JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

EKONOMICKÁ FAKULTA

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

2011 Tomáš Pospíšil

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

EKONOMICKÁ FAKULTA

Studijní program: B6208 – Ekonomika a management

Studijní obor: Řízení a ekonomika podniku

Zadávající katedra: Katedra řízení

Volba strategie malých a středních podniků

Bakalářská práce

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

Tomáš Pospíšil

Akademický rok 2010/2011

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
Ekonomická fakulta
Akademický rok: **2009/2010**

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení:	**Tomáš POSPÍŠIL**
Osobní číslo:	**E08532**
Studijní program:	**B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor:	**Řízení a ekonomika podniku**
Název tématu:	**Podniková strategie v MSP**
Zadávající katedra:	**Katedra řízení**

Zásady pro vypracování:

Cíl práce:
Cílem práce je zhodnotit možnosti uplatnění strategických přístupů v malých a středních podnicích, na základě literatury zvolit systém metod tvorby a výběru strategií, provést analýzu prostředí a navrhnout strategii pro vybraný podnik.

Metodický postup:
1. Vymezení základních pojmů a metod, zhodnocení uplatnění strategického řízení v MSP.
2. Analýza prostředí zvoleného podniku.
3. Návrh strategie pro vybraný podnik a možnosti její implementace.

Rámcová osnova:
1. Úvod, 2. Literární přehled, 3. Metodika, 4. Charakteristika vybrané organizace (historie, zaměření, počet pracovníků), 5. Vlastní práce, 6. Závěr, 7. Použitá literatura, 8. Přílohy.

Rozsah grafických prací: dle potřeby

Rozsah pracovní zprávy: 30 - 50

Forma zpracování bakalářské práce: tištěná

Seznam odborné literatury:

DEDOUCHOVÁ, M. *Strategie podniku.* 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2001. 256 s. ISBN 80-7179-603-4.

DONELLY, J. H., GIBSON, J. L., IVANCEVICH, J. M. *Management.* 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1997. 824 s. ISBN 80-7169-422-3.

DĚDINA, J.: *Management a moderní organizování firmy.* Praha : Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-2149-1 : 398.00.

HRON, J., TICHÁ, I., DOHNAL J. *Strategické řízení.* 3. vyd. Praha: ČZU Praha, Provozně ekonomická fakulta, 2000. 266 s. ISBN 80-213-0625-4.

PORTER, M. E.: *Konkurenční strategie.* 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1994. 403. ISBN 80-85605-11-2.

MALLYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování.* 1 vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 252 s. ISBN 978-80-247-1911-5.

TRUNEČEK, J. *Management podniku.* 1. vyd. Praha: VŠE, 1993. 177 s. ISBN 80-7079-267-1.

VEBER, J - kol. *Management: základy, prosperita, globalizace.* 1. vyd. Praha: Management Press, 2003. 700 s. ISBN 80-7261-029-5.

Časopis *Moderní řízení*

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

Datum zadání bakalářské práce: 18. února 2010

Termín odevzdání bakalářské práce: 16. dubna 2011

prof. Ing. Magdalena Hrabánková, CSc., prof.h.c.
děkanka

L.S.

doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.
vedoucí katedry

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

Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce, a to v nezkrácené podobě – v úpravě vzniklé vypuštěním vyznačených částí archivovaných Ekonomickou fakultou - 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 prací a systémem na odhalování plagiátů.

11. 4. 2011

Podpis studenta

Rád bych poděkoval vedoucímu bakalářské práce doc. Ing. Ladislavu Rolínkovi, Ph.D. za odborné vedení a hodnotné připomínky a rady. Dále bych rád poděkoval i samotné firmě za spolupráci

OBSAH

1 Úvod 1

2 Literární přehled 2

2.1 Vymezení základních pojmů 2
2.2 Vymezení malého a středního podnikání 3
2.2.1 Omezení a příležitosti malých a středních podniků 4
2.3 Vývoj strategického řízení 5
2.4 Strategie a strategické řízení 6
2.4.1 Strategické cíle 10
2.5 Strategická analýza 12
2.5.1 Analýza vnějšího prostředí 13
2.5.2 Analýza vnitřního prostředí podniku 20
2.6 SWOT analýza 24
2.7 Formulace strategie 25
2.7.1 Výběr strategie 25
2.8 Strategické alternativy (typy strategií) 29

3 Metodický postup práce 34

3.1 Cíl práce 34
3.2 Zkoumaný objekt 34
3.3 Zdroje a druh použitých informací 34
3.4 Použité metody 34
3.5 Období šetření 35
3.6 Postup práce 35

4 Představení podniku 36

4.1 Historie společnosti 36
4.2 Charakteristika společnosti 36

5 Vývoj stavebnictví 38

5.1 Bytová výstavba v České republice 38
5.2 Dokončené byty v Jihomoravském kraji v letech 2000 až 2009 40

6 Analýza vnějšího prostředí 42

6.1 Analýza makrookolí,STEP analýza 42
6.2 Analýza sektoru zákazníků, dodavatelů a konkurentů 47
6.3 Porterův pěti-faktorový model konkurenčního prostředí 48

7 Analýza vnitřního prostředí podniku 51

7.1 Analýza 7S 51
7.2 Ekonomické ukazatele 52

8 SWOT analýza 53

9 Návrh zlepšení 59

10 Závěr 60

11 Summary 62
12 Použitá literatura 63
13 Seznam tabulek a obrázků 65

1 Úvod

V současné době potřebují podniky jasné strategie, jak uspět v konkurenčním prostředí. Musí mít určeny strategické cíle a navazující strategie formulující směr rozvoje podniku. V minulosti, kdy se na trhu nevyskytovala tak velká konkurence, vystačily si podniky se strategiemi napodobující někoho jiného. Dnes s takovýmto přístupem rozhodně vystačit nelze. Současně je třeba namísto pouhého eliminování nevýhod hledat cesty, jak růst a budovat si výhody. Většina metod je zaměřena proto, aby
se něco dělalo lépe, aby se zvýšila provozní efektivnost, ale to v současnosti nestačí a je nutné zvýšit strategickou efektivnost.

Strategický proces, proces tvorby strategických cílů a strategie, chápeme stále více jako snahu o sladění aktivit podniku s probíhajícími změnami. Tyto proces by měly směřovat k větší vnímavosti podniku vůči potencionálním změnám. Významnou roli hraje strategická analýza, které se zabývá rozborem vnitřní situace podniku a jeho okolí.

Řízení konkurenčního boje je pro vrcholový management velmi složitou, náročnou a také velmi rizikovou činností, která vyžaduje určitou míru znalostí a také potřebné zkušenosti. Právě proto je nezbytné vytvořit takové návrhy zlepšení, aby firma byla co nejvíce schopná konkurovat.

Vše uvedené je taktéž velmi důležité i pro mnou vybranou firmu. Cílem této práce je posouzení současné situace firmy, její strategie a na základě teoretických poznatků posoudit zavedené strategie, popřípadě doporučit změnu nebo pomoci určit směr, kterým by se firma měla ubírat.

2 Literární přehled

2.1 Vymezení základních pojmů

Pojem **podnikání** se v posledních letech objevuje zcela běžně, ale jeho interpretace není tak jednoduchá, a proto se na tento pojem můžeme podívat z několika úhlů.
Ekonomické pojetí – zapojení ekonomických zdrojů a jiných aktivit podniku tak, aby se jejich původní hodnota zvýšila. Proces vytváření přidané hodnoty.
Psychologické pojetí – podnikání je potřeba seberealizace, podněcuje potřebu něco získat, něčeho dosáhnout, něco vyzkoušet nebo si splnit.
Sociologické pojetí – vytváření blahobytu pro všechny zainteresované, hledání dokonalejšího systému využití zdrojů, tvorba pracovních míst a příležitostí.

Pojetí z hlediska příslušných právních norem – je to soustavná činnost prováděná samostatně podnikatelem vlastním jménem a na vlastní odpovědnost za účelem dosažení zisku. (Viz zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník, v aktuálním znění.)

Ať již je pojetí jakékoli, k obecným znakům podnikání patří: cílevědomá činnost, iniciativní a kreativní přístupy, organizování a řízení transformačních procesů, praktický přínos, užitek, přidaná hodnota, převzetí a zakalkulování rizika neúspěchu, opakování, cyklický proces.

K vymezení pojmu **podnikatel** existuje řada definic.
Je to osoba realizující podnikatelské aktivity, ať již s rizikem ztráty nebo navýšením vlastního kapitálu. Podnikatel využívá zdroje a prostředky k dosažení vytyčených cílů, je schopen podstupovat riziko a umí využít naskýtající se příležitosti.
Investuje své prostředky, čas, úsilí a jméno, přebírá odpovědnost, nese riziko s cílem svého finančního a osobního uspokojení.
I zde pro podnikatele existuje řada charakteristických rysů: nachází příležitosti, stanovuje nové cíle, zabezpečuje finanční prostředky nezbytné k podnikání, schopnost

rozumět předmětu podnikání, podstupuje riziko, musí mít vlastnosti jako: sebedůvěra, vytrvalost, nasazení, schopnost učit se ze zkušeností atd.

Zároveň musíme uvést i definice, které se vztahují k pojmu **podnik**.
Typickou definicí rozumíme, že v podniku dochází k přeměně zdrojů (vstupů) ve statky (výstupy). Obsáhlejší definice charakterizuje podnik jako soubor prostředků, zdrojů, práv a majetkových hodnot, které slouží podnikateli k uskutečnění podnikatelských aktivit.
K podnikání náleží věci, práva a jiné majetkové hodnoty, které patří podnikateli a slouží k provozování podniku nebo vzhledem ke své povaze mají tomuto účelu sloužit (Veber, Srpová, 2002).

2.2 Vymezení malého a středního podnikání

Malé a střední podniky sehrávají v současné době významnou úlohu v hospodářství všech zemí. Jejich postavení stoupá snad i díky tomu, že se jim daří vytvářet nové pracovní příležitosti pro samotné zaměstnance, ale dávají také šanci k svobodnému uplatnění občanů – podnikatelů a tím je šance uplatnění těchto lidí v samotném produktivním procesu. MSP se mohou velmi dobře orientovat v konkurenčním prostředí, a jsou schopni rozeznat a pružně reagovat na změny trhu. Jsou zároveň velmi citliví na změny podnikatelského prostředí, mnohem více než velké podniky. Zároveň se potýkají s nedostatkem finančních prostředků, nedostupností k novým technologiím a technickému vybavení. K rozvoji sektoru malých a středních podniků a k upevnění jejich postavení v současné době patří státní podpory pro malé a střední podnikatele. Tímto se stát snaží do jisté míry kompenzovat například: nedostatek vlastního kapitálu, obtížný přístup k bankovním úvěrům nebo omezenost ručení vlastním majetkem.

Malé a střední podnikání představuje ve skladbě všech podniků naprostou většinu. V Evropě je 19 miliónů malých a středních podniků, které představují 99,8% všech podniků v EU.

Evropská komise používá pro klasifikaci podniků tyto kritéria.

Počet zaměstnanců – průměrný počet zaměstnanců za poslední uzavřené účetní období

Roční tržby, resp. příjmy (určující je, zda subjekt vede podvojné nebo jednoduché účetnictví)

Hodnota aktiv nebo majetku (dle užití účetní soustavy). U hodnoty aktiv se vychází z hodnoty uvedené v rozvaze.

Nezávislost. Nezávislost je dána tím, zda jedna nebo více osob nevlastní více jak 25% podíl na základním kapitálu ani na jeho hlasovacích právech.

Zákon číslo 47/2002 Sb., o podpoře malého a středního podnikání vymezuje malý a střední podnik následující charakteristikou.

Drobný podnikatel – zaměstnává méně než 10 zaměstnanců a rozsah aktiv nepřesáhne 180 mil. Kč nebo má čistý obrat za poslední uzavřené účetní období nepřesahující 250 mil. Kč.

Malý podnikatel – zaměstnává méně než 50 zaměstnanců, rozsah aktiv nepřesáhne 180 mil. Kč nebo má čistý obrat za poslední uzavřené účetní období nepřesahující 250 mil. Kč.

Malí a střední podnikatelé – zaměstnávají méně jak 250 zaměstnanců, jeho aktiva nepřesahují 980 mil. Kč nebo mají čistý obrat za poslední uzavřené účetní období nepřesahující 1 450 mil. Kč (Veber, Srpová, 2002).

2.2.1 Omezení a příležitosti malých a středních podniků

Malé a střední podniky dosáhly v uplynulých letech řady pozitivních změn, ale i v budoucnu mohou narážet na řadu omezení.

Mají malou ekonomickou sílu a obtížný přístup ke kapitálu a tím i omezenou možnost svého rozvoje. Ve veřejných soutěžích o státní zakázky mají slabší pozici. Jsou prakticky vyloučeny z boje o zakázky, kde je zapotřebí velkých investic. Nemohou si dovolit zaměstnávat vrcholové manažery, obchodníky a špičkové vědce. Ačkoli dosáhly řady úspěšných inovací, jejich inovace jsou zpravidla nižšího řádu. Mohou být ohroženy

chováním velkých, často nadnárodních podniků a obchodních řetězců prosazující dumpingové ceny. Na tyto podnikatele jsou kladeny nemalé požadavky související s neustálou změnou právních předpisů a ustanovení (Veber, Srpová, 2002).

Na jedné straně je řada omezení vztahujících se k malému a střednímu podnikání, ale na straně druhé jsou i výhody související s touto formou podnikání. Podle *Synka(2002)* jsou výhody následující:

- jednoduchá řídící struktura,
- větší pružnost podniku,
- významnější citlivost na požadavky trhu
- aktivní účast na inovačním procesu
- podněcování ekonomického růstu vytvářením nových pracovních příležitostí
- vyplňování oblastí trhu, které nejsou v zájmu velkých podniků
- napomáhání rychlejšímu rozvoji malých měst a obcí
- podpora rozvoje hospodářsky slabších regionů

2.3 Vývoj strategického řízení

Strategie je na první pohled pojem cizího původu. Do odborné řeči ho uvedli vojáci, kteří ho převzali ze starořeckého slova „stratégiá“, což znamenalo vojevůdcovské umění. Do současného chápání ve smyslu řízení podniku se dostal až koncem sedmdesátých let minulého století. Výsledkem vývoje strategického myšlení je jeho oddělení od plánování.
Strategie je brána jako koncept celého chápání organizace, je to dlouhodobý program a způsob činnosti celé organizace (Jirásek, 2004).

2.4 Strategie a strategické řízení

Názor na definici strategie se pořadu let vyvíjel a měnil, a proto také existuje řada zahraničních, ale i domácích publikací, které se zabývají jak teoretickým, tak i praktickým pojetím podnikové strategie. Dedouchová (2001) pojímá definici strategie jak v tradičním pojetím tak i moderním.

Tradiční definice chápe strategii podniku jako dokument, ve kterém jsou určeny dlouhodobé cíle podniku, stanoven průběh jednotlivých operací a rozmístění zdrojů nezbytných pro splnění daných cílů.

