

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta

Katedra řízení

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

Studijní obor: Obchodní podnikání



Strategické řízení a možnosti jeho uplatnění ve vybrané
organizaci

Vedoucí bakalářské práce
Doc. Ladislav Rolínek PhD.

Autor
Jan Erhart

2007

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích
Zemědělská fakulta
Katedra řízení
Akademický rok: 2004/2005

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Jan ERHART**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Obchodní podnikání**

Název tématu: **Strategické řízení a možnosti jeho uplatnění ve vybrané organizaci**

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

Úvod:

vymezení pojmu strategické řízení.

Cíl práce a metodika: Cílem práce je navrhnout možnosti uplatnění postupů a metod strategického řízení a aplikovat jeho vybrané metody a postupy ve zvolené organizaci.

Literární přehled:

Charakteristika vybrané organizace: zaměření, historický vývoj, velikost, počet pracovníků, přehled o hlavních konkurentech,

Vlastní práce:

- a) analýza organizace s využitím vybraných metod strategického řízení;
- b) hodnocení strategické pozice organizace pomocí SWOT analýzy;
- c) návrh alternativ strategií souvisejících s rozvojem organizace.

Diskuse a závěr:

Literatura:

Přílohy:

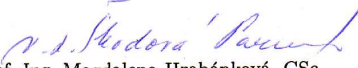
Rozsah práce: 50 - 70 stran
Rozsah příloh: dle možností
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná

Seznam odborné literatury:

- Hron, J., Tichá, J., Dohnal, J.: Strategické řízení. ČZU Praha, 1998, 266 s.
Kopčaj, A.: Řízení proudu změn - nevšední rozvoj firmy. Silma 90, Ostrava 1999, 298 s.
Bowman, C.: Strategický management. Grada Publishing, Praha 1996, 147 s.
Kiernan M., J.: Inovuj nebo nepřezijíš (Zásady strategického řízení pro 21. století). Management Press, Praha 1998, 254 s.
Donelly, J., H. a kol.: Management. Grada Publishing, Praha, 1997, 821 s.
Kotler, P.: Marketing management. Victoria publishing, Praha 1995, 789 s.
Drucker P. F.: Věk diskontinuity. Management Press, Praha 1994, 853 s.
Gibson, R.: Nový obraz budoucnosti. Management Press, Praha 1998, 255 s.
Periodikum Moderní řízení, HN

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

Datum zadání bakalářské práce: 15. února 2005
Termín odevzdání bakalářské práce: 15. dubna 2006


prof. Ing. Magdalena Hrabánková, CSc.
děkanka

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
ZEMĚDĚLSKÁ FAKULTA
studijní obor
Studentská 13 12
370 05 České Budějovice


prof. Ing. Magdalena Hrabánková, CSc.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 15. února 2005

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma Strategické řízení a možnosti jeho uplatnění ve vybrané organizaci vypracoval samostatně na základě vlastních zjištění a materiálů, které uvádím v seznamu použité 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 fakultou elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách.

V Č. Budějovicích 25.4. 2007

Jan Erhart

Poděkování

Děkuji vedoucímu práce panu doc. Ladislavu Rolínkovi PhD. za pomoc a cenné rady při zpracování bakalářské práce. Současně děkuji vedení podniku Výstaviště České Budějovice, a.s. za zpřístupněné informace.

0. Úvod.....	3
1. Literární přehled.....	5
1.1 Definice základních pojmů (strategie, strategické řízení)	5
1.2 Složky strategického řízení	6
1.3 Poslání a cíle podniku	7
1.4 Externí analýza	8
1.4.1 STEP analýza	8
1.4.2 Analýza ekonomických charakteristik odvětví.....	8
1.4.3 Analýza hybných sil odvětví.....	9
1.4.4 Analýza konkurence v odvětví - Porterův model	9
1.4.5 Strategické mapy.....	11
1.4.6 Analýza atraktivity odvětví.....	12
1.5 Interní analýza.....	12
1.5.1 Formulace specifických předností podniku	12
1.5.2 Finanční analýza	13
1.5.3 Analýza exponovanosti podniku.....	14
1.5.4 Analýza portfolia	15
1.6 Analýza vlivu zájmových skupin.....	15
1.7 SWOT analýza	16
1.8 Volba strategie podniku	18
1.8.1 Generování strategických alternativ	19
1.8.2 Výběr strategie – kritéria	20
1.8.3 Typy strategií	21
1.9 Realizace strategie	23
2. Metodika a cíle.....	25
3. Charakteristika vybrané firmy	27
3.1 Historie firmy.....	27
3.2 Vlastníci a organizační struktura	28
4. Analýza vnějšího prostředí	30
4.1 STEP analýza	30
4.2 Základní charakteristiky odvětví	32
4.3 Analýza hybných sil.....	34
4.4 Porterův model.....	35
4.5 Strategické mapy.....	37

5. Analýza vnitřního prostředí	39
5.1 Evaluace současné strategie.....	39
5.2 Analýza zdrojů a schopností.....	40
5.3 Klíčové faktory úspěchu	43
5.4 Analýza exponovanosti podniku.....	43
5.5 Analýza konkurenceschopnosti	45
6. Analýza zájmových skupin.....	46
7. SWOT analýza Výstaviště Č. Budějovice, a.s.....	48
8. Volba strategie	51
8.1 Stanovení strategických alternativ	51
8.2 Rozbor a popis alternativních variant.....	52
8.2.1 Obohacení stávajících výrobků o nové prvky.....	52
8.2.2 Rozvoj trhu zejména v oblasti „trojregionu“	52
8.3 Volba strategie	53
9. Závěr	54
10. Sumarry.....	56
11. Přehled použité literatury:.....	57

0. Úvod

Žijeme v 21. století, v informačním světě plném turbulentních změn, silné konkurence a nových a nových technologií, na které je stále těžší reagovat. Životaschopnost společností v tomto prostředí by bez jasných plánů, koncepcí a řízení procesů související s chodem podniku byla naprosto nemyslitelná.

Rámec těchto nutných činností z dlouhodobého hlediska zastřešujeme pod pojem strategické řízení. Jedná se v podstatě o cestu, směr organizace k vytyčeným cílům.

Oblast strategického řízení nejen jako činnosti podniku, ale i vědní disciplíny je tak v posledních letech skloňována ve všech pádech. Existuje řada knih a publikací, které tuto oblast uceleně popisují. V posledních letech se v oblasti strategického řízení odehrávají dva podstatné posuny.

Prvním skutečností je, že v oblasti strategického řízení obecně dochází k tomu, že středně velké společnosti začínají formulovat svou strategii a uplatňovat principy strategického řízení, zatímco v minulosti se strategické řízení a ve formalizované podobě obzvlášť, týkalo spíše velkých společností.

Druhou skutečností je stále těžší oddělení důležitých informací od těch méně významných a hlavně jejich včasné zachycení. Strategické řízení se tak stává nepřetržitým procesem, ve kterém ten kdo je nejlépe schopen reagovat a žít v prostředí chaosu a nejistoty má největší šanci být úspěšným.

Pokud bychom se chtěli podívat na změny v řízení společnosti a jejich činností v čase, našli bychom mnoho přístupů. Počátky, odvozené od kontroly a založené na předpokladech, že minulost se opakuje, přes plánování odvozené od trendů po strategické řízení stavějící na hledání problému a nalezení vhodné pozice vůči němu.

Pravdou zůstává, že většina firem v dnešní době nepotřebuje radikální změny svých existujících strategií, ale pravděpodobně nedosáhly vše z jejich potenciálu. Fakt, že nějaká firma vůbec existuje, předpokládá, že mnoho věcí musí dělat správně. Je však velký rozdíl mezi pouhou existencí a špičkovým výkonem; a to, že zde firma dnes je, ještě neznamena, že zde bude ještě za pět let (Bowman, 1996).

Cílem této práce je aplikace teoretických poznatků metod strategického řízení na vybraný podnik Výstaviště České Budějovice, a.s., na základě výsledků jednotlivých analýz provést zhodnocení současného stavu podniku a jeho prostředí, vyvodit závěry a navrhnout doporučení pro výše uvedenou firmu.

Teoretické poznatky jsou rozebrány v literárním přehledu této práce. Na základě aplikace jednotlivých analýz vnitřního a vnějšího prostředí podniku jsou ohodnoceny jednotlivé faktory, jejich vliv na podnik, posouzeny možné budoucí trendy a stav podniku. Dle možných dopadů jednotlivých faktorů je pro podnik navržena nejvhodnější strategie. Doufám, že tato práce bude přínosná, vyvozené závěry budou moci být využity i v praxi a splní tak svůj základní cíl.

1. Literární přehled

1.1 Definice základních pojmů (strategie, strategické řízení)

Slovo **strategie** pochází ze starořeckého *strategos* tj. umění vojevůdce. Původně se vztahoval k vlastnostem vojevůdce a ke způsobu, s jakým se zhostil své role. V oblasti vojenství také dosáhl největšího rozšíření.

K přenesení vojenské terminologie včetně základních koncepcí do sféry řízení podniku došlo po 2. světové válce, kdy se do civilního zaměstnání vraceli důstojníci amerického vojenského letectva, kteří se podíleli na zpracování strategických studií. V praxi tedy začala strategie představovat postup k dosažení cílů, při kterém se nejlépe uplatní přednosti podniku. Názory na současnou definici strategie se u jednotlivých autorů různí (Hron, Tichá, 2005).

Podle Dedouchové (2001) lze na strategii pohlížet dvěma způsoby. Tradiční definice (plánovací přístup) chápe strategii podniku jako dokument, ve kterém jsou určeny dlouhodobé cíle podniku, stanoven průběh jednotlivých operací a rozmístění zdrojů nezbytných pro splnění daných cílů.

Naproti tomu moderní definice (přírůstkový přístup) chápe strategii jako připravenost podniku na budoucnost. Ve strategii jsou stanoveny 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.

Strategické řízení, uskutečňované top-managementem, případně i vlastníky firmy, zahrnuje aktivity, zaměřené na udržování dlouhodobého souladu mezi posláním firmy, jejími dlouhodobými cíli a disponibilními zdroji a rovněž mezi firmou a prostředím, v němž firma existuje (Keřkovský, Vykypěl, 1998).

Dalším klíčovým pojmem v oblasti strategického řízení je **strategická analýza**. Ta zahrnuje různé analytické techniky využívané pro zjišťování vztahů mezi okolím podniku (zahrnujícím makro i mikrookolí) a zdrojovým potenciálem podniku.

Cílem je nalézt všechny podstatné faktory, o nichž lze předpokládat, že budou mít vliv na konečnou volbu cílů a strategie podniku. Velmi důležité je posoudit vzájemné vztahy a souvislosti, které mezi faktory existují. Vychází se přitom nutně z odhadu budoucích trendů a jevů, které mohou v průběhu strategického období nastat. Je proto nezbytné snažit se co nejkvalifikovaněji analyzovat existující trendy, získávat informace budoucího vývoje, oddělit krátkodobé jevy od procesů dlouhodobé povahy. To pak umožňuje na tomto základě určit faktory, které strategii podniku ovlivňují, a kvantifikovat jejich očekávaný vývoj a vliv na podnik (Sedláčková, 2000)..

1.2 Složky strategického řízení

Strategické řízení se dle Tiché a Hrona (2005) skládá z pěti důležitých složek, kterými jsou:

1) Definování předmětu činnosti. Základním úkolem pro vrcholový management je vymezit oblast, ve které organizace podniká a ve které podnikat bude. Stanovisko managementu k vymezení podnikatelské působnosti v dlouhodobé perspektivě je vyjádřeno ve *strategickém poslání podniku*, které formuluje budoucí směr rozvoje podniku.

2) Stanovení strategických cílů. Stanovení přesně vymezených výkonových cílů je nutné ve všech oblastech ovlivňujících úspěch a životaschopnost podniku, na všech úrovních řízení. Stanovení cílů nejen, že převádí směřování podniku do konkrétních výkonových cílů, ale také předchází výkyvům, bezcílným činnostem. Strategické cíle podniku by měly vymezovat pozici na trhu a míru konkurenceschopnosti, které má podnik dosáhnout, roční zisk a další klíčové ukazatele (finanční, výrobní atd.).

3) Formulování strategie. Na vymezení strategických cílů se naváže formulováním strategie. Při tomto kroku je třeba vzít v úvahu všechny relevantní aspekty vnitřního i vnějšího prostředí podniku a na jejich základě vypracovat detailní plán akcí vedoucí k naplnění cílů.

Důležitou roli tu sehrává analýza a úsudek. Výběr strategie správný pro jeden podnik může být nevhodný pro jiný, který třeba působí i ve stejném odvětví.

4) Realizace strategie. Obecně vzato je úkol zavedení strategie spjat s revizí celého podniku a následným stanovením strategií podporujících kroků a akcí, které vedou k její realizaci. Jedná se o jeden z nejtěžších prvků strategického řízení.

5) Hodnocení strategie a opravná opatření. Formulace strategie ani její zavádění není činnost jednou provždy hotová. V turbulentním prostředí je důležitou povinností managementu monitorovat a upravovat strategii v závislosti na konkurenčním prostředí, nových příležitostech a ohroženích, či při změně v hierarchii cílů atd.

1.3 Poslání a cíle podniku

Každá firma (organizace, instituce) byla zakládána a existuje proto, aby naplňovala své určité poslání. To koresponduje se základními představami (vizí) zakladatelů podniku o předmětu podnikání, o zákaznících, o jejich potřebách a způsobu uspokojení těchto potřeb.

Dle Kotlera (1997) firmy proklamují svá poslání proto, aby je mohly sdílet se svými manažery, zaměstnanci a v mnoha případech i se svými zákazníky a ostatní veřejností.

Hron, Tichá (2005) se ztotožňují s Donellym (1997) ve 4 základních podmínkách poslání, jimiž jsou:

1. **Tržní orientace** - vymezení podniku ve vztahu k trhu, na kterém působí, nebo ve vztahu ke skupinám zákazníků, kterým slouží, případně ve vztahu ke konkrétním potřebám, které uspokojuje.
2. **Realizovatelnost** – poslání organizace by mělo být reálně dosažitelné
3. **Motivovanost** – dobré poslání v pracovnících vytváří pocit, že jejich práce má smysl, že se podílejí na prosperitě a dobrém jménu organizace
4. **Specifičnost** – poslání by nemělo být samoučelné a příliš obecné

Důležitým prvkem strategického řízení jsou podnikové cíle, vyjadřující to čeho chce podnik dosáhnout jak v dlouhodobém tak krátkodobém horizontu. Cíle je třeba je třeba určovat ve všech oblastech, které mají vliv na výkonnost a prosperitu podniku.

1.4 Externí analýza

Cílem externí analýzy je najít v okolí podniku příležitosti a ohrožení. Strategie podniku by měla maximálně využít nabízené příležitosti a nalézt způsob, jak se naopak ohrožením vyhnout nebo alespoň zmírnit jejich dopad na podnik.

Při externí analýze je zpravidla okolí podniku rozděleno na dvě části: na **mikrookolí**, představované odvětvím, ve kterém podnik podniká, a **makrookolí (globální prostředí)**, které je společné všem odvětvím a vytváří společné prostředí pro všechna mikrookolí (Dedouchová, 2001).

Základním analytickým prostředkem pro ohodnocení vlivů globálního prostředí je STEP analýza.

1.4.1 STEP analýza

Její název je odvozen od počátečních písmen klíčových faktorů makrookolí, tedy faktorů politických a legislativních, ekonomických, sociálních a kulturních, technických a technologických.

Základním úkolem STEP analýzy je nalézt v rámci 4 základních oblastí vlivy, jejichž změna by mohla mít významný dopad na podnik, a odhadovat, k jakým změnám v těchto klíčových oblastech může dojít. Stupeň nejistoty je zde značně vysoký.

1.4.2 Analýza ekonomických charakteristik odvětví

Vymezení ekonomických charakteristik odvětví je užitečnou pomůckou pro definování odvětví samotného. Metoda je vhodná zvláště při rozhodování o vstupu do nového odvětví. Odvětví je zde definováno jako skupina podniků nabízejících výroby nebo služby, které jsou blízkými substituty.

