové výrobky, malý podíl na trhu, rostoucí tendence, začínají a ohrožuje je velká konkurence, velké finanční prostředky na reklamu, nízká cena, náklady na vývoj, zajištění výroby - přináší velká rizika.

Bídní psi - nízký podíl na trhu, neperspektivní, nerozvíjí se, ztrátová výroba, měly by se zrušit.

Z tohoto rozvržení se pak navrhuje různé strategie (defenzivní apod.). Musíme se snažit zejména o to, aby se z otazníků staly dojné krávy a hvězdy [1].

SPACE analýza

Tato analýza je využívána k vymezení vhodné strategické pozice pro podnik a jeho jednotlivé činnosti. Finanční potenciál podniku a konkurenční výhoda jsou hlavní determinanty strategické pozice podniku.

Základní strategické pozice:

- agresivní,
- konkurenční,
- konzervativní,
- defenzivní [1].

Klíčové faktory úspěchu

Klíčové faktory úspěchu jsou určujícími prvky ovlivňujícími konkurenceschopnost v daném odvětví. Může to být dovednost, nadání, konkurenční schopnost nebo předpoklad podmiňující úspěch.

Obecné příklady faktorů ovlivňující úspěch:

- v oblasti technologie (vědecký výzkum, schopnost inovovat výrobní proces a výrobek, know-how v dané technologii,...)

- v oblasti výroby (efektivnost a kvalita výroby, vyšší využití fixních aktiv, dostatek kvalifikovaných pracovních sil, vysoká produktivita práce,...)
- v oblasti distribuce (pevně zbudovaná síť velkoobchodníků, vlastní maloobchodní síť, nízké náklady distribuce, rychlé dodávky,...)
- v oblasti marketingu (dobře připravení a efektivní prodejci, přesně vyřízené objednávky, obchodní dovednosti, atraktivní balení,...)
- v oblasti dovedností (jedinečný talent, know-how v oblasti řízení kvality, návrhářské dovednosti, schopnost přijít s lákavými reklamami,...)
- v oblasti organizace (vynikající informační systém, schopnost rychle reagovat na měnící se tržní podmínky, větší zkušenosti a manažerské know-how,...), atd. [1].

Analýza konkurenceschopnosti

Důležitou součástí analýzy konkurenceschopnosti je ohodnocení pozice podniku ve vztahu k jeho hlavním konkurentům, a to ve všech oblastech klíčových pro úspěch.

Cílem této analýzy je odpovědět na tyto otázky:

- Jak silná je současná konkurenční pozice podniku?
- Bude se pozice podniku upevňovat nebo oslabovat za předpokladu, že se současná strategie nezmění?
- Jak si podnik stojí v vztahu ke svým konkurentům?
- Má podnik v něčem čistou konkurenční výhodu či nevýhodu?
- Jaké má podnik předpoklady k tomu, aby svoji pozici uhájil? [1]

SWOT analýza

Tato analýza je otevřeným ohodnocením silných (strengths) a slabých (weaknesses) stránek firmy spolu s ohodnocením příležitostí (opportunities) a hrozeb (threats) [6].

Její cílem je identifikovat rozsah současné strategie organizace a její specifické silné a slabé stránky spolu se schopností zvládnout změny, probíhající v okolním prostředí.

Sumarizace výsledků analýzy umožňuje zpracování matice (viz obrázek 4).

Obrázek 4: SWOT matice

	Slabé stránky (W)	Silné stránky (S)
	1. ... 2. ... 3. ...	1. ... 2. ... 3. ...
Příležitosti (O) 1. ... 2. ... 3. ...	WO strategie „hledání“ (překonání slabé stránky využitím příležitosti)	SO strategie „využití“ (využití silné stránky ve prospěch příležitosti)
Ohrožení (T) 1. ... 2. ... 3. ...	WT strategie „vyhýbání“ (minimalizace slabé stránky a vyhnutí se ohrožení)	ST strategie „konfrontace“ (využití silné stránky k odvrácení ohrožení)

Pramen: [1]

Dále je uvedena charakteristika jednotlivých strategií z obrázku 4:

1. SO strategie jsou strategie využívající silných stránek podniku ke zhodnocení příležitostí identifikovaných ve vnějším prostředí. Protože se však kombinace S-O umožňující realizaci těchto strategií vyskytuje v reálném životě zřídka, vymezuje tento kvadrant spíše žádoucí stav, ke kterému podnik směřuje.
2. WO strategie jsou zaměřeny na odstranění slabých stránek využitím příležitostí. Častým příkladem je získávání dodatečných zdrojů k využití příležitosti, např. formou akvizice, joint venture nebo náborem kvalifikovaných sil.
3. ST strategie jsou možné tehdy, je-li podnik dost silný na přímou konfrontaci s ohrožením, např. silné právní oddělení podniku může vymáhat pokuty u konkurentů, kteří ohrožují pozici podniku kopírováním jeho výrobků (pokud jsou patentově chráněny).
4. WT strategie jsou obrannými strategiemi zaměřenými na odstranění slabé stránky a vyhnutí se ohrožení zvenčí. Podnik v této pozici obvykle bojuje o přežití a častými strategiemi jsou fúze, omezení výdajů, vyhlášení bankrotu nebo likvidace [1].

2.3 Volba strategie

2.3.1 Generování strategických alternativ

Alternativy by měly být prověřovány nepřetržitě i v případech, kdy to manažeři nepovažují za potřebné, protože organizace by měla stále hledat nové cesty, které by zvyšovaly účinnost jejich existujících strategií.

Alternativy se mohou značně lišit na základě řady kritérií: míry, do jaké jsou logickou návazností dosavadní strategie, míry kreativity a invence, míry, do jaké se odlišují od dříve přijatelných možností a jsou „nemyslitelné“ v souvislosti se současnou činností podniku. Účinně lze alternativy rozdělit do následujících 3 kategorií:

1. Zřejmé, jasné alternativy: vyplývají ze současných strategií podniku obvykle jejich rozvíjením nebo drobnými úpravami.
2. Kreativní alternativy: obsahují nový přístup k řešení problému. Vyžadují využití odlišného myšlenkového přístupu, opuštění dosavadních stereotypů a předpokladů.
3. Nemyslitelné alternativy: odrážejí radikální rozchod s tradičními myšlenkovými stereotypy podniku. Jsou nepřijatelné z hlediska pravidel, která určují, co je pro podnik vhodné [1].

Vhodně navržené a rozvíjené organizační procesy mohou výrazně napomoci generování strategických alternativ. Z mnoha procesů, které připadají v úvahu, bude dále popsáno následujících pět:

1. Scénáře: jsou alternativní popisy budoucího vývoje, poskytují současně několik alternativních obrázků o budoucnosti a umožňují tak manažerům přemýšlet o budoucích akcích bez omezení daných minulým vývojem.
2. Generování konfliktů: zde je třeba připustit, identifikovat a kontrolovat konflikty a generovat je, aby se zvýšila pravděpodobnost vytváření kvalitních alternativ.
3. Brainstorming: účastníci navrhnou jakoukoli alternativu, bez obav z následného zpochybňování.
4. Teorie chaosu: prostřednictvím neformálního procesu diskusí a debat je vybrána taková alternativa, která otřásá existujícím pořádkem.

5. Systémy podporující týmovou práci: využívá se zde počítačových technologií (např.: elektronický brainstorming) [1].

2.3.2 Volba strategie

Výběr konkrétní strategie je hodnocení jednotlivých strategických alternativ ve vztahu k následujícím kritériím:

1. přijatelnost – navrhovaná strategie musí být přijatelná pro relevantní zájmové skupiny a splňovat jejich očekávání,
2. vhodnost – navrhovaná strategie musí být vhodná pro podmínky prostředí, ve kterém podnik působí, musí umožňovat optimální využití zdrojů podniku a jeho příležitostí,
3. realizovatelnosti – navrhovaná strategie musí být realizovatelná z hlediska dostupných zdrojů podniku. Realizaci strategie nesmí stát v cestě žádné překážky typu: neadekvátní zdroje, nekvalitní zdroje, nevhodná technologie, špatné načasování,...
4. poskytnutí výhody – navrhovaná strategie musí umožňovat dosažení nebo udržení konkurenční výhody využitím zdrojů, dovedností nebo pozicí podniku.

Při tomto hodnocení je pak vhodné najít kompromis mezi dvěma extrémy, kterými jsou:

- příliš detailní studium a analýza mnoha strategických alternativ,
- intuitivní rozhodování manažerů na základě zkušenosti [1].

2.3.3 Výběr strategie

Výběr provádíme nejčastěji použitím rozhodovací analýzy doplněné o podklady získané SWOT analýzou.

K silným a slabým stránkám, příležitostem a ohrožení přiřadíme váhu a skóre atraktivity podle přijatelnosti. Suma celkového skóre nám pak ukáže lepší strategii [1].