Kritici této definice tvrdí, že plánovací přístup pouze předpokládá, že strategie je jen výsledkem požadavků a přání podniku těchto cílů dosáhnout.

Moderní definice pojímá strategii jako připravenost podniku na budoucnost. Ve strategii jsou obsaženy dlouhodobé cíle podniku, průběh jednotlivých strategických operací a rozmístění podnikových zdrojů nezbytných pro splnění daných cílů tak, aby tato strategie vycházela z potřeb podniku, přihlížela ke změnám jeho zdrojů a schopností a současně odpovídajícím způsobem reagovala na změny v okolí podniku.

Pojem strategie úzce souvisí s cíli, které firma sleduje. Můžeme říci, že cíle jsou žádoucí budoucí stavy, kterých má být dosaženo. Strategie vyjadřují základní představy, jakou cestou budou firemní cíle dosaženy.

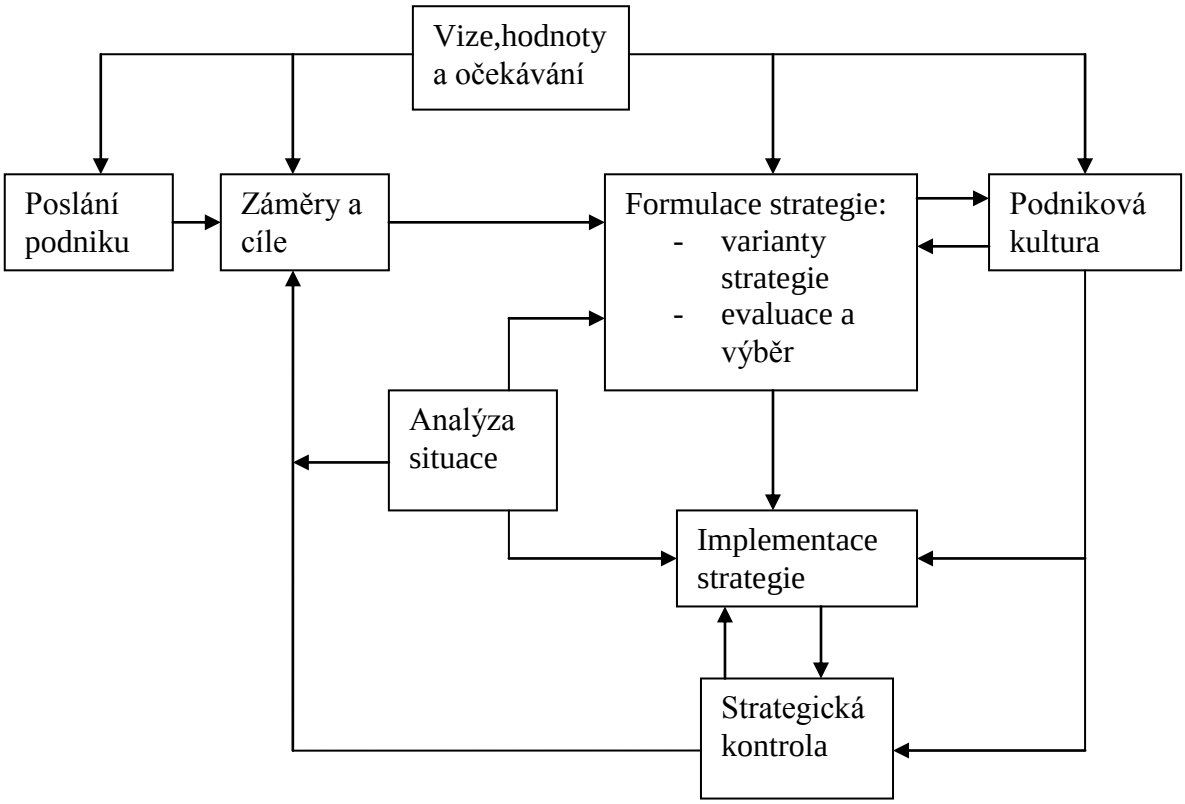
Kromě skutečnosti, že rozhodování činěná ve strategickém řízení velkou měrou ovlivňují úspěšnost podnikání, existují i další důvody, pro které by mělo být v každé organizaci, která chce úspěšně a dlouhodobě naplňovat svoje poslání a cíle, uplatňováno racionální strategické myšlení.

- Strategické řízení, vycházející z dlouhodobých předpovědí vývoje, pomáhá firmě předpovídat budoucí problémy a na druhé straně taky příležitosti. Uplatňováním strategického řízení se prodlužuje čas přípravy organizace na řešení zásadních problémů a překážek dalšího vývoje organizace.

- Strategické řízení dává jasné cíle a směry pro budoucnost podniku a pocity jistoty jeho pracovníkům. Většina lidí lépe pracuje, když ví, co je od nich očekáváno a kam podnik směřuje.

Strategické řízení pomáhá zvyšovat kvalitu managementu, vede řídící pracovníky k tomu, aby zkvalitňovali své rozhodování. Strategické řízení pomáhá zlepšovat komunikaci uvnitř podniku, koordinaci projektu, motivaci pracovníků a zlepšuje alokaci zdrojů. Vlastní schéma strategického řízení viz. obrázek 1 (Keřkovský, Vykypěl, 2002).

Obrázek 1: Integrovaný proces strategického řízení



Zdroj: Tichá, Hron, 2003

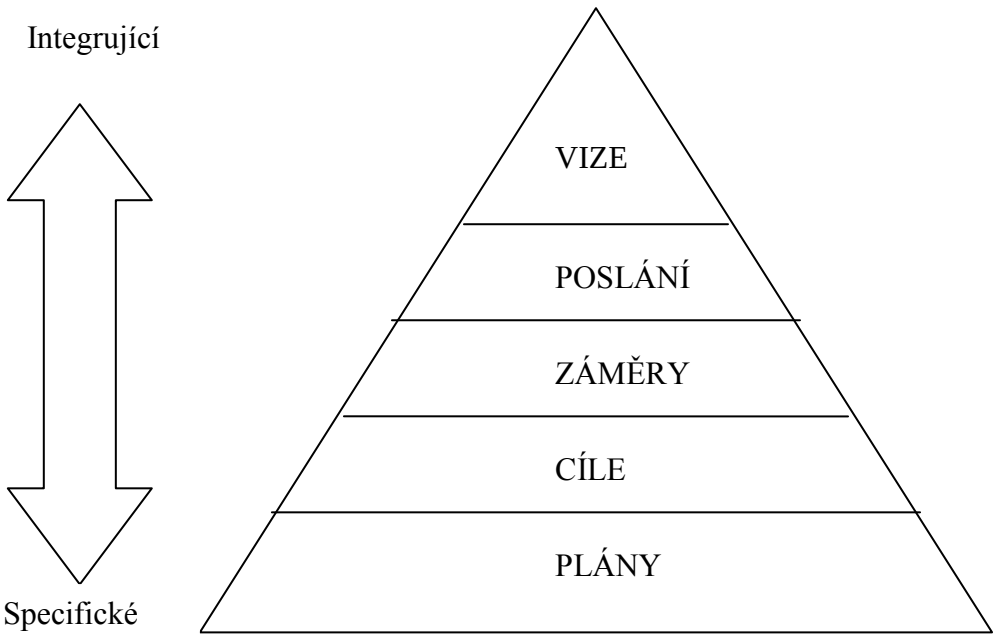
Někteří odborníci odhadují, že rozhodování uskutečňovaná na strategické úrovni řízení ovlivňují úspěšnost podnikání až z 80%. Dalo by se říct, že podnikatelský úspěch v tržním hospodářství závisí především na včasném předpovídání tržních příležitostí a řešení potencionálních problémů strategického charakteru. Poznání, hodnocení a

racionální uplatnění poznatků o objektivních vývojových tendencích v řízení podniku se stává jedním z nejvýznamnějších požadavků na vedoucí pracovníky (Keřkovský, Vykypěl, 2002).

Poslání podniku

Poslání podniku je součástí tzv. strategického zaměření podniku, které vymezuje účel a smysl, kvůli kterému podnik existuje. V obecné rovině je to vize a mise podniku, konkrétněji pak záměr a cíle. Všechny tyto složky jsou hierarchicky uspořádány (viz obrázek 2).

Obrázek 2: Strategické zaměření podniku



Zdroj: Tichá, Hron, 2003

VIZE podniku vyjadřuje to, čím by podnik měl být a je zaměřena do budoucnosti. Obvykle je vize mentální představa manažerů o budoucnosti.

MISE (poslání) podniku je vlastně zformulovaná a sepsaná vize.

ZÁMĚRY podniku jsou dalším stupněm v konkretizaci vize. Charakteristickými rysy záměrů jsou:

- Finanční i nefinanční zájmy různých zájmových skupin
- Umožňují a podporují zdůvodněné kompromisy
- Jsou motivující ale dosažitelné
- Jdou napříč funkcionálními oblastmi

CÍLE podniku jsou operativním vymezením záměrů. Konkretizují relativně obecně vymezené záměry a přesně definují, čeho musí být dosaženo, aby záměry byly realizovány.

PLÁNY jsou konkrétním popisem postupů, jak mají být cíle naplněny

Formulace poslání podniku je důležitým prvkem strategického řízení, protože dává řídícím pracovníkům i řadovým zaměstnancům jasné vědomí účelu a pocitu sounáležitosti s podnikem. Je to jakási hybná síla podniku tzv. „neviditelná ruka“, která podnik v jeho vývoji usměrňuje.

Poslání se mohou lišit zejména v délce, obsahu formátu a přesnosti. Efektivně formulované poslání podniku musí splňovat následující 4 podmínky:

- Tržní orientace – vymezení podniku ve vztahu k trhu, na kterém daný podnik působí nebo ve vztahu ke skupinám zákazníků, kterým slouží, případně ve vztahu ke konkrétním potřebám, které uspokojuje.
- Realizovatelnost – optimální vymezení předmětu činnosti, které podniku umožní růst, ale i které nedostane podnik za hranici jeho vývojových možností
- Motivace – posilování pocitu zaměstnanců, že jejich úsilí je významné a přispívá k blahobytu společnosti
- Specifikace – vyjádření hodnotového systému podniku, vztahu k zákazníkům, dodavatelům, distributorům, konkurentům a ostatním účastníkům na trhu

v optimální podobě, která nepodléhá nepodstatným změnám okolí (Tichá, Hron, 2003).

2.4.1 Strategické cíle

Strategické cíle tvoří podstatu strategií a jsou hlavní součástí jejich obsahu. Cíle musí být posuzovány a váženy z hlediska času. Některé cíle jsou určovány z krátkodobého hlediska a jiné z hlediska dlouhodobého. Mezi jednotlivými cíli musí být určeny jejich hierarchie a priority. Nejčastěji zvolené cíle popisuje tabulka 1.

Tabulka 1: Kategorie cílů

Kategorie cílů	**% firem sledujících daný cíl**
Ziskovost	89
Růst	82
Podíl na trhu	66
Spokojenost zákazníků	62
Kvalita výrobků a služeb	60
Vědeckotechnický rozvoj	54
Hospodárnost	50

Zdroj: Johnson, G., Scholes, K. Exploring Corporate Strateggy.
3rd ed. New York : Prentice Hall, 1993

Literatura uvádí, aby cíle byly vymezeny tak, že jsou **SMART**, kde jednotlivá písmena akronymu znamenají požadované vlastnosti cílů:

- S „stimulating“ znamená, že cíle musí stimulovat k dosažení co nejlepších výsledků
- M „measurable“ dosažení nebo nedosažení cíle by mělo být měřitelné

- A „acceptable“ cíle by měly být akceptovatelné i ze strany těch, kdo je budou plnit
- R „realistic“ cíle reálné a dosažitelné
- T „timed“ cíle by měly být časově ukotvené

Rozhodování o cílech je ovlivňováno nejrůznějšími faktory, například: vliv prostředí, v němž podnik působí; očekávání důležitých „stakeholders“; objem dostupných výrobních faktorů; interní vztahy; vlastnosti-schopnosti stratégů; minulý vývoj podniku.

Správné vymezení cílů je pro firmu důležité zejména z těchto důvodů:

- Cíle vymezují postavení firmy vzhledem k jejímu okolí a začleňují ji do něj
- Cíle umožňují koordinovat činnost těch, kteří rozhodují a vytvářejí předpoklady pro zajištění konzistentnosti rozhodování na různých úrovních. Správně vytyčené cíle vedou k žádoucímu stavu chování zaměstnanců.
- Strategické cíle pomáhají distribuovat pravomoci a odpovědnosti v řídící hierarchii.
- Cíle představují standardy pro hodnocení činnosti podniku. Bez jasných cílů nemá podnik jasný základ pro hodnocení svého úspěchu nebo neúspěchu.

Cíle je vhodné definovat ve třech krocích a to od formulace obecných cílů, dále formulace specifických cílů a také v neposlední řadě stanovení priorit významnosti cílů. Strategické cíle je nutno zpravidla v průběhu času přizpůsobit měnícímu se podnikatelskému prostředí, popřípadě tomu, jak jsou vytyčené cíle realizovány. Změny způsobují následující skutečnosti:

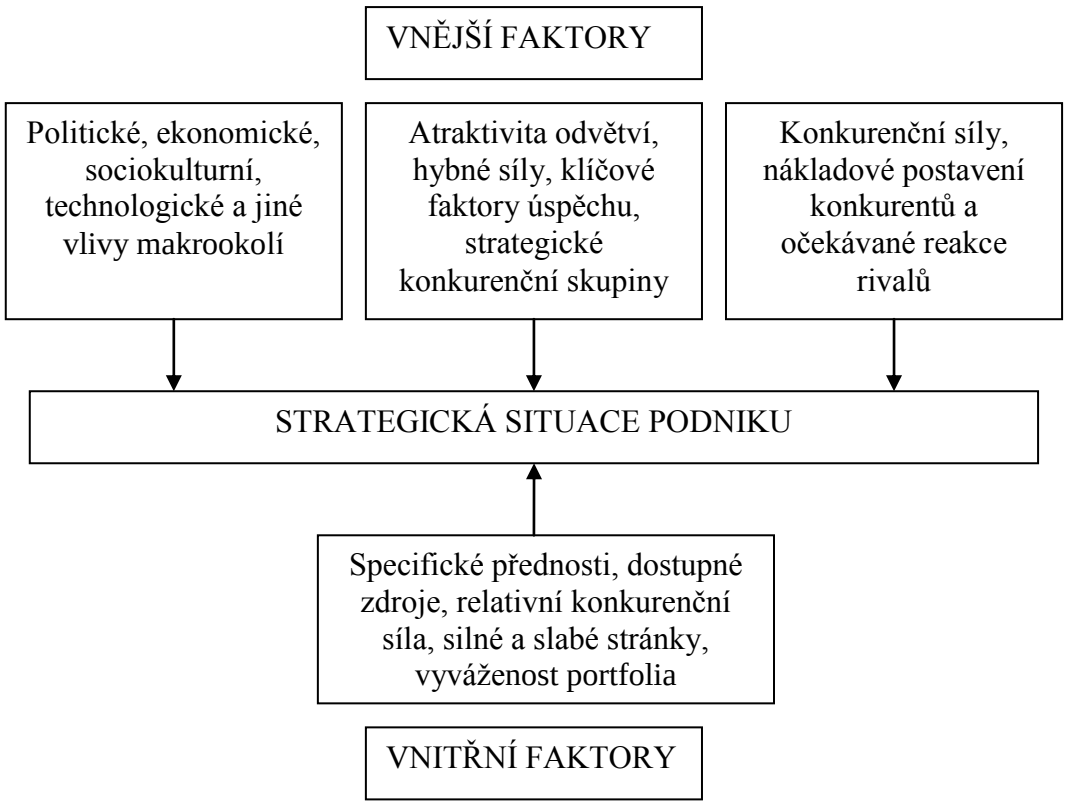
- Změna aspirační úrovně řídících pracovníků,
- Cíle je nutno přizpůsobit výraznějším změnám podnikatelského prostředí,
- Cíle se mohou měnit v důsledku výraznějších změn v poptávce,
- Cíle by se měly přizpůsobovat změnám stádií životních cyklů výrobků a trhů (Keřkovský, Vykypěl, 2002).