Ekonomickou strukturu odvětví vytvářejí na sebe vzájemně působící faktory nabídky a poptávky, které jsou pro určité odvětví společné a určují tak jeho strukturu i profil trhu (jeho velikost, kupní sílu, diferenciaci výrobků v něm, bariéry vstupu do odvětví apod.). Analýza ekonomických charakteristik odvětví by měla zahrnovat zejména velikost a míru růstu trhu, stupeň rivality mezi konkurenty a jejich množství, složitost vstupu do odvětví / výstupu z něj a další důležité aspekty (Hron, Tichá, 2005).

1.4.3 Analýza hybných sil odvětví

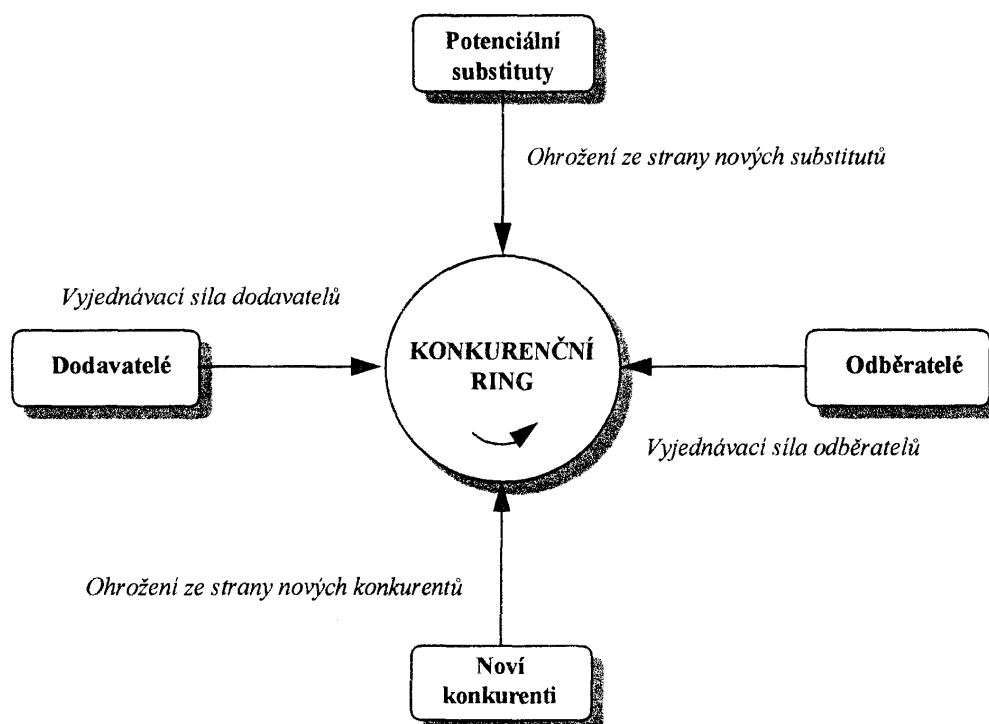
S několika málo výjimkami, se téměř každé odvětví nachází ve stavu konstantních změn působením řady sil a faktorů. Ty síly, u nichž je pozorován nejvýraznější efekt, se nazývají hybnými silami. Předmětem analýzy hybných sil v odvětví je je identifikovat, určit jejich významnost a vliv a odhadnout jejich dopad na odvětví.

1.4.4 Analýza konkurence v odvětví - Porterův model

Každé odvětví lze charakterizovat pomocí řady ekonomických a technických faktorů, které jsou základem konkurenčních sil. M. Porter utvořil model, ve kterém je konkurence v odvětví hodnocená na základě působení pěti sil a výsledkem jejich společného působení je ziskový potenciál odvětví. Výhodou Porterova modelu je jeho systematičnost.

Je pravidlem, že se celková ziskovost podniků v odvětví se snižuje, pokud pět zmíněných sil se spojí a vytvoří intenzivní tlaky. Ve většině případů to znamená pro podniky období ztrát.

Obrázek 1: Porterův model (Tichá, Hron, 2005)



A) Ohrožení ze strany nových konkurentů

Vážnost ohrožení ze strany nových konkurentů závisí na:

- bariérách vstupu do odvětví;
- reakci stávajících podniků na vstup nového konkurenta;

Bariéry vstupu do odvětví jsou nejčastěji spjaté s existencí a působením některého z následujících 6 faktorů:

1. Úspory z rozsahu - jsou významným faktorem, který může odradit od vstupu do odvětví, protože jsou noví konkurenti nuceni přijmout nějaký druh nákladového znevýhodnění.
2. Kapitálová náročnost - kapitálově náročná odvětví odrazují od vstupu konkurenty s nedostatečnými kapitálovými zdroji.
3. Diferenciace výrobků - odvětví charakteristická vysokou diferenciací výrobků, silným vlivem značky na poptávku, loajalitou zákazníků jsou velmi dobře chráněna proti novým konkurentům.
4. Nákladové znevýhodnění nesouvisející s velikostí - podniky etablované v odvětví mají obvykle vůči nově příchozím výhody v podobě vlastnických práv, přístupu k surovinovým zdrojům aj.
5. Přístup k distribučním kanálům - v odvětvích, kde jsou distribuční kanály limitované nebo těsně spjaté s existujícími producenty, může být nutnou podmínkou vstupu nové distribuční kanály vytvořit.
6. Vládní politika - např. regulačními opatřeními, licenčními požadavky, legislativou v oblasti ochrany životního prostředí atd.

Další okolností, která ovlivní případný vstup do odvětví, je reakce podniků v odvětví již etablovaných, které mohou odvrátit hrozící vstup nových konkurentů do odvětví.

B) Vyjednávací síla dodavatelů je vysoká za těchto předpokladů:

- o vstup pro odvětví odběratelů je velmi důležitý a rozhodujícím způsobem ovlivňuje kvalitu výstupu nebo tvoří významnou část celkových nákladů;
- o odvětví dodavatelů je ovládáno několika velkými podniky;
- o příslušné vstupy jsou natolik jedinečné, že pro kupujícího je nesnadné nebo nákladné přejít jinému dodavateli;

- o nejsou-li odběratelé důležitými zákazníky pro dodavatele, pak dodavatelé nemají žádný motiv podporovat odvětví odběratelů nižšími cenami, lepší kvalitou nebo novými výrobky;
- o jestliže odběratelé nevykazují snahy vypovídající o možné zpětné vertikální integraci.

C) Vyjednávací síla odběratelů

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

- Jsou koncentrovaní nebo nakupují ve velkém;
- Nakupovaný produkt je standardizovaný nebo nediferencovaný - umožňuje odběratelům snadnou změnu dodavatele;
- Nakupovaný produkt je významnou položkou pro odběratele;
- Zisk dosahovaný odběrateli je nízký;
- Nakupovaný produkt není významnou položkou pro kvalitu finálního výrobku;
- Odběratelé se orientují spíše na kvalitu než na cenu.

D) Ohrožení substituty

Konkurenční síla vyplývající z hrozby substitutů je tím významnější, čím nižší je jejich cena, čím vyšší je jejich kvalita a čím nižší jsou náklady přechodu zákazníků (Sedláčková, 2000).

E) Rivalita mezi existujícími podniky

Rivalita mezi existujícími podniky je důsledkem snahy každého z nich vylepšit vlastní pozici. Rivalita se zvyšuje zvláště pokud konkurující si podniky jsou početné, přibližně stejně velké a silné a trvale se střetávají, odvětví není dostatečně atraktivní, jsou vysoké výstupní bariéry a poskytované výrobky, či služby nejsou diferenciovány.

1.4.5 Strategické mapy

Mapování strategických skupin se používá v odvětvích, kde lze nalézt několik charakteristických skupin konkurentů. Jednotlivé skupiny tvoří podniky s podobnými tržními přístupy.

Metodiku vytváření strategické mapy lze popsat následujícími kroky Nalezení hlavních charakteristik, které odlišují podniky v daném odvětví jeden od druhého. Znázornění podniků na mapě o dvou proměnných za použití těchto odlišujících charakteristik (důležitý je nízký stupeň korelace). Zařazení podniků, které spadají do přibližně stejného strategického prostoru, do stejné strategické skupiny. Obkreslení kružnic okolo každé strategické skupiny; každý kruh musí mít velikost v proporci k podílu dané skupiny na celkových výnosech odvětví (Sedláčková, 2000).

1.4.6 Analýza atraktivity odvětví

Analýza atraktivity odvětví navazuje hlavně na analýzy konkurence (Porterův model, strategické mapy, analýza konkurentů) a sumarizuje jejich výsledky. Metodika analýzy atraktivity odvětví spočívá v hodnocení 15 faktorů a silám, které je ovlivňují, se přiřazuje skóre od 1 do 10. Skóre je vysoké tam, kde podmínky v odvětví umožňují podniku maximálně využít disponibilních zdrojů a naopak tam, kde podnik není schopen dostát požadavkům odvětví, je skóre atraktivity nízké (Hron, Tichá, 2005)..

1.5 Interní analýza

Cílem interní analýzy je odhalit silné a slabé stránky podniku. Tedy toho, co podnik dělá dobře, a kde dosahuje dobrých výsledků, a naopak. K určení silných a slabých stránek je nutné nejprve označit specifické přednosti, které vypovídají o tom, v čem je podnik silný a čím se odlišuje od konkurence.

1.5.1 Formulace specifických předností podniku

Specifickou předností rozumíme takovou vlastnost podniku, která mu využitím určitých svých osobitých možností a vytvořením zvláštních schopností umožní dlouhodobě dosahovat v určité oblasti nadprůměrné výsledky a zajišťovat tak jeho konkurenceschopnost (Souček, 1991).

Pro konkurenty může být velmi obtížné napodobit specifické přednosti podniku. Těžší však je, aby si podnik výhodu plynoucí z těchto specifických předností udržel.

Zdrojem specifických předností je majetek podniku (zdroje) a podnikové schopnosti (kompetence).

Rozdíl mezi majetkem a schopnostmi je velice důležitý. Podnik může mít unikátní a kvantifikovatelný majetek, ale pokud nemá schopnosti využít tento majetku efektivně, pak není schopen vytvářet nebo si udržet specifické přednosti.

Dle Tiché a Hrona (2005) zdroje a kompetence, které mají mít význam při budování konkurenční výhody, musejí být:

- **hodnotné** tzn., že umožňují zužitkovat potenciál pozice podniku na trhu;
- **vzácné**, tzn., že konkurenti je mohou získat jen s obtížemi;
- pro konkurenty **nenapodobitelné**;
- **nesmějí mít** snadno dostupné **substituty**.

Samotné hodnocení specifických předností podniku by mělo probíhat ve třech následujících krocích:

1. Identifikace zdrojů a kompetencí podniku (např. podle funkcionálních oblastí).
2. Hodnocení zdrojů a kompetencí z hlediska jejich významu pro tvorbu konkurenční výhody (hodnotící kritéria, klíčové faktory úspěchu).
3. Srovnání strategicky významných zdrojů a kompetencí se zdroji a kompetencemi konkurentů (konkurenceschopnost podniku).

1.5.2 Finanční analýza

Finanční analýza je úzce spojena s finančním účetnictvím, které poskytuje data a informace pro finanční rozhodování. Tyto data nám poskytují základní finanční výkazy: rozvahy, výkazy zisků a ztrát a přehledu o peněžních tocích (cash flow).

Samotné finanční výkazy ale neposkytují úplný obraz o hospodaření a finanční situaci podniku, o jeho silných a slabých stránkách. K překonání těchto nedostatků se proto využívá finanční analýza, která poměruje získané údaje mezi sebou navzájem a rozšiřuje tak jejich vypovídací schopnost. Účelem a smyslem finanční analýzy je zhodnotit tzv. "finanční zdraví" podniku (Valach, 1997).

Základním metodickým nástrojem finanční analýzy jsou tzv. finanční poměrové ukazatele. Ty jsou zpravidla děleny do 4 základních skupin:

ukazatele rentability

ukazatele zadluženosti

ukazatele platební schopnosti

ukazatele vycházející z údajů kapitálového trhu

Rentabilita, resp. výnosnost vloženého kapitálu měří schopnosti podniku vytvářet nové zdroje, dosahovat zisku použitím investovaného kapitálu.

Rentabilita je obecně definována jako poměr zisku a vloženého kapitálu.

Pojmem **zadluženost** vyjadřujeme skutečnost, že podnik používá k financování svých aktiv a činnosti cizí zdroje (dluh). Zadluženost ovlivňuje výnosnost kapitálu a riziko a proto se stává jednou z hlavních oblastí zájmu akcionářů, tedy poskytovatelů kapitálu. Základní otázkou podniku se tak stává: Jak zvolit finanční strukturu, tedy poměr vlastního a cizího kapitálu.

K hodnocení finanční struktury se používá několik ukazatelů zadluženosti, které jsou odvozeny z rozvahy a porovnávají vzájemné vztahů mezi položkami závazků, vlastního jmění a celkového kapitálu.

Trvalá platební schopnost je jednou z podmínek fungování podniku v tržním prostředí.

Poměrové ukazatele platební schopnosti odvozují solventnost, resp. likviditu podniku od poměru mezi oběžnými aktivy jako nejlikvidnější skupinou aktiv a krátkodobými závazky splatnými v blízké budoucnosti (obvykle do 1 roku). Mezi základní ukazatele lze zařadit: běžnou, peněžní a pohotovou likviditu.

Poslední skupina ukazatelů se od předchozích odlišuje tím, že ukazatele nejsou zjišťovány jen na základě účetních výkazů podniku, ale je započítána i tržní cena akcie jako **parametr kapitálového trhu**. Podávají tím informaci o tom, jak vidí budoucnost podniku investoři.

Základními ukazateli je výplatní poměr, který vypovídá o dividendové politice podniku, aktivační poměr, který vyjadřuje velikost zisku reinvestovaného zpět do podniku, dividendový výnos. resp. běžná výnosnost akcie, jako poměr dividendy na akcii a tržní ceny (kursu) akcie a price-earnings ratio, které hodnotí možný kapitálový výnos plynoucí z očekávaného růstu tržní ceny akcie.

1.5.3 Analýza exponovanosti podniku

Cílem této analýzy je zjistit, jak je podnik zranitelný zvenčí. Principem analýzy je ohodnocení, jak by podnik mohla ohrozit případná absence faktorů, které pro něj mají zásadní význam.

Výše uvedená analýza by se měla týkat především těchto oblastí: potřeb a přání zákazníků, aktiv a zdrojů, skladby nákladů, spotřebitelské základny (velikost, demografie, trendy), technologického zázemí, silných stránek a předností podniku, goodwill podniku, sociodemografických vlivů, aj.

Postup analyzování je následující:

1. identifikace faktorů (vrcholovým managementem pomocí brainstormingu);
2. formulace ohrožení vzniklého absencí daného faktoru;
3. formulace možných následků v případě, že se ohrožení naplní;
4. ohodnocení vlivu jednotlivých faktorů na podnik;
5. predikce uskutečnění jednotlivých ohrožení;
6. formulace možných reakcí podniku a ohodnocení schopnosti podniku reagovat na ohrožení;
7. grafické vyjádření pomocí matice, ve které jsou osami vliv faktorů na podnik a schopnost podniku reagovat na tato ohrožení (Tichá, Hron, 2005).

1.5.4 Analýza portfolia

Analýza portfolia je metoda používaná pro analýzu podniků s diverzifikovanou strukturou aktivit. Souvisí s rozříděním podnikových obchodů podle jejich ziskového potenciálu (Kotler, 1997).

Výsledkem portfoliových analýz je dvourozměrný graf – např. matice BCG, známá jako matice růst-podíl, či matice životního cyklu.

Pomocí těchto matic je možné zmapovat podnikatelské činnosti podniku, určit jejich atraktivitu, konkurenceschopnost, ziskovost v rámci odvětví a porovnat s podnikovou strategií. V návaznosti na tuto analýzu pak učinit kroky k případné korekci.

