

Formulace růstové strategie začínajícího podniku

Diplomová práce

Studijní program: N6208 – Ekonomika a management

Studijní obor: 6208T085 – Podniková ekonomika

Autor práce: **Bc. Ondřej Stěhulka**

Vedoucí práce: Ing. Vendula Macháčková, MSc. Ph.D.



ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Ondřej Stěhulka**
Osobní číslo: **E14000238**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika**
Název tématu: **Formulace růstové strategie začínajícího podniku**
Zadávající katedra: **Katedra podnikové ekonomiky a managementu**


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

1. Teoretická východiska zaměřená na formulaci strategie začínajícího podniku, charakteristika obecných pojmů.
2. Situační analýza stavu ve vybraném podniku.
3. Popis a identifikace zjištěných nedostatků v oblasti formulace strategie.
4. Návrhy jednotlivých variant řešení, ekonomické zhodnocení navrhovaných změn.
5. Celkové shrnutí poznatků, doporučení postupu realizace navrhovaných změn.

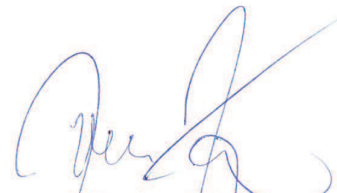
Rozsah grafických prací: dle potřeby dokumentace
Rozsah pracovní zprávy: 65 normostran
Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická
Seznam odborné literatury:

CIMBÁLNÍKOVÁ, Lenka. Strategické řízení: proč je želva rychlejší než zajíc. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2012. ISBN 978-80-244-2963-2.
FOTR, Jiří. Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-3985-4.
ZUZÁK, Roman. Strategické řízení podniku. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-4008-9.
PEARCE, John A. a Richard B. ROBINSON. Strategic management: formulation, implementation and control. 12. vyd. Boston: Gardners Books, 2010. ISBN 978-007-1289-504.
KARAMI, Azhdar. Strategy Formulation in Entrepreneurial Firms. Aldershot: Ashgate Publishing Ltd, 2007. ISBN 978-0-7546-4792-8.
Elektronická databáze článků ProQuest

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Vendula Macháčková, Ph.D.**
Katedra podnikové ekonomiky a managementu
Konzultant diplomové práce: **Alois Heiler**
společnost Alois Heiler, jednatel, společník
Datum zadání diplomové práce: **30. října 2015**
Termín odevzdání diplomové práce: **31. května 2017**


doc. Ing. Miroslav Žižka, Ph.D.
děkan




prof. Ing. Ivan Jáč, CSc.
vedoucí katedry

V Liberci dne 30. října 2015

Prohlášení

Byl jsem seznámen s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědom povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Diplomovou práci jsem vypracoval samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím mé diplomové práce a konzultantem.

Současně čestně prohlašuji, že tištěná verze práce se shoduje s elektronickou verzí, vloženou do IS STAG.

Datum:

6.5.2016

Podpis:



Anotace

Předložená diplomová práce s názvem „Formulace růstové strategie začínajícího podniku“ se zabývá teorií a praxí strategického řízení. Teoretická část pojednává o významu strategie pro malé a střední podniky, o postupu provádění strategické analýzy a z ní vycházející formulace strategií. V praktické části se práce zabývá podnikatelským subjektem, který autor založil v roce 2013 a dosud jej jako jediný vlastník provozuje. Je zde provedena komplexní analýza vnějšího prostředí podniku, obsahující PEST analýzu, analýzu odvětví a analýzu podle Porterova modelu pěti konkurenčních sil. Rovněž je provedena analýza vnitřních zdrojů a finanční analýza podniku. Zjištěné skutečnosti jsou prostřednictvím SWOT matice transformovány do návrhu formulace růstové strategie pro daný podnik, který je hlavním přínosem této práce.

Klíčová slova

Malé a střední podnikání, Porterův model konkurenčního prostředí, růstová strategie, strategická analýza, strategické řízení, začínající podnik.

Annotation

This thesis, whose title is "Growth strategy formulation of an emerging small enterprise", deals with the theory and practice of strategic management. The theoretical part concerns importance of a strategy for a small or middle – sized enterprise and process of strategical analysing followed by strategy formulation. Practical part describes an enterprise founded in 2013 and operated by the author as the sole owner to this day. In this enterprise the comprehensive analysis of external environment including PEST analysis, industry analysis, and Porter's five competitive forces analysis is executed. Also analysis of internal resources and financial analysis of the company is performed. Acquired informations are transformed through the SWOT matrix into proposed formulation of the growth strategy, which is the main contribution of this work.

Key Words

Emerging enterprise, environmental analysis, growth strategy, Porter's five competitive forces model, small and medium-sized enterprises, strategic management.

Poděkování

Rád bych touto cestou vyjádřil poděkování Ing. Vendule Macháčkové, MSc. Ph.D. za její cenné rady a trpělivost při vedení mé diplomové práce.

Obsah

Seznam obrázků	10
Seznam tabulek	11
Seznam zkratk	12
Úvod	14
1. Význam strategie pro podnikání	16
1.1 Vývoj teoretických konceptů strategického managementu	17
1.2 Vymezení základních pojmů	18
1.2.1 Malý a střední podnik.....	18
1.2.2 Růst firmy, teorie životního cyklu organizace.....	19
1.2.3 Růstové strategie	21
1.3 Strategický management	22
1.3.1 Formulace strategie	22
1.3.2 Vize a poslání	23
1.3.3 Strategické cíle a strategie	24
1.4 Vnitřní a vnější prostředí Odkud působí strategické faktory	26
1.4.1 Vnější prostředí	26
1.4.2 Vnitřní zdroje.....	28
1.5 Předpoklady úspěšné strategie MSP	28
1.5.1 Jasně stanovisko strategie.....	30
1.5.2 Cíle podnikové strategie	30
1.5.3 Výstupy úspěšné strategie	31
1.5.4 Argumenty proti strategickému řízení.....	31
1.6 Strategie začínajícího podniku	32
1.6.1 Počátek podnikání	32
1.7 Trendy ovlivňující trh	34
2. Tvorba a implementace strategie	35
2.1 Strategická analýza	38
2.1.1 Analýza vnějšího prostředí.....	38
2.1.2 Analýza vnitřních zdrojů	44
2.1.3 SWOT matice - Analýza silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb.....	45
2.2 Strategické plánování	47
2.2.1 Formulace strategického záměru	47
2.2.2 Úloha vize a poslání v podnikatelském plánu	48

2.2.3 Sestavení podnikatelského plánu.....	48
2.3 Strategie růstu	Chyba! Záložka není definována.
2.4 Scénáře vývoje	54
2.5 Alternativní strategie	55
2.6 Implementace.....	55
3. Praktická část.....	57
3.1 Představení odvětví	57
3.2 Představení podniku XYZ s.r.o.....	58
3.2.1 Stávající vize a poslání	61
3.3 Volba nástrojů strategické analýzy a formulace strategie XYZ s.r.o.....	62
3.4 Strategická analýza XYZ s.r.o.	63
3.4.1 PEST analýza.....	63
3.4.2 Analýza odvětví.....	74
3.4.3 Analýza vnějšího prostředí – Porterův model konkurenčního prostředí	78
3.4.4 Analýza vnitřních zdrojů	82
3.4.5 Finanční analýza podniku.....	83
3.4.6 SWOT matice	87
4. Formulace růstové strategie XYZ s.r.o.	90
4.1 Rozšířená SWOT matice a její výstupy.....	90
4.2 Formulace alternativních strategií podniku XYZ s.r.o.....	92
4.3 Volba strategie podniku XYZ s.r.o.	93
4.4 Nová formulace vize a poslání.....	94
4.5 Formulace základních strategických cílů.....	96
4.6 Implementace růstové strategie	97
Závěr	98
Seznam použité literatury.....	100
Seznam příloh	103

Seznam obrázků

Obrázek 1 – Životní cyklus organizace podle Millera a Friesena	20
Obrázek 2 – Hierarchické úrovně strategie	25
Obrázek 3 – Vazby mezi prvky strategie	26
Obrázek 4 – Vnější prostředí podniku	27
Obrázek 5 – Základní strategický model	35
Obrázek 6 – Model strategického řízení	36
Obrázek 7 – Dynamický model strategického řízení pro MSP	37
Obrázek 8 – Analýza vnějšího prostředí	39
Obrázek 9 – PEST analýza.....	40
Obrázek 10 – Porterův model pěti sil	43
Obrázek 11 – Standardní průběh zakázky podnikem XYZ s.r.o.	60
Obrázek 12 – Objemy hypotečních úvěrů v ČR v letech 2000 až 2015	66
Obrázek 13 – Doing Business 2016; umístění ČR mezi 189 zeměmi	70
Obrázek 14 – Doing Business 2016; Relativní umístění ČR	70
Obrázek 15 – Počet prodaných sprchových zástěn v ČR za rok.	75
Obrázek 16 – Distribuční kanály v odvětví – srovnání 2011 a předpoklad 2016	77
Obrázek 17	87
Obrázek 18 – SWOT matice podniku XYZ s.r.o.	89

Seznam tabulek

Tabulka 1 – Přehled používaných strategických analýz.....	38
Tabulka 2 – Predikce makroekonomických ukazatelů podle MPSV	65
Tabulka 3 – Dokončené byty - počet bytů v ČR	67
Tabulka 4 – Podíl nezaměstnaných osob v krajích ČR.....	68
Tabulka 5 – Stav poskytnutých hypotečních úvěrů v krajích za rok 2015	72
Tabulka 6 – Vybrané údaje z účetních XYZ s.r.o. v roce 2015 a 2014.....	84
Tabulka 7 – Vyjádření poměrových ukazatelů a srovnání hodnot s odvětvovými průměry	86

Seznam zkratk

BCG	Boston Consulting Groug
BEP	Ukazatel základní výdělečné síly podniku
BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
BRG	Název britské agentury zabývající se výzkumem trhu
ČNB	Česká národní banka
ČSÚ	Český statistický úřad
DPH	Daň z přidané hodnoty
EBIT	Zisk před zdaněním a úroky
HDP	Hrubý domácí produkt
USP	Unique selling proposition
MMR	Ministerstvo pro místní rozvoj
MOC	Maloobchodní cena
MPO	Ministerstvo průmyslu a obchodu
MPSV	Ministerstvo práce a sociálních věcí
MSP	Malé a střední podnikání
PEST	Analýza makroprostředí
PR	Public Relations, vztahy s veřejností
SBU	Strategic business unit

SM	Strategický management
SWOT	Analýza silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb
SZ	Sprchová zástěna, sprchový kout

Úvod

Podnikání tvoří nedílnou součást dnešní moderní společnosti. Začátky podnikání však na jakémkoliv trhu přináší mnohá úskalí. K tomu, aby podnik vykazoval dlouhodobý růst, musí být správně směřován a řízen. To platí i pro malé a střední podniky, které hrají důležitou roli v českém ekonomickém prostředí.

Hlavním cílem této diplomové práce je vytvořit strategický plán začínajícího podniku, včetně formulace vize a poslání firmy, kompletní analýzy vnějšího a vnitřního prostředí, vytvoření portfolia alternativ potenciálních strategií a volby specifické strategie, která bude ve firmě XYZ s.r.o. v příštích letech realizována.

Firma působící necelé tři roky na trhu sanitární techniky v České republice, prokázala v předchozím období svou životaschopnost a nyní hledá cestu ke stabilnímu a udržitelnému rozvoji.

V rámci hlavního cíle budou v práci dále zodpovězeny otázky: Jakou potřebují malé začínající podniky strategie? Jsou klasické metody strategického managementu aplikovatelné pro začínajícího drobného podnikatele? Jaké charakteristiky v souvislosti s teoriemi strategického managementu je vhodné v začínajícím podniku sledovat?

Byly zvoleny následující metody zpracování diplomové práce: Rešerše odborné literatury, na základě které jsou deskriptivními a analytickými metodami shrnuty základní teorie strategického managementu. Strategická analýza podniku a jeho okolí. Formulace růstové strategie metodou syntézy vzniklých strategických doporučení.

Práce je zpracována ve čtyřech hlavních kapitolách. V teoretické části se věnuje významu strategie pro podnikání, předpokladům úspěšně vedené strategie a specifickým znakům při návrhu strategie pro malé a střední podniky. Druhá část diplomové práce popisuje stávající strategii vybraného podniku ve vazbě na odvětví, ve kterém operuje. Následuje část analytická, v rámci které je provedena externí analýza prostředí a interní analýza podniku. Rovněž jsou zde identifikovány interní nedostatky a klíčové faktory pro další růst konkurenceschopnosti a zisku podniku. Výstupy dílčích analýz jsou na konci této kapitoly shrnuty ve SWOT analýze, která poslouží jako odrazový můstek pro závěrečnou část.

Ve čtvrté části budou formulovány vize a poslání podniku, strategické cíle a cesty, kterými lze těchto cílů dosáhnout. Tímto komplexním postupem tedy vznikne nová formulace růstové strategie podniku.

1. Význam strategie pro podnikání

Před bližším porozuměním podnikové strategii je vhodné vysvětlit původní význam samotného slova strategie. Pochází z řečtiny a tvoří jej základ slov stratos (vojsko) a agos (vůdce). Pojem strategie tedy vyjadřuje určitý plán popisující cestu k vedení daného procesu, v původním významu pak způsob vedení válečných operací.

Tendence vytvářet strategie je zakořeněná v dějinách lidstva od nepaměti. Z pohledu historického exkurzu lze zmínit výrazné počiny jako vytvoření týmu zaměřeného na strategické vedení válečných akcí Alexandrem Velikým, či stanovení obsáhlé koncepce pro výstavbu pyramid starými Egypťany.

První a druhá světová válka pak význam pojmu strategie ještě více posílily a tento začal být využíván také v ekonomických kruzích.

V následujícím období přišly autority v oblasti strategie s mnoha definicemi, jež mnohdy zaujímaly značně odlišné postoje. (Ansoff, 1965; Mintzberg, 1978; Henderson, 1979; Williamson, 1991; Stacey, 1993; Whittington, 1993). Ze současného pohledu na podnikovou strategii poslouží definice Michaela E. Portera, který ji vymezil jako „*široce založený koncept určující, jaká je konkurenční schopnost firmy, jaké budou její cíle a jaká politika bude potřebná k dosažení těchto cílů.*“ (Fotr, 2012, s. 22)

Podle další definice uvedené v české publikaci autorky Lenky Cimbálníkové (2012, s. 7) „*strategie představuje tvorbu postupů, metod, nástrojů a opatření, jejichž prostřednictvím jsou záměry organizace realizovány.*“

V obecném pojetí „*podniková strategie reprezentuje plány a volby rozhodnutí použité k tomu, aby dovedly společnost k větší ziskovosti a úspěchu.*“ (Kourdi, 2011, s. 7)

„*Moderní definice označuje strategii jako připravenost na budoucnost. Ve strategii jsou stanoveny dlouhodobé cíle organizace, průběh jednotlivých strategických operací a rozmístění potřebných zdrojů.*“ (Cimbálníková, 2012, s. 10)

1.1 Vývoj teoretických konceptů strategického managementu

Literární zdroje popisují celou řadu rozličných modelů strategického managementu. Vývoj celé disciplíny procházel několika etapami. Mezi hlavní koncepty vznikající v 50. až 70. letech 20. století patří: Ansoffova matice, životní cyklus produktu, strategické obchodní jednotky (SBU) a Bostonská matice (Growth – share matrix). Jak napovídá název posledně jmenovaného konceptu, dominantní vliv na formování těchto postupů měla v období 60. a 70. let společnost Boston Consulting Group. Uvedené metody kladou důraz zejména na růstové strategie, diverzifikaci a vertikální integraci.