2.5 Strategická analýza

Základem pro formulování strategie podniku je souvislost mezi podnikem a jeho okolím. Formulace strategie je komplexní proces, který vyžaduje analýzu vnějších faktorů působících na podnik a jejich srovnání se zdroji a schopnostmi podniku. Úkolem strategie je připravit podnik na situace, které by v budoucnu mohli vzniknout. Základní východiska pro formulaci strategie vyplívají ze strategické analýzy. Strategická analýza zahrnuje různé analytické techniky využívané pro identifikaci vztahů mezi okolím podniku (makrookolí, odvětví, konkurenční síly, trh, konkurenty) a zdrojovým potenciálem (Sedláčková, 2000).

Cílem strategické analýzy je identifikovat, analyzovat a ohodnotit všechny významné faktory, o nichž lze předpokládat, že budou mít vliv na strategii podniku (viz obrázek 3).

Obrázek 3: Strategická analýza



Zdroj: Sedláčková, 2000

2.5.1 Analýza vnějšího prostředí

Cílem vnější analýzy je nacházení příležitostí a vyvarování se ohrožení v okolí podniku. Strategie podniku by pak měla maximálně využít nabízené příležitosti a nalézt cestu, jak se ohrožením vyhnout nebo alespoň minimalizovat dopad na podnik.
Keřkovský,Vykypěl (2002) uvádí, aby měla analýza vnějšího prostředí být zaměřena na odhalení vývojových trendů, které mohou firmu v budoucnu významněji ovlivňovat.
Podle Sedláčkové je základním úkolem této analýzy vymezení okolí podniku a identifikace jeho základních faktorů, vazeb a souvislosti mezi nimi.

2.5.1.1 Analýza makrookolí

Analýza makrookolí se zabývá faktory, které na firmu působí na makro úrovni. K tomuto účelu se používají dvě metody a to STEP (PEST) analýza a metodu „4C“.

Častěji používanou metodou pro analýzu makrookolí je STEP analýza, někdy také nazývanou PEST analýza. STEP analýza je jednoduchým a efektním nástrojem k ohodnocení vlivu faktorů globálního prostředí na podnik. Jejím základem je formulovat odpovědi na následující tři otázky:

1. Které z vnějších faktorů mají vliv na podnik?
2. Jaké jsou možné účinky těchto faktorů?
3. Které z nich jsou v blízké budoucnosti nejdůležitější?

Step analýza zahrnuje faktory sociálně - kulturní, technologické, ekonomické, politické

1. **sociálně – kulturní (společenské) faktory**

   Zahrnují faktory související se způsobem života lidí včetně životních hodnot, dále demografickou křivku, průměrnou délku života, hustotu obyvatelstva, rodinné faktory, migrace obyvatelstva, dopravní obslužnosti, úroveňi vzdělávání a

vzdělanosti, převažující hodnoty, životní styl v regionu, přístup k práci a volnému času, strukturu peněžních vydání.

2. technologické faktory

Do této kategorie patří rozvoj technologie související se samotným výrobkem, produktem, službou (nové trendy ve vývoji). Další skupinou je samozřejmě vývoj výroby (know-how), který může podniku přinést určitou výhodu před konkurencí. Zahrnuje tyto prvky: vládní výdaje na vědu a výzkum, změny technologie výroby, vynálezy, patenty, nové objevy.

3. ekonomické faktory

Zahrnují faktory, které souvisí s vývojem ekonomických procesů v okolí firmy - toky peněz, zboží, služeb, informací a energií, jež mohou ovlivňovat existenci, pozici a chod firmy, a to včetně problematiky (ne)zaměstnanosti, trhu práce, platových podmínek, konkurence, podílů na trhu, vývoje v podnikatelských sektorech, trendy vývoje HDP, úrokové sazby, měnové kurzy, míra inflace, atd.

4. politické faktory

Na podnik působí celá řada zákonů i nařízení, ale i stávající politická situace. Veškeré zákony a vyhlášky podléhají neustálým změnám. Stejně tak normy se často mění, ruší a doplňují, a to znamená zvyšování nákladů těmito legislativními změnami. Politická situace v zemi ovlivňuje náladu investorů.

5. ekologické faktory

Ekologické faktory se obvykle do STEP analýzy nezahrnují, ale v poslední době tyto faktory nabývají na důležitosti a lidé začínají upřednostňovat produkty či služby, které jsou šetrné k přírodnímu prostředí. Pro firmu je taktéž důležité dodržovat zpřísňující se kritéria a normy související s ochranou životního prostředí.

Výhody STEP analýzy

STEP analýza zasahuje do širšího prostředí podniku a sleduje jeho změny, které nemusejí být při sledování odvětví patrné. Bere například v úvahu i faktory, které nejsou na první pohled „podnikatelské“ (např.:životní styl, životní prostředí). Pomáhá porozumět faktorům, které ovlivňují vývoj daného odvětví.

Nevýhody STEP analýzy

Analýza někdy nemusí přinést nic nového a může tak pouze vázat čas, který mohl být věnován analýze strategicky významnějších faktorů (Tichá, Hron, 2003).

2.5.1.2 Analýza Mikrookolí

Analýza oborového okolí podniku

Oborové okolí podniku je ovlivňováno především jeho konkurenty, dodavateli a zákazníky. Strategie a cíle podniku jsou zejména ovlivňovány atraktivností oboru, v němž podnik působí, a jeho strategickou situaci jako celku.

Sektor zákazníků

Podnik v první řadě musí zajímat, kdo jsou jejich zákazníci, jaké mají potřeby a očekávání. Stejně tak musí podnik zajímat, kdo může být jejich potencionálním zákazníkem, jaké jsou trendy, které mohou vést ke změnám požadavků a chování. V sektoru zákazníků je třeba zaměřit se především na:

- Identifikaci kupujících – rozlišujeme tři třídy zákazníků: spotřebitelé, velkoobchod/maloobchod, průmysl a instituce. U každé z těchto 3 tříd lze identifikovat rozdílné faktory, které ovlivňují jejich rozhodnutí nakupovat. Taktéž je zřejmé, že tyto faktory mění sílu svého působení v závislosti na druhu výrobku. Identifikaci svých zákazníků a jejich požadavků je třeba věnovat náležitou pozornost, aby podnik snížil hrozbu ztráty zákazníků a aby si vytvořil šanci nalézat nové zákazníky popřípadě stávajícím

zákazníkům prodávat více. Důležité je si uvědomit, že udržet si dosavadního zákazníka je většinou levnější než získat nového.

- Demografické faktory – s populací jsou spojeny tři faktory, které ovlivňují trhy a jsou označovány jako primární poptávkové faktory:

1. Změny v populaci - méně lidí znamená menší primární poptávku po zboží. Mnoho podniků se právě proto orientuje na rychle rostoucí trhy rozvojových zemí.
2. Posuny ve věku populace – populace ve vyspělých zemí obecně stárne
3. Rozložení příjmů populace- v podmínkách tržní ekonomiky se většina příjmů soustředí k úzké skupině obyvatel (to platí pouze pro některé trhy, na jiných tato skutečnost tak významná není)

- Geografické faktory – zde je třeba brát v úvahu okolnost, kde se zákazníci nacházejí. Tato skutečnost může mít značný vliv na umístění podniku.

Sektor dodavatelů

Zde jde především o to analyzovat dostupnost a náklady všech vstupů potřebných k výrobě a stabilitě dodávek. Náklady a dostupnost zdrojů jsou určovány vztahem mezi určitým podnikem a jeho dodavateli, a třeba je také posuzovat z hlediska času, protože při zpožděné dodávce může být narušena podniková strategie.

Sektor konkurentů

Otázky, na něž by měla být daná odpověď při analýze konkurentů jsou:

- jaká je současná pozice naší firmy vůči konkurentům?
- Jak se konkurence mění a vyvíjí?
- V jaké fázi životních cyklů se nacházejí rozhodující výrobky našeho odvětví?
- Jaká je rentabilita odvětví vůči jiným srovnatelným odvětvím?
- Vstupují noví konkurenti do oboru, případně opouštějí obor naši rivalové? (Keřkovský, Vykypěl, 2002).

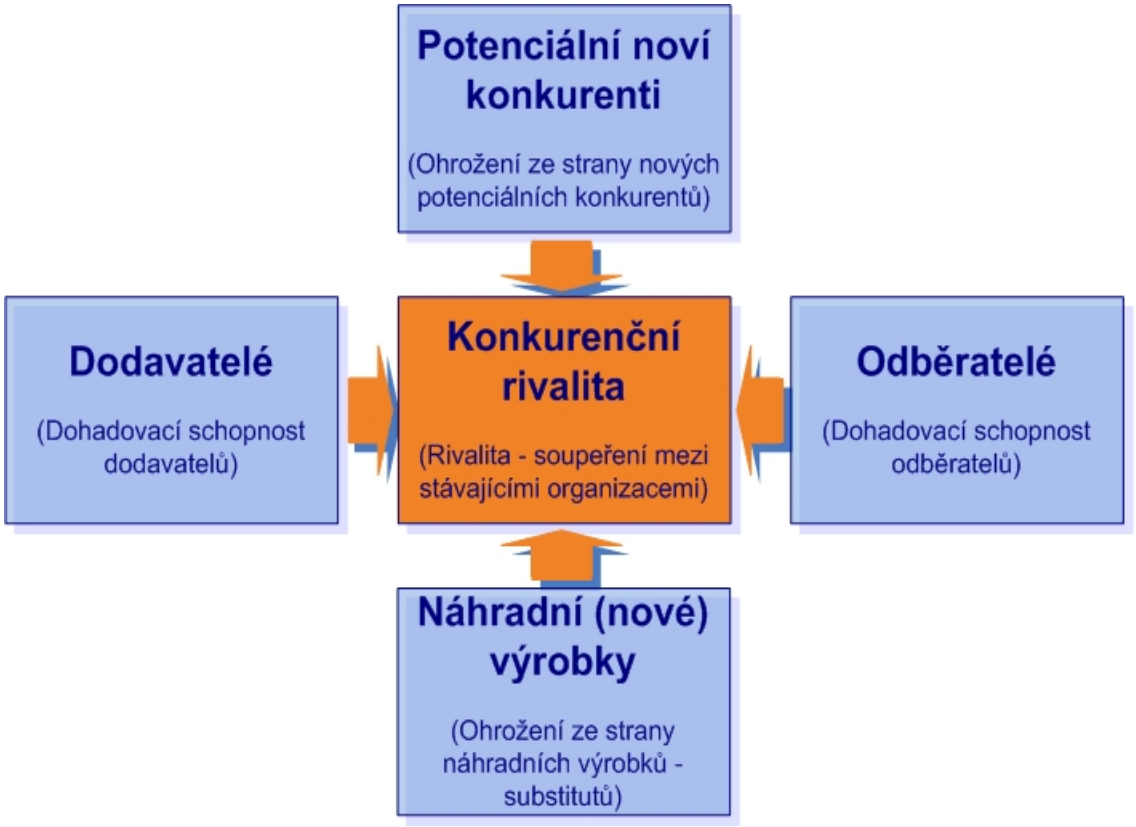
2.5.1.3 Analýza konkurence v odvětví

Porterův pěti-faktorový model konkurenčního prostředí

Stav konkurence v odvětví je závislý na působení pěti základních sil a výsledkem jejich společného působení je ziskový potenciál odvětví. M. Porter je autorem modelu, který znázorňuje působení a charakteristiky těchto základních pěti sil. Za účelem analýzy konkurenčního prostředí je třeba ohodnotit každou z pěti konkurenčních sil.

Je pravidlem, že se celková ziskovost podniků v odvětví snižuje, z důvodů sílící a aktivnější konkurence. Na druhou stranu, když odvětví nabízí dlouhodobě perspektivu ziskovosti, lze tak usoudit, že konkurenční síly nebudou nadmíru silné a že konkurenční prostředí v daném odvětví bude příznivé a atraktivní.

Obrázek 4: Porterův model



Zdroj: Tichá, Hron, 2003

Aby se podnik s vlivem konkurenčních sil vyrovnal, musí si podnik najít na trhu takovou pozici a zvolit takový přístup ke konkurenci, který:

- izoluje podnik co nejvíce od působení konkurenčních sil
- umožní podniku využití konkurenční síly v daném odvětví ve svůj prospěch
- umožní usadit se v pevné pozici, ze které může „rozehrát hru“ hned, jak se do odvětví dostane nová konkurence

Ohrožení ze strany nových konkurentů

Závisí především na bariérách vstupu do odvětví a reakci zavedených podniků na vstup nového konkurenta. Bariéry vstupu do odvětví jsou nejčastěji spojeny s existencí a působení některého z 6 následujících faktorů:

- úspory z rozsahu;
- kapitálová náročnost;
- diferenciace výrobků;
- nákladové znevýhodnění;
- přístup k distribučním kanálům;
- vládní politika.

Další okolnosti, které ovlivní případný vstup do odvětví, je reakce podniků v odvětví již zavedených. Negativní reakce se dá očekávat v případech kdy:

- zavedené podniky mají dostatečné zdroje, aby mohly odvrátit hrozící vstup nových konkurentů do odvětví.
- Zavedené podniky mohou dočasně snížit ceny svých produktů, aby udržely svůj tržní podíl.
- Míra růstu odvětví je nízká a dodatečný konkurent by zhoršil finanční situaci všech zúčastněných.

Vyjednávací síla dodavatelů

Stejně jako dodavatelé mohou i odběratelé výrazným způsobem ovlivňovat profitabilitu odvětví tlakem na cenu nebo kvalitu produkce odvětví. Odběratelé jsou silní, pokud:

- Jsou koncentrovaní nebo nakupují ve velkém.

- Nakupovaný produkt je standardizovaný nebo nediferenciovaný.
- Nakupovaný produkt je významnou položkou pro odběratele.
- Zisk dosahovaný odběrateli je nízký.
- Nakupovaný produkt není významnou položkou s vlivem na kvalitu finálního výrobku.