2.3.4 Typy strategií

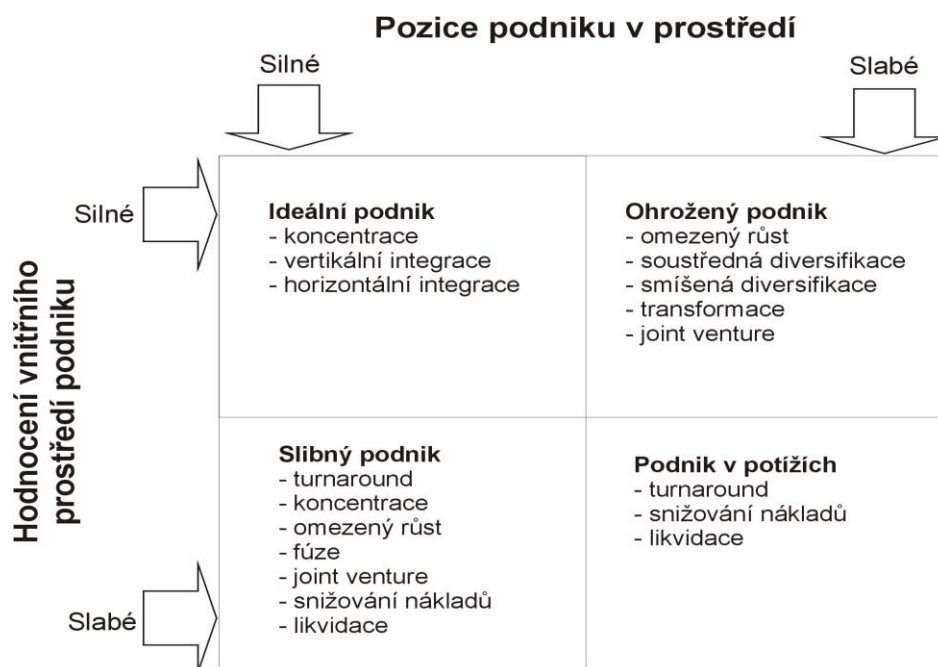
Typologie strategií je téma, kterému se nevyhne žádný významnější autor v oblasti strategického řízení. Typologie se většinou liší mírou detailnosti třídění - viz obrázek 5 až 7.

Obrázek 5: Typologie strategií podle Ansoffa:

	Existující výrobek	Nový výrobek
Existující trh	Strategie Pronikání na trh	Strategie Rozvoje výrobku
Nový trh	Strategie Rozvoje trhu	Diversifikační Strategie

Pramen: [1]

Obrázek 6: Integrovaný model strategických alternativ dle Thomase:



Pramen: [1]

Mintzberg třídí strategie podle:

1. umístění hlavního předmětu činnosti v návaznosti na další odvětví,
2. funkčních oblastí v podniku,
3. možností rozvoje hlavního předmětu činnosti,
4. možností rozšíření předmětu činnosti,
5. rekombinace předmětu činnosti [1].

Obrázek 7: Typy strategií s bližší charakteristikou:

Strategie	Charakteristika
Progresivní integrace Forward Integration	Získávání většího podílu na řízení maloobchodníků a distributorů vlastních výrobků nebo jejich skupování
Zpětná integrace Backward Integration	Získávání většího podílu na řízení firemních dodavatelů nebo jejich skupování
Horizontální integrace Horizontal Integration	Získávání podílu na řízení firem konkurentů, spojování se s nimi nebo jejich skupování
Proniknutí na trh Market Penetration	Zvýšení podílu současných výrobků firmy na jejich současných trzích pomocí zvýšeného marketingového úsilí
Rozvoj trhu Market Development	Představování současných výrobků na geograficky nových trzích
Vývoj výrobku Product Development	Snaha zvýšit prodej zlepšením nebo modifikací současných výrobků nebo služeb
Soustředná diverzifikace Concentric Diversification	Přidávání nových výrobků a služeb, které se vztahují k dosavadní hlavní činnosti podniku
Smišená diverzifikace Conglomerate Diversification	Přidávání nových výrobků a služeb, které se nevztahují k dosavadní hlavní činnosti podniku
Horizontální diverzifikace Horizontal Diversification	Přidání nových výrobků a služeb, které se k dosavadní činnosti podniku nevztahují, jsou však zamýšleny pro prodej současným zákazníkům
Společné podnikání Joint venture	Dvě nebo více firem vytvoří nový právní celek, firmu, pro účely vzájemné spolupráce
Snižování výdajů Retrenchment	Přehodnocování nákladů a redukce majetku za účelem zrušení výroby u produktů s klesajícím prodejem a zisky
Zbavování se majetku Divestiture	Prodej divize nebo její části
Likvidace Liquidation	Prodej veškerého podnikového majetku za jeho skutečnou hodnotu

Pramen: [1]

2.4 Implementace strategie

Implementace strategie je nejsložitější fází procesu strategického řízení, která má naprosto zásadní význam pro úspěch zvolené strategie. Tato fáze je spjata s formováním strategie a přesto se v řadě ohledů podstatně liší – viz obrázek 8.

Obrázek 8: Srovnání procesu formulace strategie a její implementace:

Formulace strategie	Implementace strategie
Rozmíst'ování sil před akcí	Řízení sil v průběhu akce
Proces zaměřený na účelnost	Proces zaměřený na efektivnost
Proces převážně intelektuální	Proces převážně operativní
Potřeba intuice a dobrých analytických schopností	Potřeba dovednosti v oblasti motivace a vedení lidí
Koordinace mezi několika jedinci	Koordinace mnoha lidí

Pramen: [1]

Z metodického hlediska je užitečné rozdělit implementaci strategické změny do čtyř etap:

- a) diagnóza,
- b) plánování,
- c) vlastní implementace,
- d) zpětná vazba a učení [9].

Implementace strategie zahrnuje výběr správné kombinace organizační struktury a řídicího systému, která umožní dosáhnout stanovených cílů [10].

2.5 Řízení strategické změny

Pro úspěšnou implementaci zvolené strategie je nutné znát organizační možnosti podniku, popřípadě bariéry, které by mohly zavedení strategie komplikovat [1].

Obrázek 9 uvádí model diagnózy podniku, jehož pomocí lze ohodnotit připravenost podniku na zavedení strategie.

Obrázek 9: Model diagnózy podniku:



Pramen: [1]

3. METODICKÝ POSTUP

Cílem mé bakalářské práce je navrhnout ve vybraném podniku novou strategii, charakterizovat nutné změny v procesu implementace strategie, především v oblasti řízení a organizace. Společnost, kde budu svou práci realizovat, je firma MK Profi kachlová kamna s. r. o. Tato firma se specializuje na zakázkovou výrobou kamnového kachloví. Nabízí kompletní dodávky kachlových kamen, sporáků, pecí, či atypických krbů od návrhu až po kompletaci, opravy, rekonstrukce a repliky topidel s keramickým opláštěním.

3.1 Zdroje informací

Vymezení jednotlivých pojmů strategie, strategické myšlení a strategické řízení se opírá o doporučenou odbornou literaturu. Informace potřebné pro realizaci jednotlivých analýz jsem získal především z podnikové evidence a z cílených rozhovorů s managementem firmy MK Profi. Významným zdrojem informací ohledně vnějšího prostředí (statistické přehledy) byla data v elektronické podobě získaná z internetu z důvodu jejich aktuální vypovídací schopnosti. Ostatní informace byly zjištěny vlastním pozorováním nebo získány studiem na vysoké škole.

3.2 Použité metody

Na základě dostupné literatury a informací z firmy MK Profi jsem použil následující metody:

1. STEP analýzu, která hodnotí vliv faktorů globálního prostředí na podnik. V rámci analýzy je rozděleno vnější prostředí na následující čtyři faktory: společenské, technologické, ekonomické a politicko-právní.
2. Analýzu konkurence v odvětví, která je provedena pomocí Porterova modelu. Cílem této analýzy je nalézt takovou pozici podniku, která je nejméně zranitelná ze strany konkurentů, ať již stávajících nebo potencionálních, dále ze strany dodavatelů, odběratelů a substitučních potenciálních substitutů.
3. Analýzu konkurentů, jejímž cílem je ohodnotit konkurenční pozici hlavních konkurentů ve vztahu k vlastnímu podniku, rozlišit výhodně situované od nevýhodně situovaných. Ke zjištění konkurenční pozice hlavních konkurentů ve vztahu k podniku

MK Profi je použita analýza konkurentů, která se skládá z identifikace jednotlivých konkurentů a jejich následného srovnání pomocí hodnotících škál.

4. Dále jsem určil klíčové faktory úspěchu, které byly stanoveny na základě rozhovorů s managementem firmy MK Profi.
5. SWOT analýzu, jejíž pomocí jsem se snažil využít výsledky zjištěné v rámci analýzy vnitřního a vnějšího prostředí a naleznout tak silné a slabé stránky společnosti, její příležitosti a hrozby v budoucím období. Pro ohodnocení významu jednotlivých faktorů je použita metoda párového srovnávání. Všechny tyto faktory byly konzultovány s vedením firmy MK Profi.
6. Na základě výše zjištěných informací jsou navrženy strategie zlepšení konkurenční pozice. Pro výběr nejvhodnější z nich jsou použity výsledky párového srovnávání provedených v rámci SWOT analýzy, které představují váhu kritéria. Ke každé silné a slabé stránce, příležitosti a ohrožení je následně přiřazen vliv, kterým působí na podnik. Nejvhodnější strategie je pak vybrána na základě součtu součinů vah a bodového hodnocení vlivu faktorů na navržené varianty strategií.
7. Implementace strategie zahrnuje výběr správné kombinace organizační struktury a řídicího systému, která umožní dosáhnout stanovených cílů. Organizační struktura přiděluje lidem úkoly a role a specifikuje, jak mají být koordinovány.