1.6 Analýza vlivu zájmových skupin

Na realizaci strategických cílů a strategie mají do značné míry vliv zájmové skupiny, které v různých formách poskytují zdroje podniku. Pod termínem zájmová skupina je chápán každý, jehož činnost může ovlivnit podnik nebo naopak, kdo je pod vlivem činnosti podniku (vlastníci, věřitelé, konkurenti, odbory, klienti atd.)

Metodický postup se skládá z 2 kroků:

- 1. Identifikovat relevantní zájmové skupiny;**
- 2. Identifikovat a otestovat předpoklady o zájmových skupinách.**

Analýza zájmových skupin začíná identifikací maximálního množství zájmových skupin. Po té následuje identifikace a testování předpokladů o zájmových skupinách. Dosažené výsledky jsou po té vyneseny do matice, ve které jednotlivé kvadranty tvoří doporučení, co vůči zájmovým skupinám učinit (Tichá, Hron, 2005).

1.7 SWOT analýza

Smyslem externí a interní analýzy, tzv. strategické analýzy, je odhalit příležitosti a ohrožení v okolí podniku a najít silné a slabé stránky podniku. Nicméně jako každá jiná analýza musí i strategická analýza vyústit v syntézu a závěry, které se stanou východiskem pro formulaci strategie. (Dedouchová, 2001).

V praxi se k tomu často používá tzv. SWOT analýza. SWOT je zkratka pro vnitřní silné (strengths) a slabé (weaknesses) stránky podniku a příležitosti (opportunities) a ohrožení (threats) identifikované ve vnějším prostředí podniku..

Silné stránky jsou pozitivní vnitřní podmínky, které umožňují organizaci získat převahu nad konkurenty. Organizační předností je jasná kompetence, zdroj nebo schopnost, která umožňuje firmě získat konkurenční výhodu. Může to být přístup ke kvalitnějším materiálům, dobré finanční vztahy, vyspělá technologie, distribuční kanály nebo vyspělý tým top manažerů.

Slabé stránky jsou negativní vnitřní podmínky, které mohou vést k nižší organizační výkonnosti. Nedostatkem může být absence nezbytných zdrojů a schopností, chyba v rozvoji nezbytných zdrojů. Manažeři s neodpovídajícími strategickými schopnostmi, neúměrné finanční zatížení, morálně zastaralé stroje apod.

Příležitostmi jsou současné nebo budoucí podmínky v prostředí, které jsou příznivé současným nebo potenciálním výstupům organizace. Příznivé podmínky mohou obsahovat změny v zákonech, rostoucí počet obyvatel-zákazníků, uvedení nových technologií. Příležitosti by neměly být posuzovány jen ve světle současných podmínek, ale hlavně z hlediska dlouhodobého vývoje prostředí a jeho vlivu na organizaci.

Hrozby jsou současné nebo budoucí podmínky v prostředí, které jsou nepříznivé současným nebo budoucím výstupům organizace. Nepříznivé podmínky mohou obsahovat vstup silného konkurenta na trh, pokles počtu zákazníků, legislativní změny apod. (KOŠŤAN, ŠULEŘ, 2002).

Výsledkem SWOT analýzy je matice SWOT, ve které je v každém ze 4 kvadrantů vyznačena jedna ze strategií.

Obrázek 2: SWOT matice (Tichá, Hron, 2005)

	Slabé stránky (W) 1. 2.	Silné stránky (S) 1. 2.
Příležitosti (O) 1. 2.	WO strategie “HLEDÁNÍ” (překonání slabé stránky využitím příležitosti)	SO strategie “VYUŽITÍ” (využití silné stránky ve prospěch příležitosti)
Ohrožení (T) 1. 2.	WT strategie “VYHÝBÁNÍ” (minimalizace slabé stránky a vyhnutí se ohrožení)	ST strategie “KONFRONTACE” (využití silné stránky k odvrácení ohrožení)

WO strategie

jsou zaměřeny na odstranění slabých stránek využitím příležitostí. Častým příkladem je např. nábor kvalifikovaných sil, akvizice, či joint venture

SO strategie

jsou strategie využívající silných stránek podniku ke zhodnocení příležitostí identifikovaných ve vnějším prostředí. V zájmu většiny podniků je dosáhnout pohybu z jiné pozice právě do této situace, ale v realu je prakticky nedosažitelný

WT strategie

jsou obrannými strategiemi zaměřenými na minimalizaci slabých stránek a minimalizaci ohrožení zvenku. Podnik bojuje o přežití.

ST strategie

Jsou možné jen tehdy, je-li podnik dost silný na přímou konfrontaci s ohrožením

1.8 Volba strategie podniku

Po uskutečnění strategické analýzy je možno přistoupit k formulaci strategie. Cílem je najít takový model chování (strategii), který využívá příležitostí ve vnějším prostředí při optimálním využití podnikových zdrojů. Tato fáze strategického řízení obvykle zahrnuje dva kroky:

1. Generování rozumného množství strategických alternativ
2. Výběr strategie, která bude realizována

Přitom je ale nutné rozlišovat, v které úrovni hierarchické struktury firemních strategií se pohybujeme.

Corporate (firemní či podnikatelská) strategie vyjadřuje základní podnikatelská rozhodnutí, například v jaké zemi a v jakém odvětví podnikat, jak alokovat disponibilní kapitálové prostředky, jakým zásadním způsobem bude podnikání řízeno atd.

Business (obchodní) strategie vyjadřuje základní strategické cíle a cesty vedoucí k jejich dosažení pro úroveň jednotlivých strategických obchodních jednotek. Obchodní strategie firmy vtiskuje podnikání jeho specifický charakter.

Functional (funkční) strategie; v návaznosti na každou obchodní strategii by měla na hierarchicky o jeden stupeň nižší úrovni existovat dílčí strategická řízení jednotlivých specifických oblastí, např. rozvoje výrobního programu, marketingu, lidských zdrojů, informačních systémů, výroby atd. Role těchto strategických řízení spočívá v zajišťování strategického rozvoje důležitých specifických oblastí v souladu s celkovým strategickým rozvojem firmy (Keřkovský, Vykypěl, 1998).

1.8.1 Generování strategických alternativ

Alternativy jsou jednou z cest nebo prostředků jak dosáhnout cíle. Obvykle vymezují možnosti a určují příležitosti dalšího směřování podniku. V zásadě lze alternativy rozdělit do 3 kategorií:

- Zřejmé, jasné alternativy, které vyplývají ze současných strategií podniku, obvykle jejich rozvíjením nebo drobnými úpravami.
- Kreativní alternativy obsahují nový přístup k řešení problému. Vyžadují využití odlišného myšlenkového přístupu, opuštění dosavadních stereotypů a předpokladů, které leží v základech současné strategie podniku.
- Nemyslitelné alternativy odrážejí radikální rozchod s tradičními myšlenkovými stereotypy podniku. V mnoha případech je pravděpodobnost, že tyto alternativy budou přijaty managementem podniku, velmi nízká. Přesto je důležité zahrnout tyto alternativy za účelem nastartování nového způsobu myšlení.

Samotný proces generování strategických alternativ zahrnuje dle Tiché a Hrona (2005) 3 fáze:

1) Rámec problému

Ve většině případů je proces generování strategických alternativ iniciován „pocitovanou potřebou“, že organizace má před sebou potenciální problém, nebo příležitost. Je proto důležité určit rámec problému, získat informace o problému samotném i o jeho příčinách, aby bylo možno posoudit, jak je problém vážný a jestli je třeba hledat nové alternativy řešení.

2) Generování souboru alternativ

Pro vytvoření dostatečného množství alternativ je nutné podporovat tvořivý proces generování alternativ v širokém spektru od těch zřejmých (navazujících na současnou strategii) až po nemyslitelné.

3) Zúžení souboru alternativ

Prvotní soubor alternativ je obvykle tak široký, že není možné ani účelné všechny alternativy dále rozvíjet. Ke zúžení souboru lze využít klíčových kritérií, která však budou obecně vycházet ze stanovených cílů a disponibilních zdrojů.

1.8.2 Výběr strategie – kritéria

Volba strategie je rozhodovací fáze následující po generování strategických alternativ. Je složitým rozhodovacím procesem, při kterém dochází k výběru optimální strategie vedoucí k dosažení strategických cílů. Výběr je zejména určován situací a vývojem v okolí firmy a interními faktory podniku. Dalším podstatným faktorem je i stupeň závislosti podniku na vlastních konkurentech, zákaznících, dodavatelích atd. Větší závislost znamená pro podnik menší flexibilitu při strategickém výběru.

Ve většině současné odborné literatury se doporučuje, aby předložené návrhy strategie byly posouzeny zejména z hlediska vhodnosti, přijatelnosti a uskutečnitelnosti.

Vhodnost strategie

Sleduje, zda uvažovaný návrh strategie je konzistentní s misí společnosti a s nadřazenými, případně s navazujícími funkčními strategiemi, zda je maximálně využito silných stránek firmy a příležitostí, které skýtá dané podnikatelské prostředí a eliminovány případné slabé stránky firmy a hrozby a jestli byly při strategické analýze a návrhu strategie vzaty v úvahu všechny relevantní faktory a skutečnosti. Důležitý je také soulad návrhu s ekonomickými zákonitostmi, politickým prostředím, právním řádem a s etikou podnikání.

Přijatelnost strategie

Hodnotí především, zda uvažovaná strategie v případě přijetí uspokojí všechny zainteresované tedy : zákazníky, vlastníky, management a ostatní pracovníky firmy, zda bude přijatelná pro stát, orgány místní správy, banky resp. ostatní aktéry finančních trhů, obchodní partnery a koneckonců i konkurenty firmy.

Uskutečnitelnost strategie

Je především chápána jako zajištění výrobních faktorů potřebných pro realizaci strategie: kapitálu, technologií, pracovní síly s požadovanou kvalifikací, energií, surovin i materiálů, know-how, licencí, informací atd.

Důležité je také, aby potřebné výrobní zdroje byly k dispozici v pravý čas. Strategie by také měla být v souladu s existující firemní kulturou a organizací.

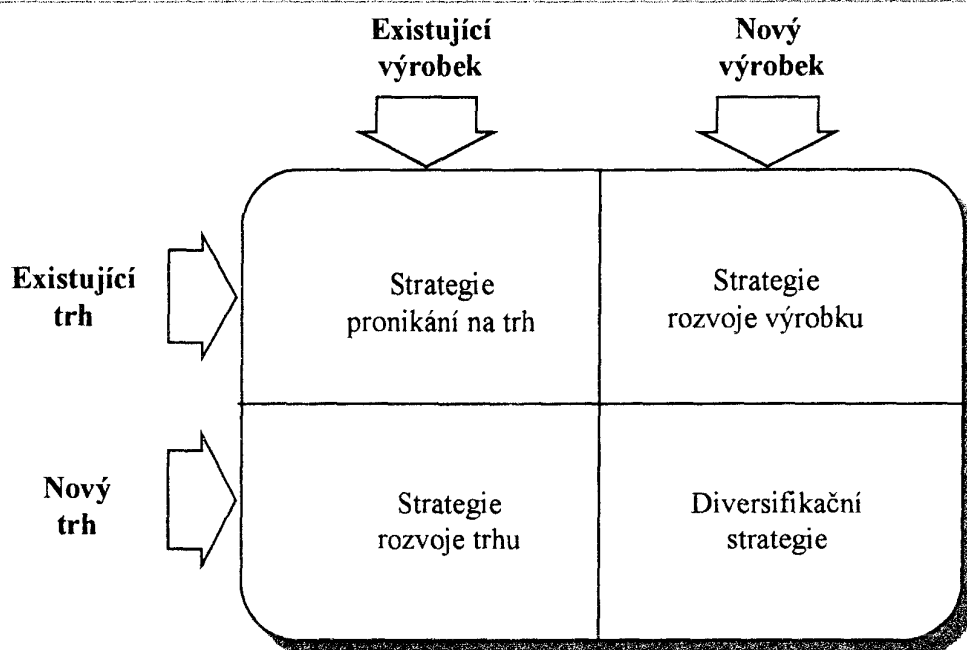
1.8.3 Typy strategií

Pro účely této práce postačí definování obchodních strategií, protože podnik vybraný pro uplatnění metod strategického řízení není korporace, ale individuální obchodní jednotka.

Podnikatelská jednotka je organizační jednotka, která se orientuje na jednu podnikatelskou aktivitu nebo na několik podobných podnikatelských aktivit. (Dedouchová, 2001),

Podle řady autorů existuje celá řada typů strategií. O systematický přehled typů strategií se poprvé v roce 1965 pokusil *Igor Ansoff*, který navrhl **matici čtyř strategií**.

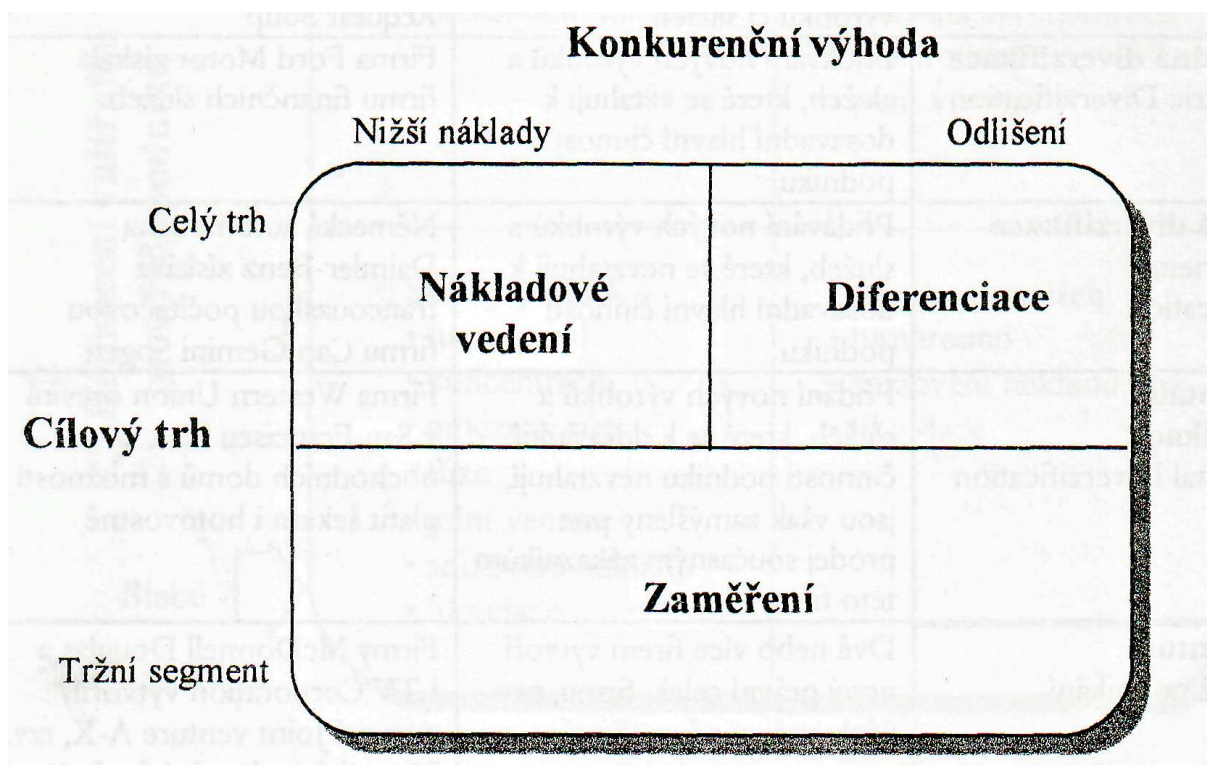
Obrázek 3: Ansoffova matice 4 strategií (Tichá, Hron, 2005)



O patnáct let později *Michal Porter* (1980) přišel s návrhem **třech základních konkurenčních strategií, nazývaných též generické strategie**. Vycházel ze zkušenosti, že základem nadprůměrného výkonu je dlouhodobě udržitelná konkurenční výhoda. Té lze dosáhnout 2 způsoby:

- **cestou nízkých nákladů;**
- **odlišením vlastní produkce od konkurenční.**

Obrázek 4: Typologie strategií dle Portera (Tichá, Hron, 2005)



Strategie vedoucího postavení nízkých nákladů

Tato strategie se orientuje na vytvoření podmínek, které umožní podniku vyrábět levněji než konkurenti. Podnik může nabízet své produkty za nižší cenu než konkurence a jeho zisk přitom zůstane stejný jako u konkurence. Druhou výhodou je silnější konkurenční pozice při cenové válce. Navíc podniky s nízkými náklady zpravidla zaujímají velký podíl na trhu, mohou tudíž při uvažovaném vstupu nových konkurentů nebo výrobců substitučních výrobků snížit cenu, a tak vytvořit výraznou vstupní bariéru.