Ohrožení substituty

Čím snadnější je nahradit stávající produkty jejich substituty, tím méně atraktivní je dané odvětví. Substituty, které jsou ze strategického hlediska nejdůležitější, jsou ty, které technologickými inovacemi stávajících výrobků nabízejí lepší uspokojení potřeb. Nebo substituty, které jsou vyráběny v odvětvích dosahujících vyšších zisků.

Rivalita mezi existujícími podniky

Rivalita je důsledkem snahy každého z nich vylepšit vlastní pozici. Rivalita se zvyšuje za následujících okolností:

- Konkurující si podniky jsou početné, zhruba stejně velké a silné.
- Míra růstu odvětví je nízká.
- Fixní nebo skladovací náklady jsou vysoké.
- Poskytované výrobky nebo služby nejsou diferenciované.
- Výstupní bariéry z odvětví jsou vysoké.
- Rivalové sledují různé cíle, neshodnou se na způsobech konkurence a tím se trvale střetávají (Tichá, Hron, 2003).

2.5.2 Analýza vnitřního prostředí podniku

Aby bylo možné zhodnotit silné a slabé stránky podniku, je nezbytné analyzovat jeho vnitřní faktory a to zejména faktory vědecko-technického rozvoje, marketingové a distribuční faktory, faktory výroby a řízení výroby, faktory podnikových a pracovních zdrojů, faktory finanční a rozpočtové. Hlavní myšlenkou vnitřní analýzy je zhodnotit současné postavení podniku.
Pro odhalení případných neefektivností využívání firemních zdrojů/faktorů je používána tzv. analýza hodnotového řetězce. Další analýzou vnitřního prostředí je tzv.„7 S“, užitečná při identifikaci tzv. klíčových faktorů úspěchu (Keřkovský, Vykypěl, 2002).

2.5.2.1 Analýza vnitřního prostředí firmy metodou „7 S“

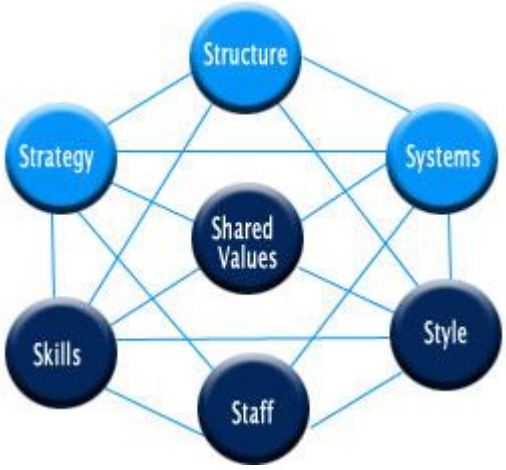
Jedním z cílů strategické analýzy musí být i odhalení rozhodujících faktorů, podmiňujících úspěch firmy při realizaci její strategie, tzv. klíčových faktorů úspěchu (key success factors). Při identifikaci těchto faktorů může být užitečnou pomůckou „7 S model“, metodika strategické analýzy poradenské firmy McKinsey, dle níž je nutno strategické řízení, organizaci, firemní kulturu a další rozhodující faktory brát a analyzovat v celistvosti, ve vzájemných vztazích a působení, systémově. V tomto pojetí je nutno na každou organizaci pohlížet jako na množinu sedmi základních faktorů (aspektů), které se vzájemně podmiňují, ovlivňují a ve svém souhrnu rozhodují o tom, jak bude vytyčená firemní strategie naplněna.

Model „7 S“ je nazván podle toho, že je v něm zahrnuto sedm níže uvedených faktorů, jejichž názvy začínají v angličtině písmenem S:

- Strategy (strategie)
- Structure (struktura)
- Systems (systémy řízení)
- Style (styl manažerské práce)
- Staff (spolupracovníci)

- Skills (schopnosti)
- Shared values (sdílené hodnoty)

Obrázek 5: Model „7S“ firmy McKinsey



Zdroj: Keřkovský, Vykypěl, 2002

Strukturou se chápe obsahová a funkční náplň organizačního uspořádání nadřízenosti, podřízenosti, spolupráce, kontrolních mechanizmů a sdílení informací

Systémy řízení v tomto případě to jsou prostředky, procedury a systémy, které slouží řízení, a dále komunikační, dopravní, kontrolní a informační systémy.

Styl manažerské práce je vyjádřením toho, jak management přistupuje k řízení a k řešení vyskytujících se problémů.

Spolupracovníky se rozumějí lidé, řídící i řadoví pracovníci, jejich vztahy, funkce, aspirace, motivace, chovaní vůči firmě atd.

Schopnostmi je míněna profesionální zdatnost pracovního kolektivu firmy jako celku. Je nutno brát v úvahu (kladné i záporné) společně působící efekty dané například úrovní organizace práce a řízením.

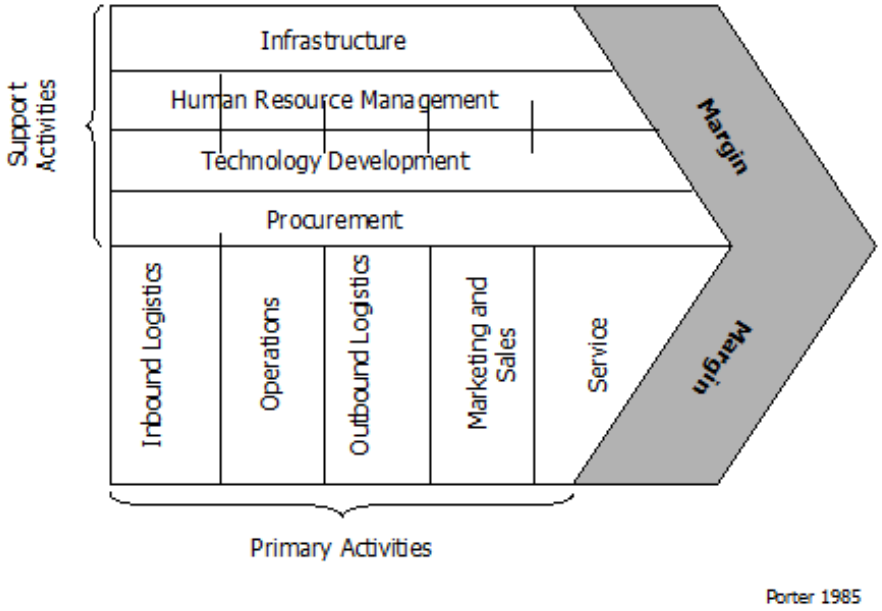
Sdílené hodnoty odrážejí základní skutečnosti, ideje a principy respektované pracovníky a některými dalšími „stakeholdery“ firmy bezprostředně zainteresovanými na úspěchu firmy (Keřkovský, Vykypěl, 2002).

2.5.2.2 Analýza hodnotového řetězce

V každém podniku probíhá řada činností, které společně ovlivňují pozici podniku ve vztahu k zákazníkům i ostatním konkurentům. Nástrojem k ohodnocení toho, jak se na vytváření hodnoty podílí každá z dílčích činností, je hodnotový řetězec. Model hodnotového řetězce rozděluje podnikové činnosti do dvou kategorií:

1) Primární (základní) činnosti/aktivity: jsou všechny činnosti, které se týkají výroby produktu, jeho marketingu a prodeje a služeb spojených s užíváním produktu.
2) Podpůrné činnosti/aktivity: všechny činnosti, zajišťující realizaci primárních činností (Tichá, Hron, 2003).

Obrázek 6: Hodnotový řetězec



Zdroj: Tichá, Hron, 2003

Primární aktivity

Do primárních aktivit zařadíme pět základních aktivit:

- Vstupní logistika (inbound logistics) – aktivity spojené s pořízením vstupů, jejich skladováním, manipulací a rozvozem
- Operace (operations) zahrnující aktivity spojené s transformací vstupů na konečné produkty například strojní zpracování, údržba zařízení atd.
- Výstupní logistika (outbound logistitics) zahrnující aktivity spojené se skladováním a distribuci zboží
- Marketing a prodej (marketing and sales), například reklama, podpora prodeje, výběr distribučních kanálů atd.
- Služby (service), kam patří aktivity spojené s udržováním nebo zvyšováním hodnoty produktu

Podpůrné aktivity

Podpůrné aktivity podporují jak primární aktivity, tak i samy sebe. Zajišťují primárním aktivitám potřebné zdroje, vstupy, technologie, lidské zdroje apod. Podpůrné aktivity můžeme rozdělit na:

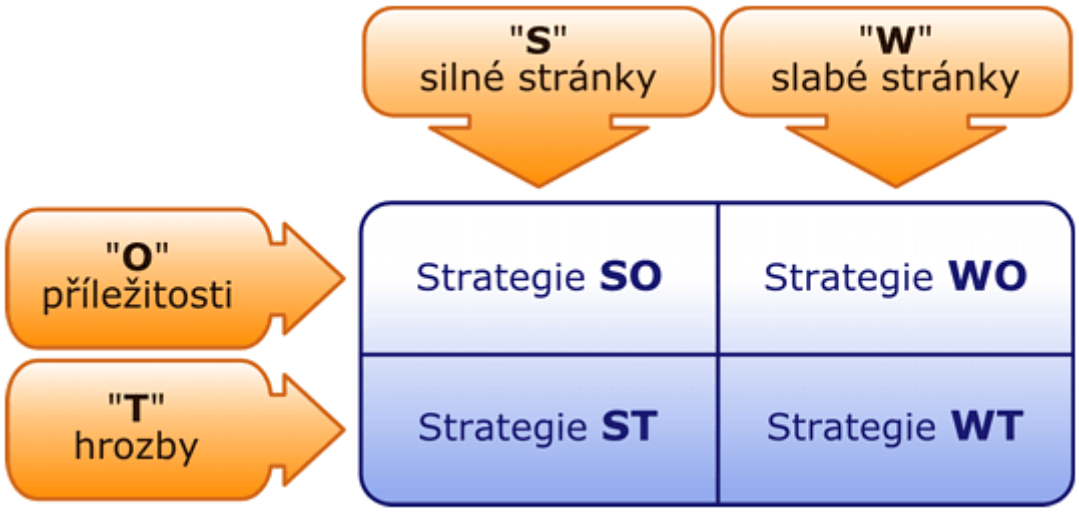
- Opatřování (procurement)
- Technologický rozvoj (technology development): technologie mohou být zaměřeny jak na výrobek, tak i na výrobní procesy, případně na potřebné výrobní zdroje (materiál, energie, zvyšování kvalifikace pracovníků).
- Řízení lidských zdrojů (human resource management) je oblast, která zahrnuje aktivity spojené s náborem, výběrem, školením a rozvojem pracovníků s jejich fluktuací atd. Řízení lidských zdrojů ovlivňuje všechny firemní aktivity, a to jak primární tak i sekundární, a je proto jedním ze strategických faktorů.
- Infrastrukturu firmy (infrastructure), která se skládá z aktivit, jako je vlastní řízení firmy, plánování, finance, účetnictví, právní záležitosti, řízení jakosti, firemní informační systém atd. (Keřkovský, Vykypěl, 2002).

2.6 SWOT analýza

Podstatou SWOT analýzy je to, že se při ní identifikují faktory a skutečnosti, které pro objekt analýzy sledují silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby okolí. Tyto klíčové faktory jsou potom verbálně charakterizovány, případně hodnoceny, ve čtyřech kvadrantech tabulky SWOT. Analýza SWOT nemusí být používána pouze při strategické úrovni řízení, ale její využití je širší. Používá se například při analýzách zaměřených na problémy taktického i operativního řízení. SWOT analýzu můžeme vypracovat i tzv. „osobní“, která je zaměřena na identifikace silných, slabých stránek, příležitosti a hrozeb jedince (Keřkovský, Vykypěl, 2002).

Sumarizace výsledků umožňuje zpracování SWOT matice a první generování strategických alternativ. Matice SWOT je vyobrazena na obrázku 7.

Obrázek 7: SWOT matice



Zdroj: Tichá, Hron, 2003

- SO strategie („využití“) – je to strategie využívající silných stránek podniku ke zhodnocení příležitostí identifikovaných ve vnějším prostředí. Kombinace SO se v reálném životě vyskytuje zcela zřídka, proto tento kvadrant vymezuje spíše žádoucí stav, ke kterému by měl podnik směřovat.

- WO strategie („hledání“) – je strategie zaměřena na odstranění slabých stránek podniku a využití příležitostí. Příkladem může být získávání dodatečných zdrojů k využití příležitosti, například formou akvizice, joint venture nebo náborem kvalifikovaných sil.
- ST strategie („konfrontace“) – možná tehdy, je-li podnik dostatečně silný na přímou konfrontaci s ohrožením.
- WT strategie („vyhýbání“) – tato strategie je strategií obranou se zaměřením na odstranění slabé stránky a vyhnutí se ohrožení zvenčí. Podnik obvykle v této situaci bojuje o přežití a častými strategiemi jsou fúze, omezení výdajů, vyhlášení bankrotu nebo likvidace (Tichá, Hron, 2003).

2.7 Formulace strategie

Po uskutečnění strategické analýzy a rozboru slabých a silných stránek podniku je možno přistoupit k formulaci strategie. Formulace strategie je proces, jehož cílem je najít takový model strategie, který využívá příležitostí ve vnějším prostředí při optimálním využití podnikových zdrojů.

2.7.1 Výběr strategie

Výběr strategie se skládá z těchto 3 kroků:

1. Generování strategických alternativ
2. Porovnávání a hodnocení strategických alternativ
3. Výběr budoucí strategie

2.7.1.1 Generování strategických alternativ

Alternativa je jednou z cest jak dosáhnout vytyčeného cíle, vyřešení problému nebo využití příležitosti. V tabulce jsou uvedeny alternativy, které může využít podnik k získání například většího podílu na trhu:

Tabulka 2: Strategické řízení

1. Přidáním nové položky do výrobkové řady
2. Obohatit stávající výrobky o nové prvky, které přitáhnou nové zákazníky
3. Poskytovat služby tak, aby uspokojily řadu zákazníků současně
4. Vyhledat nové distribuční kanály
5. Vytvořit reklamní program, který změní image podniku a jeho výrobu

Zdroj: Tichá, Hron, 2003

Alternativy se mohou značně lišit na základě řady kritérií. Spolehlivě lze alternativy rozdělit do těchto třech kategorií:

- Zřejmé, jasné alternativy – vyplývají ze současných strategií podniku, zejména rozvíjením nebo drobnými úpravami
- Kreativní alternativy – jsou to nové pohledy na řešení problému. Vyžadují využití nového myšlenkového přístupu, opuštění od stávajících stereotypů (současných řešení problémů), které jsou stávající základy strategie podniku.
- Nemyslitelné alternativy – jedná se o radikální rozchod s tradičními myšlenkovými stereotypy. Nejsou nemyslitelné z důvodů, že by na ně nikdo v podniku nepomyslel, ale z důvodů, že se neshodují s pravidly, které jsou pro podnik vhodné. V mnoha případech je pravděpodobnost, že tyto nové alternativy budou přijaty managementem podniku velmi nízká. Přesto je důležité tyto alternativy sem zahrnout, i kdyby měli jen nastartovat nové myšlenkové pochody a kreativní alternativy.