Od počátku 80. let se pak prosazovaly myšlenky amerického ekonoma Portera, jehož modelu pěti sil z roku 1979 bude v této práci věnována další pozornost. Jeho dalšími důležitými příspěvky v oboru byly: generické strategie a hodnotový řetězec – obojí z roku 1985. Prosazuje se myšlenka, že strategie je hlavní úlohou managementu spojující všechny složky v procesu řízení tak, aby podnik byl schopen obstát v konkurenčním prostředí. Zjednodušeně je tedy možno konstatovat, že strategie posiluje základní úlohu podnikání – tvorbu zisku.

V 90. letech se projevila důležitost sektoru malých a středních podniků (dále jen MSP), jakožto hlavní složky ekonomického růstu, což podle Analouiho a Karamiho vedlo ke značnému nárůstu zaměření výzkumu na strategické metody MSP a následně k výraznému posunu teoretických znalostí v této oblasti (Analoui, 2003, s. 2). V tomto období však zůstává výrazně větší pozornost nadále věnována velkým korporacím. Projevuje se to v rozsahu dostupné literatury, odborných textů či výzkumů. Strategický management v MSP se tak stává spíše jakousi podskupinou v zájmu odborníků.

Nástup informačních technologií umožnil vznik mnoha malých technologických společností, které úspěšně využívaly metody strategického managementu (dále jen SM) ke svému dlouhodobému růstu. Podnikatelské prostředí se přitom stává velmi dynamickým. Inovativnost, flexibilita a schopnost reagovat na pomíjivé příležitosti jsou klíčovými faktory úspěchu, a to zejména pro MSP. A právě v těchto podmínkách někteří autoři hovoří o ztrátě významu SM, např. známý kritik záměrné strategie Henry Mintzberg, který

zpochybňoval aplikaci metod SM do MSP, protože malé podniky dostatečně nedisponují lidskými, ani finančními zdroji.

Na druhou stranu se ve Velké Británii a v USA objevila řada výzkumů prokazujících závislost mezi aplikací metod SM a finanční výkonností podniků. Zastánci SM také přicházejí s myšlenkou, že typ a použité metody pro MSP závisí na fázi vývoje podniku.

Drobní podnikatelé na počátku obvykle vytvářejí své jednoduché finanční plány a rozpočty. Později se podniky snaží o predikce na základě historických dat a posléze přidávají externě orientované plánování. V určité fázi tak podnikatelé – manažeři započnou uvažovat strategicky a využívat formální metody SM k plánování budoucího vývoje svého podniku (Analoui, 2003, s. 8).

Většina odborníků tak shledává SM za nezbytný a zároveň uznává, že se ve fázi formulace a implementace strategií rozevírají pomyslné nůžky mezi MSP a velkými korporacemi. Hlavně z hlediska širě využívaných strategických technik.

1.2 Vymezení základních pojmů

Před dalším rozborem procesu formulace růstové strategie pro začínající podniky vymezuje tato kapitola základní pojmy a primární charakteristiky spjaté s tématem.

1.2.1 Malý a střední podnik

V České republice se obecně přijímaná klasifikace dimenze podniku řídí nařízením Evropské komise č. 800/2008, podle kterého mezi základní kritéria velikosti podnikatele patří: počet zaměstnanců, velikost ročního obrátu a velikost aktiv podniku, resp. bilanční roční suma rozvahy.

- Za středního podnikatele je považován podnik, který zaměstnává méně, než 250 zaměstnanců, jehož roční příjmy nepřesahují 50 mil. € a jehož aktiva nepřesahují 43 mil. €.

- Malí podnikatelé jsou vymezeni jako podnikatelé, kteří zaměstnávají méně než 50 osob a jejichž roční příjmy nebo aktiva nepřesahují 10 mil. €.
- Drobní podnikatelé (mikropodniky) jsou vymezeni jako podnikatelé, kteří zaměstnávají méně než 10 osob a jejichž roční příjmy nebo aktiva nepřesahují 2 mil. €.

Není účelem této práce poskytovat obecné charakteristiky podnikání, předpoklady vzniku podniků, či detailně mapovat formy právní subjektivity a další nuance.

Práce se zaměřuje na proces formulace strategie drobného začínajícího podniku. V dalším kontextu je tedy třeba chápat zaměření pojmu „MSP“ zejména ve smyslu drobný podnik, resp. mikropodnik.

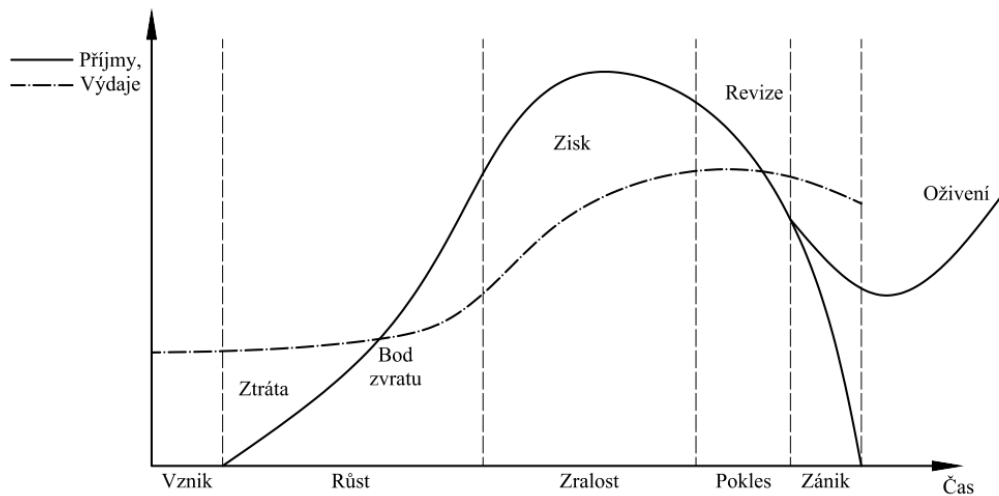
1.2.2 Růst firmy, teorie životního cyklu organizace

Obdobně jako biologické či sociální organismy také výrobky a podniky vznikají, vyvíjí se a prochází růstem i krizemi až nakonec zaniknou. Existuje řada modelů, které používají různá jména a různý počet životních fází podniku. Jedním z nejfrekventovanějších je model životního cyklu podniku, jenž publikovali v roce 1983 autoři Miller a Friesen, a který popisuje vývoj příjmů a výdajů podniku procházejícího těmito pěti fázemi existence:

- Vznik (Birth) – prvotní období, kdy podnik nemá žádné příjmy, pouze spotřebovává počáteční investice.
- Růst (Growth) – na počátku tohoto období výdaje nadále převyšují příjmy, později se podnik stává ziskovým. Jeho produkce stále roste.
- Zralost (Maturity) – je období, ve kterém je podnik ziskový a produkce kulminuje.
- Pokles (Decline) – produkce klesá a podnik se dostává do ztráty.

- Zánik (Death) – podnik nezvládl krizi, ztráta je neúnosná a podnikání končí. Případně může nastat znovuoživení (Revival).

Následující obrázek č.1 vyjadřuje fáze životních cyklů firem z mikroekonomického pohledu. Úkolem manažerů je udržovat podnik co nejdéle ve fázích růstu a zralosti a generovat tak zisk.



Obrázek 1 – Životní cyklus organizace podle Millera a Friesena

Zdroj: vlastní zpracování podle <https://managementmania.com/cs/zivotni-cyklus-organizace.pdf>

Autoři Friesen a Miller ve svém výzkumu téměř tří set kanadských a amerických společností zjistili, že počáteční fáze trvá průměrně 6 let, neboli firmy starší 6 let jsou už ve fázi růstu či zralosti.

Nezranitelnější jsou podle Hamrouniho a Akkariho (2012, s. 192) firmy v období jeden až čtyři roky po jejich vzniku. V tomto intervalu ukončí svou činnost nejvyšší počet firem. Zatímco u zaběhlých podniků se příčina neúspěchu obvykle dotýká nedostatečné adaptability ke změnám v odvětví, u začínajících firem jsou mezi nejčastějšími příčinami neúspěchu uváděny:

- nedostatek finančních zdrojů;
- obtížně vznikající vztahy se zákazníky;

- nedostatek zkušeností – mladým firmám chybí specialisté (včetně manažerů);
- konflikty a neproduktivita vznikající dokud nejsou přesně vymezeny zodpovědnosti zaměstnanců (Harmouni, 2012).

V dalším kontextu této práce je třeba rozumět pojmu „začínající podnik“ ve smyslu již existující podnik, který se nachází v počáteční fázi růstu.

1.2.3 Růstové strategie

Literární prameny přinášejí mnoho vymezení týkajících se růstové strategie. Americký marketingový stratég Philip Kotler spolu se svým bratrem Miltonem (2013, s. 24) definoval koncept osmi základních cest, které vedou k udržitelnému růstu organizace. Jsou jimi:

- zvyšování tržního podílu;
- získání nadšení zákazníků a stakeholders v rámci hodnotového řetězce;
- expanze vybudováním silné značky;
- inovace výrobků, služeb a zkušeností;
- expanze do zahraničí;
- fúze, akvizice, strategické aliance, či joint venture;
- expandování formou zlepšení společenské odpovědnosti firmy – větší respekt veřejnosti a stakeholders;
- spolupráce s vládou a neziskovými organizacemi – uspokojení veřejných, společenských a soukromých potřeb.

Další definice jednotlivých strategií, relevantních pro začínající MSP, budou představeny v kapitole 2.3.

1.3 Strategický management

SM je vymezen jako „soubor instrukcí, rozhodnutí a činností, které jsou pro firmu nezbytné pro dosažení strategické konkurenční výhody a k zabezpečení nadprůměrných výnosů“ (Fotr, 2012, s. 25). Jiná definice jej charakterizuje jako: „umění a vědu, jak formulovat, implementovat a hodnotit ve všech funkčních částech podnikatelského subjektu taková rozhodnutí, která zaručí dosažení stanovených cílů“ (Fotr, 2012, s. 26). Hlavní složky SM tedy podle těchto definic tvoří: **formulace, implementace a hodnocení strategií**.

Přínosy SM pro podnik se projevují v těchto oblastech:

- aktivní podíl firmy na vlastní budoucnosti;
- porozumění firemních činností stakeholders;
- zvýšení prodejnosti produktů a služeb;
- řízení výkonnosti firmy;
- zjištění důležitých informací o konkurenci;
- pochopení prováděných změn;
- efektivní alokace zdrojů;
- eliminace rizik a disciplína při řízení firmy (Fotr, 2012, s. 27).

Některé literární prameny uvádějí dále výraz **strategické řízení** a přikládají jim odlišný význam. V této práci jsou pojmy strategický management a strategické řízení považována za synonyma.

1.3.1 Formulace strategie

Formulace strategie je jednou ze složek SM. Představuje pro podnik zásadní úkol rozhodující o budoucím vývoji a existenci. Je velmi důležité uvědomit si, že fáze

formulace strategie je značně ovlivněna firemní kulturou, stylem řízení manažerů, stupněm jejich angažovanosti apod. Jak uvádí Analoui a Karami (2003, s. 3), **samotný způsob formulace strategie následně utváří specifický přístup podniku k celému procesu SM.**

1.3.2 Vize a poslání

S formulací strategie jsou neoddělitelně spojeny pojmy vize a poslání. Oba nástroje reprezentují základ pro stanovení podnikových cílů. Strategie pak představuje cestu k jejich dosažení.

„Vize vyjadřuje cestu k dlouhodobé existenci, kterou se management podniku představuje akcionářům, zákazníkům, zaměstnancům a ostatním zainteresovaným subjektům a která jasným způsobem definuje budoucí podporu společnosti, resp. jejího podnikání.“ (Fotr, 2012, s. 318). Podle dalšího vymezení vize představuje *„mentální model budoucího stavu procesu, skupiny nebo organizace, ale i odraz budoucnosti, který je natolik pozitivní pro členy, aby byl motivující a dostatečně srozumitelný, aby udal dlouhodobý směr pro budoucí plánování, stanovení cílů a pro silné jméno firmy“* (Mallya, 2007, s. 29).

Vize pro podnik stanovuje budoucí, jasně a stručně definovaný stav, který je dosažitelný zpravidla v dlouhodobém časovém horizontu. Strategie se od vize odlišuje tím, že určuje způsob cesty k dosažení cílů. Příklady formulovaných prohlášení vize jsou:

IKEA – *„We shall offer a wide range of well – designed, functional home furnishing products at prices so low that as many people as possible will be able to afford them.“*

V překladu: Budeme nabízet široký sortiment dobře navrženého a funkčního nábytku za ceny tak nízké, že si je bude moci dovolit co nejvíce lidí.

Microsoft – *„Our vision is to create innovative technology that is accessible to everyone and that adapts to each person's needs. Accessible technology eliminates barriers for people with disabilities and it enables individuals to take full advantage of their capabilities.“*, neboli: Naší vizí je vytvořit inovativní široce dostupné technologie schopné adaptace na potřeby každého člověka. Dostupné technologie odstraní bariéry pro osoby se zdravotním postižením, což umožní plný rozvoj jejich schopností.

DHL – „*We want to be The Logistics Company for the World*“, což v překladu znamená: Chceme být Světová logistická společnost.

Na těchto příkladech je dobře patrný různý rozsah prohlášení vize. Tento „luxus“ si jistě obří společnost DHL může dovolit. V oblasti MSP je však spíše vhodnější více specifická formulace.

Mise neboli poslání stručně charakterizuje současný stav a schopnosti podniku. V podstatě jde o vymezení toho, co organizace dělá a určení smyslu její existence.

Příkladem vhodné formulace poslání je následující prohlášení společnosti Procter & Gamble: „*We will provide branded products and services of superior quality and value that improve the lives of the world's consumers. As a result, consumers will reward us with leadership sales, profit, and value creation, allowing our people, our shareholders and the communities in which we live and work to prosper.*“ (David, 2010, s. 27). Neboli: Budeme dodávat značkové produkty a služby nejvyšší kvality a hodnoty, která zlepšuje životy našich zákazníků na celém světě. Na oplátku se nám spotřebitelé odmění vysokými nákupy, ziskovostí a tvorbou hodnoty, která umožní prosperitu našich lidí, vlastníků a komunit, ve kterých žijeme a pracujeme.