Nevýhodou strategie nízkých nákladů je, že může být snadno konkurenty napodobena. Pro konkurenty není problém nakoupit na volném trhu stejnou technologii a stejné zařízení.

Diferenciační strategie

Cílem této strategie je odlišit se od konkurence a nabízet dokonalejší výrobek. Za to může podnik účtovat vyšší cenu a zvýšit tak zisk. Diferenciace může podnik dosáhnout různými způsoby, např. pomocí nových výrobků, nových technologií nebo poskytováním lepšího poprodejšího servisu apod.

Diferenciační strategie je poměrně drahá. Předpokládá investovat především do takových oblastí, jakými jsou vědeckotechnický rozvoj a marketing. Zpravidla je tato strategie dražší než strategie nízkých nákladů.

Hlavní problém diferenciační strategie spočívá ve schopnosti podniku přesvědčit zákazníka o výjimečnosti svých výrobků.

Cílená strategie

Cílená strategie soustřeďuje pozornost na výhodu nízkých nákladů nebo diferenciaci zpravidla pro jeden úzký segment trhu, který může být definován geograficky, typem zákazníků nebo segmentem výrokové řady. Podnik se může v rámci cílené strategie zaměřit buď na nízké náklady, nebo na diferenciaci.

Výhody a nevýhody cílené strategie lze charakterizovat stejným způsobem jako u předchozích dvou základních konkurenčních strategií.

1.9 Realizace strategie

Jedná se o nejsložitější část procesu strategického řízení. Formulace strategie je sice významným počinem, ale tím nelze skončit. Je potřeba v ní vyjádřené záměry uvést do života. Má-li být strategické plánování a řízení při realizaci strategie efektivní, musí k tomu být vytvořeny určité předpoklady:

1. Musí být vytvořeny organizační podmínky pro rozpracování přijaté strategie a její realizaci ve formě dlouhodobých plánů, programů, rozpočtů a dalších navazujících plánovacích dokumentů. Musí být jasno, kdo za které činnosti v tomto směru odpovídá a jaké přitom má pravomoce a kompetence.

2. V řádně fungující organizaci by mělo existovat klima, podporující strategické plánování.
3. Aby přijatá strategie mohla být řádně rozpracována do formy navazujících plánů, programů a rozpočtů, musí top manažeři jasně definovat rozhodující strategické cíle, předpoklady a podmínky vyplývající z přijaté strategie a řádně s nimi seznámí všechny, kdo se na plánování podílí, aby strategické plánování neztratilo svůj vliv na "spodní linii".
4. Manažeři i řadoví pracovníci musí být o úkolech vyplývajících pro ně z přijaté strategie a navazujících strategických plánů náležitě informováni. Samozřejmé také je, že na realizaci úkolů vyplývajících z firemní strategie jsou těsně vázány systémy motivace pracovníků.
5. Je třeba, aby byl čas od času kontrolován průběh realizace strategie a v případě nutnosti upřesňovány a revidovány plány strategie. Rozhodující pro tuto činnost jsou výsledky analýzy vývoje vnějšího prostředí firmy s ohledem na nové příležitosti a hrozby, stejně tak jako zhodnocení vývoje silných a slabých stránek firmy (Keřkovský Vykypěl, 1998).

2. Metodika a cíle

Cílem této bakalářské práce je navrhnout možnosti uplatnění postupů a metod strategického řízení a aplikovat je ve zvolené organizaci (Výstaviště České Budějovice, a. s.)

Základní metodický postup se skládá z těchto kroků:

- a) analýza organizace s využitím vybraných metod strategického řízení;
- b) hodnocení strategické pozice organizace pomocí SWOT analýzy;
- c) návrh alternativ strategií souvisejících s rozvojem organizace.

K analýze organizace byly využity v první řadě strategické analýzy, které lze rozdělit do několika skupin. První skupina analýz zkoumá vnější prostředí, ve kterém se firma pohybuje. Byly použity metody, které vyžadují poměrně velké množství informací ať už jde o odvětví, konkurenci nebo o ekonomické charakteristiky a trendy. Tato data byla čerpána z řady zdrojů, zejména elektronických, ale také od vedení zkoumané firmy.

Pro zhodnocení vnějšího prostředí podniku byly vypracovány tyto analýzy:

- STEP analýza s využitím dat zejména ČSÚ;
- Analýza strategických map, kde byly určeny velikosti ploch jednotlivých kruhů na základě odhadu tržního podílu, který mají jednotlivé skupiny v odvětví výstavnictví;
- Analýza základních charakteristik odvětví;
- Analýza hybných sil;
- Porterův model.

Druhá skupina analýz se zabývá zkoumáním vnitřního prostředí firmy. Jednotlivé metody jsou zaměřeny na finanční stránku firmy, přes vymezení zdrojů a schopností podniku, až k hodnocení její konkurenční pozice. Výchozí metodou pro mezipodnikové porovnání je benchmarking. Použity byly dostupné informace o konkurenci, pro analýzu firmy samotné pak především informace interní povahy poskytnuté vedením firmy, z výročních zpráv a dotazováním.

Pro zhodnocení vnitřního prostředí podniku byly využity tyto analýzy:

- Evaluace současné strategie;
- Analýza zdrojů a schopností se základním ohodnocením finančních ukazatelů;
- Klíčové faktory úspěchu;
- Analýza exponovanosti podniku;
- Analýza konkurenceschopnosti.

Po analýzách vnějšího a vnitřního prostředí bylo nutné ohodnotit vliv zájmových skupin a posoudit, jak je management firmy obeznámen s jejich požadavky. K tomu bylo použito při hodnocení jednotlivých zájmových skupin bodové hodnocení, popř. procentního hodnocení.

Jako syntéza byla využita analýza SWOT. Jednotlivé faktory jsou zde ohodnoceny pomocí párového porovnávání. Na základě Paretova principu, který dokázal, že 20% všech příčin má za následek 80% všech následků, byly dle váhy a četnosti seřazeny příležitosti, ohrožení, silné a slabé stránky firmy.

Závěrem je pak evaluace jednotlivých vhodných strategií v závislosti na výsledcích z analýzy SWOT a s přihlédnutím na vhodnost, realizovatelnost a přijatelnost jednotlivých alternativ.

K dispozici byla data z výroční zprávy za hospodářský rok 2005, tedy i ostatní data nutná pro veškeré další podpůrné a doplňující informace byla použita za uvedený rok.

Z důvodu nejvýznamnější nosné činnosti ve firmě, realizace výstav a jejich organizační zajištění, jsem se dominantně zaměřil na tuto činnost.

3. Charakteristika vybrané firmy

Akciová společnost VÝSTAVIŠTĚ České Budějovice, a.s. se řadí po mnoho let mezi přední organizátory výstav a veletrhů v České republice. Organizování veletrhů a výstav, realizace externích zakázek, nabídka komplexních reklamních služeb klientům v jihočeském regionu, v České republice i dalších zemích Evropy jsou základní nosné programy akciové společnosti, jejímž posláním je jednak tyto aktivity nadále rozšiřovat a zkvalitňovat a zároveň svojí činností napomáhat rozvoji výstavnictví v České republice a upevňovat si v oboru své přední postavení.

3.1 Historie firmy

Výstavnictví má v jihočeském regionu bohatou tradici, jejíž kořeny sahají až do poloviny 19. století. Již v roce 1848 probíhaly v Českých Budějovicích výroční trhy organizované čtyřikrát ročně. Současná činnost akciové společnosti navazuje na akce pořádané od roku 1960 jako regionální zemědělské výstavy. Od roku 1972 byl zaveden název "Celostátní zemědělská výstava Země živitelka České Budějovice". V roce 1981 přešel výstavní areál pod správu Ministerstva zemědělství a výživy ČR. Novodobá historie se začíná psát od 1. 1. 1994, kdy došlo v souladu s privatizačním projektem ke vzniku Park Centra, a.s.. V roce 1997 byl přijat nový název společnosti - "Výstaviště České Budějovice a.s." a nové logo.

Z pohledu krátkodobé historie došlo k nejvýraznějšímu nárůstu výstavních aktivit po roce 1990. Kdy k strategicky nejvýznamnější výstavě Země živitelka přibýly i další výstavy, které českobudějovické výstaviště zařadily mezi nejvýznamnější veletržní správy v celé České republice.

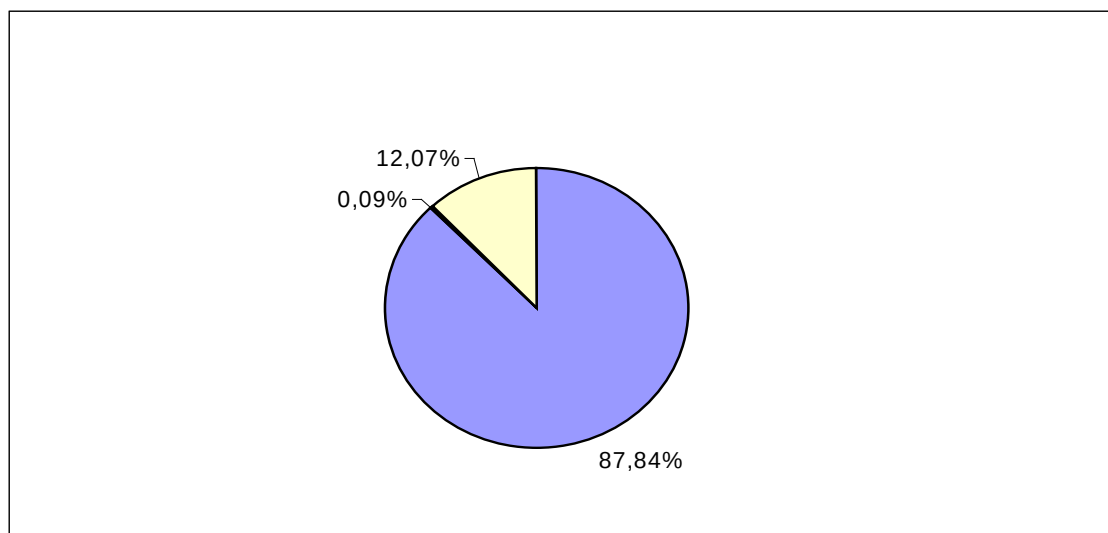
Tabulka 1: *Hlavní firemní ukazatele v roce 2005*

Výše základního kapitálu	248 455 000,-
Výše aktiv	389 694 000,-
Výše vlastního kapitálu	372 689 000,-
Počet auditovaných akcí	9
Výstavní plocha celkem	65.634
Počet vystavovatelů celkem	1.768
Počet návštěvníků celkem	276.357
Počet zaměstnanců	72

3.2 Vlastníci a organizační struktura

Většinovým vlastníkem společnosti Výstaviště České Budějovice a.s. se po privatizaci stala firma PGRLF, a.s. Praha. Dalšími vlastníky jsou ostatní právnické osoby a fyzické osoby (12%) (obrázek 5).

Obrázek 5: Vlastnická struktura Výstaviště Č. Budějovice, a.s.

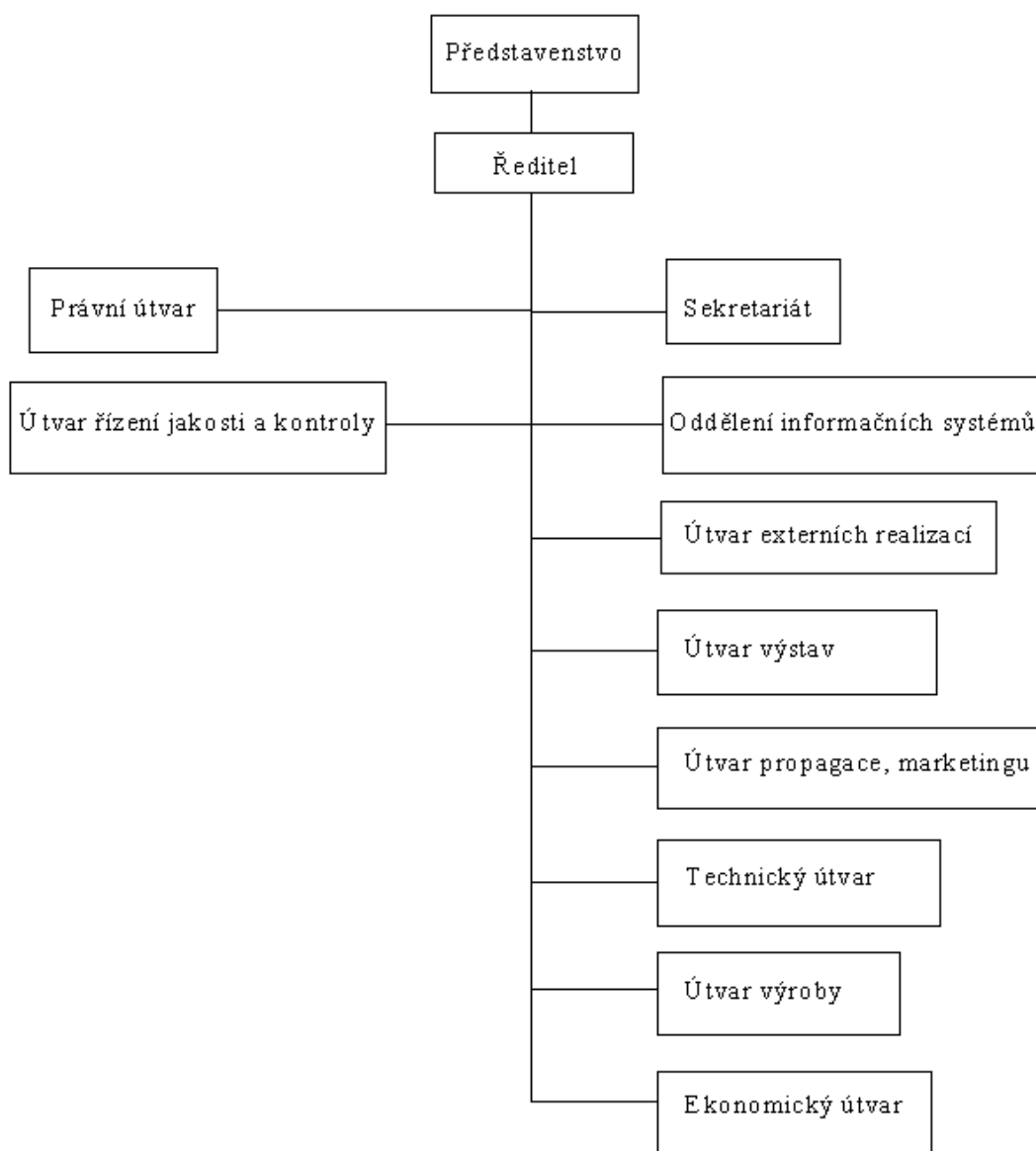


Podpůrný a garanční rolnický a lesnický fond, a.s. (PGRLF, a.s.) je jedním ze základních pilířů dotační politiky Ministerstva zemědělství. Hlavním předmětem činnosti PGRLF je subvencování části úroků z úvěrů a poskytování záruk na úvěry podnikatelských subjektů v oblasti zemědělství, lesnictví, vodního hospodářství a průmyslu zabývajícího se zpracováním produkce ze zemědělské výroby. Z hlediska právní formy je PGRLF akciovou společností, ve které 100% akcií vlastní Česká republika prostřednictvím Ministerstva zemědělství. Práva jediného akcionáře vykonává ministr zemědělství.