4. CHARAKTERISTIKA ZKOUMANÉ FIRMY

4.1 Historie firmy

MK PROFI KACHLOVÁ KAMNA s.r.o. je tradiční česká rodinná kamnářská firma zabývající se převážně zakázkovou výrobou kamnového kachloví špičkové profesionální kvality. Dále nabízí kompletní dodávky kachlových kamen, sporáků, pecí, či atypických krbů od návrhu až po kompletaci, opravy, rekonstrukce a repliky topidel s keramickým opláštěním. Všechny zakázky řeší individuálně ve spolupráci přímo se zákazníkem, či jeho architektem.

Sortiment firmy sestává z desítky druhů vzorů včetně velkého množství rohového, římsového, či doplňkového kachloví, které je možno dodat v jakékoli z cca třiceti glazur základního vzorníku, či je možno na zakázku glazuru vyvinout. Její skladebný systém kachloví (tzv. "4R SYSTÉM") je patentově chráněn. Zboží je certifikováno Státní zkušebnou. Firma úzce spolupracuje s Cechem kamnářů České republiky jehož členové tvoří většinu jejích odběratelů.

Oba majitelé firmy, pan Čermák a pan Pešek, společně podnikají v tomto oboru již od roku 1991 jako OSVČ. S narůstajícím zájmem o ekologické a úsporné vytápění byla v roce 1995 založena společnost s ručením omezeným a firma se přestěhovala do větších (pronajatých) prostor v Českém Krumlově. V roce 1998 stávající nájemné prostory přestaly vyhovovat kapacitou a firma si pronajala další výrobní prostory a sklady v celkovém součtu cca 600 m².

Od roku 1998 firma zaměstnává 19 zaměstnanců. Prostory firmy tvoří nejenom výrobní prostory, ale i nabídková kancelář + vzorkovna kachloví. V současné době neustále vzrůstá zájem o kachlová kamna a stávající prostory již nevyhovují. Z tohoto důvodu je firma nucena hledat větší výrobní a skladovací kapacity.

4.2 Právní aspekty firmy

MK PROFI Kachlová kamna, s.r.o. byla založena 15.11.1995 na základě Společenské smlouvy sepsané jejími dvěma zakladateli (dvěma fyzickými osobami) a zápisem do Obchodního rejstříku u Krajského soudu v Českých Budějovicích.

Základní jmění společnosti je tvořeno peněžitými vklady společníků ve výši Kč 100.000, na každého ze společníků připadá vklad ve výši Kč 50.000.

Statutární orgán tvoří dva jednatele. Jménem společnosti jedná každý jednatel samostatně. Podepisování se děje tak, že k napsané, otištěné nebo jinak zobrazené obchodní firmě společnosti připojí svůj podpis.

4.3 Předmět činnosti

Na základě Společenské smlouvy je předmět činnosti definován jako:

- kamnářství,
- výroba porcelánových a keramických výrobků (kromě pro stavebnictví),
- zprostředkovatelská činnost kromě činností vyžadujících zvláštní oprávnění,
- koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej kromě obchodních činností uvedených v příloze č.1 až 3 zákona č.455/91 Sb.

4.4 Výrobní postup

Kachle se vyrábí odléváním keramického licího kalu do sádrových forem. Licí hmota je dodávána v granulátu. Rozmíchává se s vodou a ztekucovadly v míchadle. Po nalití do forem se nechávají kachle ztuhnout. Po stanovené době se formy rozebírají a kachle se vyndávají, retušují, čistí a dávají se sušit do regálů. Po vyschnutí (1 týden) se potírají slabou vrstvou čistého jílu, který zlepšuje povrch kachle.

Následuje první výpal v elektrické komorové peci při teplotě 1000 °C. Výpal trvá 48 hodin. Dále se kachle glazují keramickými glazurami. Glazura se nanáší stříkací pistolí v digestoři. Následuje druhý výpal. Po vyndání z peci následuje výstupní kontrola a balení kachlů do kartónových krabic a následná expedice, která je zajištěna přepravní službou.

4.5 Zaměstnanci

Většinu zaměstnanců firmy MK PROFI Kachlová kamna, s.r.o. tvoří muži, a to z toho důvodu, že se jedná o fyzicky náročnější práci. Ženy pracují na ekonomickém úseku, jedna žena jako dělnice.

MK PROFI Kachlová kamna, s.r.o je rodinnou firmou a zaměstnává vesměs od svého vzniku stálé pracovníky.

Firma MK PROFI Kachlová kamna, s.r.o má v současnosti celkem 19 zaměstnanců, 3 administrativní, 15 ve výrobě a 1 obchodního zástupce v oblasti prodeje na zahraničním trhu (Rakousko). Firma pracuje na 1 směnu a její organizační struktura je poměrně jednoduchá.

Tab. č. 1: Přehled zaměstnanců firmy MK PROFI Kachlová kamna, s.r.o

Rok	Zaměstnanci			Průměrný věk ženy	Průměrný věk muže	Profese	
	ženy	muži	celkem			THP	dělník
2005	4	15	19	43	38	4	15
2004	5	15	20	42	37	5	15
2003	4	15	19	41	36	4	15
2002	5	14	20	40	35	4	15

Podle pracovní smlouvy je základní plat dělníka v keramické výrobě 7.000,- Kč, osobní ohodnocení 0-3.000,- Kč s pohyblivou složkou 0-6.000,- Kč.

Firma v minulosti využila subvencí od státu ve formě měsíčního příspěvku Kč 4.000 za přijatého uchazeče o první zaměstnání.

Průměrná hrubá mzda:

- dělník.....Kč 15.000
- mistr.....Kč 16.000
- THP.....Kč 15.000
- Management....Kč 30.000

V důsledku nedostatku peněžních prostředků byly zrušeny poskytované sociální výhody, např. podniková rekreace. Systematickému vzdělávání a zvyšování kvalifikace se věnuje malá pozornost.

5. SOUČASNÁ ANALÝZA PODNIKU

5.1 Vnější analýza

5.1.1 STEP analýza

STEP analýza je nástroj k ohodnocení vlivu faktorů globálního prostředí na podnik. V rámci analýzy je rozděleno vnější prostředí na následující čtyři faktory: společenské, technologické, ekonomické a politicko-právní.

Společenské faktory

Největší část obyvatelstva tvoří věková skupina od 14 do 59 let. Český statistický úřad zaznamenal v období od roku 1997 – 2003 růst počtu obyvatel v této věkové skupině.

Tab. č. 2: Struktura obyvatelstva ČR k 31.12.2004

Věk	Počet obyvatel	Podíl zastoupení
0 - 14	1526946	14,94%
15 - 64	7259001	71,02%
65 a více	1434630	14,04%
Celkem	10220577	100%

Pramen: <http://www.csu.cz>

Firma MK PROFI Kachlová kamna, s.r.o má výhodu v tom, že v okrese je střední škola zaměřená na sochařství a keramiku, tedy o nové pracovníky by ve firmě nouze nebyla. Zaškolení těchto absolventů není pak nijak náročné.

Zvýšení cen zemního plynu, ale i hnědého uhlí do kamen, pro domácnosti až neúnosné zdražení elektrického topení - to vše přimělo k postupnému návratu k topení dřívím.

Kachlová kamna dokáží svým příjemným zdrojem tepla vytvořit velmi útulné prostředí domova, kam se celá rodina ráda vrací k odpočinku a získání nových fyzických a psychických sil. V současné době s rozvojem moderního bydlení, které vychází z tradice vnitřní interiérové architektury se mnoho zájemců v oblasti energetiky bydlení rozhodlo, že svůj byt i pohodu obohatí např. o klasická kamna, kuchyňské kachlové sporáky, či obestaví keramikou krbovou vložku.

Technologické faktory

Životnost výpalových pecí je poměrně vysoká, pokud není zanedbán servis, je možno používat pece až 20 let. Rychlé morální zastarávání je způsobeno rychlým rozvojem nových výrobních technologií. Firma disponuje vcelku moderním zařízením.

Do oboru se výrazně promítne také vliv nových komunikačních technologií, především internetu a to v možnosti poskytování nabídky a poradenství po internetu, což je perspektivní směr pro snižování nákladů.

Skladebný systém kachloví (tzv. "4R SYSTÉM") je patentově chráněn. Zboží je certifikováno Státní zkušebnou.

Ekonomické faktory

Vývoj národního hospodářství České republiky v roce 2005 vedl ke zlepšení souhrnné ekonomické pozice. Dařilo se dosáhnout většího souladu mezi základními ekonomickými parametry, k nimž patří ekonomický růst, cenová stabilita, vnitřní i vnější rovnováha, snižování míry nezaměstnanosti a zvyšování zaměstnanosti. Růst české ekonomiky pokračoval vysokými tempy a meziročně se v roce 2005 zvyšování HDP zrychlilo. Některé jeho výdajové složky a celková domácí poptávka rostly sice pomaleji než před rokem, avšak výsledky zahraničně ekonomických operací odrážející se v kladné bilanci zahraničního obchodu byly základním faktorem vysokého růstu HDP. Rozhodující vliv na růst měl čistý vývoz. Kromě odstranění nerovnováhy měřené podílem čistého vývozu na HDP v důsledku podstatně většího růstu celkového vývozu než celkového dovozu, snížil se i negativní vztah běžného účtu platební bilance k HDP. Meziroční růst spotřebitelských cen byl nízký (1,6 %) a zpomalil se. Větší pokles cen vývozu než dovozu zboží znamenal zhoršení směnných relací a mírné znehodnocení národní práce na světových trzích. Rychlejší růst příjmů než výdajů státního rozpočtu vedl k mírnému přebytku jeho hospodaření, který v poměru k HDP představoval pozitivní změnu.