Je důležité rozlišovat mezi identifikací alternativ a jejich rozvíjením do tvaru, který má přínos pro rozhodovací proces.

Organizační procesy podporující generování alternativ

Správně navržené a rozvíjené organizační procesy mohou napomoci generování strategických alternativ. Tyto procesy se skládají ze scénářů, generování konfliktů, teorie chaosu, systémů podporujících týmovou práci a také jsem patří brainstorming.

Generování scénářů

Scénáře jsou alternativní popisy budoucího vývoje. Výhodou je, že popisují několik alternativních stavů budoucího vývoje a umožňují tak manažerům přemýšlet o budoucích akcích.

Generování konfliktů

Při generování konfliktů vymezujeme sadu předpokladů pro nazírání na problém z různých hledisek, např. budoucí růst poptávky po jednotlivých výrobcích, strategie konkurentů, vývoj technologií, vládní politika, cash-flow podniku. Pokud bychom tyto dispozice nezohlednili, mohou ovlivnit generování alternativ skrytě či nevědomě.

Brainstorming

Tohoto způsobu se využívá obzvláště tehdy, když je z nějakých důvodů obtížné překonat zřejmé (formální) bariéry a přistoupit k alternativám kreativním nebo případně nemyslitelným.

Brainstorming se řídí podle následujících 4 pravidel:

- žádná kritika,
- žádné omezení charakteru nápadu,
- žádné omezení počtu nápadů,
-žádné omezení dalšího zvýšení nápadů.

Teorie chaosu

Předpokladem tohoto přístupu je skutečnost, že je nemožné předpovídat nebo plánovat budoucnost. Důvodem této skutečnosti jsou neustále se měnící podmínky vnějšího okolí a hledání vztahů mezi příčinami a následky je velice obtížné. Alternativy jsou vytvářeny spontánně, na základě neformálního procesu diskuzí a debat je vybrána taková alternativa, která otřásá existujícím pořádkem. K realizaci této alternativy je nutné vzniklý chaos do určité míry řídit.

Systémy podporující týmovou práci

Tyto systémy se mohly vyvíjet až za pomocí rozvoje výpočetní techniky, které v určitém ohledu překonávají bariéry komunikace ve skupině. Příkladem je elektronický brainstorming, který zaručuje anonymitu účastníků a zároveň odbourává vliv moci. Výsledkem takového postupu mohou být alternativy, na které by člověk pracující samostatně nepřišel (Tichá, Hron, 2003).

2.7.1.2 Porovnávání a hodnocení strategických alternativ

Tato fáze následuje po generování strategických alternativ. Výběr konkrétní strategie je proces hodnocení jednotlivých alternativ ve vztahu k následujícím kritériím:

- Přijatelnost – navrhovaná strategie musí být přijatelná a musí plnit očekávání pro relevantní zájmové skupiny podniku. Musí být v souladu s posláním a cíly podniku a zároveň přijatelná pro vlastníky, věřitele a všechny skupiny v podniku.

  Přijatelnost lze posuzovat podle návratnosti/výnosnosti, rizika a reakci zájmových skupin.

- Vhodnost – strategie je vhodná pro podmínky prostředí, ve kterém se podnik nachází. Umožňuje optimální využití podnikových zdrojů a případných příležitostí. Vhodnost je kritériem pro ohodnocení míry, jak navrhovaná strategie odpovídá provedené strategické analýze, a jak přispěje k udržení nebo posílení konkurenční pozice podniku.

- Realizovatelnost – strategie musí být realizovatelná z hlediska dostupných zdrojů podniku. Realizaci nesmí stát v cestě překážky typu: neadekvátní zdroje, nekvalitní zdroje, nevhodná technologie, špatné načasování s ohledem na ostatní činnosti. Těžiště hodnocení realizovatelnosti spočívá ve finančních nástrojích např.: analýza finančních toků nebo analýza bodu zvratu.

- Poskytnutí výhody – navrhovaná strategie by měla poskytnout konkurenční výhodu s využitím: zdrojů, dovedností nebo pozice podniku

Splněním těchto kritérií není zaručena úspěšnost strategie. Je však pravděpodobné, že nesplňuje-li jedno nebo více kritérií je strategie předurčena k neúspěchu (Tichá, Hron, 2003).

2.7.1.3 Výběr strategie

Výběr mezi strategiemi, které odpovídají zvoleným kritériím, můžeme také provést s využitím řady rozhodovacích metod. Nejčastěji využívanou v této fázi je ale rozhodovací analýza (Dedouchová, 2001).
M. Porter uvádí, že ve výběru konkurenční strategie mají manažeři v zásadě tři možnosti:

1. Vedení v nejnižších nákladech – tato strategie spočívá v tom, že firma se snaží dosahovat nejnižších nákladů v porovnání s konkurencí. Tyto firmy obvykle prodávají standardní produkty a cena jejich produktů je na průměrné výši někdy i pod touto hranicí.
2. Diferenciace – firma se snaží o vývoj unikátního produktu pro zákazníky, s vysokou přidanou hodnotou vůči konkurentům. Tato přidaná hodnota pak umožňuje stanovit cenu vysoko nad průměrem trhu.
3. Zaměření – firma se rozhoduje, zda bude působit na širokém trhu nebo se bude specializovat pouze na úzký segment.

2.8 Strategické alternativy (typy strategií)

Cílů podniku může být dosaženo různými strategiemi. Zde je uvedeno 12 různých strategických alternativ podle J. A. Pearce a R. B. Robinsona, které si mohou manažeři zvolit. Jsou to strategie koncentrace, rozvoje trhu, rozvoje výrobku, inovace,

horizontální integrace, vertikální integrace, joint venture, soustředné diverzifikace, složené diverzifikace, redukce, rozdělení a likividace.

Koncentrace

Tato strategie se zaměřuje na jeden výrobek na jednom trhu. Strategii koncentrace využívají s oblibou malé podniky a to díky tomu, že se jejich zaměstnanci stávají téměř dokonalými při provádění určitých úkolů. Tato strategie má řadu výhod a to:

- působení celé společnosti se zaměřuje na jedinou činnost, a na to aby se dělala správně
- společnosti to umožní maximalizovat přednosti a minimalizovat nedostatky
- umožňuje získat solidní reputaci na trhu
- společnost zvyšuje efektivnost výroby a je neobyčejně pružná na potřeby zákazníka

Nevýhodou této strategie je, že omezuje růst společnosti a ziskovost, protože zaměřuje své činnosti na úzký trh bez možnosti expanze na jiné trhy.

Rozvoj trhu

Strategie spočívá v prodeji stávajících výrobku na nových trzích. Společnost se může rozhodnout rozšířit svůj výrobek do dalších regionů země nebo do jiných geografických oblastí. Další metoda rozvoje trhu je prostřednictvím reklamy, kdy se osloví potencionálně nový soubor zákazníků, přestože výrobek zůstává nezměněn

Rozvoj výrobku

Tato strategie je založena na rozvoji nového popřípadě pozměnění stávajícího výrobku. Strategie je vhodná pro společnosti vyrábějící výrobky nebo služby s krátkým životním cyklem. Takto pozměněný výrobek či služba umožňuje udržet si stávající zákazníky a zároveň oslovit zákazníky nové.

Inovace

Tato strategie vyžaduje vyvinutí nového výrobku na základě výrobku starého(stávajícího). Inovace vytváří ze starého výrobku výrobek zastaralý a nesnaží se prodloužit jeho životní cyklus. Tyto inovační strategie jsou využívány zejména u „high-tech“ firem, například v počítačovém průmyslu.

Horizontální integrace

Je to strategie, která umožňuje společnosti rychlý přístup k novým výrobkům nebo službám, novým geografickým regionům a nebo novým zákazníkům, prostřednictvím koupí jiných společností ve stejném odvětví. Manažeři volí tuto alternativu, pokud chtějí dosáhnout růstu.

Vertikální integrace

Vede společnost ke koupi nebo vytvoření organizace, které zajišťují distribuci jejich výrobků, zásobují společnost materiálem nebo plní obě funkce. Vertikální integrace je nejčastěji používána organizacemi, které jsou určovány interními přednostmi a externími hrozbami.

Joint venture

Strategie může být žádoucí, pokud společnosti nemají dostatek vhodných zdrojů, chtějí si rozdělit riziko s rozvojem neotestovaného výrobku nebo jsou odrazovány zákony od toho, aby vstoupily samostatně na zahraniční trh. V poslední době jsou dlouhodobé strategické spojenectví velmi účinným nástrojem strategického rozvoje.

Tyto aliance jsou vhodné za těchto okolností:

a) Příležitost na zahraničních trzích vyžaduje obrovské finanční a marketingové zdroje, kterými jen jedna firma nedisponuje.

b) Některé trhy jsou chráněny legislativou

c) Vývoj nových výrobků vyžaduje vlastnictví složitých technologií, obrovské finanční prostředky na vývoj s pomalou návratností.

d) Konkurenční výhodu lze získat s využitím znalostí a zkušeností jiné firmy

e) Spojenectví může významnou měrou snížit náklady

Soustředná diverzifikace

Strategie spočívá ve vytvoření nebo koupi organizace, která vyrábí nebo distribuuje příbuzné výrobky. Tato alternativa může přinést organizaci růst při doplnění její přednosti. Je používána tehdy, když manažeři věří, že existují společné technologie, zákazníci, distribuční kanály, řídící schopnosti nebo dodavatelé.

Složená diverzifikace

Je to prakticky úplný opak soustředné diverzifikace a spočívá v tom, že společnost vytváří nebo kupuje jiné organizace, které vyrábějí nebo distribuují nepříbuzné výrobky. Organizace jsou hodnoceny podle jejich přínosu celkovému zisku než podle podobnosti.

Redukce

Strategie je zvolena dle pokleslé výkonností způsobenou interními nedostatky a vnějšími hrozbami. Vyžaduje redukci pracovních sil i na úrovni managementu, omezení výdajů na výzkum, marketing, platy, cestovné a zásoby.

Rozdělení

Nastává, když se manažeři rozhodnou prodat část společnosti. Důvodem může být špatná výkonnost, nebo protože společnost potřebuje hotové peníze. Strategie redukce a rozdělení jdou často společně.

Likvidace

Této strategie se manažeři obvykle snaží vyhnout. Likvidace umožňuje managementu získat z prodeje částí firmy peníze, které pak mohou být převedeny vlastníkům-akcionářům. V obtížné situaci tak mohou manažeři zvolit strategii likvidace, aby získali nejvyšší možnou cenu.

Redukce, rozdělení a likvidace se manažeři zabývají pokud je společnost interně slabá a musí čelit externí hrozbě. Tyto alternativy pak znamenají, že management neuspěl. Avšak u alternativ redukce a rozdělení může management svůj neúspěch napravit a společnost oživit, u alternativy likvidace tomu tak není a management musí zvažovat zájmy vlastníků a zaměstnanců firmy (Koštan, Šuleř, 2002)

3 Metodický postup práce

3.1 Cíl práce

Cílem bakalářské práce je posouzení hospodaření vybraného podniku jako podklad pro vypracování nebo změnu podnikové strategie.

3.2 Zkoumaný objekt

Zkoumaným objektem je společnost jejímž hlavním předmětem činnosti je výroba a montáž plastových oken a dveří, eurooken a dveří, hliníkových oken, zimních zahrad a příslušenství k těmto výrobkům. Zkoumaný podnik si nepřeje být zmiňován.

3.3 Zdroje a druh použitých informací

- roční výkazy (rozvaha, výsledek hospodaření, výkaz cash-flow);
- informace od pracovníků firmy;
- informace dostupné na internetových stránkách;
- odborná literatura zaměřená na téma strategické řízení;

3.4 Použité metody

Pro dosažení cílů této práce je třeba podrobit firmu řadou analýz, které ukáží současný stav společnosti.

- Jako první krok bude představení společnosti.
- Poté bude následovat analýza vnějšího prostředí, a to STEP analýza, jako analýza makroprostředí, analýza mikroprostředí a také Porterův 5 faktorový model konkurenčního prostředí.
- Vnitřní prostředí firmy bude zkoumat analýza 7S.

- A také nesmí chybět SWOT analýza, která shrne na základě předchozích analýz současný stav společnosti.
- Na základě předešlých analýz bude následovat volba vhodné strategie pro danou firmu.

Všechny analýzy budou zpracovány za pomocí veřejně přístupných informací, ale také díky informacím které mi poskytla samotná firma.

3.5 Období šetření

Veškeré informace byly získány a zpracovány za období r. 2010 a r. 2011.

3.6 Postup práce

Získání informací;
Uspořádání informací;
Vyhodnocení informací;
Porovnání informací s odbornou literaturou;
Návrh na možné zlepšení.

4 Představení podniku

4.1 Historie společnosti

Firma byla založena v roce 1997 a jedná se o firmu bez zahraniční účasti. Od začátku se firma specializuje na výrobu a montáž plastových oken, okenních rámů, vstupních dveří, zimních zahrad, posuvných a skládacích dveří a s tím i související příslušenství. Od doby vzniku se firma technicky i personálně značně rozrostla a zvýšila objem výroby. S pravidelně vzrůstajícím ročním obratem, který dnes činí necelých 60 mil. Kč, patří firma k nezanedbatelným výrobcům stavebních otvorových výplní. O zákazníky a jejich zakázky se dnes stará přes 35 kvalifikovaných zaměstnanců a to jak v úseku technickém a obchodním, tak i ve výrobním a montážním úseku. V rámci své činnosti nabízí firma komplexní služby firmám, investorům, ale zejména soukromým osobám či podnikatelům. Svým klientům rovněž zajišťuje technické i designové poradenství včetně 3D pohledů. Firma působí především na trhu Jihomoravského kraje.

4.2 Charakteristika společnosti

Mezi základní činnosti organizace patří výroba a montáž:

- Plastových oken a dveří,
- eurooken a dřevěných dveří,
- hliníkových oken,
- žaluzií a nadokenních rolet,
- okenních sítí,
- garážových vrat,
- zimních zahrad,
- přístřešků a pergol,
- a příslušenství k těmto výrobkům.

Všechny dodávané výrobky mají všechny potřebné osvědčení a firma je zároveň držitelem certifikátů ISO 9001:2008 a ISO 14001:2004. Firma stanovila a prosazuje zásady prevence proti znečišťování životního prostředí a neustálé zlepšování ochrany životního prostředí. Při budoucích investicích bude firma upřednostňovat výrobky, materiály a procesy s minimálním vlivem na životní prostředí a taktéž se bude soustředit na to, aby byla schopna vyhovět platným i očekávaným předpisům a normám.