1.3.3 Strategické cíle a strategie

Pojem **strategický cíl** je definován jako: „*žádoucí budoucí stav, kterého má být dosaženo, přičemž strategické cíle jsou formulovány na vrcholové úrovni organizace*“ (Cimbálníková, 2012, s. 10).

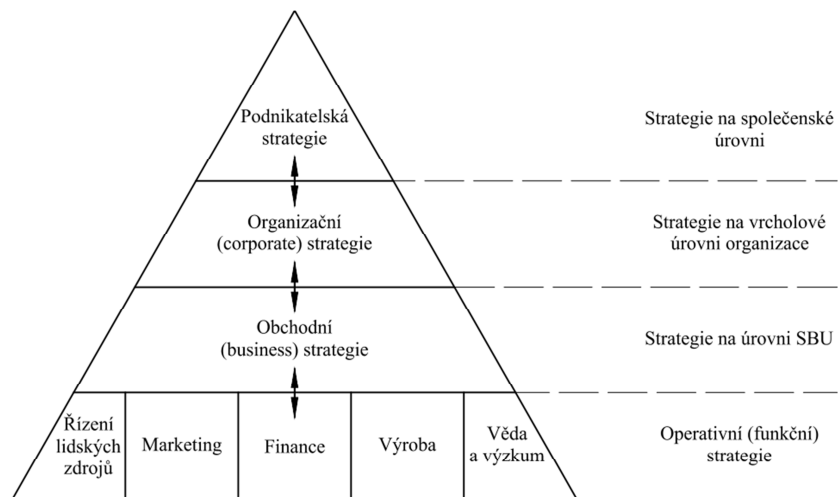
Strategie je zjednodušeně řečeno cesta k dosažení strategických cílů. Neexistuje však její jednotná, všeobecně přijímaná definice. Podle Cimbálníkové (2012, s. 10) je strategie vnímána jako:

- definice strategického záměru organizace;
- plán naplnění poslání organizace;
- vyjádření dlouhodobých cílů, programů a zdrojů organizace;

- vymezení ekonomických a neekonomických přínosů organizace;
- určení podnikatelského prostředí, do kterého chce organizace vstoupit.

Důležitý faktor představuje, zda je strategie stanovena pro podnik jako celek, případně detailněji pro různé úrovně řízení. Úrovně strategií jsou zachyceny na obr. 2. Na vrcholu pyramidy se nachází podnikatelská strategie, která zahrnuje základní koncept toho, v jakých oblastech má organizace fungovat její vnitřní infrastrukturu a vazby s vnějším okolím. Další stupeň tvoří korporátní strategie na vrcholové úrovni organizace. Třetí úroveň představuje obchodní strategie aplikovaná na úrovni strategických obchodních jednotek (dále jen SBU). Operativní strategie, které bývají stanovovány např. pro řízení lidských zdrojů, marketing, finance, výrobu či vědu a výzkum představují základní úroveň podnikové strategie.

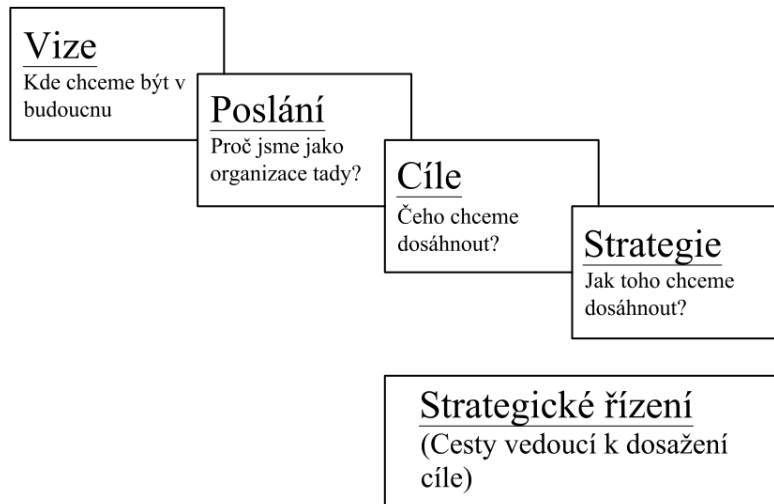
Kompletní skladba strategie podle Cimbálníkové (2012, s. 13) v konečném důsledku přináší synergický efekt, který se projevuje vyšší účinností při harmonizovaném uplatnění celku, než v případě oddělené aplikace dílčích strategií.



Obrázek 2 – Hierarchické úrovně strategie
Zdroj: Mallya (2007, s. 36)

Obrázek 3 shrnuje základní koncept formulace strategie a vazbu mezi jejími prvky. Vizí neboli stanovením budoucího žádoucího stavu; posláním (misí), které určuje účel

podnikání dané organizace; podnikovými cíli stanovujícími jakých konkrétních bodů chce podnik dosáhnout a strategií podniku, jež představuje cestu pro splnění stanovené vize a cílů. Podnikové cíle a strategie reprezentují hlavní oblast strategického řízení.



Obrázek 3 – Vazby mezi prvky strategie
Zdroj: Charvát (2006, s. 34)

1.4 Vnitřní a vnější prostředí, zdroj strategických faktorů

Vzhledem k patrnému nesouladu v terminologii odborné literatury ohledně některých pojmů důležitých pro další směřování této práce, je nutné nejprve vymezit následující body:

- **External environment** – Vnější prostředí.
- **Internal environment** – Vnitřní prostředí resp. vnitřní zdroje.
- **Environmental analysis** – Strategická analýza.

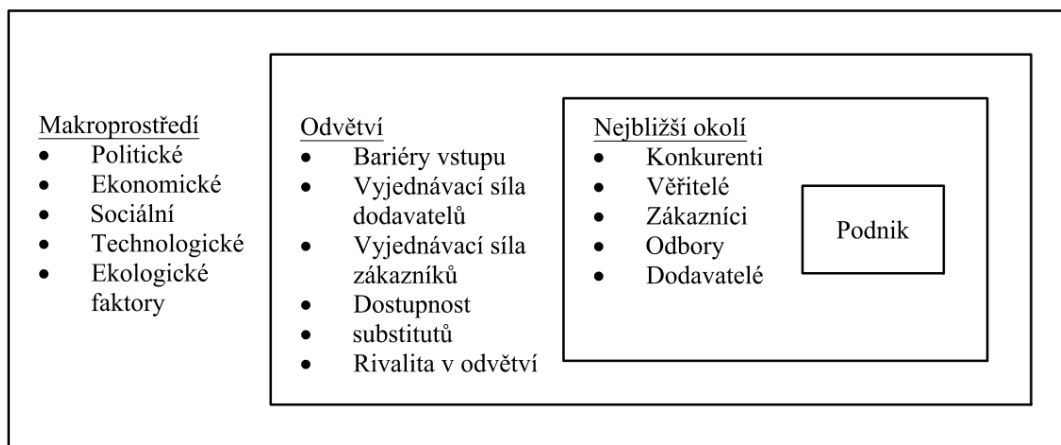
1.4.1 Vnější prostředí

Každý podnik je neoddělitelně obklopen vnějším prostředím, tedy vnějšími faktory, které mají významný vliv na jeho budoucí směřování. Faktory působící ve vnějším prostředí podniku budou na obrázku č. 4 shrnuty a rozčleněny do tří podskupin, vymezených takto:

- **Makroprostředí** – jedná se o faktory, které firma svým samostatným jednáním nemůže ovlivnit.
- **Odvětví** – Za odvětví je obecně považována skupina organizací se společnými charakteristikami, které vedou k soutěži o stejného zákazníka (Cimbálníková, 2012, s. 37).

Harvardský profesor Michael E. Porter ovlivnil zásadně svým dílem *The Five Competitive Forces That Shape Strategy* teorii SM. Toto dílo zveřejněné v roce 1979 v časopisu *Harvard Business Review* posunulo do popředí strategických úvah pohled na konkurenční boj na úrovni **odvětví**. Tj. přístup, ve kterém nejen stávající přímí konkurenti, ale i vyjednávací síla zákazníků a dodavatelů a dále potenciální vstup nových konkurentů a substitutů, tvoří celkový konkurenční boj o zisky v daném odvětví. Tomuto přístupu bude věnována další pozornost v kapitole 2.1.1.

- **Nejbližší okolí podniku** – tvoří jej stávající zákazníci, dodavatelé, přímí konkurenti, věřitelé, dodavatelé, ale také odbory.



Obrázek 4 – Vnější prostředí podniku

Zdroj: vlastní zpracování podle Pearce (2010, s. 12)

Jak zmiňují Analoui a Karami (2003, s. 68), vzájemná interakce mezi podnikem a jeho vnějším prostředím je nevyhnutelná v obou směrech. Vnější prostředí (především nejbližší okolí a odvětví – poznámka autora) ovlivňuje chování podniků a naopak podniky svým jednáním ovlivňují vývoj svého okolí. Porozumění těmto souvislostem předchází formulaci strategie.

1.4.2 Vnitřní zdroje

Vnitřní zdroje podniku jsou faktory všech funkčních oblastí podniku, jako je management, marketing, finance a účetnictví, výroba a provoz, výzkum a vývoj a mnoho dalších. V širším pojetí se jedná jak o hmotné, tak i nehmotné zdroje, finanční zdroje, lidské zdroje, firemní kulturu, strukturu organizace, styl vedení apod.

Z těchto zdrojů vytváří každá firma své klíčové kompetence, které pokud jsou vyvinuty zvlášť dobře, stávají se pro podnik zdrojem konkurenční výhody.

Každá organizace disponuje různou úrovní funkčnosti a využití vnitřních zdrojů. Má tedy své vnitřní silné a slabé stránky. Zároveň platí, že žádná firma není stejnou měrou silná či slabá ve všech svých aktivitách

1.5 Předpoklady úspěšné strategie MSP

Cílem třetí kapitoly je konkretizovat a propojit předchozí primární vymezení. Jsou zde popsány především informace o podstatě, zdrojích a cílech podnikové strategie. Na závěr nejsou opomenuty ani výhrady některých autorů týkající se negativních stránek strategického řízení.

Výstižná definice pro vlastnosti úspěšně vedené podnikové strategie podle Kourdiho (2011, s. 41) říká: *„Úspěšná strategie musí odpovídat potřebám svých zaměstnanců, vlastníků i zákazníků. Musí také brát v úvahu současnou realitu a budoucí trendy a zároveň zvyšovat ziskovost a hodnotu podniku a dosahovat všech ostatních cílů, které si stanoví.“*

Podle Zuzáka (2011, s. 75) univerzální recept pro zavedení úspěšné firemní strategie neexistuje, neboť každý podnik je svým způsobem jedinečný, stejně tak, jako jeho okolí. Za limitující faktory určující úspěšnou podnikovou strategii považuje tento autor manažerské schopnosti, ochotu pracovníků ke změně a podnikovou kulturu.

Koncept pěti konkurenčních sil Michaela E Portera, který bude blíže popsán v kapitole 5.1.1, zase říká, že obrana proti pěti konkurenčním silám a schopnost jejich ovlivňování ve prospěch podniku jsou základní kameny úspěšné firemní strategie (Porter, 2008).

Důležité vlastnosti zdařilé strategie v moderním pojetí jsou:

- pružnost;
- specifičnost;
- soudržnost, která představuje významný prostředek pro rozhodování lidí.

Jak uvádí Analoui a Karami (2003, s. 3), úspěšné růstové strategie pro MSP jsou založeny buď na inovativním přístupu, anebo na diferenciaci produktu, či služby pro určitý segment.

Formulace strategie může pro firmu představovat významnou výhodu při cestě vedoucí ke komerčnímu úspěchu. Na druhou stranu, pokud je formulovaná strategie realizována špatně, může se podnik dostat do závažných, či dokonce existenčních potíží.

Ke splnění účelu strategie je třeba ji jasně, srozumitelně, přesvědčivě a účinně předat všem zúčastněným a kompetentním zájmovým skupinám (tzv. stakeholders), kterými jsou manažeři, vlastníci, zaměstnanci a zákazníci. Strategie podnik informuje o tom, kam směřuje, jak se chce rozvíjet. Za nejdůležitější zájmové skupiny z hlediska adresování strategie považuje autor této práce následující:

- **Zaměstnanci** – V obecném kontextu lidé rádi pracují v organizaci, kde považují svoji činnost za smysluplnou a účelnou. Pomocí srozumitelné a důvěryhodné strategie pak dochází k posílení zaměstnanecké loajality, součinnosti pracovníků s firemní kulturou, podpoře kreativních činností a celkově pak i zaměstnanecké a celopodnikové produktivity a výkonnosti.
- **Vlastníci** – Pomocí strategie vlastníci sledují pokrok svého podniku v krátkodobém či dlouhodobém časovém horizontu.
- **Zákazníci** – Strategie musí být zaměřena na zákazníky, kteří tvoří její nejdůležitější složku. Ve vedení zákaznické politiky je důležité si uvědomit, že základ úspěchu tvoří zapojení klientů (Kourdi, 2011, s. 9).

1.5.1 Jasné stanovisko strategie

Podnik identifikuje slabé či potenciálně nevyužité oblasti, kde by mohl být úspěšnější a kam by měl soustředit své základní zdroje, kterými jsou lidé, kapitál, ale také čas.

Prostřednictvím strategie organizace získává možnost porozumět svým zákazníkům, či konkurenci. Zjištěné informace pak mohou být strategicky využity k tvorbě zisku, zvýšení cash flow, růstu hodnoty firmy, či zvýšení tržního podílu a dalším cílům.

Jasná strategie nastavuje základní rozhodovací procesy důležité pro řízení činností uvnitř podniku, což ocení jak manažeři, tak jim podřízení pracovníci. V organizaci tím vzniká kultura strukturovaná přístupy a dovednostmi, které jsou důležité pro uspokojení zákaznických potřeb (Kourdi, 2011, s. 7).

1.5.2 Cíle podnikové strategie

Strategické cíle bývají koncipovány z krátkodobého, nebo dlouhodobého hlediska.

Častým nedostatkem stanovených strategických cílů v MSP je jejich zaměření pouze na jeden ekonomický faktor (např. na zisk). Mezi často stanovované firemní strategické cíle patří:

- zvýšení tržního podílu;
- rychlejší dodávky;
- nižší náklady;
- zvýšení produkce či kvality produktů;
- technologický pokrok či inovační potenciál (David, 2010, s. 134).

Příkladem nástroje pro stanovení strategických cílů používaným v korporacích je metoda Balanced Scorecard, která propojuje zájmy managementu, zaměstnanců, operativního řízení a strategických cílů (Synek, 2011, s. 366).

Nutno podotknout, že primárním měřítkem pro porovnávání cílů bývá zpravidla konkurence.

1.5.3 Výstupy úspěšné strategie

Přínosy úspěšné strategie lze shrnout do následujících bodů.

- Vytvoření jedinečné a jasné strategické pozice;
- posouzení dostupnosti zdrojů;
- stanovení hodnot a hybných sil;
- zapojení zaměstnanců;
- objasňování strategie všem stakeholders;
- otevřenost vůči nápadům a flexibilita v reakcích na změny okolí podniku (Kourdi, 2011, s. 14-15).