Důležitým ekonomickým faktorem ovlivňujícím odvětví je trend vývoje HDP, který charakterizuje výkonnost ekonomiky – viz tabulka 3.

Tab.č. 3.: Růst reálného HDP v ČR od roku 1996

Rok	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Změna v %	4,8	-1	-2,2	0,5	3,3	3,1	1,5	3,2	4,7	6

Pramen: <http://www.cnb.cz>

Pro firmu MK Profi může ekonomický růst umožnit snadněji odolat konkurenčnímu tlaku uvnitř daného mikrookolí prostřednictvím zvýšené spotřeby.

Na Českokrumlovsku, které má dlouhodobě nejvyšší nezaměstnanost v Jihočeském kraji, chybí pracovní místa trvalého charakteru a v okrese tak neustále roste dlouhodobá nezaměstnanost. Míra nezaměstnanosti na Českokrumlovsku na konci roku 2005 byla 10,7 %. Proto firma může těmto nezaměstnaným nabídnout volná pracovní místa.

Ceny výrobců rostly rychleji než ceny spotřebitelské, s výjimkou cen tržních služeb, a částečně se v nich odrazil pohyb cen surovin na světových trzích. Dopad značného růstu těchto cen, zejména závratného zvyšování cen ropy, do české ekonomiky a ve vztahu k dovozním cenám byl mírněn posilováním kurzu CZK vůči USD. Pro obchodování firmy s rakouskými zákazníky je uveden v tab. č. 4 kurz k EURU.

Tab.č. 4.: Vývoj EURA k české koruně v letech 1999 – 2005

Rok	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
kurz	36,882	35,610	34,083	30,812	31,844	31,904	29,784

Pramen: <http://www.cnb.cz>

V posledních letech můžeme zaznamenat mírné posilování CZK vůči EURU. Tím se stávají produkty vyrobené v České republice ve srovnání s produkty vyrobenými v jiných zemích relativně dražšími.

Politicko-právní faktory

Hlavním faktorem poškozování životního prostředí je vysoká míra spotřeby přírodních zdrojů, která vyplývá především z nízké efektivity využívání těchto zdrojů. České republiky se tento problém, v důsledku přetrvávajících deformovaných cenových relací, dotýká výrazněji než například vyspělých států západní Evropy.

Vysoká spotřeba přírodních zdrojů plyne i z toho, že ve vlastních nákladech jejich uživatelů není zahrnuta podstatná část nákladů na odstraňování negativních důsledků spojených s využíváním těchto zdrojů a není ani zohledněna vyčerpatelnost zdrojů.

Rozhodující podíl na spotřebě neobnovitelných přírodních zdrojů mají především uhlíkatá paliva. Ohromné přemístované a spalované objemy a škodlivost pro živé organismy jsou u těchto komodit také důvodem toho, že jejich produkce a spotřeba má nebo může mít největší negativní vlivy na životní prostředí. Vysoká spotřeba paliv (energie) tedy znamená nejen emise oxidu uhličitého a dalších škodlivin, a s tím spojené nebezpečí klimatických změn (což je považováno za nejzávažnější globální environmentální riziko), nejen nebezpečí radiačního zamoření, ale i reálnou možnost vyčerpání světových zásob strategických surovin, jakými jsou ropa, zemní plyn, uhlí či uran, během několika příštích desítek let.

Za nejvýraznější environmentální problém lze tedy považovat nízkou efektivitu využívání uhlíkatých paliv a energie v kombinaci s nedostatečným zohledněním neobnovitelnosti těchto zdrojů a vlivu externalit. Pokud v tomto kontextu hovoříme o nutnosti zavedení ekologických daní, musí být jejich předmětem v první řadě tato paliva a energie.

Ekologické daně mají též přímou vazbu na mezinárodní Rámcovou úmluvu o změnách klimatu, protože zdanění paliv a energií je jednou z mála reálných možností jak ekonomicky efektivně výrazně snížit produkci skleníkových plynů.

Širší ekonomické souvislosti, především problémy spojené s nezaměstnaností a celkovou výší daňového břemene vedly k revizi přístupu k ekologickým daním. Dnes tedy již nejde o zavádění ekologických daní, ale o uskutečnění ekologické daňové reformy.

5.1.2 Analýza konkurence v odvětví – Porterův model

Cílem analýzy konkurence v odvětví je nalézt takovou pozici podniku, která je nejméně zranitelná ze strany konkurentů, ať již stávajících nebo potenciálních, dále ze strany dodavatelů, odběratelů a substitučních potenciálních substitutů.

Noví konkurenti

Při charakterizování ohrožení ze strany konkurentů začnu volnou asociací toho, co by potřebovala nově založená firma k tomu, aby uspěla v konkurenčním prostředí.

Především to jsou odpovídající skladové, administrativní a výrobní prostory. Kvalifikovaná pracovní síla vyučená v oboru kamnářství je vždy výhodou pro kvalitní výstupy společnosti.

Co se týče investic, firma bude muset investovat do výpalových pecí a tuhnoucích forem a dalšího vybavení pracovišť.

Nový konkurent si bude muset zvolit optimální šíři sortimentu. Důležitým faktorem jsou podmínky, které si bude muset firma vyjednat u dodavatelů. Důležitou roli hraje také znalost trhu.

Zakladatelé firmy musí mít jistou dávku znalostí a hlavně zkušeností z oblasti kamnářství, znalosti zboží daného sortimentu a umět dobře komunikovat s lidmi. Firma by měla navázat úzké spojení s některými prodejci.

Pro nového konkurenta je těžké nastoupit na stávající trh, protože firmy staví na oddanosti zákazníků ke svým výrobkům a mají v porovnání s potencionálními konkurenty absolutní nákladovou výhodu.

Dodavatelé

Volba vhodného dodavatele patří ke klíčovým předpokladům úspěchu a konkurenceschopnosti firmy. Právě z těchto důvodů je třeba pečlivě zvážit a vybrat mezi širokou škálou dodavatelů právě ty nejvhodnější.

Mezi základní kritéria, podle nichž vybírá firma dodavatele patří:

- kvalita,
- cena,
- rychlost dodávek,
- platební podmínky,
- záruka.

K nejvýznamnějším dodavatelům patří následující firmy:

CERAM OBJEKT, s.r.o., která dodává keramické hmoty a šamot

Keramika Büchler, která dodává glazury

Dodavatelé pro firmu MK Profi nepředstavují hrozbu, nezvyšují ceny a podnik nemusí platit toto zvýšení a nemusí přistupovat na nižší kvalitu. Dlouholetá spolupráce s těmito dodavateli svědčí o dobrých vztazích mezi těmito podniky.

Odběratelé

Vzhledem k tomu, že je na trhu velká konkurence, vyjednávací síla odběratelů značně roste. Výraznou roli hraje dlouholeté partnerství s prodejci. Podle odebraného množství firma nabízí svým stálým zákazníkům slevu až 20 procent. Největší podíl odběratelů tvoří prodejci, kteří odebírají nad 90% produkce, zbytek tvoří koneční zákazníci.

V důsledku nelehké situace na podnikatelském poli, zvyšující se konkurenci, nesolventních podniků, či podniků neschopných dostát svých závazků, se firma nemůže spoléhat na stávající odběratele, ale neustále se snaží navazovat kontakty s potenciálními zákazníky a rozšířit tak svou produkci.

Nejčastější požadavky odběratelů:

- nízká cena,
- vysoká kvalita,
- rychlost provedení,
- záruka.

K nejvýznamnějším odběratelům patří hlavně tyto prodejci:

Svea (16,88%), Bielawski (5,73%), Rychlý (5,65%), Jauerning (3,87%), Baďura (3,67%)

Kupující představují pro podnik velkou hrozbu, mohou si totiž při svých objednávkách vybírat mezi podniky s nízkými cenami a tak způsobují, že se firma MK Profi dostává do rivality s ostatními konkurenty

Potencionální substituty

Podíváme-li se do minulosti, s teplem nebyl problém. Lidé využívali levného paliva, jako byl koks, uhlí, brikety či černouhelné kaly.

Poté začala růst cena uhlí a koksu a prosazovalo se ekologičtější elektrické vytápění

Několikanásobné zvýšení cen elektrické energie a poklesu zájmu o tento způsob vytápění využila plynárenská loby. Náklady na pořízení plynového topení pro rodinný dům se pohybovaly v průměru kolem 50.000 Kč.

Pak plyn zdražuje. Zvýšený zájem o pevná paliva je toho důkazem. Stavějí se krby s teplovzdušnými výměníky, některé i s vložkou pro ústřední topení.

Největší hrozbou pro firmu MK PROFI vidím v tom, že by se mohla snižovat cena energií, čemuž se v dohledné době konat určitě nebude. Zákazníci si musí sami vykalkulovat, co bude pro ně lepší, zda topit dřevem, uhlím, elektrikou nebo plynem.