Organizační struktura

Firma je řízena pětičlenným představenstvem, jejíž předsedkyní je ředitelka společnosti. Dozorčí rada je tříčlenná. Organizační struktura je tkzv. funkční, tedy členěna do jednotlivých útvarů jak je znázorněno na následujícím schématu. Každý útvar má svého vedoucího, který zodpovídá za jeho provoz (Obrázek 6).

Obrázek 6: Organizační struktura Výstaviště Č. Budějovice, a.s.



4. Analýza vnějšího prostředí

Tato část je již věnována praktické aplikaci metod popsanych v teoretické části věnované strategické analýze vnějšího prostředí. Cílem těchto analýz je především zmapovat a charakterizovat odvětví výstavnictví, v kterém firma operuje, určit pozici zkoumané firmy a charakterizovat konkurenci v odvětví.

4.1 STEP analýza

Jak již bylo zmíněno v teoretické části práce, STEP analýza se zabývá popisem makrookolí, které podnik ovlivňuje. Nyní se pokusím nastínit jednotlivé skupiny faktorů a odhadnout možné vlivy na společnost Výstaviště České Budějovice, a. s.

Sociálně-kulturní segment

Počet návštěvníků slouží jako jeden z hlavních ukazatelů úspěšnosti výstav a veletrhů, a tak sociálně-kulturní segment je důležitou složkou působící na realizátory výstav. Odráží se zejména vliv vývoje populace, životní úrovně a životního stylu obyvatelstva. Většina návštěvníků je z jihočeského kraje a tak bude analýza v této oblasti zaměřena zejména na tento kraj.

Jihočeský kraj je krajem s nejmenší hustotou zalidnění z celé České republiky. V kraji žije **přibližně 630 tis. obyvatel**, tedy 62 obyvatel na 1 km², což je nejméně z celé ČR. Obyvatelstvo kraje má proti republikovému průměru poněkud mladší věkovou strukturu (průměrný věk je 39,5 roku).

Na tvorbě hrubého domácího produktu v České republice se kraj podílí pouze 5,5 %, v přepočtu na obyvatele však dosahuje 89,1 % republikového průměru a je mezi kraji na 6. pozici (po hl. městě Praze, Plzeňském, Středočeském, Jihomoravském a Královéhradeckém kraji). Tvorba hrubého fixního kapitálu představovala v roce 2005 na území kraje hodnotu 47,4 mld. Kč (6,4 % z ČR).

Kraj nepatří mezi rozhodující průmyslové oblasti, podíl na tržbách průmyslových podniků ČR činí 5,0%. Průměrná hrubá měsíční mzda v roce 2005 dosáhla 16 632 Kč (na fyzickou osobu), za celorepublikovým průměrem zaostala o 2 392 Kč (toto zaostávání je do určité míry dáno strukturou hospodářství kraje).

V mezikrajovém porovnání nezaměstnanosti zaujímá Jihočeský kraj čtvrtou nejvyšší příčku po hlavním městě Praze, Středočeském a Plzeňském kraji.

Životní styl obyvatel získává na dynamičnosti. Stírají se rozdíly mezi jednotlivými skupinami, zákazníci chtějí více užívat přátel, zábavy. Specifickým a signifikantním jevem v České republice je zadluženost domácností. Úvěry a pohledávky za klienty z řad obyvatelstva za posledních deset let představují nárůst o 800 %.

Z uvedených dat vyplývá, že podnik je v kraji obklopen menším okruhem zákazníků, tvořících vzhledem k příjmům slabší kupní sílu, než je tomu v jiných krajích. Životní styl obyvatel se rychle mění a je třeba pružně reagovat na tyto změny.

Technologický segment

V technologické oblasti vzrůstá význam nových informačních technologií, zejména internetu (dle výzkumů GfK Praha jej využívá 3 869 000 osob, tedy 44 % z celé populace ČR ve věku 12-79 let. Osob, které užívají internet denně nebo téměř denně, je 1 863 000, tedy 21 % z celé populace ČR ve věku 12-79 let). Tento nastolený směr tvoří příležitosti v podobě využití rychlých a snadno dostupných informací k dotvoření obrazu veletrhu, ale zároveň tu existuje i ohrožení v podobě levnější propagace firem. V dalších letech vliv těchto faktorů bude pravděpodobně sílit, proto se pro firmu stává technologický segment velmi důležitým.

S rostoucími požadavky zákazníků rostou i požadavky na technologické a informační zázemí, které se stalo nezbytnou součástí každé prosperující společnosti. Lze očekávat kromě stále lepších a dokonalejších komunikačních a informačních systémů i tlak na zlepšení zázemí, budov a zařízení, což pro zákazníka znamená zkvalitnění poskytovaných služeb.

Ekonomický segment

V ekonomickém segmentu má na firmu vliv zejména vývoj ekonomiky jednotlivých oblastí hospodářství, jelikož veletrhy a výstavy jsou zrcadlem trhu. Ekonomický růst jednotlivých oblastí průmyslu a služeb se většinou projevuje i v pozitivním vývoji oborově obdobně zaměřeného veletrhu. Jasným příkladem je zájem o strojní a automobilového veletrhy, jejichž průmysly „táhnou“ českou ekonomiku.

Dlouhodobě stabilní vývoj české ekonomiky – HDP, hospodářský růst tažený exportem, domácí spotřebou a kapitálovými investicemi podniků vzbuzuje optimistické vyhlídky. Růst je doprovázen nižší inflací na úrovni 3% tendence hospodářského růstu je typická pro celý středoevropský region (nových členských zemí EU).

Střednědobý scénář vývoje ekonomiky ukazuje, že v příštích letech se tempo růstu středoevropských ekonomik mírně zpomalí a prohloubí se harmonizace těchto trhů.

Výdaje domácností na spotřebu by měly růst proporcionálně k růstu HDP, bude přetrvávat dynamika přílivu přímých zahraničních investic, kapitálové investice, stavební činnost, spotřeba domácností, vývoz budou dosahovat pozitivních přírůstků.

Politicko-právní segment

Politická omezení oboru výstavnictví se z dlouhodobého hlediska ukazují jako malá. Na podnik působí druhotně a to působením na jednotlivé oblasti průmyslu, služeb, výzkumu a vývoje.

Jedním z dalších faktorů, který ovlivnil a ovlivňuje řadu oborů je vstup ČR do EU. Jak se ukázalo neměl na české výstavnictví výrazný vliv. České společnosti se připravovaly ke vstupu na nové trhy již před oficiálním vstupem ČR do EU. I tak tento faktor představuje mnoho příležitostí a ohrožení vzhledem k rozšíření velikosti trhu. Tento fakt bude mít za následek zvýšení konkurence, zvýšení úsilí o získání zahraničních zákazníků a nutnost boje o zákazníky expandující na evropské trhy.

Daňový rámec je jasně vymezen platnou legislativou a na firmu, zabývající se realizací výstav se vztahuje bez dalších výjimek

4.2 Základní charakteristiky odvětví

Obor výstavnictví je specifické odvětví, které působí jako součást prezentace firem a jednotlivců. Počátky tohoto oboru sahají do dávné minulosti, kdy se na určitém místě (většinou v tržnicích a v místech, kde se protínali obchodní cesty) a v určitou dobu (např. u příležitosti křesťanských svátků) střetávali potenciální zákazníci s výrobcí.

V současné době výstavnictví představuje komplexní prezentaci výsledků práce subjektů nejrůznějších oborů. Výstavní akce mohou mít řadu podob prezentují se zde hospodářské, vědecko-technické, výzkumné či umělecké výsledky práce a odlišují se od sebe nejen oborem prezentovaných subjektů, ale zejména geografickým dosahem akce (od lokálních až po mezinárodní) a obchodním charakterem.

Základním produktem trhu je veletrh, či výstava. Jednotná klasifikace a vymezení pojmu veletrhy a výstavy však neexistuje. Obecně lze říci, že veletrhy jsou většinou ekonomicky zaměřené akce, kde předmětem vystavování jsou především reálné exponáty.

Výstavní akce jsou zaměřené na propagaci myšlenek a záměrů různých subjektů společenského života. Pojmem výstava se ale označují i některé akce ekonomického charakteru.

Výstavnictví zahrnuje z obchodního pohledu akce:

- **komerční** (prezentační akce produktů, služeb a poznatků firem a sdružení prezentovaných oborů, která může být ryze prodejní, kontraktační či kombinací těchto dvou charakterů);
- **nekomerční** (akce převážně uměleckého, sběratelského a informačního typu převážně dlouhodobého či putovního charakteru pořádané státními institucemi, společenskými hnutími nebo zájmovými společenstvími). (Vysekalová, Hrubalová, Girgášová, 2004)

Výstaviště Č.B. a.s se zabývá sférou komerčních výstav, které mají většinou krátkodobý charakter (přibližně 1 až 10 dnů) a které slouží zejména k posílení obchodních vztahů, ale v posledních letech stále více i k budování image.

V rámci trhu je třeba ještě rozlišit auditovaná data, tedy ověřená nezávislou firmou, která vydá zprávu potvrzující správnost a pravdivost vykazovaných údajů a neauditovaná, jež poskytuje sama firma.

Velikost trhu je dána základními ukazateli. Nejvýznamnějším z nich je rozloha pronajaté plochy, počet vystavovatelů a počet návštěvníků.

Tabulka 2: Analýza českého veletržního a výstavního trhu 2005

POROVNÁNÍ DAT 2005 AUDITOVANÁ / NEAUDITOVANÁ						
TYP DAT	NÁVŠTĚVNÍCI ABOLUTNĚ	NÁVŠTĚV NÍCI V %	PLOCHA ABSOL.	PLOCHA V %	VYSTAVOVATELÉ ABSOLUTNĚ	VYSTAVO VATELÉ V %
AUDITOVANÁ	2212921	69,81%	756536	75,93%	21476	66,51%
NEAUDITO VANÁ	957030	30,19%	239778	24,07%	10813	33,49%
CELKEM	3, 169.951	100%	996.314	100%	32.289	100%

Zdroj: Pavlů, D., Náměstková, 2005

Počet konkurentů v oboru není vysoký, jedná se o 41 organizátorů výstav a veletrhů, kteří uspořádali v roce 2005 227 akcí. Dále je třeba do oboru zahrnout i specifickou skupinu výstavářských firem, které se zabývají tvorbou a výstavbou veletržních a výstavních expozic.

Mezi podniky auditovaného trhu vyčnívá tkzv. silná pětka, která reprezentuje 68,85% výstavní plochy, 55,59% počtu vystavovatelů a 60,68% počtu návštěvníků. Odvětví tedy lze charakterizovat jako konsolidované, které je charakteristické menším počtem podniků s velkým podílem na trhu. Tyto podniky určují hlavní trendy v oboru.

Geografický dosah firem je odvislý od velikosti pořádané akce a osloveného segmentu zákazníků. Většina akcí má charakter regionálních výstav. Statutu mezinárodních veletrhů v souladu s novou metodikou UFI platnou od roku 2005 v segmentu auditovaných akcí, dosáhlo v roce 2005 celkem 42 veletržních a výstavních titulů.

Zákazníky je přes 30000 vystavovatelů z čehož více než 20000 se prezentovalo na auditovaných výstavách a 3, 2 mil. návštěvníků z nichž 2,2 mil. navštívili auditované akce.

Složitost vstupu do odvětví je dána bariérami ve formě kapitálových požadavků na získání prostorů na konání veletrhu a dále získáním zákaznické základny.

Využití kapacit je nejvyšší při maximálním využití plochy areálu a optimalizaci výstavní sezóny.

4.3 Analýza hybných sil

Odvětví výstavnictví prožilo tak jako většina oborů velký nárůst firem a pořádaných akcí v průběhu 90. let. Po útlumu začátkem 21. století dochází v posledních letech opět k řádově procentnímu nárůstu počtu pořádaných akcí a zejména k nárůstu pronajaté výstavní plochy. Naopak je možné zaznamenat mírný pokles zájmu návštěvníků i vystavujících firem.

Nejvýznamnější hybnou silou se stává zlepšování infrastruktury a vybavenosti výstavních areálů. Modernizace výstavní hal nebo celých výstavišť se stává celoevropským trendem. Výstavba nového areálu v Praze Letňanech, Stuttgartu, či přestavba ve Vídni je reakcí na nové užívání veletrhů. Veletrh už není jen tržištěm, ale zejména místem konání obch. jednání a nástrojem zlepšování image. Tyto tendence následně evokují nutnost poskytovat zákazníkům vyšší komfort a vytvořit prostor pro konání konferencí a kongresů.

Dalším trendem je rozšíření technického know-how. Pro obor služeb je důležitá zejména práce kvalifikovaných pracovníků. Následkem toho je věnována stále větší pozornosti takzvanému „veletržnímu vzdělávání“ a to jak vzdělávání studentů a vlastních zaměstnanců o veletržích, jakožto nezaměnitelném nástroji marketingové komunikace, tak i vzdělávání klientů - vystavovatelů o tom, jak se na veletržní účast připravit, aby přinesla kýžený efekt. V učebních plánech některých škol se objevily už i přednášky o úloze veletrhů v marketingovém mixu.

4.4 Porterův model

K provedení analýzy konkurence byl použit Porterův model, jehož 5 sil bylo postupně analyzováno.

Dodavatelé

Základní nákladové položky pro Výstaviště České Budějovice a. s. jsou ty, které podmiňují zajištění provozu areálu. Tedy na straně vstupů působí firmy dodávající energie (vodu, elektřinu atd.), dále podniky dodávající suroviny a materiály na stavbu výstavních expozic a v neposlední řadě sem patří i firmy zajišťující opravy a vybavení areálu. Nutné je také zahrnout nákup služeb nutných k jednání se zákazníky (paušální platby za telefony, internet atd.). Nejtěžší způsob obrany je proti síle poskytovatelů energií, kde není dostatečný výběr z jiných firem. U ostatních nákladových položek má firma utvořeny s dodavateli příznivé dodavatelsko-odběratelské vztahy. U jednorázových projektů nad určitou výši investice je uplatňován výběr dodavatelů na základě výběrového řízení.

Noví konkurenti

Pravděpodobnost vstupu nových konkurentů je nízká. Nově vstoupivší podniky by musely podstoupit nákladové znevýhodnění v podobě značných kapitálových nároků na získání kvalitního prostoru pro uskutečnění výstav, získání zákazníků prostřednictvím reklamní kampaně atd.

V oboru se nachází několik etablovaných silných firem se stabilním podílem na trhu. Dá se tedy očekávat i negativní reakce těchto firem, protože míra růstu oboru je nízká a organizace mají dostatek prostředků na obranu (finanční zdroje, vazby s odběrateli atd.).

Z výše uvedených důvodů vyplývá, že tržní pozici Výstaviště Č. Budějovice, a.s. může atakovat s větší pravděpodobností některý ze stávajících konkurentů s vybudovaným image, tradicí a určitým zázemím.

Odběratelé

Tato skupina se člení na 2 významné segmenty a to vystavující firmy a návštěvníky. Portfolio veletrhů na českém trhu je obsazeno ve všech významných oborech. Firmy mají výběr z několika nomenklaturou podobných výstav, či jiných způsobů propagace. Veletrhy jakožto nakupovaný produkt tvoří pro vystavovatele významnou nákladovou položku a vzhledem k jejich těžko měřitelné působnosti nejsou někdy považovány za podstatný prvek marketingové komunikace firem. Zvyšuje se tím cenová senzitivita odběratelů a ti mají tendenci hledat levnější substituty. Význam odběratelů je dán také jejich velikostí (důležité jsou zejména velké firmy, které pokryjí většinu plochy výstav) a charakterem produktu, veletrh se pořádá zpravidla jednou ročně, a tak je důležité na něj získat dostatek zákazníků.