5 Vývoj stavebnictví

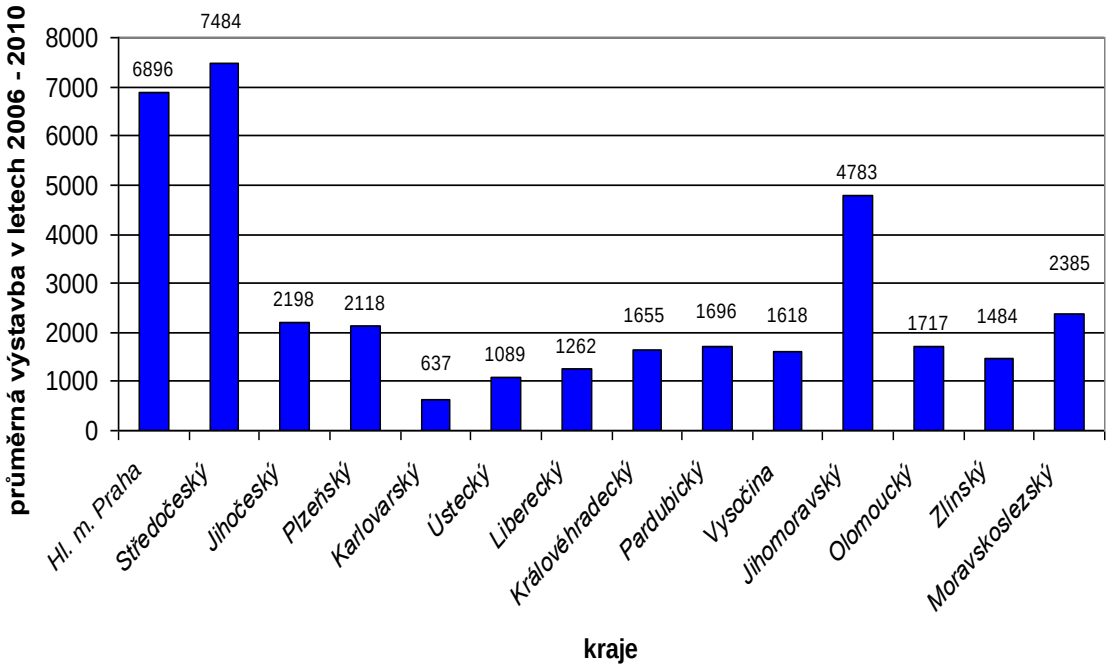
Vývoj stavebnictví je do značné míry spojen s firmami, které se zabývají výrobou a montáží plastových oken a proto je nutné uvést zde tento vývoj stavebního průmyslu, jak působí na činnost firmy.

Životnost plastových oken se odhaduje na více jak 50 let a proto se nelze dívat na plastová okna jen z hlediska estetického, ale v poslední době také ekonomického. Běžnými okny se ztrácí až jedna třetina tepla určeného na vytápění. Konstrukce plastových oken snižuje tyto ztráty na minimum. Z tohoto důvodu se stávají plastová okna jednou z významných investicí do budoucna. Snížení ztrát tepla se musí stát prioritou pro každého stavebníka, investora nebo majitele domu. I právě proto jsou plastová okna jedním z nejrychleji se vyvíjejících oblastí stavebnictví nejen v České republice, ale i v Evropské unii.

5.1 Bytová výstavba v České republice

Na obrázku 8 je analýza bytové výstavby zpracovaná v průměru za roky 2006 – 2010 dle jednotlivých krajů na území ČR. Na vrcholu dokončené bytové výstavby je Středočeský kraj, kde se průměrně v letech 2006 – 2010 postavilo 7484 bytů. Pro vývoj zakázek naší firmy je rozhodující kraj Jihomoravský, kde se postavilo 4783 bytů.

Obrázek 8: Analýza bytové výstavby dle krajů ČR



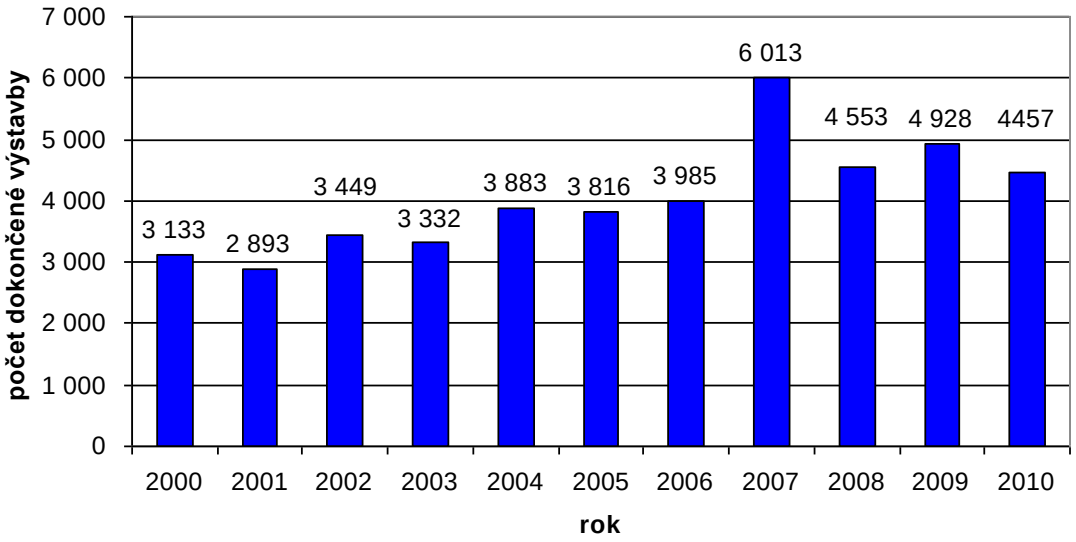
Zdroj: http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/bvz_cr

Z následujícího obrázku lze vyčíst, že bytová výstavba v Jihomoravském kraji od roku 2000 pozvolna stoupá a svého vrcholu dosáhla v roce 2007, kdy bylo dokončeno 6013 bytů. Jihomoravský kraj je zde uveden záměrně, neboť zde firma má své sídlo a také největší počet svých zakázek. Trend vývoje v tomto kraji nemohl být v následujících letech udržitelný a to ať v důsledku celosvětové krize, tak i samotným omezením investic do stavebního průmyslu.

5.2 Dokončené byty v Jihomoravském kraji v letech 2000 až 2009

Z tabulky 3 je jasně patrné, že firma vykazuje každý rok zisk. Také je zde téměř evidentní souvislost s vývojem ve stavebním průmyslu, kdy v roce 2007 firma dosahuje svého nejlepšího hospodářského výsledku, a to 13 732 000 Kč, a bytová výstavba byla v témže roce také na své nejvyšší úrovni. V roce 2008 byl hospodářský výsledek naopak nižší a to bylo způsobeno sníženými zakázkami, nižšími investicemi do stavebního průmyslu a také investicemi firmy do výměny dlouhodobého majetku.

Obrázek 9: Dokončené byty v Jihomoravském kraji



Zdroj: http://www.czso.cz/xb/redakce.nsf/i/bytova_vystavba_v_obcich_jihomoravskeho_kraje

Tabulka 3: Disponibilní výsledek hospodaření

Ukazatele v tisících Kč	**2000**	**2001**	**2002**	**2003**	**2004**	**2005**	**2006**	**2007**	**2008**	**2009**
hospodářský výsledek disponibilní	1 264	1 152	1 484	3 330	2 170	2 117	4 559	13 732	541	1 490

Zdroj: interní zdroje firmy

6 Analýza vnějšího prostředí

Pro analýzu vnějšího prostředí bude využito řady metod, které zhodnotí současný stav podniku. Jako první bude podnik podroben STEP analýze, která slouží jako všeobecný strategický audit vlivu makrookolí. Poté bude následovat analýza mikroprostředí a také Porterův 5 faktorový model konkurenčního prostředí.

6.1 Analýza makrookolí,STEP analýza

STEP analýza zkoumá externí faktory, které mají vliv na podnik a jsou to zejména společenské, technologické, ekonomické a politické faktory. V tabulce 4 je uveden souhrn faktorů, které jsou pro podnik nejdůležitější.

Tabulka 4: STEP analýza

Číslo	Faktor	Význam	Dopad	Hypotéza	STEP skupina
1.	vývoj životního stylu zaměstnanců	1	střednědobý	podpora zaměstnaneckých benefitů jako např.:možnost sportovních aktivit, příspěvky na dovolenou a jiné	společenské
2.	demografie	2	dlouhodobý	dostatek pracovníků s odpovídající kvalifikací, mzdové náklady na zaměstnance	společenské
3.	úroveň vzdělání	3	dlouhodobý	vzdělávání zaměstnanců, školení, jazykové kurzy	společenské
4.	vývoj/inovace technologií	3	střednědobý	modernizace výroby, zvýšení kvality výrobků a služeb	technologické
5.	nové materiály	3	krátkodobý	vývoj nových, levnějších a ekologických materiálů	technologické
6.	vládní výdaje na vědu a výzkum	2	dlouhodobý	jeden z nejdůležitějších faktorů pro konkurenceschopnost vyspělých států	technologické
7.	konkurence	4	střednědobý	levnější výrobky, nové technologie – s tím spojená ztráta zákazníků	technicko-ekonomické
8.	vývoj inflace	4	dlouhodobý	snížení hodnoty peněz, reálné zdražení	ekonomické

				poskytovaných výrobků a služeb	
9.	výše úrokové míry	3	dlouhodobý	promítá se do firemní režie	ekonomické
10.	životní stádium podniku	3	střednědobý	pracovní a sociální jistota	ekonomické
11.	ochrana životního prostředí	4	dlouhodobý	Státní politika ochrany životního prostředí a s tím související změny technologie výroby	politický
12.	změna legislativy	5	dlouhodobý	zvýšení daní	politický

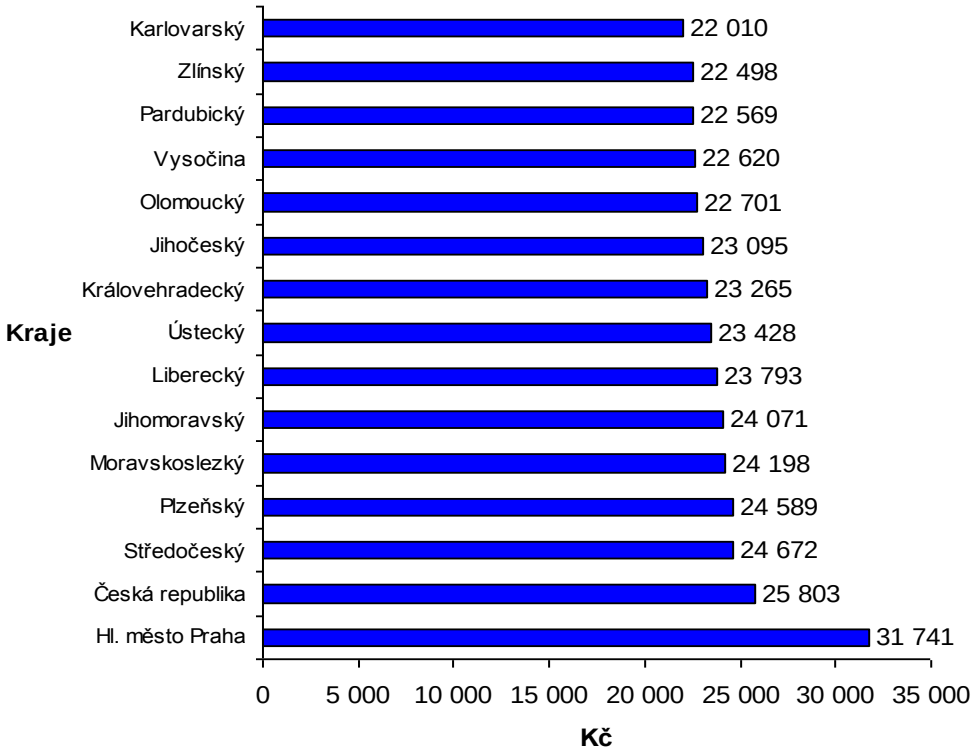
Zdroj: autor

V rámci analýzy hodnotíme skupinu faktorů a některé můžeme rozebrat podrobně.

Společenské faktory

Působí na chování zaměstnanců, zákazníků, dodavatelů odběratelů apod. Ze společenských faktorů uvádím přehled hrubých mezd za rok 2010 rozdělených podle krajů a srovnání s celkovým průměrem v České republice. Průměrná mzda dosáhla v Jihomoravském kraji v roce 2011 výše 24 071 Kč, vzrostla meziročně o 230 Kč (nárůst o 1%). Průměrná mzda mezi kraji byla 4 nejvyšší.

Obrázek 10: Průměrná měsíční mzda v ČR



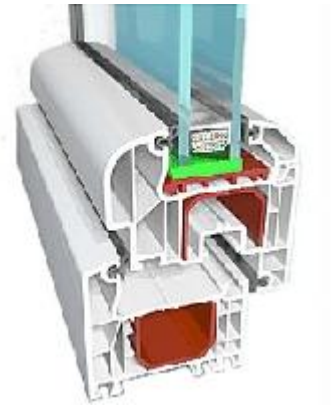
Zdroj: http://www.euroekonom.cz/ekonomika

Technologické faktory

Můžeme říci, že se jedná o samotný technologický vývoj daného produktu. Podnik monitoruje, k jakým technologickým změnám dochází v daném oboru, aby nedošlo k poklesu poptávky z důvodů konkurenčně vyspělejších výrobků.

Moderní plastová okna jsou vyrobeny z pěti až osmi komorového profilu, který vyhovuje současným i budoucím požadavkům. Mají velmi vysokou tvarovou stabilitu, zvukovou izolaci a účinnou tepelně-izolační ochranu. Taktéž tyto moderní okna vynikají svou barevnou stálostí, odolností vůči stárnutí a extrémním klimatickým podmínkám. Všechny tyto vlastnosti se odráží ve snížených nákladech na vytápění. Takovéto okno je zachyceno na obrázku 11.

Obrázek 11: Profil moderního plastového okna



Zdroj: interní zdroje firmy

Tyto okna se mohou využívat jak v rodinných domech, panelákových bytech, tak i památkových stavbách , kancelářských prostorech či průmyslových objektech.

Ekonomické faktory

Pro podnik jsou nejdůležitější ekonomické ukazatele jako inflace, daňové sazby, míra nezaměstnanosti. V tabulce 5 jsou údaje, které jsou pro firmu důležité a které z hlediska vnějšího prostředí sleduje.