Konkurenční ring

Konkurenty jsou firmy, které se snaží uspokojit stejné potřeby stejných zákazníků a jejichž nabídka je podobná. Firma se musí mít také na pozoru před latentními konkurenty, kteří mohou přijít s jiným, nebo zcela novým způsobem uspokojování stejných potřeb. Firma se musí snažit identifikovat své konkurenty.

Na podnikatelském poli je v současné době poměrně silná konkurence. Vedoucí pracovníci firmy jsou si plně vědomi této situace a mají na paměti, že v podmínkách tržní ekonomiky mají naději na úspěch pouze ty firmy, které uspokojí požadavky svých zákazníků lépe než konkurence. Z toho důvodu musí neustále sledovat vyvíjející se konkurenční prostředí.

K nejvýznamnějším konkurentům patří firma Romotop, s.r.o., která zaujímá asi 55% domácího trhu, a která se řadí mezi elitu evropských firem pracujících v oblasti vývoje, výroby a prodeje krbových kamen a vložek na tuhá paliva. Druhým nejvýznamnějším konkurentem je firma LAUFEN s.r.o., která zaujímá asi 20% domácího trhu, která vyrábí i litinové krby.

Velká konkurenční výhoda firmy MK PROFI spočívá v tom, že ve firmě působí na klíčových postech od založení společnosti stejní lidé, kteří již mají značné zkušenosti o chování konkurence a jsou schopni její chování odhadnout. Výhodou je též, že oba společníci jsou členy Cechu kamnářů České republiky už od jejich prvopočátků a mají tak dostatek informací o svých konkurentech.

Pro ohodnocení stavu konkurenčního prostředí v oblasti prodeje jsou v tab. č. 5 popsány a bodově ohodnoceny faktory ovlivňující intenzitu konkurence v daném odvětví, kde můžeme podrobně vidět rozbor jednotlivých faktorů:

Tab. č. 5: Faktory konkurence v odvětví

Faktor	Hodnocení					
	1	2	3	4	5	
Míra růstu odvětví	téměř žádná			X		vysoká
Bariéry vstupu do odvětví	žádné		X			vstup téměř nemožný
Rivalita mezi konkurenty	extrémně vysoká		X			téměř žádná
Dostupnost substitutů	mnoho substitutů			X		žádné substituty
Závislost na vstupech	vysoká			X		téměř žádná
Vyjednávací pozice odběratelů	diktují podmínky	X				podřizují se podmínkám
Technologická náročnost	hi-tech		X			nízká úroveň technologie
Míra inovací	časté inovace			X		téměř žádné inovace
Úroveň manažerů	vysoce kvalifikovaní			X		málo kvalifikovaných

Míra růstu tohoto odvětví je celkem vysoká. V oblasti kamnářství lze v posledních letech zaznamenat růst potenciálních konkurentů.

Bariéry vstupu do odvětví nejsou téměř žádné. Požadavky nejsou příliš velké, jako například odbornost, kapitál, nebo povolení.

Rivalita mezi konkurenty je dána velikostí odvětví, silou společnosti a způsobem jejich prodeje. Konkurenti především bojují o perspektivní prodejce.

Dostupnost substitutů závisí především na ceně energií, s možným zdražováním vidí firma možnost získání dalších zákazníků.

Závislost na vstupech ovlivňuje především cena. Dodavatelé si určují podmínky, kterým se musí firma přizpůsobovat.

Vyjednávací síla odběratelů je značná, firma se v podstatě přizpůsobuje odběrateli.

Technologická náročnost výrobků je poměrně vysoká. Firma se snaží o zkvalitňování služeb zákazníkům.

Míra inovací výrobků firmě je velmi důležitá. Každý podnik je nucen inovovat a rozšiřovat svůj sortiment, pokud chce uspět nad konkurencí. Neustále se musí srovnávat a učit od konkurence.

Úroveň manažerů není závislá na schopnosti řídit větší počet osob, ale všechny složky podniku tak, aby tvořili jeden celek a podíleli se stejnou měrou na rozvoji podniku. Velkou roli hraje také osobnost, flexibilita a vyjednávací schopnosti.

5.1.3 Analýza konkurentů

Cílem analýzy konkurentů je ohodnotit konkurenční pozici hlavních konkurentů ve vztahu k vlastnímu podniku, rozlišit výhodně situované od nevýhodně situovaných.

5.1.3.1 Identifikace konkurentů

Firma MK PROFI označila za své největší konkurenty tyto firmy:

ROMOTOP s.r.o. Tato firma významně ovlivnila průnik krbových kamen na český trh. Z původní malosériové výroby se postupně v Suchdole nad Odrou vyvinulo pracoviště s nejmodernějším technologickým zázemím, silným konstrukčním a obchodním potenciálem.

Dlouholetá spolupráce s nejnáročnějšími evropskými zákazníky, nadšení a iniciativa klíčových spolupracovníků umožnily vybudovat firmu, kterou odborná veřejnost často označuje jako nejmodernější výrobní závod v Evropě. Výrobní proces s velkým podílem robotizace probíhá na 12.000 m². Pružnost v dodávkách zákazníkovi je podpořena 6.000 metry čtverečními skladovacími plochami a vlastní kamionovou dopravou.

V oblasti designu, vývoje a kvality spalování patří Romotop mezi inovátory. Toto jim umožňuje být jedineční ve schopnosti individuálně přistupovat k zákazníkovi a rychle reagovat na jeho přání.

Každý z výrobků je praktickým výsledkem synergie všech 350 zaměstnanců. Vnitřní klima společnosti je vytvářeno tak, aby inspirovalo pracovníky k maximálnímu přínosu pro firmu a zákazníka. Originalita a kreativita je oceňována možností seberealizace a profesního růstu. Tržby společnosti jsou přibližně na úrovni 8 milionů Kč ročně.

Hein & spol.- keramické závody, spol. s r.o. Firma se sídlem v Odrách je členem Cechu kamnářů ČR a Cechu kachliarov Slovenska. V současné době má rozsáhlé pracoviště se silným technickým a obchodním potenciálem, využívající pro výrobu keramiky moderní technologie. Tržby společnosti jsou přibližně na úrovni 25 milionů Kč ročně.

K & K Poker s.r.o. Bechyně. Tato firma je největším konkurentem v oblasti jižních Čech. Firma nabízí kachlová kamna, krby, pece a specializuje se na vlastní výrobu kachlů a na individuální projekty dle požadavků návštěvníka.

Ardo keramika spol. s. r.o. Firma nabízí návrhy, výrobu a stavbu krbů, kachlových kamen, výrobu kachlů, dále prodej krbových a kamnových vložek pro teplovodní, hypokaustní a teplovzdušné vytápění. Tato firma se sídlem v Praze má výhradní zastoupení firmy Rüegg (Švýcarsko) pro krbové vložky a firmy Schmid-Olsberg (Německo) pro kamnové vložky. Tržby společnosti jsou na úrovni 8 milionů Kč ročně.

VYSOKOTEPLTNÍ A UŽITKOVÁ KERAMIKA s. r. o. Horní Bříza. Tato firma vyrábí stavební keramiku jako jsou kachle a kachlová kamna, repliky starých dlažeb, obkladové prvky a fasádní tvarovky pro opravy budov, atypické tvarovky pro nové projekty. Nabízí individuální přístup ke každé zakázce a ruční řemeslné zpracování. U žárovzdorných materiálů pro použití v průmyslu se zaměřuje na tvarově složité kusy vyráběné v malých sériích.

5.1.3.2 Hodnocení konkurentů

Na základě konzultací s pracovníky firmy MK PROFI jsem vybral tyto čtyři největší současné konkurenty, které jsem v tab. č. 6 ohodnotil ve vztahu k firmě MK PROFI.

Tab. č. 6: Hodnocení konkurentů

Charakteristika	Konkurent			
	Romotop	Hein & spol.	K & K Poker	Ardo
Jméno podniku	Romotop	Hein & spol.	K & K Poker	Ardo
Odhad tržeb	8 mil.	25 mil.	7 mil.	8 mil.
Cenová výhoda	2	2	3	4
Kvalitativní výhoda	3	3	3	4
Technologická základna	2	2	3	3
Odbytová základna	2	1	3	3
Distribuční podmínky	2	3	3	3
Nákladová výhoda (dostupnost zboží)	3	2	2	4
Pozice v rámci odvětví (současná)	3	2	2	4
Pozice v rámci odvětví (v příštím roce)	3	2	2	4
Vážnost konkurence (současná)	3	3	3	4
Vážnost konkurence (v příštím roce)	3	3	3	4
Vážnost konkurence (v dalších letech)	3	4	3	4

K hodnocení jsem použil škály: 1 – nejlepší (nejvyšší) až 5 – nejhorší (neohrožující)

Z uvedených údajů vyplývá, že největšími konkurenty pro firmu MK Profi jsou firmy Hein & spol., Romotop a K & K Poker.

5.2 Vnitřní analýza

5.2.1 Klíčové faktory úspěchu

Klíčové faktory úspěchu jsou určujícími prvky ovlivňujícími konkurenceschopnost v daném odvětví. Může to být dovednost, nadání, konkurenční schopnost nebo předpoklad podmiňující úspěch.