Substituty

Mezi hlavní substituty patří odlišná média jako způsoby propagace firem. Nejvýznamnějším se zdá být internet, i když odborníci odhadují, že se stane jen doplňujícím informačním zdrojem. Pro preference veletrhů mluví jejich kompaktnost působení na všechny smysly a kontakt face to face. Pro internet možnosti jeho využití 24 hodin denně a cena. Dalším substitutem je pořádání vlastních předváděcích akcí (dny otevřených dveří autosalónů atd.). Pro návštěvníky se substitutem stávají hyper a hobbymarkety, kde mají možnost výběru z širokého sortimentu.

Konkurenční rink

Rivalita mezi existujícími podniky je vysoká a to hlavně u veletrhů s totožnou nebo podobnou obsahovou náplní. Míra růstu odvětví je nízká, získat vyšší tržní podíl je možné hlavně na úkor konkurenta. Na trhu se konkuruje kvalitou služby a cenou.

4.5 Strategické mapy

Pro lepší stanovení vlivu hlavních konkurentů Výstaviště Č.Budějovice, a.s. byla využita metoda strategického mapování tržních pozic (obrázek 7). V odvětví výstavnictví můžeme kvantifikovat několik skupin. Základním členěním je rozdělení dle kvality služeb a image podniků pro zákazníky.

Pro druhou osu grafu byl určující počet obsluhovaných segmentů, tedy šíře oslovené skupiny zákazníků dané nomenklaturou výstav. Velikost kruhů vyznačuje přibližný tržní podíl uvedených skupin.

Z grafu vyplývá, že naprosto jasnou „jedničkou“ na trhu jsou Veletrhy Brno, které svým portfoliem veletrhů pokrývají téměř všechny obory prezentující se na veletrzích a i kvalitou služeb a strategií směřující k vytvoření „Central European Exhibition Centre“ nemají na současném českém trhu srovnatelného soupeře.

Další skupinu tvoří velké a střední firmy auditovaného trhu, které staví svou strategii na 1, či několika málo nosných výstavách, které mají národní až mezinárodní rozměr. Do této skupiny se řadí (Výstaviště České Budějovice, ABF Praha, Incheba Praha a Triumf Praha). Tyto organizátoři veletrhů se dají charakterizovat vysokou kvalitou i šíří služeb.

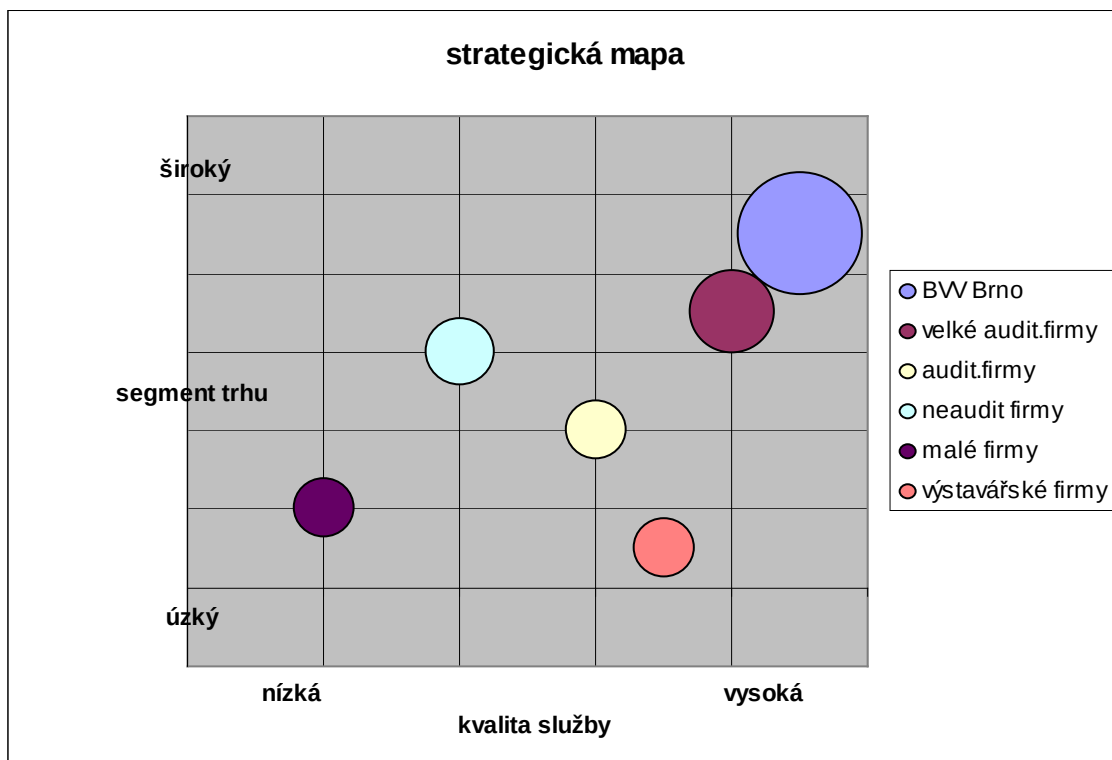
Na auditovaném trhu působí ještě několik organizátorů výstav (AC Expo Praha, Výstaviště Flora Olomouc atd.), z kterých byla utvořena další skupina, dotvářející charakter trhu.

Čtvrtým segmentem jsou neauditované firmy střední velikosti (Výstaviště Lysá nad Labem, Terinvest, LVT Liberec aj.). V České republice mají tyto firmy zatím v poměru k evropskému standartu velký podíl, počet akcí, které nejsou auditovány, osciluje kolem 50%. To nesevřídí dobré pověsti tohoto oboru v zahraničí a ani mezi významnější českými firmami. Pro tuto skupinu jsou charakteristické spíše regionální výstavy a nižší kvalita a nekomplexnost poskytovaných služeb.

Firmy, které nepořádají výstavní akce, ale zabývají se pouze výstavbou expozic, tvoří specifickou skupinu, která konkuruje zejména kvalitou poskytovaných služeb, a inovativním designem.

Poslední skupinou jsou menší pořadatelé výstav, pro něž auditování dat nemá smysl, protože se zaměřují pouze na lokální až regionální výstavy menšího charakteru.

Obrázek 7: Strategická mapa



5. Analýza vnitřního prostředí

Tato část **prakticky** navazuje na teoretický základ popsany v kapitolách výše, pojednávajících o strategické analýze vnitřního prostředí. Jejím úkolem je **analyzovat vnitřní zdroje** firmy, identifikovat její **silné a slabé stránky** a **dosavadní výsledky** ve vztahu ke konkurenčním podnikům i k firmě samotné.

5.1 Evaluace současné strategie

V rámci analýzy vnitřního prostředí si musíme nejdříve položit otázku: Je-li stále vhodná současná strategie a zda-li přináší požadované výsledky. Porovnat výsledky mezi jednotlivý roky utvořit časové řady a reagovat na dané změny.

Současná defenzivní strategie uplatňovaná prostřednictvím snižování výdajů a zbavováním se části majetku byla realizována snížením nákladů na údržbu, služby i omezením spotřeby energií. Dalších úsporných opatření se podařilo dosáhnout poklesem počtu pracovníků o 6 osob. Tato opatření však byla vykompenzována rostoucími ukazateli přidaná hodnota, produktivita práce a výkony. Ekonomické hodnocení naplňování této strategie bude dále hodnoceno v rámci finanční analýzy.

V roce 2004 bylo zčásti zrealizováno rozhodnutí valné hromady o prodeji 6 ha severní části areálu zbytek této investiční akce byl dokončen v roce 2005. Společnost tímto krokem navázala na defenzivní strategii, daří se tak udržovat efektivní poměr mezi hodnotou hmotného majetku a zisku z provozní činnosti (výnosnosti aktiv).

Tento strategický krok byl vyústěním exponovanosti podniku na výnosnost aktiv (ROA). Ukazatel ROA měl v předcházejících letech klesající trend, zapříčiněný klesajícím ziskem z provozní činnosti. Pokles tohoto ukazatele je zapříčiněn depresí hospodářského výsledku u nejvýznamnější výstavy Země živitelka (tvořící 40% tržeb společnosti) a dále i absencí této výstavy v roce 2002 způsobené povodněmi.

Projevuje se i klesající zájem o 2. nejvýznamnější podíl tržeb po pořádání výstavních akcí, o externí realizace souvislý s omezením investic firem do výstavních aktivit a vyšší konkurencí v podobě působících výstavářských firem, které se na tuto oblast trhu zaměřují.

Stupeň naplňování strategických cílů je vysoký. Organizace má zaveden kvalitní proces strategického plánování.

Odvětvové srovnání finančními ukazateli je těžké, protože na malém českém trhu, kde působí přes 90% malých firem, neexistuje na rozdíl od např. německého trhu odvětvové srovnání výstavnictví jako samostatného oboru. V našich podmínkách je většina analýz počítána pro firmy nad 100 zaměstnanců, proto i porovnání dle OKEČ, kde se podnik řadí hlavní náplní činnosti do skupiny ostatní podnikatelské činnosti, by bylo silně irelevantní.

Schopnost získávat cizí zdroje je u Výstaviště České Budějovice, a.s. dobrá. Podnik v současné době nevyužívá úvěru, ale nedosahuje ani růstu tržeb, takže získání prostředků z úvěru by bylo spojeno s vyšší mírou rizika splácení. Společnost nemá ani návaznost na strategického partnera (vlastníka), jako například BVV Brno a.s. na Messe Dusseldorf a město Brno či Pražské výstaviště na slovenskou Inchebu a město Prahu.

Riziko bankrotu měřené pomocí faktoru Z je minimální. Společnost využívá minimálního množství cizích zdrojů, takže hodnota tohoto ukazatele dosahuje vysokých hodnot.

5.2 Analýza zdrojů a schopností

Hodnocení, resp. audit strategicky významných vnitřních zdrojů a schopností je neobvykle obtížným prvkem. Významné bylo nalézt nejdůležitější prvky a postihnout jejich význam a to i zejména nehmotné zdroje a schopnosti jejich využití k dosažení synergického efektu a tím i konkurenční výhody vůči soupeřům.

Základní devizou je **vlastnictví výstavního areálu**. Jeho lesoparkový charakter dává možnost k využití i k jiným aktivitám, než je samotné pořádání veletrhů a výstav. Součástí 29 ha velkého areálu je 20 výstavních pavilonů z toho 11 vytápěných a volné výstavní plochy, které jsou upraveny zatravněvacími tvárnicemi, šterkovými plochami a zámkovou dlažbou. Zbývající volné plochy jsou zatravněné a zčásti odvodněné. V potaz je třeba také vzít staří areálu a nutnost budoucích investic.

Další možnost využití areálu v sobě agreguje nově zrekonstruovaný pavilon Z1. Jedná se o reprezentativní společensko-kulturní prostor, který poskytuje při plesovém uspořádání kapacitu 766 sedících osob. Další výhodou je variabilita stěn v 1. patře, která umožňuje oba 2 sály rozdělit na 2 až 3 menší.

S těmito hmotnými zdroji souvisí schopnosti využití ploch které nejsou použity pro výstavy k pronájmu jako sídel firem a dále mimo výstavní sezónu k pořádání akcí typu: maturitní plesy, semináře, koncerty, firemní akce, kongresy, módní přehlídky atd.

Podchycení trendu v podobě získávání tržeb s vysokou ziskovostí z těchto akcí pořádaných v areálu se může stát jednou z významných silných stránek podniku.

K ohodnocení finančních zdrojů podniku byla využita základní **finanční poměrová analýza a vertikální a horizontální analýza** nejvýznamnějších ukazatelů rozvahy a výkazů zisků a ztrát. Všechna zdrojová data pro výpočty byla použita za rok 2005, resp. předešlé roky k utvoření trendu .

Při použití vertikální analýzy rozvahy je markantní vysoký podíl dlouhodobého hmotného majetku vázaného ve stavbách a pozemcích charakteristický pro vlastníky výstavních areálů.

Při použití horizontální analýzy těchto hodnot je významná zvyšující se část majetku vázaného v oběžných aktivech, až 40% za rok 2005. Tento trend je zapříčiněn prodejem majetku a jeho prozatímní investování do krátkodobých cenných papírů. Z dlouhodobého hlediska bude důležité vhodné investování těchto prostředků.

V části pasiv rozvahy je markantní nízký pouze 5% podíl cizích zdrojů. Tento způsob financování je pro firmu velmi drahý, spojený však s nízkým stupněm rizika.

Při horizontální analýze výkazu zisků a ztrát byl pozitivně hodnocen zlepšující se poměr mezi tržbami z prodeje vlastních výrobků a služeb a výkonovou spotřebou, hodnotící přidanou hodnotu podniku, tedy schopnost vytvářet hodnotu z provozní činnosti podniku. Dlouhodobě klesající trend tržeb byl v tomto poměru vykompenzován snížením výkonové spotřeby o 29%.

Při poměrové analýze vyčnívá zejména vysoká hodnota likvidit, blíží se až k hodnotám 4,8 zapříčiněná vysokým podílem krátkodobého finančního majetku. Od majitelů firmy se dá očekávat tlak na investování těchto prostředků do výnosnějších aktiv.

Hodnoty výnosnosti aktiv jsou dlouhodobě na velmi nízkých hodnotách, což také zapříčinilo současnou defenzivní strategii a prodej majetku. Analýza ukázala, že z dlouhodobého hlediska je důležité sledovat v první řadě hodnotu tohoto ukazatele.

Lidské zdroje: Společnost se se svými 72 zaměstnanci řadí mezi střední podniky, opírá se o kvalifikovaný management, který vesměs působí v oboru a v řídicích funkcích několik let. Díky tomu se přijímání a následná adaptace nových pracovníků značně ulehčila a to se vždy projevilo na rychlém sžití s kolektivem i okamžitým nárůstu produktivity práce. Pracovníci jsou motivováni jednak finančními stimulanty dle podaného výkonu a také kvalitní firemní kulturou a identifikací s organizací patřící k předním podnikům v oboru.

Firemní kultura je podporována formou školení a to nejen obchodního charakteru, ale také normovanými směnicemi dotvářejícími ráz podniku (např. Organizační a Oděvní řád, Získávání klientů atd.)

Inovace a zlepšování stávajících produktů jsou prováděny podle odvozených potřeb trhu. Výstaviště České Budějovice, a. s. nemá zvláštní oddělení určené pouze pro vývoj, ten je monitorován metodou brainstormingu a za přispění vedení i z podnětných nápadů zaměstnanců.

Nedílnou a důležitou součástí zdrojů a kompetencí firmy je **oblast marketingu**. Společnost sleduje marketingovou koncepci jejímž posláním je spokojenost zákazníka a dosažení výhody v konkurenčním boji.

Pro činnost společnosti je specifický přímý způsob prodeje. Oslovení potenciálních vystavovatelů metodu písemného styku v několika vlnách a dále telefonního a osobního kontaktu, který je využíván ve všech oborech činností společnosti.

V oblasti propagace se užívá oslovení zákazníka letákem, plakátem, inzercí v denících a časopisech, billboardovými upoutávkami, spoty v TV a rádiích apod. Inzerce v odborném tisku je zaměřena převážně na vystavovatele. Internetové stránky slouží pro potřeby návštěvníků, vystavovatelů i ostatních klientů. Propagace je doplňována marketingovými průzkumy názorů vystavovatelů a návštěvníků.

Mezi významné faktory této analýzy bylo také nutné zahrnout **nehmotné zdroje**. Zde má firma k dispozici mnoho silných stránek. Konkrétně můžeme zahrnout dobré jméno firmy spojené s dlouholetou tradicí a členstvím společnosti v organizacích Sova ČR, Centrex, Agrární komoře ČR a Hospodářské komoře ČR, doplněná vlastnictvím ochranných známek na jednotlivé názvy výstav.

Vhodná je i návaznost strategicky nejvýznamnější výstavy Země živitelka na vlastníky firmy, Podpůrný a garanční rolnický a lesnický fond, a.s. (PGRLF, a.s.), spadající pod Ministerstvo zemědělství. Tento zdroj bývá využíván při podílení se na výstavě, účasti ministra zemědělství atd.