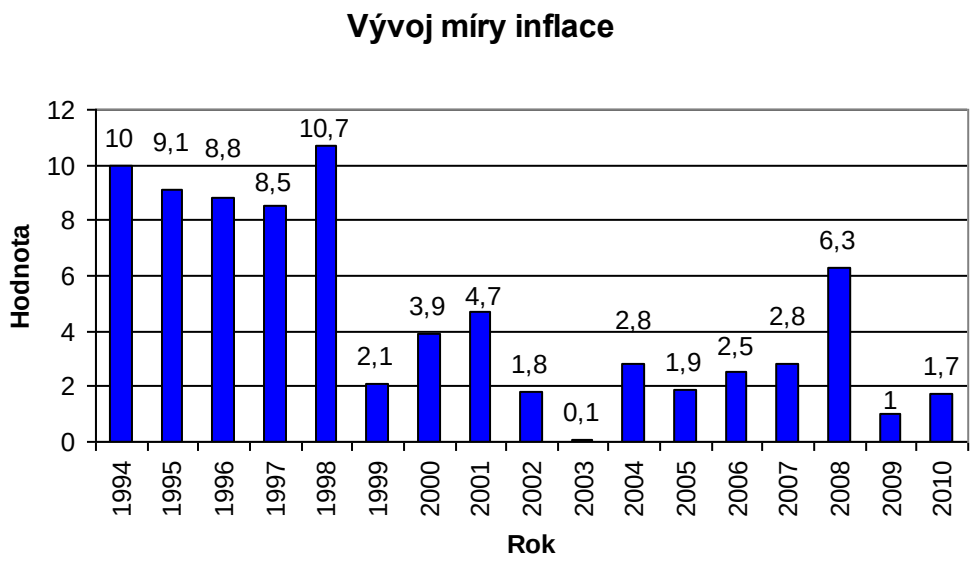
Tabulka 5: Vybrané ukazatele české ekonomiky za rok 2010

Růst HDP	Hrubá mzda	Inflace	Nezaměstnanost	Růst průmyslové produkce	Meziroční růst stavebnictví
2,6 %	25 803 Kč	1,7 %	9,2 %	13 %	5,6 %

Zdroj: http://www.euroekonom.cz/ekonomika

Bližší vývoj inflace v letech 1994 až 2010 je zachycen na obrázku 12. Je patrné, že inflace od konce 20. století rapidně klesla a nyní se pohybuje na hranici 2 %.
Inflace má za následek pokles kupní síly peněz. Míra inflace je jedním z ukazatelů, které vypovídají o stavu ekonomiky určité země.

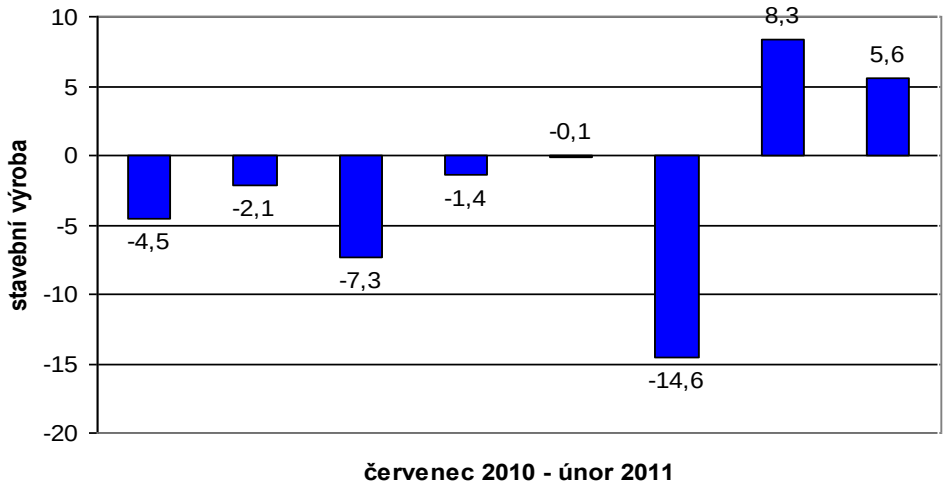
Obrázek 12: Vývoj míry inflace



Zdroj: http://www.euroekonom.cz/ekonomika.

Na následujícím obrázku 13 je zachycen vývoj stavební výroby za červenec 2010 až únor 2011. Tento vývoj je pro naši firmu velmi důležitý, protože existuje určitá provázanost mezi trhem s plastovými okny a stavební výrobou.

Obrázek 13: Vývoj stavební výroby



Zdroj: http://www.euroekonom.cz/ekonomika.

Politické faktory

Na podnik působí nejvíce zákony a nařízení vlády, ale taktéž i celá politická situace v zemi, která může ovlivňovat mínění investorů. V současné době nejvíce ovlivní společnost změna zákona č. 235/2004 Sb. o dani z přidané hodnoty.

6.2 Analýza sektoru zákazníků, dodavatelů a konkurentů

Sektor zákazníků

Zákazníkem se stane kdokoliv kdo má zájem o produkty nebo služby firmy, ať to jsou koncoví spotřebitelé (fyzické osoby) nebo firmy (právnické osoby). Zákazníci se mohou seznámit s firmou na internetových stránkách, kde zároveň najdou i formulář pro vyplnění objednávky a také možnost kalkulace daných výrobků. Také mohou využít kontaktů (telefon, e-mail), které jsou uvedeny na internetových stránkách a s pracovníkem firmy si objednat schůzku či konzultaci.

Zákazníky firmy jsou především lidé se středními i vyššími příjmy, kteří přemýšlejí o rekonstrukci nebo stavbě nového domu. Taktéž jsou to lidé, kteří uvažují o výměně starých oken za nová v panelákových bytech. Celkem je v České republice 1,2 milionu panelákových bytů, ve kterých žije přes 3 miliony lidí. Více jak polovina panelových domů je starší 35 let a právě pro tyto uživatele je výměna oken velice aktuální. Zároveň to mohou být i firmy, které podnikají ve stavebnictví a potřebují pro svou práci plastová okna.

Pokud bychom měli rozdělit zákazníky, kteří využívají nabídku firmy prostřednictvím internetu a těch, kteří preferují osobní kontakt, tak 25% zákazníků využívá vyplnění objednávkového formuláře na internetu a zbytek upřednostňuje osobní kontakt.

Vyjednávací síla zákazníků je celkem vysoká, protože na tomto trhu existuje okolo 300 firem, jejichž sortiment a nabídka je si velice podobná.

Sektor dodavatelů

Většina dodavatelů s touto firmou spolupracuje již od založení. Při výběru dodavatelů hraje významnou roli hlavně dlouhodobá spolupráce. Firma využívá zřídka

kdy k dodání zboží vlastní dopravu, a proto dodavatelé zařizují dodávky vlastními silami a nebo si najímají spediční dopravu. Firma používá ke spolupráci s novými dodavateli smluvní podmínky. Dodavateli jsou převážně firmy zabývající se plastovými profily, výrobou skla, žaluzií, rolet, spojovacím a montážním materiálem.

Sektor konkurentů

Tento sektor v mikrookolí sleduje každá firma s velkou pozorností, protože podle konkurence se toho firma může hodně naučit a taktéž zjistit, jak si stojí na trhu. Podnik sleduje mnoho faktorů v konkurenčním boji, ale jedním z nejvýznamnějších ukazatelů je cena. Firma si zakládá na dlouhodobém vztahu se zákazníkem, na kterém se podílejí všichni zaměstnanci. Hlavní filozofií firmy je jakost výrobků, spolehlivost firmy a spokojenost zákazníků. Firma se snaží o zásadu naplnění požadavků, představ a očekávání zákazníků. Rovněž se prezentuje různými slevovými akcemi, kterými ostatní konkurence nedisponuje. Detailní informace jsou uvedeny v Porterově modelu.

6.3 Porterův pěti-faktorový model konkurenčního prostředí

Konkurenční rivalita

Na trhu s uceleným sortimentem otvorových výplní působí velká konkurence na straně nabídky. Produkty na tomto trhu jsou si velmi podobné a tudíž velmi snadno nahraditelné. Každý si může jednotlivé produkty snadno porovnat a to vede ke konkurenčnímu boji. U těchto produktů se jedná zejména o konkurenci cenovou. Každá firma se snaží vytvořit si určitou konkurenční výhodu, a tím oslabit pozici konkurence a dosáhnout vlastních stanovených cílů. Na tomto trhu existují určité bariéry vstupu, a to vstupní investice na pořízení dlouhodobého majetku v podobě strojů, tak i prostorů potřebných k samotné výrobě. V České republice působí více jak 300 firem zabývající se výrobou a prodejem plastových oken. Pro naši firmu jsou největší konkurenti z Jihomoravského kraje a to:

- RI Okna
- Okonostyl

- Oknotherm
- VP okna
- Remaplast

Vyjednávací síla dodavatelů

Firma spolupracuje se všemi svými dodavateli dlouhodobě, téměř od založení. Jelikož jsou výrobky od dodavatelů objednávány pravidelně, mají společnosti mezi sebou ujednány množstevní slevy, a proto se nemusí obávat zdražení ze strany dodavatelů.

Vyjednávací síla odběratelů

Na trhu existuje velká konkurence, a tudíž vyjednávací síla odběratelů je velmi vysoká. Zákazníka je velmi těžké udržet, protože ten může kdykoliv změnit svého dodavatele. Proto si musí firma zakládat na přístupu a kontaktu se svými zákazníky, a to nejen při prvním kontaktu se zákazníkem (při uzavírání zakázky), ale hlavně při montážích a následně i záručním i pozáručním servisu. „*Nejlepším zákazníkem je spokojený zákazník.“*

Ohrožení ze strany nových výrobků (substitutů).

Plastová okna jsou dnes nejrozšířenějším druhem otvorových výplní. Jsou tepelně skoro nepropustná, barevně stálá, a také téměř „nezničitelná“. Výrobci plastových oken dnes vyrábějí profily, které jsou takřka nerozeznatelná od oken dřevěných. Tyto okna jsou použitelná do všech podmínek a hovoří pro ně i nižší cena. Jediným omezením plastových oken je jejich tepelná rozpínavost. Jediným substitutem těchto oken jsou okna dřevěná. Dřevěná okna, i přes výhody plastových oken, jsou dnes považovány za exkluzivnější materiál. Životnost dřevěných oken závisí na použitém materiálu. Dřevěná okna potřebují (narozdíl od plastových) každoroční péči. Barva oken je to, co obě okna odlišuje nejvíce. Přirozená a jedinečná kresba dřeva je uměle ne zcela napodobitelná.

A také to jsou technologické ukazatele, například hodnota tepelné propustnosti (Uw). Ta dosahuje u dřevěných oken až Uw= 0,69 W/m2K a proto jsou plně využitelná i v pasivních domech. Norma pro pasivní domy je Uw= 0,90 W/m2K

(pasivní domy mají natolik nízkou spotřebu tepla, že nepotřebují standartní vytápěcí systémy). U plastových oken se tato hodnota pohybuje kolem Uw= 0,79 W/m2K.

Ohrožení ze strany nových potenciálních konkurentů

V současné době je trh s výrobci plastových oken zcela nasycen. Lidé mohou vybírat z široké palety firem, různých cenových úrovní a kvalitativních provedení. Zákazníci z těchto důvodů nepreferují cenu jako hlavní důvod ke koupi, ale kladou také velký důraz na kvalitu produktů a provedení. Pro novou firmu, která by chtěla vstoupit na trh ve stejném oboru, by bylo velice těžké uspokojit takového zákazníka bez předchozích zkušeností a bez jakýchkoli referencí.

7 Analýza vnitřního prostředí podniku

Aby bylo možné zhodnotit silné a slabé stránky podniku, je nezbytné analyzovat jeho vnitřní faktory. Při identifikaci těchto faktorů může být užitečnou pomůckou „7 S model“, metodika strategické analýzy poradenské firmy McKinsey, dle níž je nutno strategické řízení, organizaci, firemní kulturu a další rozhodující faktory brát a analyzovat v celistvosti, ve vzájemných vztazích a působení, systémově.

7.1 Analýza 7S

Strategie

Strategií firmy je dlouhodobé udržení svých stávajících zákazníků a také získání nových. Firma se snaží naplňovat všechny představy a přání zákazníků, aby neodcházeli ke konkurenci.

Struktura

Hlavním úkolem je rozdělení úkolů, kompetencí a pravomocí na všechny zaměstnance.

Styl řízení

Styl řízení je konzultativní. Jedná se o oboustranou komunikaci mezi manažery a podřízenými pracovníky, kdy se očekává intenzivní zpětná vazba a rozhodnutí je učiněno až po řádné konzultaci.

Systémy

Ve firmě se ke komunikaci používají firemní telefony a také komunikace prostřednictvím e-mailů. Zpracování informací probíhá nápomocí firemní databáze, ke které má každý zaměstnanec přístup.

Spolupracovníci

Pro spolupracovníky je vždy důležitá motivace, aby dobře pracovali a firma dosahovala zisku. Zaměstnanci jsou motivováni pevnou složkou mzdy a také složkou pohyblivou (prémiemi). Mezi další patří například příspěvek na stravování a příspěvek na dopravu.

Schopnosti

Ve firmě by se měly schopnosti a dovednosti zlepšovat prostřednictvím různých školení, například školení pro manažery. Firma už působí na trhu patnáctý rok a zaměstnanci průběhem let zdokonalili své schopnosti a dovednosti téměř na maximum.

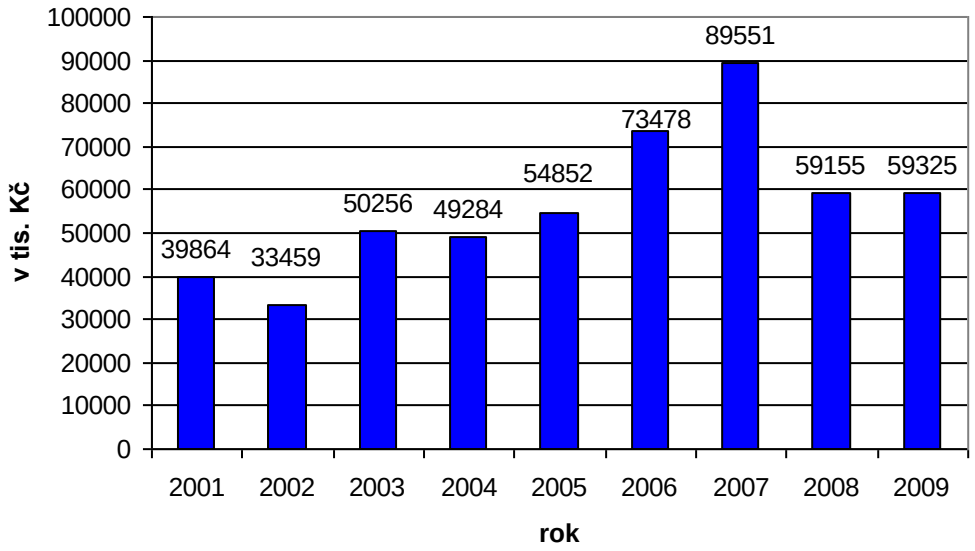
Sdílené hodnoty

Kultura úspěšné organizace musí být postavená na hodnotách, které jsou pro všechny zaměstnance známé a jsou s nimi ztotožněni. Tyto hodnoty by měly žádoucím způsobem usměrňovat jejich chování a takovéto hodnoty jsou nastaveny i v této firmě. Ve firmě jsou vztahy velmi přátelské, to podporuje výkony zaměstnanců a udržuje klidnou atmosféru ve firmě.

7.2 Ekonomické ukazatele

Vývoj obratu, zachycen na obrázku 14, v letech 2001 až 2009 dosáhl celkem patrného vzestupu. Obrat dosáhl v roce 2007 více jak dvojnásobku, než v roce 2001. V roce 2008 klesl na hodnotu necelých 60mil Kč a to bylo důkazem působení hospodářské krize. Pro následující roky odhaduji opětovný pozvolný vzestup.