1.5.4 Argumenty proti strategickému řízení

Tato práce by neměla opomenout ani argumenty vystupující proti strategickému řízení. Jejich význam má spíše charakter obecného úhlu pohledu a je třeba si především uvědomit, že strategie není jediným faktorem podnikatelského úspěchu.

Mezi zmíněné argumenty patří:

- rychlá změna podmínek, kdy řídicí pracovníci nemohou plánovat dlouhodobě;
- zpravidla příliš obecná formulace strategických cílů;
- v praxi existuje mnoho nestrategických důvodů pro úspěch podniku (štěstí, náhoda, náhlá změna poptávky);
- v praxi existují organizace, které jsou úspěšné i bez strategického řízení. (Cimbálníková, 2012, s. 9).

Mezi kritiky klasického pojetí se řadí Kanadčan Henry Mintzberg, který ve svém díle (Mintzberg, & Waters, 1985) přichází s myšlenkou, že žádná ze strategií, kterou podniky skutečně aplikují, není čistě záměrná nebo čistě spontánní – rodící se.

1.6 Strategie začínajícího podniku

Tato kapitola se blíže zaměří na začínající podnikatelské subjekty. Jsou zde tedy z předchozí teoretické části vybrány důležité a relevantní techniky vedení strategie v začátcích podnikání.

Autoři Analoui a Karami (2003, s. 11) uvádí: „*Many owners and managers of small businesses routinely plan their day-to-day operations, but do not believe that strategic planning applies to them. However, it has been argued that no business is too small to require a sound strategy and few strategies are so simple that they need not be developed into a strategic plan*“, neboli: mnozí vlastníci a manažeři malých podniků rutinně pracují na každodenní operativě a domnívají se, že jim strategické řízení nepřísluší. Ukazuje se však, že žádný podnik není příliš malý, aby nemohl formulovat vhodnou strategii. Stejně tak některé strategie jsou tak jednoduché, že není třeba rozvíjet je do strategického plánu.

V souvislosti s dalším textem je třeba poznamenat, že mnoho popsaných skutečností, využívají jak začínající, tak i zralé podniky.

1.6.1 Počátek podnikání

Na počátku podnikání existuje soubor myšlenek a idejí. V obecném pojetí musí začínající ambiciózní podnikatelé přijít s takovou koncepcí, která dokáže nabídnout produkty či služby určité skupině zákazníků. Musí vystačit s využitím dostupného technologického vybavení a nastavit ceny svých produktů tak, aby přinášely úměrný zisk a zároveň tvořily dostatečně konkurenceschopnou nabídku. V neposlední řadě se podnikatel musí zajímat o vytváření příznivé image své firmy.

Úloha vize a poslání pro začínajícího podnikatele

Základem pro tvorbu strategie je sepsání do ucelené podoby již dříve vysvětlených pojmů vize a poslání. Tato prohlášení budou sloužit jako základní stavební kámen celé podnikové strategie.

Na základě prohlášení vize a poslání, která definují smysl existence organizace a odpovídají na otázky, kým chce organizace být a jak toho chce dosáhnout, jsou následně stanoveny dlouhodobé strategické cíle.

Lze předpokládat, že začínající firma vznikne a zpočátku existuje v dimenzi malého či středního podniku. Pro budoucí růst začínajícího podniku je zapotřebí vizi a poslání vymezit v rámci podnikatelského záměru či nápadu, který bude zaměřen na mezeru na trhu (David, 2010, s. 43-45).

Měkké faktory spojené s počátky podnikání

Pro začátek podnikání je důležité zvážení osobních předpokladů pro podnikatelskou praxi zahrnující mimo jiné ovládání manažerských schopností. U začínajícího podnikatele neustále dochází k růstu zkušeností a v případě úspěchu také k pocitu seberealizace. Je však třeba zmínit i druhou stranu mince, kdy samostatné podnikání představuje vyšší časovou náročnost oproti běžnému zaměstnání a na podnikatele silně působí podnikatelská rizika a tlak okolního prostředí.

Podnikatel musí získat vnitřní motivaci a odhodlání podnikat. Klíčovým faktorem je prvotní myšlenka, přičemž předmětem podnikání je pak nabídka výrobku nebo služby, pro kterou existuje nedostatečně obsluhovaná poptávka.

Přednostmi začínajícího podniku jsou zpravidla inovativnost a flexibilita, které se projevují v oblastech:

- vhodně vytvořená podniková struktura;
- nastavení jasných omezení při rozhodovacích úlohách;
- delegace pravomocí a odpovědností;
- vybudování výkonného a motivovaného týmu;
- vytvoření scénáře řízení s omezenými zdroji.

Smýšlení osob v začínajícím podniku zpravidla není jednotné, což vytváří silný potenciál dosažení podnikových cílů, pro motivaci lidí a v souhrnu pak pro silnou koncepci budoucího směřování celého podniku (Kourdi, 2011, s. 32).

1.7 Trendy ovlivňující trh

Nejen pro začínající podnikatele shrnuli Philip a Milton Kotlerovi významné tržní a ekonomické trendy, které podle těchto autorů v období 2013 až 2023 zásadně ovlivňují růst a potenciální příležitosti na trzích.

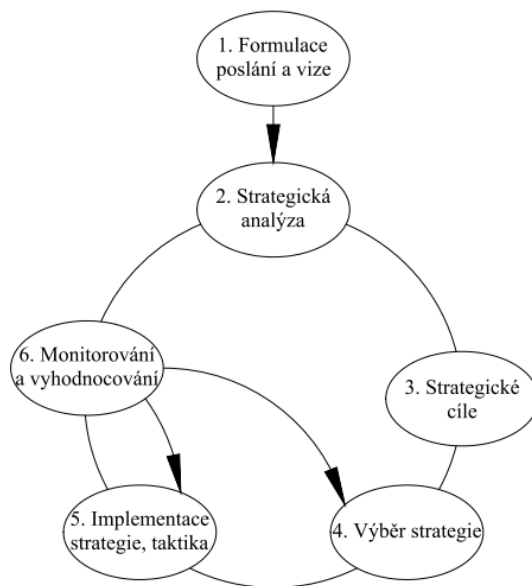
Jedná se o následující faktory:

- přerozdělení bohatství a hospodářské moci na světě;
- změna strategie z globální na regionální a z regionální na lokální, neboli pokud existuje dostatek příležitostí, společnosti přesunou své aktivity na přední trhy a městské celky dané oblasti;
- pokračující urbanizace a rostoucí potřeby spojené s infrastrukturou;
- rostoucí počet příležitostí vyplývajících z pokroku vědy a technologií;
- zrychlení rozvoje celosvětové zelené ekonomiky;
- rychle se měnící společenské hodnoty;
- rostoucí spolupráce mezi soukromým a veřejným sektorem;
- rostoucí role zákazníka a revoluce ve světě informací;
- hyperkonkurence a rozvratné inovace, které představují proces, kdy by podnik měl sledovat nejen svou přímou konkurenci, ale také zajímavé projekty v jiných odvětvích, které vznikly na primárním základě s využitím nízkého vstupního kapitálu a zaručily zákazníkům nízké ceny a vyšší kvalitu spojenou s pohodlím (Kotler, 2013, s. 16-22).

2. Tvorba a implementace strategie

Tvorba podnikové strategie se skládá ze strategické analýzy a vlastní formulace (plánování). Po provedení strategické analýzy se přechází k plánování podnikatelského záměru a posléze k implementaci samotné strategie. V konečné fázi pak probíhá monitorování a vyhodnocování strategie případně její úprava. Volí se takové komponenty potřebné pro řízení podniku, které umožní směřování výsledků podniku k strategickým cílům (Mallya, 2007, s. 110).

Je třeba zdůraznit, že proces SM je nutné vnímat dynamicky, tzn., že jednotlivé fáze se mohou prolínat, či probíhat souběžně. Např. úroveň realizace strategie může vyvolat potřebu dotváření strategie apod. Tuto skutečnost naznačují zpětné vazby na následujícím schéma procesu SM (Cimbálníková, 2012, s. 19).

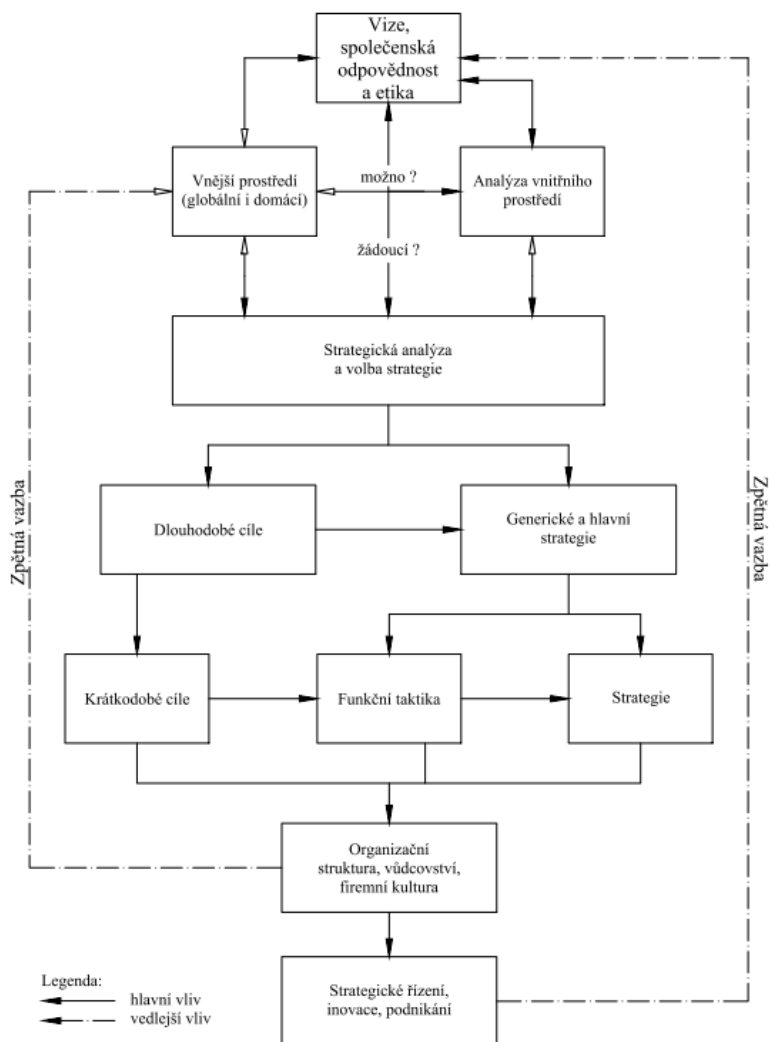


Obrázek 5 – Základní strategický model

Zdroj: Cimbálníková (2012, s. 20)

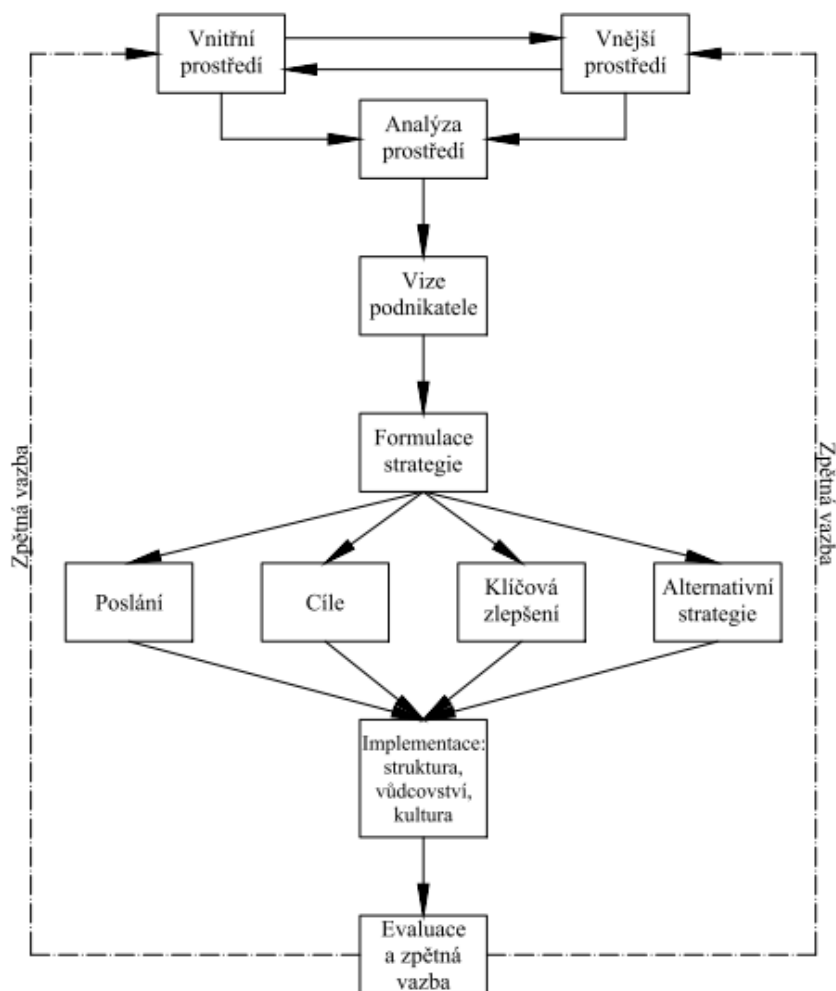
Zajímavé je, že různí autoři doporučují formulaci vize a poslání v odlišných fázích procesu tvorby podnikové strategie – jak naznačují následující ilustrace. A zde je možné vidět jeden z klíčových rozporů mezi procesem formulace strategie pro MSP a procesů u velkých podniků.

Obcený strategický model podle Pearce a Robinsona je zobrazen na obrázku č. 5.



Obrázek 6 – Model strategického řízení
 Zdroj: Pearce (2010, s. 12)

Obrázek č. 6 představuje zjednodušený strategický model pro MSP.



Obrázek 7 – Dynamický model strategického řízení pro MSP
 Zdroj: Analoui (2003, s. 59)

Autor této práce se přiklání k názoru, že podstata SM zůstává stejná bez ohledu na velikost podniku. Tudíž je pro začínající MSP výhodnější formulovat vizi a poslání až po strategické analýze, tedy v době, kdy už podnik disponuje dostatečnými znalostmi vnějšího prostředí, zejména znalostmi odvětví a konkurence. Lze předpokládat, že se v jakémkoliv podniku strategické metody a procesy stávají sofistikovanějšími úměrně růstu a znalostem vnějšího prostředí a vnitřních zdrojů.

2.1 Strategická analýza

Cílem strategické analýzy je identifikace a ohodnocení všech vnitřních i vnějších faktorů, u nichž lze předpokládat podstatný vliv na vývoj podniku, jeho cíle a strategie. Jedná se o rozklad komplexního obrazu na dílčí části.