Posledním významným nehmotným zdrojem je využívání spolupráce s promotion partnery Český rozhlas¹ radiožurnál a televize Gimi.

5.3 Klíčové faktory úspěchu

Jak již bylo zmíněno v analýze mikrookolí, odvětví výstavnictví je specifický obor, jehož úspěch je založený na existenci několika faktorů. Tyto faktory rozhodují významným způsobem o úspěšnosti na trhu.

V obecné rovině se dá mluvit o 1 klíčovém faktoru a to v odpovídajících prostorách zprostředkovat setkání stran nabídky (vystavujících organizací) a poptávky (návštěvníků, novinářů a odborné veřejnosti) k oboustranné spokojenosti a profitovat z toho zisk. Klíčové tedy jsou obchodní a marketingové dovednosti vedoucí k oslovení a získání vhodných vystavujících společností a návštěvníků a v oblasti technologií inovovat výrobek a prostory sloužící k výstavním aktivitám. V neposlední řadě je ve výstavnictví jakožto oboru služeb důležitá dobrá reputace a image podniku.

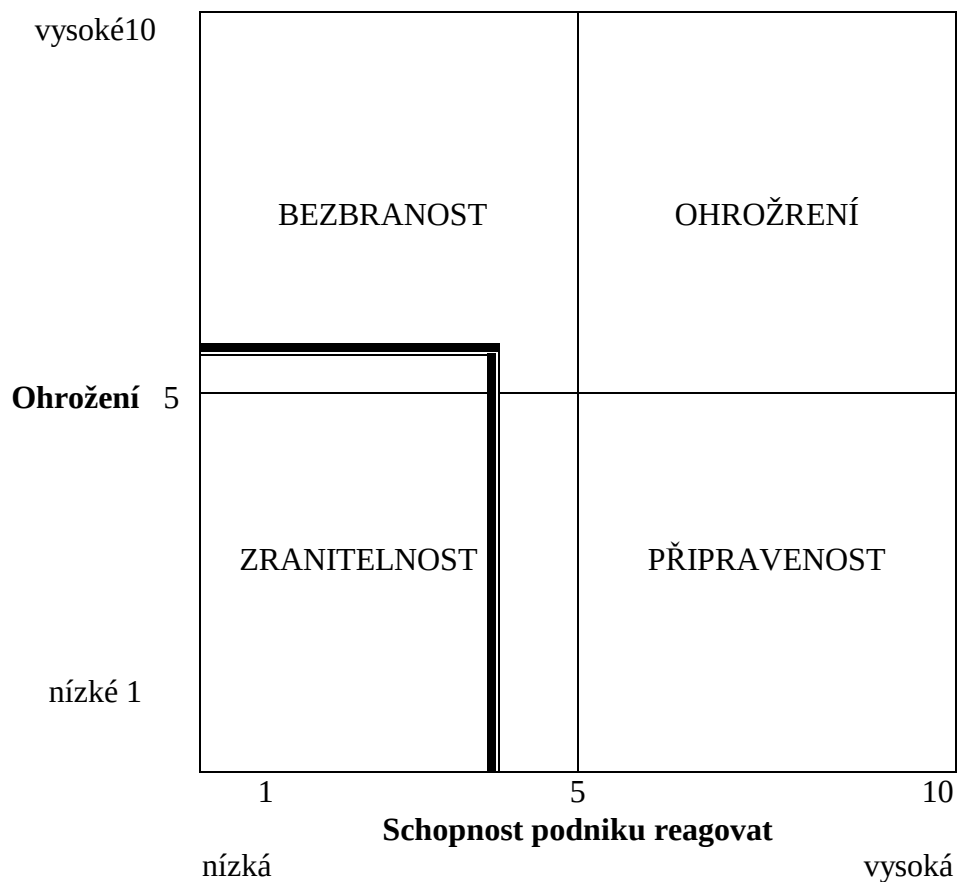
Výstavišti České Budějovice, a.s. se daří sledovat klíčové faktory úspěchu a dosahovat v nich uspokojivých výsledků a tím i udržovat jedno z předních míst v odvětví.

V souvislosti s touto analýzou je nutné počítat s měnící se strukturou výstav, jejich zkracování a specializace, zároveň se zvyšujícími se náklady na udržení kvalitních výstavních areálů. S tím bude souviset budoucí klíčový faktor úspěchu a to doplnit výstavní portfolium organizováním i jiných akcí, které umožní zvýšit využitelnost a navýšit zisk společností.

5.4 Analýza exponovanosti podniku

Byla provedena analýza exponovanosti firmy a na jejím základě vytvořena matice (Obrázek 8). Ohodnoceny byly faktory, které by při své absenci mohou nejvíce ohrozit podnik. A dále byla kvantifikována pravděpodobnost, že nastane některého z ohrožení a schopnost reakce podniku nadané ohrožení (viz. rastr v příloze 1)

Obrázek 8: Matice exponovanosti



Pozice firmy se nachází téměř na rozhraní kvadrantů bezbrannosti a zranitelnosti. Z toho je možné usuzovat na vážná ohrožení, kterým podnik musí čelit. Firma proti nim má zatím minimální zbraně. Je nutné vývoj těchto faktorů sledovat, aby organizace mohla včas podchytit jejich eskalaci.

Nejvýznamnějším faktorem jsou informace o přáních a potřebách zákazníků, úzce související se zužující se spotřebitelskou základnou..

Dalším velmi významnými faktory jsou zdroje a schopnosti podniku, umožňující odlišení, vůči konkurenci, potřebné technologie a nákladová pozice. Pokud firma neudrží hodnoty a úrovně těchto faktorů v přiměřené výši, riskuje, že na vysoce konkurenčním trhu výstavnictví ztratí své pozice, zákazníky a tržby.

5.5 Analýza konkurenceschopnosti

K dotvoření konkurenční pozice podniku byla využita analýza konkurenceschopnosti (Tabulka 3). Pro porovnání s Výstavištěm České Budějovice, a.s. byly zvoleny podniky, ABF Praha, a.s., jako konkurent ze stejné strategické skupiny a BVV Brno, a.s., vedoucí firma na trhu.

Tabulka 3: *Konkurenceschopnost firmy Výstaviště České Budějovice, a.s.*

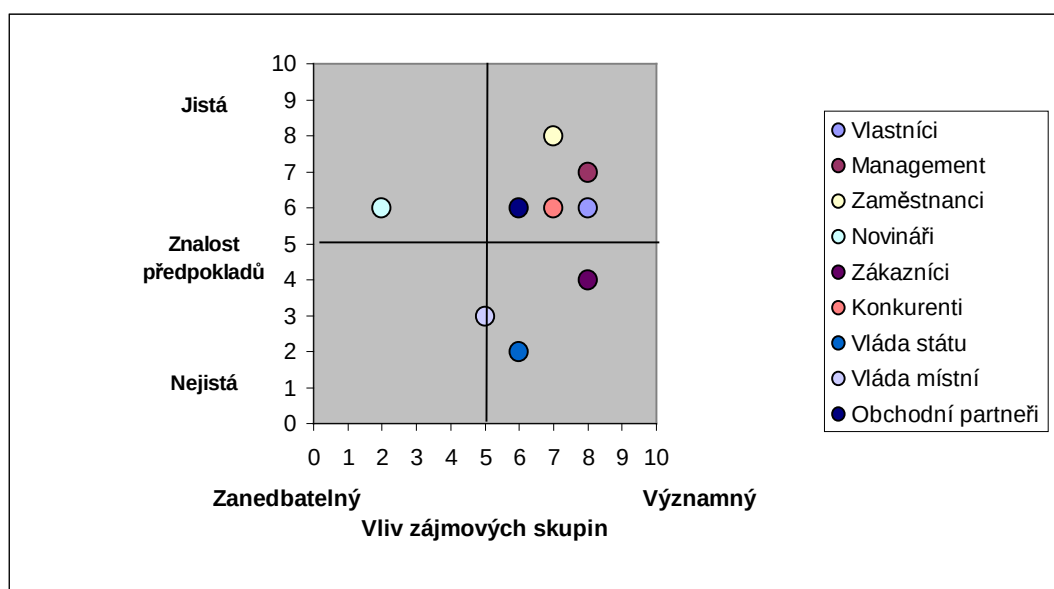
Klíčový faktor úspěchu	Váha (0-1)	hodnocení (1-nejhorší, 5-nejlepší)		
		Výstaviště Č. B.	BVV Brno	ABF Praha
Finanční situace	0,2	3	4	4
Kvalita výrobku	0,1	4	4	4
Marketing	0,2	4	5	4
Schopnost cenového boje	0,1	4	5	3
Reputace, image	0,1	4	5	4
Flexibilita, vstřícnost	0,05	4	4	4
Technologické přednosti	0,1	4	5	4
Nákladová pozice	0,15	3	4	3
vážené skóre		3,65	4,5	3,75
součet vah = 1				

Nejlépe se jeví z hlediska váženého skóre firma BVV Brno, a.s., následovaná ABF Praha, a.s. a Výstavištěm České Budějovice, a.s. Z výsledku provedené analýzy se také potvrzuje, že rozdíly mezi firmami v jednotlivých činnostech jsou markantní zejména mezi jednotlivými skupinami (popsanými v kapitole Strategické mapy). Zároveň lze říci, že každá tato firma již má vybudovanou svou určitou pozici na trhu a v důsledku silné konkurence je nucena udržovat všechny ukazatele a úroveň souvisejících činností na určité minimální úrovni. Získání tržního podílu je možné zejména na úkor konkurenta při nabídce kvalitních (marketingových) služeb a při dobré fin.situaci, schopné udržet kvalitní výstavní areál, to je také důvodem, proč marketing a finanční situace mají největší váhu v hodnocení klíčových faktorů úspěchu.

6. Analýza zájmových skupin

Smyslem analýzy je identifikovat okruh možných zájmových skupin, které mohou nějakým způsobem vyvíjet na firmu tlak nebo mohou jiným způsobem zasahovat do aktivit firmy. Z tohoto okruhu pak bylo vybráno devět nejvýznamnějších zájmových skupin. Těchto devět skupin bylo podrobena analýze zájmových skupin za účelem zjištění, jaký postoj při vyjednávání s nimi zaujmout. Výsledky byly zaneseny do matice analýzy zájmových skupin (Obrázek 9). Rastr pro tuto matici je uveden v příloze 2.

Obrázek 9: Matice zájmových skupin



Z matice vyplývá, že novináři nemají velký význam, ale jsou známy jejich požadavky. Vhodným přístupem k jednání s touto zájmovou skupinou je ovlivňování.

Obě úrovně vlád, státní i místní, jsou v segmentu, pro který je doporučený přístup vzdělávat. Jde o skupiny, u kterých nejsou jejich očekávání zcela jasná a mění se v závislosti na politice vládnoucích stran. Proto je účelné seznamovat tyto skupiny s činností firmy či odvětví, ať už je to v rámci členství ve sdruženích s oborovým zaměřením, či jako samostatné firmy.

Do kvadrantu vzdělávat byla zařazena i skupina zákazníků. Důvodem pro tento krok byly rychle se měnící potřeby a přání. Důležité je proto se zákazníkem pracovat, komunikovat a vzdělávat ho k oboustranné spokojenosti

Všechny ostatní zájmové skupiny spadají do segmentu, pro který je doporučený přístup akceptovat / přesvědčit. Vliv těchto skupin je pro firmu významný a znalost jejich předpokladů poměrně jistá. Nezbyvá, než požadavky těchto skupin akceptovat nebo se pokusit je přesvědčit. Jedná se o strategicky nejvýznamnější skupiny, proto je nutný vzájemný dialog, který by vedl k úspěšné implementaci strategie do podnikových procesů. Souhrnný přehled o doporučených přístupech k jednotlivých zájmovým skupinám je uveden v tabulce 4.

Tabulka 4: Zájmové skupiny a jejich očekávání

<i>zájmová skupina</i>	<i>očekávání vůči firmě</i>	<i>přístup</i>
vlastníci	podíl na zisku, právo na rozhodování, právo kontroly	<i>akceptovat /přesvědčit</i>
management	stabilizace firmy, udržení tržního podílu	<i>akceptovat / přesvědčit</i>
zaměstnanci	sociální a ekonomická jistota, identifikace s firmou, uspokojení z práce	<i>akceptovat /přesvědčit</i>
zákazníci	lepší služby za nižší cenu, spolehlivost,	<i>vzdělávat</i>
obchodní partneři	spolehlivost dlouhodobá spolupráce, vyšší marže	<i>akceptovat /přesvědčit</i>
vláda státní	daňové břemeno, další poplatky	<i>vzdělávat</i>
vláda místní	ekonomické posílení oblasti, <u>zaměstnanost</u>	<i>vzdělávat</i>
novináři	lepší služby, novinky o trhu a nabídce trhu	<i>ovlivnit</i>
Konkurence	vysoký podíl na trhu, zisk	<i>akceptovat</i>

7. SWOT analýza Výstaviště Č. Budějovice, a.s.

Po pečlivém analyzování vnějšího okolí, ve kterém firma Výstaviště České Budějovice, a.s. působí i po analyzování vnitřní situace podniku, je možné přistoupit k syntéze za pomoci SWOT analýzy. Z výše uvedených analýz byly odhaleny následující skutečnosti, utříděné podle jejich vztahu k Výstavišti Č. B., a.s.

SILNÉ STRÁNKY:

- tradice a firemní kultura
- dobré renomé, serióznost pro zákazníky a obchodní partnery
- loajální a kvalitní zaměstnanci
- zavedené know-how
- široké spektrum poskytovaných služeb
- vlastnictví výstavního areálu

SLABÉ STRÁNKY:

- vlastnická struktura
- charakter areálu
- nevyužité kapacity výstavního areálu
- demografická a ekonomická situace v regionu a v ČR
- nízká úspěšnost obchodních jednání

PŘÍLEŽITOSTI:

- vstup na nové tržní segmenty
- využití areálu k výstavním i nevýstavním aktivitám
- zlepšování stávající služby
- spolupráce se zájmovými skupinami

HROZBY:

- zevšednění produktu (tj. překročení životního cyklu výrobku)
- pomalý růst trhu
- útoky konkurence na tržní pozice
- změna potřeb a preferencí zákazníků
- zvyšování cen vstupů

Identifikované faktory byly porovnány metodou párového srovnání a ve dvojici byl vždy vyznačen pro daný případ vítězný faktor (viz příloha 3).

Strategickou pozici, v níž se podnik nachází, pak lze určit součtem vah faktorů v jednotlivých SWOT skupinách a jejich vzájemným porovnáním silné vs. slabé stránky a příležitosti vs. ohrožení (Tabulka 5). Pro podrobnější analýzu lze s výhodou využít paretův princip. Proto je nutné seřadit všechny faktory sestupně podle jejich váhy, určit součty v rámci jednotlivých skupin SWOT těch faktorů, které tvoří podle počtu prvních 25 % (Tabulka 6) a těch, jejichž kumulativní součet vah tvoří 80 % (Tabulka 7).

Tabulka 5: SWOT matice firmy Výstaviště České Budějovice, a.s. (všechny faktory)

Skupina SWOT	Počet	Σ vah za skupinu (%)
<i>silné stránky</i>	6	28,1
<i>slabé stránky</i>	5	18,1
<i>Příležitosti</i>	4	20
<i>Ohrožení</i>	6	32,8
Součet:		100,0
21		

Tabulka 6: SWOT matice firmy Výstaviště, a.s. (prvních 25 % počtu)

Skupina SWOT	Počet	Σ vah za skupinu (%)
<i>silné stránky</i>	2	14,2
<i>slabé stránky</i>	1	7,1
<i>Příležitosti</i>	1	6,6
<i>Ohrožení</i>	2	15,6
Součet:		43,5
6		

Tabulka 7: SWOT matice firmy Výstaviště České Budějovice a.s. (80 % dle kumulativní váhy)

Skupina SWOT	Počet	Σ vah za skupinu (%)
<i>silné stránky</i>	4	22,8
<i>slabé stránky</i>	2	12,8
<i>Příležitosti</i>	3	17
<i>Ohrožení</i>	5	29,8
Součet: 14		82,4

Po ohodnocení pořadí jednotlivých faktorů se na prvních místech objevila ohrožení: **změna potřeb a preferencí zákazníků** a **zvyšování cen vstupů** a silná stránka **zavedené know how**. Mezi prvními šesti faktory, které tvoří svým počtem 25 % celkového počtu, se dále objevila slabá stránka: **nevyužité kapacity výstavního areálu**, silná stránka: **loajální a kvalitní zaměstnanci** a také příležitost: **využití areálu k výstavním i nevýstavním aktivitám**.