V oblasti výroby se jedná o:

- kvalita výroby (méně zmetků, nižší potřeba oprav)
- dostatek kvalifikovaných pracovních sil
- vysoká produktivita práce
- flexibilita vůči změnám

V oblasti marketingu se jedná o:

- každoročně firma pořádá kamnářské sympozium Český Krumlov
- příhodná poloha firmy
- přesně vyřízené objednávky (bez reklamací)

V oblasti distribuce se jedná o:

- distribuční síť po celé ČR
- rychlé dodávky díky společnosti Toptrans

Ostatní:

- dobrá pověst, image firmy
- dostupnost finančního kapitálu
- angažovanost nejvyššího vedení v oboru (Čech kamnářů ČR)

5.2.2 SWOT analýza

Metodou SWOT analýzy jsem se snažil posoudit silné a slabé stránky, příležitosti a ohrožení firmy MK PROFI Kachlová kamna, s.r.o., které vyplynuly z výsledků výše uvedených analýz.

Prvním krokem, který musíme podniknout, je identifikace faktorů a jejich rozdělení do skupin – silné stránky, slabé stránky, příležitosti a ohrožení (tab. č. 7). Podkladem pro jejich stanovení byly výsledky předchozích analýz vnějšího a vnitřního prostředí.

Tab. č. 7: Silné a slabé stránky, příležitosti a ohrožení

S – silné stránky <ol style="list-style-type: none">1. dobrá pověst, tradice2. dokonalá distribuční síť3. kompletní nabídka výrobků4. dobrá znalost trhu5. přizpůsobení se poptávce6. silná pozice na trhu7. stabilita společnosti	W – slabé stránky <ol style="list-style-type: none">8. druhotná platební neschopnost9. jazykové znalosti prodejců10. reklamní kampaň11. zadluženost
O – příležitosti <ol style="list-style-type: none">12. vstup na zahraniční trhy13. rozšířit nabídku výrobků a uspokojit další potřeby zákazníka14. rozšířit spolupráci s fy Haassohn15. výhradní zastoupení pro určitou zemi	T – ohrožení <ol style="list-style-type: none">16. silná konkurence17. nesolventnost odběratelů18. neshody vlastníků19. snížení poptávky na trhu

Po zařazení jednotlivých faktorů do skupin, bude následovat jejich hodnocení metodou párového srovnávání (tab. č. 8), která nám pomůže určit váhy důležitosti jednotlivých faktorů.

Tab. č. 8: Párové srovnávání silných a slabých stránek, příležitostí a ohrožení

1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1				
2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19					
	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2				
	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19					
		3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3				
		4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19					
			4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4				
			5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19					
				5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5				
				6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19					
					6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6				
					7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19					
						7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7				
						8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19					
							8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8				
							9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19					
								9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9				
								10	11	12	13	14	15	16	17	18	19					
									10	10	10	10	10	10	10	10	10	10				
									11	12	13	14	15	16	17	18	19					
										11	11	11	11	11	11	11	11	11				
										12	13	14	15	16	17	18	19					
											12	12	12	12	12	12	12	12				
												13	14	15	16	17	18	19				
													13	13	13	13	13	13				
													14	15	16	17	18	19				
														14	14	14	14	14				
															15	16	17	18	19			
																15	15	15	15			
																	16	17	18	19		
																		16	16	16		
																			17	18	19	
																				17	17	
																					18	19
																						18
																						19

Z výsledků párového srovnávání (tab. č. 9) můžeme označit za nejvýznamnější faktory z pohledu silných stránek silnou pozici na trhu a stabilitu společnosti. Nejkritičtější body v podniku představuje druhotná platební neschopnost a zadluženost. Za největší příležitost můžeme označit rozšíření spolupráce s firmou Haassohn a největší ohrožení představuje silná konkurence a nesolventnost odběratelů.

Tab. č. 9: Výsledky párového srovnávání silných a slabých stránek, příležitostí a ohrožení

číslo kritéria	četnost	pořadí	relativní četnost
1	7	13-14	4,09%
2	11	7-8	6,43%
3	5	15	2,92%
4	8	11-12	4,68%
5	11	7-8	6,43%
6	15	1-3	8,77%
7	15	1-3	8,77%
8	12	5-6	7,02%
9	2	18	1,17%
10	4	16-17	2,34%
11	10	9-10	5,85%
12	8	11-12	4,68%
13	4	16-17	2,34%
14	10	9-10	5,85%
15	1	19	0,58%
16	15	1-3	8,77%
17	14	4	8,19%
18	7	13-14	4,09%
19	12	5-6	7,02%
celkem	171	x	100%

6. NÁVRH STRATEGIE

6.1 Volba strategie

Pro porovnání jednotlivých strategií na zlepšení situace firmy MK PROFI jsem vybral strategii proniknutí na trh, rozvoje trhu a horizontální diverzifikace.

Proniknutí na trh (Market Penetration)

Tuto strategii lze charakterizovat jako zvýšení podílu současných výrobků firmy na jejích současných trzích pomocí zvýšeného marketingového úsilí.

MK PROFI má vybudovanou poměrně silnou pozici na současných trzích a u svých zákazníků má dobrou pověst. Firma se zaměřuje především na své stávající zákazníky než na vyhledávání nových a na spolupráci se svými obchodními partnery.

Stále častěji se také stává, že k firmě na základě doporučení svých obchodních partnerů přecházejí zákazníci, kteří tuto firmu dříve neznali, s tím, že jsou nespokojeni s konkurencí.

Firma by měla zvýšit úsilí v oblasti marketingu, ve kterém by se v první fázi prezentovala jako celek (co dělá, čím se zabývá, jaké služby poskytuje), aby se dostala do obecnějšího povědomí. V druhé fázi by pak následovaly různé akční nabídky zasílané potencionálním zákazníkům. Důležité by měly být i veletrhy a výstavy, na kterých by firma prezentovala své výrobky. Firma už podnikla první kroky, když každoročně pořádají kamnářské sympozium Český Krumlov, které vedle zástupců presidia Cechu Kamnářů Č.R. se tradičně účastní na 50 kamnářských profesionálů z celé ČR a zástupci kamnářských odborníků z Polska, Rakouska i Dánska.

Rozvoj trhu (Market Development)

Tuto strategii lze charakterizovat jako představování současných výrobků na geograficky nových trzích. Lákadlem pro firmu je možnost zlepšení spolupráce s rakouskými a polskými prodejci. Firma MK PROFI v tomto směru využívá služeb obchodního zástupce pro Rakousko. Firma do budoucna počítá též se spoluprací s prodejci na Slovensku a v Německu.

Jedním z úkolů firmy bude pokus o rozšíření spolupráce s firmou HAAS+SOHN, spol. s r.o.. Jak z vlastního názvu vyplývá, nová společnost není ryze českou, ale je tvořena

českými a rakouskými společníky. Toto spojení by umožňovalo lépe vstupovat na obchodní teritoria celé Evropy.

Horizontální diverzifikace (Horizontal Diverzification)

Tuto strategii lze charakterizovat jako přidání nových výrobků a služeb, které se k dosavadní činnosti podniku nevztahují, jsou však zamýšleny pro prodej současným zákazníkům. Firma MK PROFI má možnost v tomto odvětví začít vyrábět např. vložky na tuhá paliva nebo litinové krby, které vyrábí nyní jen její konkurence, a které firma zatím není schopna nabízet, protože jí na tuto oblast chybí kvalifikovaná pracovní síla.

Provedení litinového krbu spojuje tradici litinových topidel a moderní realizace teplovzdušných krbů. Litina je chráněna nástřikem žáruvzdorného matného laku. Krbové vložky jsou opatřeny ovládacími prvky pro regulaci primárního a sekundárního vzduchu, případně komínovou klapkou a dalším příslušenstvím. Výhoda krbových vložek je v technologii bezroštového spalování a možnosti použití v klimatizovaných místnostech. Ke krbovým vložkám vidí firma možnost dodávky individuální obezdívky.

6.2 Výběr nejvhodnější strategie

Pro výběr nejvhodnější strategie použijí výsledky párového srovnávání provedené ve SWOT analýze, které v tomto případě budou představovat váhu kritéria. Ke každé silné a slabé stránce, příležitosti a ohrožení jsem na základě rozhovorů s vedením firmy MK PROFI přiřadil vliv, kterým působí na podnik. Vliv faktoru na navržené varianty strategií byl ohodnocen bodovou stupnicí uvedenou v tab. č. 10. Nejvhodnější strategie pak bude vybrána na základě součtu součinnů vah a bodového hodnocení vlivu faktorů na navržené varianty strategií (tab. č. 11).