Jak uvádí Cimbálníková (2012, s. 32): „Strategická analýza zahrnuje různé analytické techniky a metody využívané pro identifikaci vztahů a faktorů prostředí, v němž organizace působí, a pro identifikaci strategických možností, zdrojů a kompetencí.“. Přehled těchto technik a metod zachycuje tab. č. 1.

Tabulka 1 – Přehled používaných strategických analýz

Analýzy vnějšího prostředí:		Analýzy vnitřního prostředí	
Nepřímé vlivy vnějšího prostředí, Makroprostředí	Typy prostředí	Produkt a jeho pozice na trhu	BCG matice
	PEST analýza		
	Plánování scénářů		
Přímé vlivy vnějšího prostředí v odvětví a nejbližším okolí podniku	Analýza odvětví	Vnitřní zdroje	Analýza vnitřních zdrojů
	Porterův model pěti konkurenčních sil		VRIO analýza
	Analýza konkurence		Analýza 4P
	Analýza zákazníků		Analýza hodnotového řetězce
	Analýza dodavatelů		Analýza 7S
	Analýzy stakeholders		
Komplexní analýzy, které zároveň představují syntézu výsledků dílčích strategických analýz			
SWOT analýza, CFS analýza, SPACE analýza			

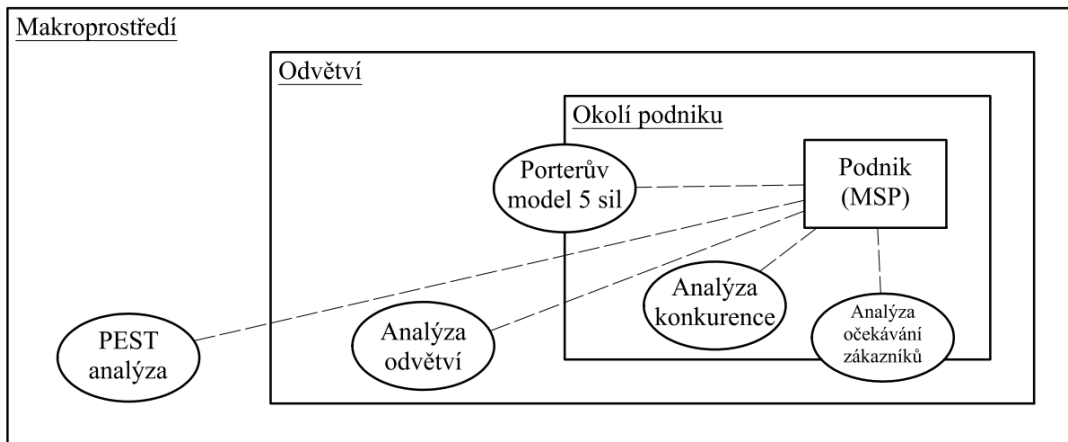
Zdroj: CIMBÁLNÍKOVÁ, Lenka. *Strategické řízení: proč je želva rychlejší než zajíc*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2012. ISBN 978-80-244-2963-2, s. 33.

2.1.1 Analýza vnějšího prostředí

Základní vymezení vnějšího prostředí podniku již bylo provedeno v kapitole 2.4.1. Jak uvádí Analoui a Karami (2003, s. 70), analýza vnějšího prostředí je zásadní fáze procesu tvorby podnikové strategie MSP. Změny ve vnějším prostředí mají dopad na zákaznickou poptávku po zboží i službách. Rovněž ovlivňují distribuční řetězec a z opačné strany také dodavatele podniku. Samozřejmě existuje mnoho různých důvodů proč prostředí studovat, zmiňovaní autoři vyzdvihují především:

- zaměření pozornosti manažerů a podnikatelů na očekávání zákazníků;
- schopnost adaptovat se na měnící se podmínky prostředí;
- schopnost rozpoznat příležitosti.

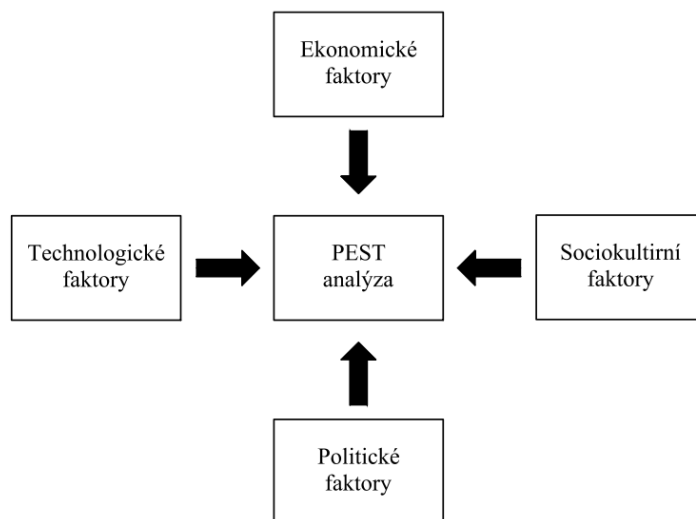
Analoui a Karami shledávají využití PEST analýzy a analýzy odvětví jako postačující rámec zkoumání vnějšího prostředí pro MSP. Z pohledu autora práce je toto doporučení pro malý podnik jakýsi nutný základ. Vzhledem k velkému množství analytických technik a jejich relativní jednoduchosti je na znalostech a potřebách každého podnikatele, jak tento rámec vhodně doplní o další relevantní informace. Autor této práce shledává vhodný rozsah nástrojů vnější analýzy na začínající MSP takto: PEST, analýza odvětví, Porterův model pěti konkurenčních sil (případně samostatně analýza konkurence) a konečně analýza očekávání zákazníků. Obrázek č. 8 naznačuje doporučené nástroje a jejich pozici ve vnějším prostředí podniku.



Obrázek 8 – Analýza vnějšího prostředí
Zdroj: vlastní zpracování.

PEST analýza

Za autora nástrojů dnes běžně označovaných jako PEST je považován harvardský profesor Francis J. Aguilar, který nástroj představil už v roce 1967 ve své publikaci *Scanning the Business Environment*. PEST je akronym sestavený z počátečních písmen jednotlivých skupin faktorů působících z makroprostředí na podnik. Klasické schéma PEST analýzy podle Aguilara zobrazuje obrázek č. 9.



Obrázek 9 – PEST analýza
Zdroj: Analoui (2003, s. 59)

Do dnešní doby vzniklo mnoho variací tohoto strategického nástroje, a proto se lze setkat s dalšími modifikovanými akronymy, např.: STEP, SLEPT, PESTLE a další. V podstatě jde o rozšíření původního rámce o samostatnou oblast legislativních, ekologických, právních, demografických faktorů. Jednotlivé skupiny faktorů tak, jak je charakterizuje Fred R. David (David, 2010), lze shrnout a zacílit na začínající MSP takto:

Politické vládní a legislativní faktory – musí manažeři zohledňovat především z hlediska stability a regulace právního prostředí. Z pohledu MSP je vhodné sledovat především následující:

- politická stabilita;
- ochrana a vymahatelnost práva;
- pracovní právo, minimální mzda, náležitosti pro zpracování mezd a kontakt s úřady;
- fiskální i monetární politika státu;
- zahraniční politika státu (pro podniky závislé na zahraničním obchodu);
- daňová politika;
- dotační programy;
- problematika životního prostředí (pokud není vyčleněna samostatně);
- zvláštní místní právní předpisy;
- scénáře pro případ krizových situací apod.

Ekonomické faktory – představují klíčové hrozby, nebo příležitosti pro podniky, přičemž MSP může být v tomto směru výrazně zranitelnější, než robustní podniky. Vyhodnocují se jednak na základě vybraných makroekonomických ukazatelů, kterými v praxi jsou:

- HDP per capita;
- změna HDP;
- úrokové sazby;
- míra inflace;
- míra nezaměstnanosti;
- průměrné mzdy.

Pro začínající podnik je však spíše vhodné analyzovat další relevantní ekonomické faktory, jako jsou:

- měnové kurzy;
- cena a dostupnost energií;
- dostupnost úvěrů;
- faktory exportu a importu;
- trendy v disponibilním důchodu důležitých skupin zákazníků;
- cenová hladina a její fluktuace;
- spotřební vzorce apod.

Sociální, kulturní a demografické faktory – utvářejí způsob, jakým lidé žijí, pracují a spotřebovávají. Formují jednotlivé typy zákazníků a jejich potřeby odlišných produktů. Strategie musí aktuální trendy, jako jsou singles domácnosti, stárnoucí populace, nebo imigrace zohledňovat a přizpůsobovat se jim. Začínající podniky vynikají svou přizpůsobivostí těmto trendům a sledují faktory:

- předpokládaná očekávání zákazníků;
- životní styl obyvatelstva, způsob trávení volného času;
- nákupní zvyklosti, příjmové skupiny;
- postoj ke kvalitě výrobků a zákaznického servisu;
- věková struktura; demografické trendy, role a postavení žen a mužů;

- geografické rozložení a mobilita obyvatelstva; vzdělanost;
- úroveň zdravotní péče, porodnost a úmrtnost;
- životní hodnoty a postoje.

Technologické faktory – mohou dramaticky změnit podnikatelské prostředí tak, jak to učinil v posledních deseti letech internet. Technický pokrok může dát vzniknout nové silné konkurenční výhodě, která vytlačí dosavadní argumenty v konkurenčním boji. Začínající podnik se mezi technologickými faktory musí zaměřit zejména na:

- technické inovace v produktech i procesech;
- množství vznikajících substitutů;
- úroveň informačních technologií;

David výše uvedené klasické faktory analýzy vnějšího prostředí, resp. PEST analýzy ještě rozšiřuje o tzv. **Konkurenční zpravodajství** (Competitive Intelligence). Smysl tohoto nástroje vyplývá z jeho názvu. Systematickým shromažďováním informací o konkurentech se podniky snaží podpořit vedení své strategie. Hlavními úkoly konkurenčního zpravodajství tedy jsou:

- celkové porozumění situaci v odvětví zmapování účastníků konkurenčního boje a jejich strategií;
- a identifikace slabých míst a odhad dopadu strategií podniku na konkurenty;
- předvídaní kroků konkurence, jenž by mohly ohrozit pozici podniku na trhu (David, 2010, s. 105).

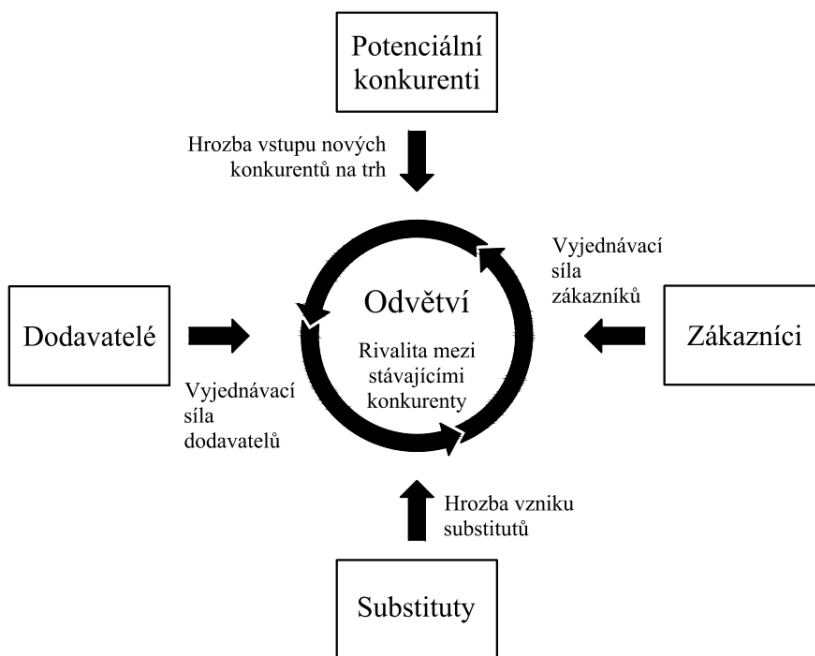
PEST analýza se v praxi provádí technikou brainstormingu. Veškeré výše uvedené skupiny faktorů jsou zpravidla posuzovány z hlediska stability prostředí, resp. zdali mohou v dohledné době nastat změny, které mají potenciál destabilizovat podnik. Na druhou stranu je však nutné sledovat tyto předpovídané změny také z pohledu příležitostí pro podnik.

Analýza odvětví se zabývá hlediskem velikosti, ziskovosti, životní fáze organizace a technologické stability odvětví. Připomeňme si, že za odvětví je obecně považována

skupina organizací se společnými charakteristikami, které vedou k soutěži o stejného zákazníka (Cimbálníková, 2012, s. 37).

Hojně využívanou a užitečnou technikou analýzy odvětví je Porterův model pěti konkurenčních sil, někdy také nazývaný jako Porterův model konkurenčního prostředí. Americký ekonom a marketingový stratég Michael E. Porter formuloval v roce 1979 myšlenku, že jednotlivá odvětví se sice na povrchu navzájem odlišují, ale vnitřní hnací síly ženoucí podniky k ziskovosti jsou pro všechna odvětví v zásadě stejné. Porozumění těmto silám je nesmírně důležité pro formování efektivní strategie.

Obrázek č. 10 naznačuje, jaké faktory a jejich hrozby působí nejvíce v rámci konkurenčního boje o celkový zisk v odvětví. Jsou jimi konkurence (potenciální a stávající), zákazníci, dodavatelé a substituty. Porter ve svém díle mj. zdůrazňuje, že růst odvětví neznamena jeho ziskovost.



Obrázek 10 – Porterův model pěti sil
Zdroj: Porter (2008)

2.1.2 Analýza vnitřních zdrojů

Každá organizace má své vnitřní silné a slabé stránky. Žádná firma však není stejnou měrou silná či slabá ve všech svých aktivitách. Není smyslem této práce vyjmenovat všechny vnitřní faktory, které jsou v praxi analyzovány. Jedná se o všechny obory činností napříč organizacemi, jako jsou: finance, plánování, management, informační systémy, výroba, marketing a mnoho dalších.

Specifická definice podle Cimbálníkové (2012, s. 52) říká, že analýza vnitřních zdrojů je zaměřena na takové prostředky, které tvoří vstupy do výroby zboží nebo služeb. Těmito vstupy jsou: pracovní síla, budovy, zařízení a finanční prostředky. Cimbálníková dále uvádí, že mezi důležitá aktiva organizace patří také znalosti a schopnosti pracovníků a manažerů a způsobilost organizace využít je ve svůj prospěch.

Podle jiné definice je pod souhrnným názvem analýza vnitřního prostředí sestavována charakteristika a rozbor podmínek, ve kterých se podnik nachází, připravuje východiska pro efektivní reakci na změny, pohled na organizaci jako na celek, zjištění svých vnitřních možností, náskok oproti konkurenci či vytvoření pevné základny pro strategické aktivity. Nemělo by se zapomínat ani na tvorbu scénářů (Mallya, 2007, s. 40).