Z uvedených výsledků SWOT analýzy, vzhledem k převažující síle vah *silných stránek* (S) a *ohrožení* (T) lze pro strategii doporučit kvadrant *ST*, ve kterém je doporučená strategie **Konfrontace**. Firma má řadu silných stránek, které může využít k eliminaci ohrožení, případně jeho odvrácení.

Možnými strategiemi jsou např:

- proniknutí na trh
- rozvoj služby
- rozvoj trhu.

8. Volba strategie

8.1 Stanovení strategických alternativ

Jak již naznačily závěry SWOT analýzy, existuje několik strategických alternativ vhodných pro společnost. Tyto alternativy nelze považovat za stěžejní, avšak s jejich přispěním by bylo nepochybně možné dále zlepšit postavení firmy.

Před výběrem alternativ je nutné zohlednit rámec problému, na který mají reagovat a vzít v potaz i možné scénáře vývoje odvětví.

Jako rámec problému, na který by měla strategie reagovat, byl určen snižující se zájem o firmou nabízené produkty. Tento faktor je ovlivněn hlavně ohroženími působícími na firmu zvenčí. Jedná se konkrétně o měnící se potřeby a priority zákazníků, rostoucí ceny vstupů a intenzivní konkurenční boj mezi podniky.

Na základě strategických analýz se zdá jako nejpravděpodobnější scénář: Pokračující nízký růst odvětví. Zákazníci se budou dále diferencovat do užších segmentů. Konkurenční boj mezi podniky zesílí. A podniky na tyto trendy budou nuceny reagovat odlišením svých výrobků a služeb od ostatních.

S přihlédnutím na výše zmíněné analýzy můžeme přistoupit k generování strategických alternativ.

1. Zřejmé a jasné alternativy, do této skupiny se řadí např. strategie navazující na současnou defenzivní strategii. Jedná se o již zavedené pokračování v udržování minimálních nákladů. Dále sem můžeme zařadit rozvoj služeb v oblasti reklamních zakázek a nabídky areálu mimo výstav k dalším aktivitám. Tyto strategie již jsou využívány a šlo by pouze o jejich pokračování, či mírnou modifikaci.
2. Mezi kreativní alternativy patří rozvoj trhu zejména v oblasti „trojregionu“ a obohacení stávajících výrobků o nové prvky, které „přitáhnou“ nové zákazníky (doprovodné a odborné programy za spolupráce se zájmovými skupinami)

8.2 Rozbor a popis alternativních variant

8.2.1 Obohacení stávajících výrobků o nové prvky

Doporučení obohacování stávajících výrobků o nové prvky se projevilo po zvážení výsledků analýzy STEP, analýzy odvětví, analýzy konkurenčního prostředí i při rozboru vnitřních silných stránek dle funkcionálních oblastí.

Na základě těchto poznatků byly odvozeny konkrétní kroky k dosažení cíle. Jedná se zejména o tyto prostředky:

- na základě průzkumu trhu ohodnotit současné vnímání atraktivit jednotlivých výstav a na nich navazujících odborných seminářů a jiných doprovodných programů. Tento průzkum by mohl proběhnout formou osobního dotazování obchodních zástupců při jednání s vystavovateli, či písemnou formou použitou v návaznosti na vyplnění přihlášky na výstavu. Pro návštěvníky výzkum formou soutěžních kuponů vázaných na vyplnění otázek o vnímání konkrétních výstav atd.
- za přispění získaných dat ze zmíněného výzkumu efektivněji segmentovat zákazníky přizpůsobit tomu marketingové i tržní aktivity
- s ohledem na hodnocení atraktivity dotazovaných produktů upravit stávající výstavní akce o vhodné doprovodné programy, soutěže, či konference s vhodnou tematikou. Dojde tím k prodloužení životní fáze produktu za možnosti využití zahájení spolupráce s dalšími organizacemi

8.2.2 Rozvoj trhu zejména v oblasti „trojregionu“

S rostoucí globalizací a se vstupem ČR do EU a tím souvisejícím rozšířením trhu je pro významné podniky do budoucna strategická alternativa vstupu na zahraniční trhy patrně nevyhnutelná.

Výhodou pro organizaci Výstaviště České Budějovice a.s., je geografická vzdálenost německého a rakouského trhu a návaznost na Bavorsko a Horní Rakousko členstvím v Hospodářské komoře ČR.

8.3 Volba strategie

Samotná volba strategie se provádí s ohledem na přijatelnost pro zájmové skupiny její vhodnost vzhledem k současným podmínkám prostředí a s využitím silných stránek podniku. Zvolená strategie by také měla být realizovatelná z hlediska zdrojů a schopností organizace a poskytovat konkurenční výhodu.

Hodnoceny budou tyto alternativy:

- a) udržování minimálních nákladů
- b) rozvoj služeb v oblasti reklamních zakázek a nabídky areálu mimo výstav k dalším aktivitám
- c) rozvoj trhu zejména v oblasti „trojregionu“
- d) obohacení stávajících výrobků o nové prvky, které „přitáhnou“ nové zákazníky

Pro alternativu a hovoří její zavedenost a prokazatelné fungování (růst poměru provozních tržeb a výkonové spotřeby). Nelze však touto strategií získávat konkurenční výhodu zcela neomezeně, protože tato alternativa je jednak snáze napodobitelná a za druhé její ekonomický přínos zajišťuje zisky jen do určitého stupně optimálních nákladů.

Varianta b je založená zejména na schopnostech zaměstnanců a managementu.

Přijatelná je pro většinu zájmových skupin a její ekonomický přínos, obzvláště ziskovost je vysoká.

Možnost c se jeví jako dlouhodobější s přihlédnutím na vývoj trhu a hledání vhodných distribučních cest vstupu na nové trhy.

Poslední varianta je souvislá s největší potřebou zdrojů a to lidských i finančních. Ale její implementace by byla vhodná vzhledem k životnímu cyklu některých produktů.

Všechny strategie jsou dle mého názoru realizovatelné a jejich pořadí bych na základě předešlých analýz určil takto.

1. obohacení stávajících výrobků o nové prvky, které „přitáhnou“ nové zákazníky
2. udržování minimálních nákladů
3. rozvoj služeb v oblasti reklamních zakázek a nabídky areálu mimo výstav k dalším aktivitám
4. rozvoj trhu zejména v oblasti „trojregionu“

9. Závěr

K vytvoření podnikové strategie je zapotřebí co nejlépe znát prostředí, v němž firma podniká. K seznámení s tímto prostředím a vyhodnocení nejvýznamnějších činitelů slouží vybrané analýzy. Analýza okolí je však pouze polovičním předpokladem úspěchu. Stejně kroky musí podnik učinit především ve svých řadách. Na základě těchto analýz metodou syntézy a s důrazem na zájmové skupiny, které mohou na strategii působit, vytvořit životaschopnou strategii. Na kolik se podařilo jednotlivé kroky provést důkladně a zda jsme došli k správným závěrům ukáže až čas.

Ověření těchto teoretických poznatků a postup stanovení vhodné strategie byl proveden v konkrétních podmínkách na firmu Výstaviště České Budějovice, a.s.

Při prozkoumání makrookolí podniku se objevily faktory, které jsou dominantní pro většinu firem podnikajících v oblasti služeb. Jako příklad můžeme uvést zvyšující se významnost informačních technologií (internet atd.), menší svázanost státními regulacemi aj.

Základní analýzy odvětví potvrdily, že organizace podniká na malém výstavním trhu v konkurenčním prostředí, s nižším počtem konkurujících si firem, kde významnou úlohu hraje kvalita služeb a schopnosti jednotlivých firem.

Mezi hlavní konkurenty byly identifikovány firmy ABF Praha, a.s. a Incheba Praha a Triumf Praha, které společně s analyzovanou firmou následují leadra trhu Veletrhy Brno, a.s.

Při analýze silných a slabých stránek podniku byla jako nejvýznamnější hodnocena tradice a firemní kultura odvislá od loajálních a kvalitních zaměstnanců, to vše fungující za přispění dlouhodobě fungujícího know-how.

Za slabou stránku byly hodnoceny nevyužité kapacity areálu, které však souvisí hlavně se silícím ohrožením, které v sobě skýtá klesající zájem zákazníků.

Jako syntéza výše zmíněných dat posloužila SWOT analýza. Na jejímž podkladu byly navrženy strategické alternativy.

Jako nejlepší se mi při zachování současné již implementované strategie minimalizace nákladů, jeví strategie obohacení stávajících výrobků o nové prvky, které „přitáhnou“ nové zákazníky. Tato strategie nachází odůvodnění ve stávající situaci trhu, na kterém se zvyšují jednak nároky spotřebitelů a dále lze očekávat i rostoucí tlak od konkurence.

K tomu, aby společnost tomuto tlaku mohla čelit, musí znát potřeby svých cílových zákazníků a je nutné nabídnout jim nové, či rozšířené možnosti uspokojení těchto potřeb, a to v první řadě právě pomocí zmiňované strategie. Další podněty, které podporují výběr této strategie, vycházejí ze životního cyklu výrobků a je zapotřebí učinit potřebná opatření k tomu, aby firma neztratila své zákazníky.

Strategii je dále nutné účinně implementovat do firemních procesů a rozpracovat do dílčích cílů tak, aby bylo možné kontrolovat a případně korigovat jejich plnění. Zároveň je potřeba nadále sledovat nejbližší konkurenční firmy a pomocí benchmarkingu neustále vyhodnocovat své postavení na trhu ve vztahu k nim. Přitom lze s výhodou využívat členství v různých sdruženích a organizacích.

Domnívám se, že bakalářská práce splnila stanovený cíl a vypsaly z ní závěry, které je možné aplikovat v reálném prostředí na firmu Výstaviště České Budějovice, a.s..V případě, že se tak stane, jistě se prokáže jejich oprávněnost.

10. Sumarry

The topic of this work is strategic management and possibilities for its application in a selected organisation. The elementary methods were based on the assessment of an organisation using the strategic analysis. The SWOT analysis was used to carry out synthesis and to assess the strategic position of the company. Based on it and with regard to the suitability, viability and acceptability of individual alternatives, we suggested strategies related to the development of the organisation.

Výstaviště České Budějovice a.s. (Exhibition Site) which has ranked among the top organisers of exhibitions and trade fairs in the Czech Republic for many years was analysed in specific conditions.

Based on a strategic analysis, the impact of the region structure and the development of new information technologies were assessed to be significant in the macro-surroundings of the company. As far as the micro-surroundings of the company are concerned, the features typical of an exhibition market with a smaller number of competitors, the negotiating power of clients and the possibility to take advantage of substitutes have been found significant.

Based on the analysis of the internal environment of the company, the ownership of the exhibition site, perfect know-how and high-quality staff seem to be the most significant features. It is also necessary to consider the exposure of the company to such risks as changing customers' demand and fast development of new technologies. The company is highly competitive and ranks into a group of the top ones in this field, being preceded by such leaders as Veletrhy Brno a.s. (Trade Fairs Brno). The influence of most interest groups is significant, but their requirements are fairly clear.

Based on previous analyses, the SWOT analysis was used to carry out the synthesis and the SWOT analysis ranked the company into the ST quadrant.

The best options for future development of the company seem to be: to continue keeping minimum costs, to continue developing services in the field of promotional orders and making the premises available for other events beside exhibitions. New alternatives suggested in this work included: market development, namely within the "triple-region", and expansion of the existing range of products.

11. Přehled použité literatury:

- Bowman, C., *Strategický management* Praha: Grada Publishing, 1996. 147 s. ISBN: 80-7169-230-1
- Dedouchová, M. *Strategie podniku* Praha: C.H. Beck, 2001. 256 s. ISBN: 80-7179-603-4
- Donnelly, J., H. *Management*. Praha: Grada Publishing, 1997. 821 s. ISBN: 80-7169-422-3
- Keřkovský, M., Vykypěl, O. *Strategické řízení*. Brno: PC-DIR, 1998. 157 s. ISBN: 80-214-1111-2
- Košťan, P., Šuleř O. *Firemní strategie: plánování a realizace*. Praha: Computer Press, 2002. 124 s. ISBN: 8072266578
- Kotler, P. *Marketing management: analýza, plánování, realizace a kontrola*. Praha: Victoria Publishing, 1997. 789 s. ISBN: 80-85605-08-2
- Sedláčková, H. *Strategická analýza*. Praha: C.H. Beck, 2000. 101 s. ISBN: 80-7179-422-8
- Souček, Z. *Ministrategie firmy*. Praha: Economia, 1991. 49 s. ISBN: 80-85378-00-0
- Tichá, I., Hron J. *Strategické řízení*. Praha: ČZU Praha, 2005. 266 s. ISBN: 80-213-0625-4
- Valach, J. *Finanční řízení podniku*. Praha: EKOPRESS, 1997. 247 s. ISBN: 80-901991-6-X
- Vysekalová, J., Hrubalová, M., Girgašová, J. *Veletrhy a výstavy: efektivní prezentace pro úspěšný prodej*. Praha: Grada, 2004. 159 s. ISBN 80-247-0894-9

Elektronické zdroje:

- Statistický bulletin – Jihočeský kraj za rok 2005* [online]. [cit. 21.2.2007]. Dostupný na World Wide Web: <<http://www.cbudejovice.czso.cz/xc/edicniplan.nsf/p/13-3102-05>>
- Pavlů, D., Náměstková, J. *ANALÝZA ČESKÉHO VELETRŽNÍHO A VÝSTAVNÍHO TRHU 2005* [online]. [cit. 5.2.2007]. Dostupný na World Wide WEB: <<http://www.czechfairs.cz/kategorie.asp?idk=155>>
- Statistická ročenka České republiky 2005* [online]. [cit. 4.3.2007]. Dostupný na World Wide Web: <http://www.czso.cz/csu/2005edicniplan.nsf/publ/10n1-05-_2005>

Příloha 1: Rastr pro matici exponovanosti firmy Výstaviště České Budějovice, a.s.

<i>Faktor</i>	<i>vliv (0-10)</i>	<i>pravděpodobnost (0-100%)</i>	<i>schopnost reakce (0-10)</i>	<i>ohrožení</i>
Zdroje a aktiva	5	50%	5	2,5
Informace o potřebách a přáních zákazníků	6	60%	4	3,6
Kvalita výstavního areálu	4	30%	3	1,2
Specifické dovednosti	7	40%	7	2,8
Identita podniku, image	5	20%	5	1
Regulace, zákony, licence	7	15%	1	1,05
Reputace u zákazníků	3	20%	6	0,6
Potřebné technologie	5	50%	4	2,5
Spotřebitelská základna	5	60%	2	3
Nákladová pozice ve vztahu ke konkurenci	5	50%	4	2,5
<i>Souřadnice pro matici exponovanosti [x,y]:</i>			4,1	5,2

Příloha 2: Rastr pro analýzu zájmových skupin

Zájmová skupina	Význam (0-zanedbatelný, 9-významný)	Jistota (0-velmi nejistý, 9-velmi jistý)
vlastníci	7	6
management	7	7
zaměstnanci	6	6
pracovníci sdělovacích prostředků	2	6
zákazníci	8	4
konkurenti	7	6
vláda státu	6	2
vláda místní	5	3
obchodní partneři	6	6

Příloha 3: Rastr matice SWOT

[illegible]