Tabulka 10: Bodové hodnocení míry vlivu faktoru na variantu strategie

Silné stránky a příležitosti		Slabé stránky a ohrožení	
Nevýznamné	1	Zásadní vliv	1
Málo významné	3	Významné	3
Významné	5	Málo významné	5
Zásadní vliv	7	Nevýznamné	7

Tabulka 11: Volba nejvhodnější strategie

Faktor	Váha	Proniknutí na trh		Rozvoj trhu		Horizontální diverzifikace	
		vliv	součin	vliv	součin	vliv	součin
Silné stránky							
1	4,09	5	20,45	7	28,63	5	20,45
2	6,43	3	19,29	5	32,15	5	32,15
3	2,92	5	14,6	7	20,44	5	14,6
4	4,68	3	14,04	3	14,04	3	14,04
5	6,43	3	19,29	5	32,15	5	32,15
6	8,77	3	26,31	3	26,31	3	26,31
7	8,77	3	26,31	5	43,85	3	26,31
Slabé stránky							
8	7,02	3	21,06	3	21,06	3	21,06
9	1,17	3	3,51	1	1,17	3	3,51
10	2,34	1	2,34	3	7,02	3	7,02
11	5,85	5	29,25	3	17,55	5	29,25
Příležitosti							
12	4,68	3	14,04	5	23,4	3	14,04
13	2,34	5	11,7	5	11,7	5	11,7
14	5,85	5	29,25	5	29,25	3	17,55
15	0,58	3	1,74	5	2,9	3	1,74
Ohrožení							
16	8,77	3	26,31	3	26,31	3	26,31
17	8,19	5	40,95	3	24,57	3	24,57
18	4,09	5	20,45	3	12,27	3	12,27
19	7,02	5	35,1	5	35,1	5	35,1
x	x	x	375,99	x	409,87	x	370,13

Na základě hodnocení v tab. č. 11 je nejvhodnější variantou strategie rozvoje trhu, která získala 409,87 bodů. Tato strategie usiluje o představování současných výrobků na geograficky nových trzích.

7. IMPLEMENTACE STRATEGIE

Implementace strategie zahrnuje výběr správné kombinace organizační struktury a řídicího systému, která umožní dosáhnout stanovených cílů. Organizační struktura přiděluje lidem úkoly a role a specifikuje, jak mají být koordinovány.

7.1 Charakteristika vybrané strategie

Jestliže podnik pronikne na nové trhy se současnými výrobky, potom hovoříme o strategii vývoje trhu. Zvýšení prodejního obrátu lze dosáhnout například prodejem existujících výrobků v dalších geografických oblastech, identifikací nových tržních segmentů v běžných prodejních oblastech, nalezením nových způsobů užití existujícího výrobku na nových trzích, zvýrazněním pozice současných výrobků na nových trzích, například posílením značky nebo image výrobce apod.

Tato strategická volba vychází z poznání, že výrobek je možné vyrábět nebo poskytovat ve větším množství. Jsou to výrobky s celou řadou atributů velice vhodných pro zákazníka. Prodej je silnou stránkou podniku a distribuční systém je výkonný. Ovšem podnik může rovněž zjistit, že současní zákazníci ztrácejí zájem o dosavadní výrobky. Rozšíření tržních sfér je vhodné i v případech existence „tržních mezer“ zjištěných v rámci situační analýzy. Pro podniky je tato strategie v řadě případů značně náročná a někdy i riskantní vzhledem k neznalosti prostředí, do kterého vstupují, a k nemožnosti bezprostředně přemístit vybudovanou dobrou pověst a dobré jméno podniku na nové trhy.

Volbou strategie vývoje trhu podnik zdůrazňuje pevné postavení na současných trzích a předpoklad úspěšného vstupu na nové trhy, podložený schopnostmi rozvíjet se v nových oblastech.

Vyžaduje to zejména vysokou manažerskou způsobilost zahrnující i rozdílné manažerské schopnosti v porovnání se současnými, pomocí kterých bude čelit odlišnostem nových tržních území. Dále vhodně zvolený a výkonný distribuční systém schopný reagovat na podmínky nového prostředí a vytvořit dlouhodobé distribuční vztahy a také vyžaduje prodejní personál zvládající vedle umění prodávat i schopnost navazovat kontakty s novými zákazníky.

7.2 Návrh organizační struktury

Činnosti, které jsou spojené s vytvářením organizační struktury, představují způsob, jak pracovníkům přidělit úkoly a jak zajistí spojení činností různých pracovníků uvnitř podniku.

Jelikož se firma řadí svou velikostí k malým podnikům a vyrábí jen několik druhů výrobků pro specifický segment trhu, přichází v úvahu jednoduchá organizační struktura.

Vedení podniku vychází z předpokladu, že základním posláním podniku je udržet si silnou pozici na domácím trhu a prosadit se i na zahraničním trhu.

Spojovacím článkem v koordinaci různých činností uvnitř podniku, tak aby podnik fungoval jako celek, je např. osobní a skupinová setkání

7.3 Strategický řídicí systém

Strategický řídicí systém je systém, který stanovuje cíle podniku, zjišťuje a kvantifikuje výstupy a současně sleduje zpětné vazby, které podávají informace o tom, zda strategie podniku a jeho organizační struktura jsou v souladu se změnami probíhajícími uvnitř podniku a v jeho okolí.

Pro firmu MK Profi je nejvhodnějším typem řízení orientované na výstupy. Při aplikaci tohoto typu řízení musí být firma schopna stanovit nebo předpovědět odpovídající cíle ve výstupech pro jednotlivce a tyto výstupy správně kvantifikovat.

Strategický řídicí systém je propojen se systémem odměňovacím. Firma využívá systém, který vychází z výkonů jednotlivce.

7.4 Charakteristika jednotlivých funkcí

Pro přehled uvádím rozbor jednotlivých částí podniku ve výrobní, marketingové a personální oblasti.

7.4.1 Výrobní funkce

Společnost vlastní poměrně zastaralé výrobní zařízení. Z využívaných technologií je na dobré úrovni pouze technologie (elektrická komorová pec) na výrobu kamnového kachloví.

Rozmístění technologií neklade náročné logistické požadavky na manipulaci a přepravu výrobků. Manipulace a skladování není omezujícím faktorem dalšího rozvoje.

7.4.2 Marketingová funkce

Firma musí usilovat o získání lepší pozice než mají konkurenti. K tomu je u firmy MK Profi nutné posílit marketing. V současném silném konkurenčním prostředí musí firma usilovat o dobrou firemní image ve vztahu k zákazníkům a posilovat podvědomí o své firmě u potenciálních zákazníků.

Jako podpora prodeje se v této oblasti podnikání jeví účinná forma přímého marketingu, tj. osobního jednání, dále občasné publikování v odborných časopisech, účast na veletrzích. Účinnou formou se jeví také propagace formou reklamy, jako je např. televize, rozhlas, noviny, časopisy, inzertní časopisy, billboardy, plakáty, reklamní předměty, reklama na internetu, atd.

Spolupráce s tuzemskými odběrateli je dobrá. Mnozí odběratelé mají dlouholeté zkušenosti s výrobky společnosti. Společnost byla zatím vždy schopna vždy plnit všechny požadavky odběratelů.

Pro uzavírání nových obchodních kontraktů je zapotřebí účinnější propagace a to především formou přímého marketingu se zaměřením na cílenou skupinu odběratelů.

Pracovníci firmy MK Profi mají malé zkušenosti s marketingem. V minulosti se nikdy marketingem nezabývali. K tomu je třeba ustanovit samostatného marketingového pracovníka, který bude zodpovídat za udržování, rozšiřování a hledání nových kontraktů a zároveň bude spolu s ředitelem přítomen na klíčových jednáních firmy.

Jelikož by firma operovala na zahraničním trhu, byla by tu možnost zlepšit spolupráci s rakouskými a polskými partnery. Firma MK PROFI v tomto směru využívá služeb obchodního zástupce pro Rakousko. Firma do budoucna počítá též se spoluprací s partnery na Slovensku a v Německu. Jedním z úkolů firmy bude pokus o rozšíření spolupráce s firmou HAAS+SOHN, spol. s r.o. Jak z vlastního názvu vyplývá, nová společnost není ryze českou, ale je tvořena českými a rakouskými společníky. Toto spojení by umožňovalo lépe vstupovat na obchodní teritoria celé Evropy.

Výhodou společnosti je dobrá spolupráce s přepravci.

7.4.3 Personální funkce

Společnost má dobrý základní kádr pracovníků s dlouholetými zkušenostmi ve výrobě kachloví. Pracovní morálka většiny pracovníků je vysoká. Většinu z nich zajímá hospodářská situace společnosti. Váží si práce a práce je pro ně samozřejmostí. Uvnitř společnosti existuje značná provázanost pracovníků, protože je zaměstnáváno mnoho rodinných příslušníků.

Ve společnosti se však stále projevuje mezinárodní izolace způsobená neznalostí cizích jazyků vedoucích pracovníků. To způsobuje problémy při jednání se zahraničními partnery.

8. ZÁVĚR

Cílem mé bakalářské práce bylo prozkoumat postavení vybrané firmy v tržním prostředí a na základě její vnější a vnitřní analýzy navrhnout strategii, která by firmě pomohla předstihnout konkurenci a vylepšit tak své postavení na trhu.

Objektem mého zkoumání byla firma MK Profi kachlová kamna, s.r.o. se sídlem v Horní Plané.

Pro posouzení současného stavu podniku jsem použil strategické analýzy vnějšího a vnitřního prostředí. Ke zjištění vlivu globálního prostředí na podnik byla použita STEP analýza. V rámci analýzy bylo vnější prostředí rozděleno na společenské, technologické, ekonomické a politicko-právní faktory.