Provádění analýzy vnitřních zdrojů se obdobně jako u vnějších faktorů doporučuje realizovat v co nejširším kruhu manažerů a zaměstnanců organizace. Toto pojetí totiž umožňuje každému členovi organizace lépe pochopit, jak jeho práce, oddělení, či SBU zapadá do celku, resp. toto pojetí je silně motivační. Provádění interní analýzy zahrnuje sběr, třídění a ohodnocování informací o činnostech ve firmě. Klíčové faktory úspěchu či neúspěchu musí být identifikovány a ohodnoceny dle jejich priority.

Důležitou součástí analýzy vnitřních zdrojů je finanční analýza, která poskytuje informace o finančním zdraví podniku. Finanční rozhodování podniku, řízení majetkové i finanční struktury, řízení zásob a další klíčové funkce musí být podloženy finanční analýzou. Jak uvádí Synek hlavním úkolem finanční analýzy je poskytovat informace o finančním zdraví, či finanční tísní podniku. Analýza se zaměřuje na srovnávání skutečnosti s plánem, se skutečným stavem minulých období, na stanovení vývojových trendů, či na srovnávání s podniky z téhož odvětví, konkurenty, nebo odvětvovými průměry (Synek, 2011, s. 349).

Základními metodami finanční analýzy jsou procentní rozbor a poměrová analýza. Obě metody vycházejí z absolutních ukazatelů tedy údajů vyjádřených v účetních výkazech. Vyjádříme-li procentní podíl jednotlivých aktiv k tržbám, jedná se o tzv. vertikální analýzu. Procentní podíly se srovnávají s plánem, s odvětvovým průměrem, nebo mezipodnikově, tedy zpravidla s konkurentem. Pokud dochází o srovnání dat v časové řadě, pak hovoříme o tzv. horizontální analýze. Postup finanční analýzy obvykle zahrnuje tyto prvky:

- kontrola, úprava a agregace dat obsažených na účetních výkazech;
- analýza absolutních ukazatelů (např. zlaté pravidlo vyrovnání rizik neboli poměr vlastního kapitálu k cizím zdrojům);
- analýza výkazů sestavených v procentním vyjádření, a to v čase i mezipodnikově;
- výpočet poměrových ukazatelů;
- srovnání poměrových ukazatelů s odvětvovými průměry a doporučenými hodnotami;
- vyhodnocení poměrových ukazatelů v časové řadě;
- vyhodnocení vzájemných vazeb mezi poměrovými ukazateli;
- výpočet a tvorba dalších pokročilých ukazatelů (např. v praxi častý ukazatel ekonomické přidané hodnoty EVA);
- aplikace dalších speciálních postupů, jako jsou predikční modely, bonitní modely, či grafická vyjádření;
- návrh opatření vyplývajících ze zjištění finanční analýzy.

Poměrové ukazatele umožňují získat rychlý a dostatečný obraz o základních finančních charakteristikách MSP. Podle Synka (2011, s. 354) jsou na základě americké praxe tyto ukazatele rozčleněny do následujících skupin:

- **ukazatele likvidity** – měří schopnost podniku uspokojit své běžné závazky;
- **ukazatele aktivity** – vyjadřují schopnost podniku využívat svá aktiva;
- **ukazatele zadluženosti** – měří rozsah financování podniku cizím kapitálem;
- **ukazatele výnosnosti** – vyjadřují celkovou účinnost řízení (managementu) podniku;
- **ukazatele tržní hodnoty** – vyjadřují cenu akcií a majetku podniku.

2.1.3 SWOT matice – analýza silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb

Mezi hojně využívané přiřazovací nástroje, tedy techniky, které z výstupů dříve popsané analýzy prostředí formulují strategická doporučení, patří tzv. SWOT analýza. (SWOT matice). Tento důležitý nástroj SM, umožňuje manažerům detailně a v souvislostech uvažovat o alternativách strategií. Název SWOT je akronym, sestavený z anglických názvů Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats, do českého jazyka nejčastěji překládaných jako silné a slabé stránky, potenciální hrozby a příležitosti.

Metodu SWOT je možné aplikovat na jakoukoliv dimenzi problému. Na celou organizaci, jednotlivá oddělení, nebo jen na jednotlivé procesy. Některé zdroje uvádějí alternativní přístup – matici TOWS. Z praktického pohledu jsou obě techniky totožné. TOWS klade větší důraz na faktory ve vnějším prostředí podniku, naopak SWOT klade důraz na vnitřní zdroje (Using the TOWS matrix, b.r.).

Rozšířená SWOT analýza integruje do klasické SWOT analýzy některé další techniky a je tak pokročilejší metodou k formulování strategií sloužících k eliminaci nepříznivých vlivů a podpoře příznivých tendencí. Identifikuje čtyři východiska pro tvorbu strategií, která jsou zjednodušeně označována jako:

- **SO (maxi – maxi) strategie** – snaží se o maximální využití silných stránek k zužitkování nastalých příležitostí;
- **WO (mini – maxi) strategie** – usiluje o zdokonalení slabých stránek tak, aby bylo možno využít jich na příležitosti;
- **ST (maxi – mini) strategie** – využívá silných stránek ke zmírnění, nebo odstranění hrozeb;
- **WT (mini – mini) defenzivní strategie** – které se zaměřují se na minimalizaci negativních dopadů hrozeb a slabých stránek.

Alternativní přiřazovací technikou je matice hodnocení strategické pozice a akce – známá spíše pod zkratkou SPACE matice. Jedná se o grafický nástroj, který na základě dvou vnitřních a dvou vnějších faktorů indikuje doporučený typ strategie. Další alternativou pak je Ansoffova matice hlavních strategií.

2.2 Strategické plánování

V rámci plánování při tvorbě podnikové strategie dochází k definici strategického záměru, nastavení priorit a tvorbě scénářů utvářejících strategické varianty. Výhodiskem etapy plánování je strategický plán či podnikatelský plán, který podchycuje např. základní organizační a komunikační vazby, investiční studie apod. Bližší informace o formování tohoto plánu podává kapitola Sestavení podnikatelského plánu.

2.2.1 Formulace strategického záměru

Základní východisko při formulaci strategického záměru představuje stanovení vize a poslání, na základě kterých jsou stanoveny dlouhodobé cíle, vytvořeny alternativní strategie a nakonec vybrána jedna konkrétní z nich.

V rámci formulace strategického záměru je stanoven žádoucí cílový stav firmy v určitém plánovaném horizontu a předpokládané postupy vedoucí k jeho dosažení. Formulace strategie má obvykle následující fáze:

- prvotní diskuze zaměřené na poslání firmy;
- vymezení vize;
- vyvození strategických cílů;
- analýza prostředí;
- tvorba scénářů zohledňující vývoj prostředí;
- definice strategického záměru;
- nastínění alternativních strategií;
- jednoznačně formulovaná vize;
- jasně stanovené dlouhodobé cíle;
- detailní rozpracování strategických nástrojů (Fotr, 2012, s. 28).

V souvislosti s formulací strategie dochází ke stanovení hodnotících ukazatelů pro controlling strategického plánu, jenž se skládá například ze strategické mapy, investiční studie či funkčních strategií. Dlouhodobé cíle jsou rozděleny na krátkodobé, které představují základní východisko pro operativní (provozní) řízení.

2.2.2 Úloha vize a poslání v podnikatelském plánu

Po vymezení vize, poslání a podnikových cílů začínající podnikatel přistupuje k sestavení podnikatelského plánu, který obecně stanovuje priority, strategie, plány a seznam pracovních úkolů. Jde také o startovní bod pro rozvržení manažerských pozic v rámci daného podniku.

Sestavení vize a poslání v rámci podnikatelského plánu pro podnik v souhrnu tvoří tyto výhody:

- jednoznačně přidělený účel a smysl existence a cíle organizace;
- základ pro přidělení organizačních zdrojů;
- vytvoření základu pro všeobecné organizační klima;
- přiřazení pracovních úkolů, odpovědností a pravomocí;
- specifikace cílů celého podniku do separovaných dílčích cílů v souvislosti s nastavením nákladů, času a funkčních parametrů, které mohou být následně kontrolovány a posuzovány v rámci hodnocení.

Mise neboli poslání by začínajícímu podnikateli měla specifikovat oblasti podnikání, jako jsou:

- vedení politiky se zákazníky;
- preferovaný sortiment produktů a služeb;
- růst hodnoty podniku a ziskovost;
- filosofie managementu;
- vymezení konkurenční výhody;
- vztah s veřejností či vztah se zaměstnanci (David, 2010, s. 45-51).

2.2.3 Sestavení podnikatelského plánu

Z hlediska tvorby podnikatelského plánu je si třeba nejdříve uvědomit, do jaké míry je reálný a životaschopný. Sestavení plánu do ucelené písemné podoby může vést například k těmto výhodám:

- vyšší potenciál v získání finančních prostředků;
- nalezení dalšího investora;
- podání důležitých informací partnerům či zaměstnancům.

Po vymezení podstaty podnikatelského plánu se následně zjistí celková potřeba finančních zdrojů, potřeba cizích zdrojů a jejich zhodnocení. V další fázi dochází k oslovení investora, vysvětlení účelu, nabídky a potřeby podnikatele.

Sestavení podnikatelského plánu je důležité i pro samotného podnikatele, který tak získá popis kroků, které musí učinit v rámci celkového strategického procesu. Jak osloví potenciální zákazníky, kde bude nabízet své produkty, jak se bude lišit od konkurence, kolik bude zapotřebí zaměstnanců atd.

Samotný podnikatelský plán lze definovat jako *„písemný dokument popisující všechny podstatné vnější a vnitřní okolnosti související s podnikatelským záměrem. Jde o formální shrnutí podnikatelských cílů, důvodů jejich reálnosti a dosažitelnosti a shrnutí jednotlivých kroků vedoucích k dosažení těchto cílů“* (Srpková, 2011, s. 14).

Součástí podnikatelského plánu jsou zpravidla následující komponenty:

- titulní list, obsah, úvod, účel a pozice dokumentu, shrnutí;
- popis podnikatelské příležitosti;
- cíle firmy a vlastníků;
- potenciální trhy;
- analýza konkurence;
- marketingové a obchodní strategie;
- realizační projektový plán;
- finanční plán;
- hlavní předpoklady úspěšnosti projektu, rizika projektu;
- další přílohy (Podnikatelský plán a strategie, b.r.).

2.3 Druhy strategií

Tato kapitola stručně charakterizuje základní druhy strategií uvedené v několika konceptech. Nejedná se o celkový výčet všech v praxi používaných speciálních strategií, nicméně, rozpětí a hloubka níže uvedených strategií jsou pro MSP dostatečné.

2.3.1 Porterovy generické strategie

V Porterově pojetí generických strategií se firmám doporučuje zaměření pouze na jednu ze strategií. V opačném případě firma nedosáhne konkurenční výhody. Generickými strategiemi jsou:

- **Strategie nákladového prvenství** – náklady musí být nižší, než u konkurenta, čehož lze dosáhnout redukcí nákladů u zdroje, nebo optimalizací procesů.
- **Strategie diferenciacce** – založena na odlišení výrobků a služeb od nabídky konkurence. Zde je vhodné zmínit důležitost pojmu „jedinečná prodejní vlastnost“ – anglicky „unique selling proposition“ (dále jen USP). Jedná se o výhodnou vlastnost produktu, kterou zákazník u konkurence nenajde a která je zároveň pro něj důležitá. USP a strategie se mohou dotýkat produktu, distribuce, kvality, inovace apod. Primární důraz strategie diferenciacce není cena.
- **Strategie zaměření** – (angl. focus strategy) vychází z předpokladu, že zaměření aktivit na konkrétní cíl je výhodnější, než povrchní činnost v širokém konkurenčním poli. Firma musí konkurenční výhody dosáhnout jednou z předchozích strategií. Hovoříme tedy o strategii diferenciacního focusu, nebo strategii focusu s nízkými náklady.

2.3.2 Strategie podle Pearce a Robinsona (2010, s. 187)

Autoři poskytují ucelený přehled šestnácti tzv. „Grand strategies“, tedy základních strategických směrů.

Skupina integračních strategií

- **Vertikální dopředná integrace** – představuje získání kontroly, nebo akvizici firmy stojící blíže konečnému spotřebiteli. Typicky jde o maloobchodní (podnikové) prodejny výrobců, nebo o franšizu.
- **Vertikální zpětná integrace** – zde jde naopak o získání kontroly, nebo akvizici dodavatele. Jde o vhodnou strategii v případě vysokých vstupních nákladů, nebo při potížích s plněním dodacích lhůt.
- **Horizontální integrace** – pořízení jedné nebo více firem působících ve stejné fázi výroby či obchodu.

Skupina intenzivních (růstových) strategií

- **Penetrace trhu** – znamená větší uplatnění stávajících produktů na stávajících trzích. Tato strategie zpravidla obnáší nárůst marketingových aktivit.
- **Rozvoj trhu** – tato strategie představuje uvádění stávajících výrobků na nové trhy.
- **Rozvoj produktu** – chce docílit vyšších prodejů díky vylepšením nebo změnou produktu. Tato strategie obvykle obnáší zvýšené náklady na výzkum a vývoj, případně také na marketing. Na druhou stranu prodlužuje životní cyklus výrobku.

Skupina diverzifikačních strategií

- **Soustředěná diverzifikace** – zahrnuje rozšiřování portfolia produktů v rámci jednoho odvětví. Podnik získává, nebo zakládá další podniky ve stejném oboru.
- **Složená diverzifikace** – představuje začátek podnikání ve zcela nových oborech. Často vzniká kvůli alokaci volných zdrojů.

Skupina defenzivních strategií

- **Strategie omezení** – představuje ústup, snižování nákladů a následné zotavení podniku.

- **Strategie divestice** – znamená ústup a odprodej podniku, nebo jeho majoritní části. Při úspěšném prodeji je dosaženo zisku.
- **Likvidace** – dobrovolné zrušení a výmaz firmy z obchodního rejstříku. Likvidací se minimalizují ztráty všech vlastníků.
- **Bankrot** – podnik se nachází v platební neschopnosti, nastává nedobrovolný zánik firmy a výmaz z obchodního rejstříku. Investoři ztrácejí při bankrotu peníze, zaměstnanci svá zaměstnání a manažeři důvěru.

Kooperační strategie – spolupráce mezi konkurenty získávání nových SBU splnutím, či formou spolupráce.

- **Join Ventures** – dva a více podniků společně vytvoří novou společnost. Patří sem i konsorcia, která jsou zpravidla větší a jsou založena za konkrétním účelem.
- **Strategické aliance** – forma vzájemné spolupráce mezi firmami, nedochází však k žádným vlastnickým změnám.
- **Outsourcing** – přenesení určitých služeb dlouhodobě na dodavatele. Přenáší se také zodpovědnost.
- **Fúze a akvizice** – účelové spojení zdrojů, případně převzetí organizace, nebo její části. Zásadní změny do původní vlastnické struktury firmy.