Obrázek 14: Vývoj Obratu firmy



Zdroj: interní zdroje firmy

8 SWOT analýza

Aby se lépe poznalo prostředí firmy, lze využít SWOT analýzy, která identifikuje silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby. Prostřednictvím této metody lze zjistit, kde má firma nové možnosti nebo naopak, jaké jsou její problémy.

Silné stránky:

- používání kvalitních materiálů a technologií;
- firma je držitelem certifikátů ISO 9001:2008 a ISO 14001:2004;
- majitel přímo řídí firmu;
- kvalifikovaný tým zaměstnanců;
- stabilní zázemí zaměstnanců;
- rychlý a odborný servis;
- kvalitní a přehledná nabídka produktů na internetových stránkách;
- komunikace se zákazníky;
- vyřizování reklamací;

Slabé stránky:

- jazykové dovednosti zaměstnanců;
- nedostatečná propagace firmy;
- diverzifikace materiálů a služeb v závislosti na konkurenci;
- sezónní výkyvy;

Příležitosti:

- vývoj nových technologií;
- vstup na trhy v jiných regionech;
- zvýšení produkce na zahraničních trzích;
- nárůst počtu zákazníků;
- dotace z Evropské unie pro malé a střední podnikatele;

Hrozby:

- velká konkurence v oboru;
- firma je závislá na růstu jiných odvětví (stavebnictví);
- vstup nové konkurence;
- ukončení boomu výměny plastových oken;

Porovnání faktorů pomocí párového srovnání

Je vhodné vybrat faktory, které jsou pro podnik nejvýznamnější, a pomocí párového srovnání (tabulka 6) lze zjistit významnost jednotlivých faktorů. K hodnocení se použije trojúhelníková matice (tabulka 7) nebo-li tzv. Fullerův trojúhelník.

Tabulka 6: Párové srovnání

Silné stránky	**Slabé stránky**
1. Používání kvalitních materiálů a technologií 2. Kvalifikovaný tým zaměstnanců 3. Komunikace se zákazníky	4. Nedostatečná propagace firmy 5. Sezónní výkyvy 6. Jazykové dovednosti zaměstnanců
Příležitosti	**Hrozby**
7. Nárůst počtu zákazníků 8. Vstup na trhy v jiných regionech	9. Velká konkurence v oboru 10. Vstup nové konkurence

Zdroj: autor

Tabulka 7: Trojúhelníková matice

1	**1**	1	**1**	**1**	1	1	**1**	**1**
2	3	**4**	5	6	**7**	**8**	9	10
	2	**2**	2	**2**	2	**2**	2	**2**
	3	4	**5**	6	**7**	8	**9**	10
		3	**3**	**3**	3	**3**	**3**	**3**
		4	5	6	**7**	8	9	10
			4	**4**	4	**4**	**4**	**4**
			5	6	**7**	8	9	10
				5	5	5	5	5
				6	**7**	**8**	**9**	**10**
					6	**6**	6	6
					7	8	**9**	**10**
						7	7	7
						8	**9**	**10**
							8	8
							9	**10**
								9
								10

Následně po trojúhelníkové matici sestavím četnostní tabulku (tabulka 8), ve které jsou zahrnuty jednotlivé faktory, absolutní četnost, relativní četnost a výsledky, které z toho vyplývají.

Tabulka 8: Četnostní tabulka

Faktor	Absolutní četnost	Relativní četnost (%)	Celkový podíl
1	5	11,1	35,5 % Silné stránky
2	6	13,3	
3	5	11,1	
4	7	15,7	22,3 % Slabé stránky
5	2	4,4	
6	1	2,2	
7	7	15,6	20 % Příležitosti
8	2	4,4	
9	6	13,3	22,2 % Hrozby
10	4	8,9	

Zdroj: autor

Podnik můžeme zařadit mezi průměrné podniky, kdy jeho silné stránky představují 35,5% a hrozby pro podnik jsou na úrovni 22,2%. Po vyhodnocení této analýzy zvolíme strategii konfrontace, kterou můžeme názorně vidět na obrázku 15.

Obrázek 15: SWOT matice

	Slabé stránky (W)	Silné stránky (S)
Příležitosti (O)	WO strategie „Hledání“	SO strategie „Využití“
Hrozby (T)	WT strategie „Vyhýbání“	ST strategie „Konfrontace“

Zdroj: Tichá, Hron, 2003

Popis jednotlivých strategií

Strategie WO

Strategie udává, jak překonat slabé stránky s využitím příležitostí. Největší slabou stránkou společnosti je její propagace. Propagace je zajišťována pouze prostřednictvím internetových stránek, což v současné době nestačí. Odstraněním této slabé stránky by mohla firma využít svých příležitostí a oslovit více potenciálních zákazníků, což by dávalo firmě možnost rozšířit výrobu.

Strategie SO

Strategie udává, jak využít silné stránky k získání příležitostí. Silnou stránkou je používání kvalitních materiálů, a o to víc při pořád sílící konkurenci, kdy už si zákazník nevybírá produkt pouze na základě ceny, ale upřednostňuje i používání kvalitních materiálů a šetrnost k životnímu prostředí. Touto silnou stránkou by firma mohla oslovit více zákazníků a tím využít svých příležitostí.

Strategie WT

Tato strategie je strategií obranou se zaměřením na odstranění slabé stránky a vyhnutí se ohrožení zvenčí. Opět zde uvádím jako nejslabší stránku firmy její samotnou propagaci. Firma by si měla zvolit i jinou možnost propagace, než jen pomocí webových stránek. Stále sílící konkurence v oboru by měla firmu motivovat ke krokům, které by jí zajistili alespoň nepatrný náskok před konkurencí.

Strategie ST

Pro tento segment (ST) jsou navrhovány strategie soustředná diverzifikace, složená diverzifikace, horizontální integrace.

Soustředná diverzifikace – přidávání nových výrobků a služeb, které souvisí s dosavadní hlavní činností podniku.

Složená diverzifikace – přidávání nových výrobků a služeb, které nesouvisí s dosavadní hlavní činností podniku.

Horizontální integrace – koupě podniku nebo část podílu v podniku, který je ve stejném oboru nebo jejich spojení.

Tato strategie vyšla pro naši firmu jako nejvýhodnější a umožňuje využití silných stránek na obranu proti hrozbám. Díky prostorám výroby, které by se daly rozšířit, a tím zvýšit výrobní kapacity, používáním kvalitních materiálů, které současný zákazník nejen, že vyhledává, ale zároveň je i preferuje a kvalitnímu týmu zaměstnanců, může podnik úspěšně čelit stále narůstající konkurenci v oboru. Firma je silná taktéž tím, že vyrábí vlastní plastová okna, dává ji to možnost snížit náklady na výrobu, používáním moderních technologií, a tím i snížit samotnou cenu produktů. Takovýmto snížením ceny by mohla firma zvýšit poptávku po plastových oknech nad poptávkou po oknech dřevěných (substitutech).

9 Návrh zlepšení

Tato firma je poměrně dlouho na trhu a vždy dosahovala kladného hospodářského výsledku, proto je velmi těžké, cokoliv této firmě vytýkat a přijít s nějakým vylepšením zažitých postupů. Nicméně určité procesy ve firmě nejsou nastaveny optimálně.

Propagace této firmy prostřednictvím pouze internetových stránek je v dnešní době velmi slabá, navíc když konkurence hledá jakoukoliv možnost, jak by upevnila svou pozici na trhu. Firma by mohla najít i jiné cesty propagace, aby zvýšila poptávku po svých produktech.

Další kapitolou zlepšení je rozvoj stávajících produktů, sledování nových technologických změn v oboru a případné rozšíření produkce, i když takováto investice bude velice finančně náročná.

Firma by mohla rozšířit svou působnost i mimo Jihomoravský kraj, kde by získala nové potencionální zákazníky. S tím souvisí i jazyková vybavenost zaměstnanců, která byla označena ve SWOT analýza jako slabá stránka podniku, pokud se firma bude snažit vstoupit na zahraniční trh (Rakousko).

Na druhé straně se firma může spolehnout na kvalitní tým zaměstnanců, kde může prohlubovat jejich zkušenosti. Zároveň bych doporučil nadále používat kvalitní materiály, které současný zákazník požaduje.

10 Závěr

Cílem práce bylo zvolit strategii pro společnost z malého a středního podnikání. Jako zkoumaný objekt byl vybrán podnik, který se zabývá výrobou a montáží plastových oken. Podnik působí na trhu více jak 15 let a má dlouholetou tradici.

Z počátku této práce jsem zkoumal provázanost mezi odvětvím stavebnictví a trhem s plastovými okny. Podle mého zjištění zde určitá souvislost existuje. Firma dosáhla svého nejlepšího hospodářského výsledku v roce 2007 a to 13 732 000 Kč. To souviselo pravděpodobně i s tím, že bytová výstavba v Jihomoravském kraji v témže roce byla také největší (6 013 dokončené bytové výstavby). Zároveň stoupající a klesající hospodářské výsledky s vývojem stavebnictví byly rovněž patrné.

V analýze vnějšího prostředí (STEP analýze) bylo zvoleno 12 faktorů, které mají největší vliv na podnik. Nejvíce podnik mohou ovlivnit faktory ekonomické a také technologické, protože pokrok technologie je nezastavitelný, a pokud firma chce udržet krok s konkurencí, musí neustále své výrobky technicky zdokonalovat.

Konkurence na tomto trhu je na velmi vysoké úrovni, což ukázal Porterův model. Aby si firma udržela dobrou konkurenční pozici, musí neustále technicky zdokonalovat své výrobky a pracovat s kvalitními materiály, které současný zákazník požaduje nejvíce.

Co se týká finanční stránky podniku, podnik dosahuje ve všech obdobích kladného výsledku hospodaření a i to může být známkou úspěšného podniku. V nejúspěšnějším období, v roce 2007, byl obrat necelých 90 mil Kč a hospodářský výsledek přes 13 mil Kč. V dalších letech nastal patrný pokles, což mohla zapříčinit hospodářská krize a s ní související snížené investice do stavebnictví.

Na závěr této práce byl podnik podroben SWOT analýze, kde jsem určil slabé a silné stránky, příležitosti a ohrožení. Na základě této analýzy bylo zhodnoceno fungování podniku. Po vyhodnocení SWOT analýzy, byla vybrána jako nejvhodnější strategie ST „konfrontace“. Pro tento sektor jsou navrhovány strategie: soustředná diverzifikace, složená diverzifikace, horizontální integrace. Firma by měla zlepšit svou propagaci, soustředit se na modernizaci svých produktů a nadále používat kvalitní materiály.

Firmě bych doporučil sledovat vývoj na trhu nových materiálů, změny nových technologií a vývoj stavebnictví a na tyto změny flexibilně reagovat.

11 Summary

The subject of my bachelor dissertation is made a strategy analysis of a selected company and to suggest changes that happened strategy more effectively. This thesis consists of a theoretical and a practical part. The teoretical part deals whit the definitions of the terms strategy and strategic analysis. It characterises the metods analysis of the micro environment, analysis of the macro environment and analysis of the company´s internal environment. The practical part refers to the informations from the teoretical part. The practical part contains description strategic analysis of a selected company. The ending part of this dissertation is SWOT analysis and proposes changes and new strategy for a company.

Key words: Strategy, strategic analysis, external environment, SWOT analysis

12 Použitá literatura

1. DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*. první vydání. Praha: C. H. BECK, 2001. 256 s. ISBN 80-7179-603-4.
2. KEŘKOVSKÝ, Miloslav; VYKYPĚL, Oldřich. *Strategické řízení : teorie pro praxi*. první vydání. Praha : C. H. BECK, 2002. 172 s. ISBN 80-7179-578-X.
3. SOUČEK, Zdeněk. *Úspěšné zavádění strategického řízení firmy*. Praha : Professional Publishing, 2003. 213 s.
4. TICHÁ, Ivana; HRON, Jan . *Strategické řízení*. první vydání. Praha : CREDIT, 2003. 240 s. ISBN 80-213-0922-9.
5. KOŠŤAN, Pavol; ŠULEŘ, Oldřich. *Firemní strategie: plánování a realizace*. první vydání. Praha: Computer Press, 2002. 121 s. ISBN 80-7226-657-8.
6. VEBER, Jaromír; SRPOVÁ, Jitka. *Podnikání malé a střední firmy*. Praha : Grada, 320. 2008 s.Synek a kol.: Podniková ekonomika, Praha: C. H. Beck, 2002, 479 str.
7. JIRÁSEK, Jaroslav A. *Strategie: Umění podnikatelských vítězství*. Praha: Professional Publishing, 2004. 189 s. ISBN 80-86419-22-3.
8. SEDLÁČKOVÁ, Helena. *Strategická analýza*. první vydání. Praha: C. H. BECK, 2000. 101 s. ISBN 80-7179-422-8.
9. FOTR, Jiří; DĚDINA, Jiří; HRŮZOVÁ, Helena *Manažerské rozhodování*. druhé vydání. Praha: EKOPRESS, 2000. 231 s. ISBN 80-86119-20-3.
10. SYNEK, Miloslav, a kol. *Podniková ekonomika*. Praha : C. H. BECK, 2002. 479 s
11. VYAKARNAM, Shailendra; LEPPARD, John W. *Plánování podnikatelských strategií*. Praha : Grada Publishing, 2001. 138 s.

Elektronické zdroje

http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/bvz_cr
http://www.czso.cz/xb/redakce.nsf/i/bytova_vystavba_v_obcich_jihomoravskeho_kraje
http://www.euroekonom.cz/ekonomika

13 Seznam tabulek a obrázků

Seznam tabulek

Tabulka 1: Kategorie cílů 10
Tabulka 2: Strategické řízení 26
Tabulka 3: Disponibilní výsledek hospodaření 41
Tabulka 4: STEP analýza 42
Tabulka 5: Vybrané ukazatele české ekonomiky za rok 2010 45
Tabulka 6: Párové srovnání 54
Tabulka 7: Trojúhelníková matice 55
Tabulka 8: Četnostní tabulka 56

Seznam obrázků

Obrázek 1: Integrovaný proces strategického řízení 7
Obrázek 2: Strategické zaměření podniku 8
Obrázek 3: Strategická analýza 12
Obrázek 4: Porterův model 17
Obrázek 5: Model „7S“ firmy McKinsey 21
Obrázek 6: Hodnotový řetězec 22
Obrázek 7: SWOT matice 24
Obrázek 8: Analýza bytové výstavby dle krajů ČR 39
Obrázek 9: Dokončené byty v Jihomoravském kraji 40
Obrázek 10: Průměrná měsíční mzda v ČR 44
Obrázek 11: Profil moderního plastového okna 45
Obrázek 12: Vývoj míry inflace 46
Obrázek 13: Vývoj stavební výroby 46
Obrázek 14: Vývoj obratu firmy 52
Obrázek 15: SWOT matice 56