Cílem analýzy konkurence v odvětví bylo nalézt takovou pozici podniku, která je nejméně zranitelná ze strany konkurentů, ať již stávajících nebo potenciálních, dále ze strany dodavatelů, odběratelů a substitučních potenciálních substitutů. Vývoj tohoto odvětví je celkem vysoký. V posledních letech byl zaznamenán růst potenciálních konkurentů. Bariéry vstupu do odvětví nejsou téměř žádné. Konkurenti především bojují o perspektivní prodejce. S možným zdražováním energií vidí firma možnost v získání dalších zákazníků. Firma se v podstatě přizpůsobuje odběrateli a snaží se o zkvalitňování služeb zákazníkům.

Analýzou konkurentů jsem zjistil, že mezi největší konkurenty firmy MK Profi patří podniky Hein & spol., Romotop a K & K Poker.

Dále jsem označil klíčové faktory úspěchu, které jsou určujícími prvky ovlivňujícími konkurenceschopnost v daném odvětví.

Na základě výsledků analýz vnitřního a vnějšího prostředí jsem se pomocí SWOT analýzy snažil nalézt silné a slabé stránky společnosti a její příležitosti a ohrožení. Mezi nejvýznamnější silnou stránku patří stabilita společnosti a nejkritičtější bodem podniku je druhotná platební neschopnost. Za největší příležitost považuji rozšíření nabídky výrobků a také vstup na zahraniční trhy. Ohrožení představuje zejména silná konkurence a nesolventnost odběratelů.

Dále jsem vybral tři strategie, které mi připadaly jako nejvhodnější pro uplatnění v této firmě. Byly to strategie proniknutí na trh, rozvoj trhu a horizontální diverzifikace. Pro srovnání těchto variant jsem využil výsledky párového srovnávání provedeného v rámci SWOT analýzy.

Jako vítězná vzešla strategie rozvoje trhu. Tato strategie usiluje o představování současných výrobků na geograficky nových trzích. Pro firmu zde vidím možnost rozšíření

spolupráce s firmou HAAS+SOHN. Toto spojení by totiž umožňovalo lépe vstupovat na obchodní teritoria celé Evropy.

Jelikož se firma řadí svou velikostí k malým podnikům a vyrábí jen několik druhů výrobků pro specifický segment trhu, přichází v úvahu jednoduchá organizační struktura.

Pro firmu MK Profi je nejvhodnějším typem řízení orientované na výstupy. Při aplikaci tohoto typu řízení musí být firma schopna stanovit nebo předpovědět odpovídající cíle ve výstupech pro jednotlivce a tyto výstupy správně kvantifikovat.

Dlouhodobé plánování v tržních podmínkách je velice obtížným procesem, ale rovněž velmi důležitým pro firmu z hlediska stálého udržení konkurenční výhody. Firma, která chce být úspěšná nejen v blízké, ale i v další budoucnosti, musí provádět toto strategické plánování jako součást komplexního procesu strategického řízení. Dále je zřejmé, že operativní a roční plány každé firmy by měly navazovat na plány dlouhodobější. Základem dlouhodobého plánování je podniková strategie.

9. PŘEHLED POUŽITÉ LITERATURY

1. HRON, J. – TICHÁ, I. – DOHNAL, J.: *Strategické řízení*. Praha, Skripta ČZU 2000. ISBN 80-213-0625-4, 274 s.
2. JIRÁSEK, J.: *Podniková strategie dnes*. Moderní řízení. Roč. 33, č. 9, 1998. ISSN 0026-8720, 30-32 s.
3. TRUNEČEK, J. A KOL.: *Management I*. Praha, Skripta VŠE 1995. ISBN 80-7079-929-3, 221 s.
4. SOUČEK, Z. – MAREK, J.: *Strategie úspěšného podniku*. Ostrava, Montanex 1998. ISBN 80-85780-93-3, 180 s.
5. SEDLÁČKOVÁ, H.: *Strategická analýza*. Praha, C. H. Beck 2000. ISBN 80-7179-422-8., 101 s.
6. KOTLER, P.: *Marketing management*. Praha: Grada publishing 2001. ISBN 80-247-0016-6, 716 s.
7. BOWMAN, C.: *Strategický management*. Praha, Grada publishing, 1996. ISBN 80-7169-230-1, 147 s.
8. PORTER, M. E.: *Konkurenční strategie*. Praha, Victoria publishing, 1994. ISBN 80-85605-11-2, 403 s.
9. GIBSON, R.: *Nový obraz budoucnosti*. Praha, Management Press, 2000. ISBN 80-7261-036-8, 261 s.
10. DEDOUCHOVÁ, M.: *Strategie podniku*. Praha, C. H. Beck, 2001. ISBN 80-7179-603-4, 256 s.
11. URL: <<http://www.mkprofi.com/>> [cit. 2006-3-15]
12. URL: <<http://www.csu.cz/>> [cit. 2006-3-10]
13. URL: <<http://www.cnb.cz/>> [cit. 2006-3-18]

10. ABSTRACT

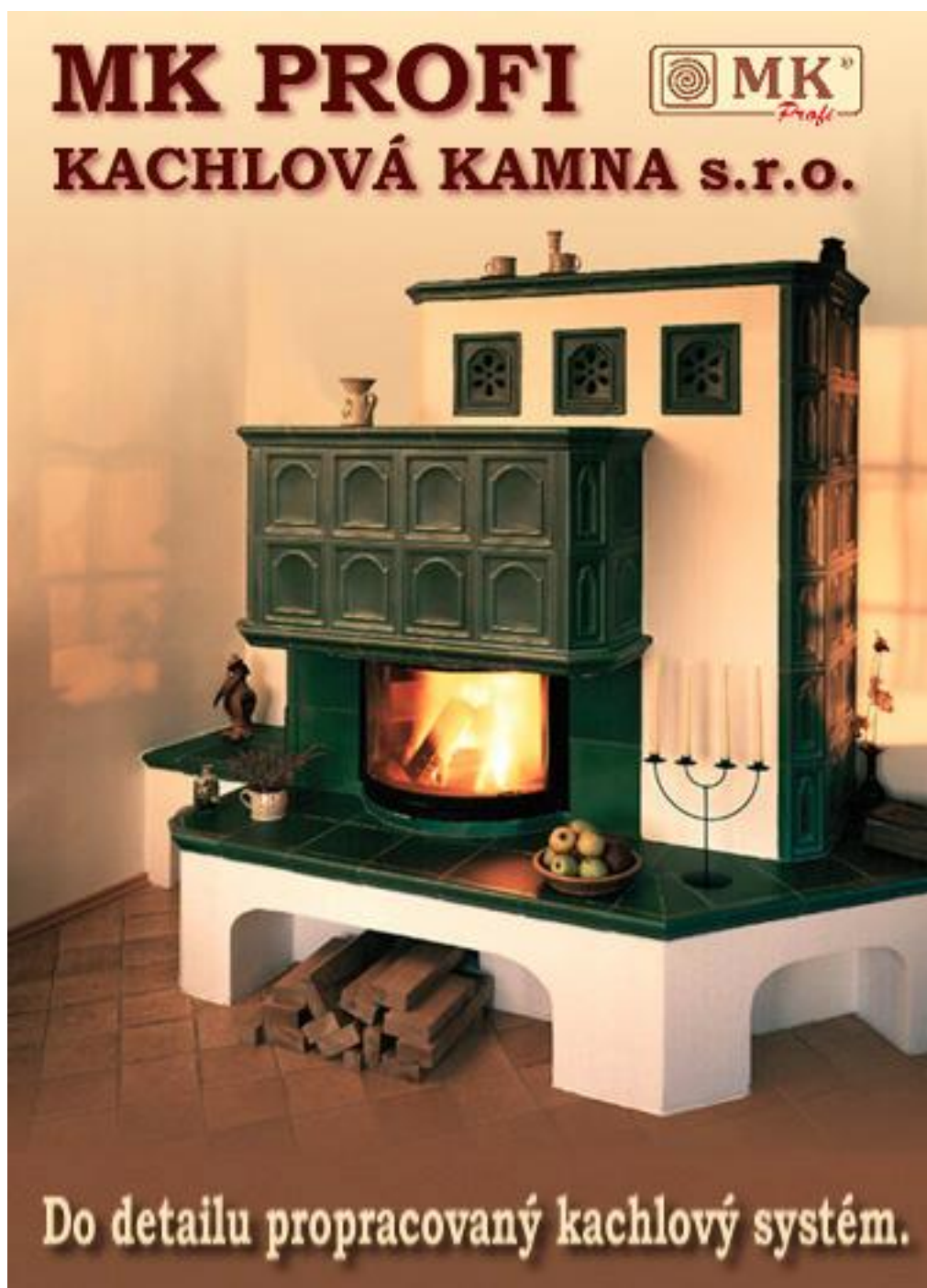
This bachelor thesis deals with a proposal of new strategy in a chosen company. Necessary changes in the process of implementation of the strategy especially in the field of management and organization are characterized. The research was conducted in the MK Profi kachlová kamna, Ltd. In the theoretical part chosen topics concerning these problems are characterized. The application part is based on information provided by MK Profi Ltd. The conclusion of the work is finding the most suitable strategy and its implementation in this company.

Key words: Strategy, strategic management, strategic analysis, implementation

11. SEZNAM PŘÍLOH

1. Úvodní internetová stránka firmy MK PROFI
2. Titulní stránka nabídkového katalogu

Příloha 1: Úvodní internetová stránka firmy MK PROFI



Zdroj: <http://www.mkprofi.com>

Katalog MK PROFI