2.3.3 Růstové strategie podle Kotlera

V kapitole 1.2 byly zmíněny základní typy růstových strategií formulované Philipem a Miltonem Kotlerovými. Je zřejmé, že pro začínající podnik jsou některé z nastíněných růstových strategií nedosažitelné. Např. strategie růstu vlivem společenské odpovědnosti firem, strategie spolupráce s vládou a neziskovými organizacemi nebo strategie průniku na zahraniční trhy. Vzhledem k zaměření této práce budou níže detailněji charakterizovány jen vybrané typy růstových strategií důležité pro MSP.

Růst tržního podílu

Tento faktor patří k nejméně frekventovanějším prioritám manažerů. MSP mají vzhledem ke své velikosti v počáteční fázi podnikání obvykle výrazný potenciál pro další růst. Nástroje identifikující potenciál růstu tržního podílu lze shrnout následujícím výčtem:

- nalezení možností pro posílení výkonu, např. upuštění od produkce slabších produktů;
- SWOT analýza definující silné a slabé stránky, ohrožení a příležitosti podniku;
- posílení finanční a marketingové síly;
- přehodnocování marketingového mixu a profilu společnosti;
- zavedení strategie, jež umožní získat tržní podíl především prostřednictvím vymezení zákaznických skupin, které by mohly být přetáhnuty na úkor konkurence.

Získání zákazníků a stakeholders na bázi hodnotového řetězce

Další možnou strategií růstu představuje situace, kdy do popředí vystupují pojmy jako věrnost, spokojenost, loajálnost a posílení značky (image) společnosti.

Musí být přesně vymezeny cílové skupiny zákazníků, kterým bude předložena nejlepší nabídka. Je třeba si uvědomit, že náklady cílené na tyto skupiny zákazníků jsou mnohem nižší, než při hledání stále nových zákazníků, přičemž obdobný proces lze aplikovat také na dodavatele a distributory.

Expanze vybudováním silné značky

Východiska pro růst podniku v důsledku silné značky reprezentují: vhodný název, logo a slogan. Jsou-li tyto prvky pro zákazníky známé, může podnik v této situaci přicházet s novými výrobky, novými kategoriemi výrobků či dokonce zavádět produkci i do jiných odvětví.

Je však třeba sledovat hodnotu značky a také si uvědomit potřebu neustálé inovace, která by měla značce dodávat aktivní diferenciaci neboli tzv. spád.

Schopnost inovovat

V návaznosti na předchozí text zmiňující problematiku inovací, je dále vhodné uvést, že většina společností bez neustálého inovování svých produktů nemůže dosahovat růstu.

Inovování je však zpravidla spojeno s nemalými investicemi a vyžaduje zaměstnávání schopných lidí, kterým bude v rámci firmy umožněno uplatnit svůj potenciál.

Růst fúzemi, akvizicemi, strategickými aliancemi a joint venture

Je třeba říci, že začínající firma pouze svým vlastním úsilím nemusí často dosáhnout růstu. Žádaného růstu vlastníky či akcionáři podniku lze však dosáhnout uzavíráním dohod mezi podniky navzájem, díky kterým může docházet ke vzniku tzv. synergického efektu, kdy se kladně projevuje vzájemné doplňování technických, marketingových či finančních předností jednotlivých partnerů.

V rámci uspořádaných smluvních konsorcií si tedy zúčastněné subjekty mohou navzájem vyhovovat vlivem separace aktivit vedoucích k posílení hodnoty těchto subjektů.

Zde je však zapotřebí zvážit faktor důvěrnosti k dalšímu subjektu. Jde o velice riskantní proces, neboť dílčí firma už není závislá pouze sama na sobě.

Růstová strategie, kterou by bylo obtížné zvolit pro podnik v začátcích podnikání, tvoří strategie expanze do zahraničí.

2.4 Scénáře vývoje

Pro podnik hrají při tvorbě strategie nezastupitelnou roli scénáře vývoje, které predikují možnosti vývoje zvolené strategie. Při stanovení firemní strategie je vhodné využít scénáře, které představují přehled potenciálních událostí včetně jejich důsledků a poskytují souvislosti, na jejichž základě se organizace budou rozhodovat. Samy o sobě nepředpovídají budoucnost, ale objasňují příčiny změn.

Podnik se nesmí spokojit s hodnocením typu: „vše je při starém, podmínky jsou stabilní“. Takovým přístupem by neidentifikoval svá zranitelná místa. Plánování scénářů by mělo mít úzkou souvislost s vizí a strategií podniku.

Při porovnávání scénářů se analyzují předpokládané dopady různých vývojových trendů či změn v okolí podniku. Hledají se ale také souvislosti a společné znaky pro uskutečnění strategických cílů v rozdílných podmínkách. Doporučení vzniklá z analýz scénářů se zpětně promítají do formulace strategií a zejména do eliminace kritických míst ve struktuře podniku.

2.5 Alternativní strategie

V procesu formulace strategie dospěje manažer či podnikatel před rozhodující volbu, kterou strategickou cestou bude podnik směřovat. Aby mohlo být rozhodnutí dostatečně objektivní, nesmí se jen hledat odpověď ano, či ne jedinému strategickému záměru. Naopak, nejprve musí být vytvořen přiměřeně velký soubor alternativních strategií, který umožní porovnání a objektivní volbu. Alternativní strategie obvykle vznikají zařazením strategických doporučení do některého přiřazovacího nástroje, jakým je SWOT analýza, nebo PEST analýza.

2.6 Implementace

Proces strategického řízení volbou strategie mezi možnými alternativami přirozeně nekončí. Následuje fáze implementace strategie, tedy realizace strategického plánu.

K implementaci podnikové strategie dochází prostřednictvím nástrojů operativního řízení. Náplní operativního managementu je pak určení taktických a provozních plánů, zabezpečení vhodných provozních faktorů, koordinace průběhu provozních procesů a řešení zjištěných odchylek.

Strategie se dále hodnotí v čase a porovnává s plánem. Často vyžívanou metodu představuje controlling (Kourdi, 2011, s. 116). V dalším procesu tedy dochází

k předkládání reportů o průběhu a výsledcích strategických opatření. Podstatné faktory mající vliv na úspěšnost strategií se vyhodnocují a porovnávají s plánem. Následně probíhá úprava probíhajících procesů a hodnotí se naplnění strategie a strategických cílů. Hodnocení lze použít jak kvantitativní, tak i kvalitativní (Fotr, 2012, s. 29).

Dokonale implementovaná strategie vyžaduje stanovení operativních cílů pro dílčí aktivity umožňujících alokaci disponibilních zdrojů a následně stanovení politiky uplatnění strategie. Důležité je také zavedení vhodného informačního systému zajišťujícího bezproblémový chod procesu implementace strategie.

V rámci implementace strategie se dosahuje:

- krátkodobých cílů;
- celopodnikového pochopení strategického záměru;
- stanovení odpovědností a pravomocí;
- stanovení milníků;
- prověřování a hodnocení;
- tréninku zúčastněných jednotek
- kontrole plnění a dodržování strategie.

Tato práce sleduje svůj hlavní cíl ve fázi formulace podnikové strategie. Popis navazující implementační fáze je tedy omezen toliko na výše uvedenou základní charakteristiku.

3. Praktická část

Následující praktická část diplomové práce bude aplikovat dříve představená teoretická východiska na konkrétní podnikatelský projekt – výrobní společnost s krátkou historií, která si klade za cíl uspět na tuzemském trhu sprchových zástěn (dále jen SZ).

Autor této diplomové práce má k tomuto subjektu nejužší možnou vazbu, neboť jej založil a jako jediný společník a jednatel jej aktuálně provozuje jako svůj hlavní zdroj obživy.

Praktické části jsou věnovány třetí a čtvrtá kapitola této práce. Na úvod třetí kapitoly bude představen podnik a odvětví, ve kterém operuje. Následovat bude strategická analýza vnitřního a vnějšího prostředí. Ve čtvrté kapitole budou identifikována jednotlivá strategická doporučení a následovat bude vlastní formulace růstové strategie a závěr.

3.1 Představení odvětví

Pod pojmem sprchová zástěna si automaticky většina lidí vybaví sklo. Jako materiál pro stavební účely, a tedy i pro SZ, se ploché sklo začalo masivněji uplatňovat teprve v 70. letech 20. století poté, kdy firma Pilkington zprovoznila první kontinuální výrobní linku plochého skla plaveného na vrstvě roztaveného kovu (odtud často používaný název pro ploché sklo „float“) a úspěšně tímto vynálezem nahradila předchozí výrobní postupy. Následovala prudká expanze trhu s celoskleněnými sprchovými kouty v USA a západní Evropě. Tepelně tvrzené sklo, které je často poněkud nepřesně nazýváno „kalené sklo“ otevřelo nový, rychle sílící trend v architektuře a stavebnictví. V oblasti SZ zákazníci jednoduše rádi opouštěli igelitový sprchový závěs.

V 70. letech 20. století se formovaly technické postupy a know – how, které v odvětví přetrvávají dodnes. V 80. a 90. letech 20. století pak vznikaly levnější substituty a sklo začalo být postupně nahrazováno levnějšími materiály, a to různými syntetickými výplněmi, nejčastěji z extrudovaného polystyrenu.

V České republice byl hlavně vlivem plánovaného hospodářství, vývoj přesně opačný. Ačkoliv u nás byly skleněné SZ prakticky neznámým produktem, které na náš trh vstoupily o mnoho později, než u našich západních sousedů. Až na počátku 90. let vznikaly první české značky, např. Ravak, a zároveň na trh pronikali zkušení výrobci z Německa, Itálie, či Francie. Se zpožděním 10 let je následovali levnější výrobci z Polska. Všechny subjekty na náš trh přicházely s unifikovanými produkty, u kterých byla potlačena variabilita a krása skleněných SZ. Typizované rozměry, více kovových součástí a méně skla umožňovaly firmám vyrábět v sériích a prodávat tak zboží ze skladu.

Český trh se SZ byl tedy silně utvářen specifickou nabídkou několika značek a poptávka po dražších zakázkových produktech vznikla v mnohem menších proporcích, než na tradičních evropských trzích.

V posledních letech se ale opět výrazně prosazuje trend individuality, který je patrný i v mnoha dalších odvětvích, například u osobních automobilů. V segmentu zakázkově vyráběných skleněných SZ tento trend podporují hlavně některé sociální a demografické faktory. Zejména ochota investovat do vlastního bydlení. U mladé a střední generace jde o první investici. U starší generace vzniká poptávka po bezbariérových produktech na základě potřeby funkčních rekonstrukcí koupelen.

3.2 Představení podniku XYZ s.r.o.

Podnik, popisovaný v praktické části, bude z důvodu zachování anonymity nazýván jako XYZ s.r.o. Veškeré finanční ukazatele pak budou vynásobeny smyšlenou konstantou.

Společnost XYZ s.r.o vznikla v roce 2013 z pragmatického důvodu. Její zakladatel náhle ztratil předchozí zaměstnání a po krátkých úvahách ohledně své další profesní cesty se rozhodl stát se podnikatelem v oboru, ze kterého pocházely jeho předchozí zkušenosti. Rozhodl se pro právní formu podnikání společnost s ručením omezeným a potřebný počáteční kapitál podniku dodal ze svých úspor. Po zajištění formalit spojených se vznikem společnosti se záhy podařilo zajistit pronájem kvalitních prostor, ve kterých bylo později vybudováno menší výrobní a kancelářské zázemí a také vzorkovna nabízených

produktů. Sídlo společnosti i provozovna se nachází v Jičíně, kde současně působí jeden z hlavních konkurentů (a předchozí zaměstnavatel podnikatele).

Ještě před vznikem společnosti došlo k uzavření strategické aliance s německou společností Alois Heiler GmbH, která je etablovaným výrobcem exkluzivních SZ a dalších produktů ze skla a která ze svého působíště ve spolkové zemi Bádensko – Württenbersko obsluhuje nejen německý, ale i rakouský a švýcarský trh. Z původně strohé formy spolupráce se postupem času vyvinulo inovativní a oboustranně přínosné partnerství.

Společnost XYZ s.r.o. by se ráda koncentrovala především na luxusní celoskleněné SZ. (Jde o jednu z Porterových generických strategií – focus strategie, viz kapitola 2.3.3) V podstatě spontánně a na základě konkrétních poptávek zákazníků však společnost postupně zařadila do sortimentu také obklady ke kuchyňským linkám, interiérové dveře, samonosná zábradlí a další zakázkové produkty ze skla určené především pro rezidenční bydlení. (zde jde o expanzi produktu a expanzi trhu – dva typy intenzivní růstové strategie) Produkty, které XYZ s.r.o. v současné době vyrábí, jsou tedy diverzifikovány, ovšem vždy do příbuzných trhů. Protože se různé skupiny vyráběných produktů vždy nějakým způsobem dotýkají skla, rizika spojená se vstupem na další trhy vnímá podnik jako nízká.

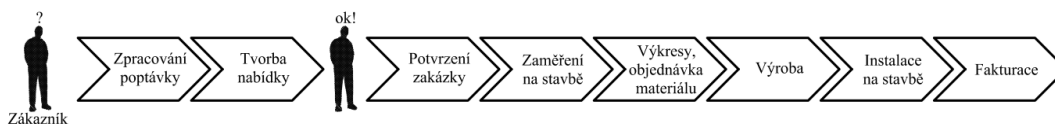
Během krátké doby své existence se podnik snaží pohybovat se všemi svými produktovými skupinami především v luxusním segmentu a nabízet tomu odpovídající služby i cenu. Jako svou unikátní vlastnost produktu či služby (USP) firma uplatňuje dodávky neobvyklých tvarů a nadstandardních dimenzí skleněných produktů. Dodává např. sprchové kouty s výškou až 3 m (skla od podlahy až ke stropu), nebo tvarově náročné skleněné obklady ke kuchyňským linkám o rozměrech až 4 x 2 m. Základní sklo pak XYZ s.r.o. dále doplňuje o povrchové úpravy, potisky, LED technologie a další atraktivní prvky.

V prvním roce existence byl ve společnosti zaměstnán obchodní zástupce, jehož úkolem bylo navázat spolupráci s různými skupinami zákazníků (maloobchod, architekti, realizační firmy). Tato aktivita však byla zhruba po jednom roce ukončena z důvodů vysokých nákladů a současně pomalých reakcí zákazníků, resp. nízké návratnosti. Absence

obchodního zástupce bohužel citelně zhoršuje získávání zpětné vazby z trhu, včetně informací o konkurenci.

Společnost v prvních letech provozu získala cenné poznatky a zkušenosti ohledně cenové politiky, provedla rozsáhlé předběžné kalkulace pro jednotlivé výrobní skupiny a na jejich základě nastavila ceníky doporučených maloobchodních cen (dále jen MOC). Finální nastavení MOC pak bylo provedeno s ohledem na největší konkurenty a jejich blízké produktové ekvivalenty. Byl vytvořen a distribuován oficiální ceník doporučených MOC, spolu s dalšími tiskovinami zaměřenými na propagaci.

V roce 2014 činil celkový obrát společnosti 3 042 tis. Kč. V roce 2015 pak vzrostl na 6 049 tis. Kč. V současné době společnost zaměstnává 5 osob a dále spolupracuje s několika externími spolupracovníky. Základnu personálu firmy tvoří jednatel společnosti, 2 technici a 2 pracovníci administrativy. Firma samostatně zajišťuje obchod, výrobu a služby. Podpůrné procesy jako je účetnictví, mzdy a daně zajišťují externí spolupracovníci. O klíčové operativní činnosti se dělí všichni kmenoví zaměstnanci, kteří musí být schopni univerzálně se zastupovat a vykonávat více druhů práce. Standardní průběh zakázky firmou se odvíjí podle schématu na obrázku 11.



Obrázek 11 – Standardní průběh zakázky podnikem XYZ s.r.o.

Zdroj: vlastní zpracování

Společnost dokázala připravit základní prvky své značky a firemního designu. Je to hlavně logo a slogan, které se objevují nejen na produktech, ale i na firemních vozidlech, vizitkách, hlavičkovém papíru apod. Z kapacitních důvodů však firma svou marketingovou koncepci a zejména propagaci dále nerozvíjí. Pouze částečně využívá sociální sítě, jako nástroj Public Relations (dále jen PR). Klasická reklama v médiích není využívána vůbec. Dosud také chybí kvalitní internetové stránky. Současně s tímto poněkud strnulým stavem propagace se ukazuje, že značnou část nových zákazníků k XYZ s.r.o. přivádějí pozitivní

reference předchozích klientů. Management společnosti si uvědomuje, že marketingová koncepce není ucelená a rád by ji rozvinul.

3.2.1 Stávající vize a poslání

Vlastník v roce 2014 stanovil pro XYZ s.r.o. základní prvky strategického plánu takto:

Vize

Orientujeme se na tuzemském trhu a zároveň máme úzké vazby na zahraničí, zejména na Německo. Vycházíme z předpokladu, že některé obecné principy fungující na vyspělejších trzích se budou s určitým opožděním opakovat také u nás. Čerpáme ze zkušeností úspěšných německých firem, vyhledáváme v nich příležitosti a vyhodnocujeme rizika při jejich aplikaci v České republice. Není naším cílem vstoupit na další trhy mimo ČR.

Naši konkurenční výhodu budujeme na ideálních službách spojených s prodejem našich produktů a v této oblasti musíme být vždy o krok před konkurencí. Naopak nejsme účastníkem závodu o největší počet technických inovací za rok, jehož odměnou mají být vyšší prodeje.

Za patnáct let chceme být exkluzivní značkou, která bude v povědomí (nejen) odborné veřejnosti, ale přesto zůstaneme malým podnikem a pomyslnou „mrštnou štikou v rybníce“. Chceme, aby se na nás obraceli zákazníci s požadavky, na kterých ostatní konkurenti pohořeli.

Naše firemní identita musí vždy působit elegantně, aktuálně, profesionálně, ale uvolněně.

Poslání

Jsme výrobcem luxusních interiérových produktů ze skla, které dodáváme s bezkonkurenčními službami. Drahé zakázkové výrobky umíme dodat nejrychleji mezi konkurenty.

Otevíráme netradiční distribuční kanál – spolupracujeme přímo s menšími instalatérskými firmami a lokálními maloobchodními prodejci sanitární techniky. Vzájemně se s nimi v očích náročného konečného spotřebitele doplňujeme. Aktivně také pracujeme s architekty a projektanty.

Rozhodujícím parametrem našeho obchodu je zisk, nikoliv obrat. Chceme aplikovat strategii sbírání smetany. Nejsme pyšní, ale umíme odmítnout poptávku, která patří do nižší kategorie produktů.

Organizační struktura podniku je štíhlá a přehledná jak pro management, zaměstnance, tak i zákazníky. Zaměstnanci společnosti jsou pečlivě vybíráni a patří ke špičce ve svém oboru. Podporujeme a vyžadujeme jejich osobní rozvoj. Zaměstnanci jsou motivováni podílem na zisku společnosti a mohou vést s vedením společnosti férový dialog.

Naše technická kompetence je vždy na aktuální a vysoké úrovni. Využíváme moderní postupy a technologie, jsme však spíše konzervativní ve využívání novinek přímo v produktech. Doporučujeme vždy spotřebiteli pro něj nejvhodnější produkt, tj. ne ten, který se snadno prodá.

Z pohledu na vizi a poslání XYZ s.r.o. utvořené v roce 2014 je jasná snaha orientovat podnik vytýčenou strategií. Formulace jsou však příliš obsáhlé, což omezuje jejich účinek (to platí především pro vizi). Obsah původní vize a poslání bude použit jako východisko pro nové prohlášení vize a poslání.

3.3 Volba nástrojů strategické analýzy a formulace strategie XYZ s.r.o.

Pro strategickou analýzu společnosti XYZ s.r.o. budou použity vybrané nástroje popsané v předešlé teoretické části, a to v této struktuře:

Nejprve bude provedena analýza vnějšího prostředí skládající se z PEST analýzy, analýzy odvětví a Porterova modelu pěti konkurenčních sil se zvláštním důrazem na

konkurenční analýzu. Následovat bude analýza vnitřních zdrojů a finanční analýza podniku. Výstupy jednotlivých analýz budou shrnuty v celkové SWOT matici, resp. v její rozšířené formě, která poskytne strategická doporučení.

Z těchto doporučení vznikne formulace souboru několika alternativních strategií a následně volba vybrané strategie. Další formulace bude obsahovat nové prohlášení vize a poslání podniku, doplněné o dlouhodobé strategické cíle.

3.4 Strategická analýza XYZ s.r.o.

Z teoretického i praktického pohledu je porozumění prostředí, ve kterém se podnik nachází, základním předpokladem úspěšné formulace strategie, resp. strategického managementu jako celku (Analoui, 2003, s. 70). Následující části kapitoly 3.4 tvoří tzv. fázi vstupů strategického plánování. Závěry a poznatky vzešlé z jednotlivých analýz budou tvořit základní vstupní informace potřebné k následnému formulování strategií.

V kapitole 3.2 bylo uvedeno, že společnost XYZ s.r.o. hodlá působit pouze na českém trhu. Je třeba zdůraznit, že se tato informace týká prodeje vlastních výrobků. XYZ s.r.o. je však z pohledu nákupu materiálu a služeb silně provázána se zahraničím. Materiál firma nakupuje zhruba z 50 % ve Spolkové republice Německo (dále jen Německo). Dalších 5 % tvoří subdodávky z Čínské lidové republiky (dále jen Čína).

3.4.1 PEST analýza

Motto této podkapitoly zní: „Žijeme tady a teď“. PEST analýza podniku XYZ s.r.o. musí být zaměřena na relevantní faktory působící na podnik z makroprostředí. Následující hodnocení byla sestavena na základě internetových zdrojů, obecně známých skutečností a subjektivních znalostí autora práce.

Politické, vládní a legislativní faktory

- *Politickou situaci* v ČR je možné hodnotit z pohledu drobného podnikatele jako stabilní. I přesto, že se v letech 2010 a 2013 konaly předčasné volby do Poslanecké sněmovny, z hlediska podmínek podnikatelského prostředí nedošlo k výrazným výkyvům.
- *Ochrana a vymahatelnost práva.* Problematika pohledávek z obchodního styku po splatnosti neminula ani XYZ s.r.o. během její dosavadní krátké existence. Podnik si vypracoval a již několikrát uplatnil vlastní postup vymáhání pohledávek po splatnosti. Prozatím nebylo nutné pohledávky vymáhat prostřednictvím třetích osob, nebo soudně, přesto je tento nešvar tuzemského stavebního průmyslu ve firmě XYZ s.r.o. vnímán jako velký rizikový faktor.
- *Pracovní právo* je možné z pohledu firmy hodnotit jako stabilní součást politických faktorů. Firma zvládá vlastními silami řešit agendu spojenou s pracovními smlouvami, BOZP apod. Ustanovení § 39 Zákona 262/2006 Sb. (zákoník práce) umožňuje v přijatelné míře uzavírání pracovních smluv na dobu určitou. V tom společnost spatřuje velkou výhodu vzhledem k náročnému procesu výběru a zaškolení nových zaměstnanců. Pracovní právo tedy není rizikem.
- *Zahraniční politika státu,* aktuální provázanost ekonomik ČR a Evropské unie (dále jen EU) a aktuálně silně podporovaný rozvoj vztahů Čínou indikují pro XYZ s.r.o. bezproblémové prostředí pro další spolupráci s těmito zeměmi. Hlavně ve spolupráci s čínskými dodavateli vidí XYZ s.r.o. svou příležitost.
- *Daňová politika státu.* Vzhledem k tomu, že podnik plní normálně své daňové povinnosti, neočekává zhoršení své pozice. Určité riziko je patrné v souvislosti se systémem daně z přidané hodnoty (dále jen DPH). Jelikož je XYZ s.r.o. plátcem DPH, odvádí daň do státního rozpočtu bez ohledu na lhůtu splatnosti faktur. V praxi je splatnost faktur až 65 dní a jak už bylo popsáno, nezřídka dochází ke zpožděním plateb. Firma musí tuto skutečnost zohledňovat ve výhledu na své cash flow.
- *Dotační programy.* I přes časté proklamace o rozsahu podpory MSP v ČR nemá firma XYZ s.r.o. v této fázi svého vývoje reálné šance dotace získat. Pokus o zajištění zdrojů na nákup laserové měřicí techniky firma vzhledem k administrativní náročnosti sama vzdala.

Směrem do odvětví SZ se samozřejmě průběžně projevují také některá politická rozhodnutí. Např. novelizace Zákona 235/2004 Sb. o dani z přidané hodnoty, která odbourala podmínku ohledně tzv. sociálního bydlení a zavedla sníženou sazbu daně z přidané hodnoty (dále jen DPH) u poskytnutých montážních prací. Směrem k jakémukoliv koncovému spotřebiteli je tedy fakturováno se sazbou DPH 15 %, což mělo pozitivní účinek na poptávku, tak i na snížení agendy ve firmě. V porovnání s podmínkami v zahraničí však některé stimuly zcela chybí. Např. v Německu a Francii existují štedré dotace na rekonstrukce sanitárního vybavení včetně SZ pro tělesně postižené osoby.

Ekonomické faktory

Makroekonomický výhled

Pro začínající firmu XYZ s.r.o. jsou vlivy makroprostředí, neovlivnitelným a v podstatě druhořadým faktorem. Každý podnikatel se v první řadě zajímá o své zákazníky, dodavatele a konkurenty. Nicméně, je pro další rozvoj firmy je příznivé, že aktuální predikce hlavních makroekonomických ukazatelů předpokládají spíše stabilitu ekonomického prostředí. Viz hodnoty zachycené v tabulce č. 2.

Tabulka 2 – Predikce makroekonomických ukazatelů podle MPSV

Ukazatel	Rok			
	2015 skutečnost	2016 predikce	2017 výhled	2018 výhled
Hrubý domácí produkt (ve stálých cenách)	4,3	2,4 až 3,2	2,4 až 3,2	2,0 až 3,0
Průměrná roční míra cenové inflace	0,3	0,3 až 1,1	1,0 až 2,4	1,5 až 2,5
Průměrná nominální mzda v NH ¹⁾	3,4	3,1 až 5,5	3,1 až 5,5	3,3 až 5,7
Podíl nezaměstnaných osob ²⁾	6,6	5,4 až 5,8	5,2 až 5,8	5,0 až 5,8

¹⁾průměrná mzda vykazovaná ČSÚ na přepočtené počty zaměstnanců v celém národním hospodářství

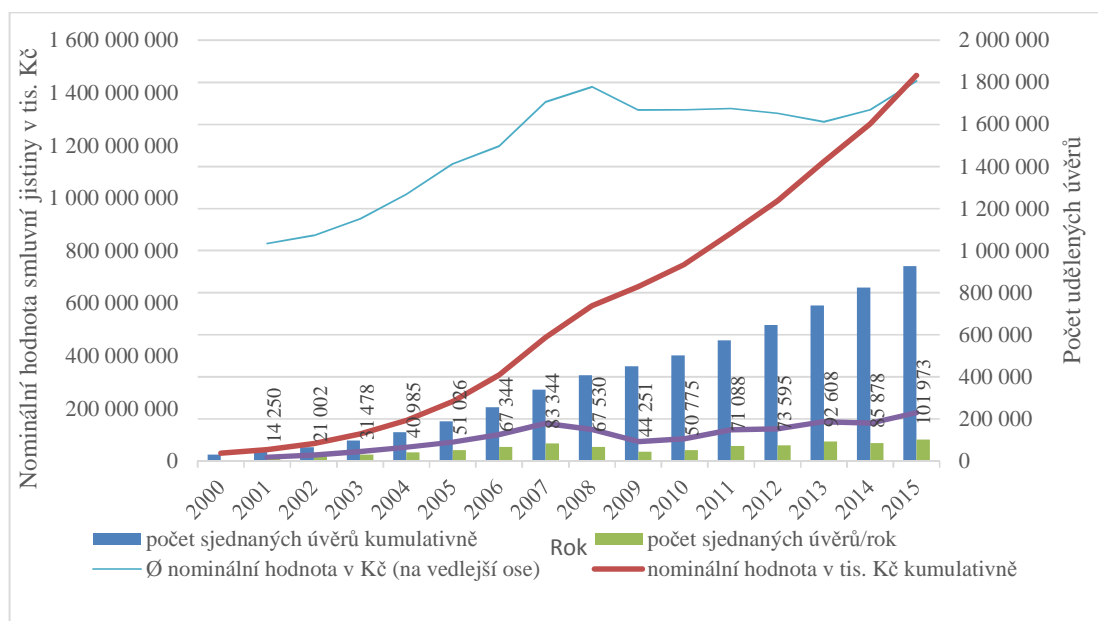
²⁾podíl nezaměstnaných osob vyjadřuje podíl dosažitelných uchazečů o zaměstnání ve věku 15 až 64 let k obyvatelstvu stejného věku (roční průměr) - ukazatel počínaje rokem 2013 nahrazuje míru registrované nezaměstnanosti

Zdroj: MPSV, dostupné online z <http://www.mpsv.cz/cs/869>

Stavebnictví, bytová výstavba

Je třeba identifikovat úžeji tu část stavebnictví, která je relevantní pro odvětví skleněných SZ. Jak už bylo řečeno, klíčové jsou investice domácností a je třeba je dále rozlišit na novostavby a rekonstrukce. Relevantní statistiky nejsou k dispozici, ovšem je možné identifikovat základní strukturu a trendy pomocí následujícího postupu:

Graf na obrázku č. 14 dokumentuje historický vývoj trhu s hypotečními úvěry v ČR. Jsou zde zachyceny pouze hypoteční úvěry poskytnuté občanům (nikoliv podnikům a municipalitám). XYZ s.r.o. si z této statistiky odvozuje důležitý rostoucí trend v oblasti privátní výstavby, tedy na trhu, který je pro podnik klíčový. Rovněž zajímavým indikátorem je rostoucí výše sjednávaných úvěrů. V tomto směru vidí firma XYZ s.r.o. krátkodobě svou příležitost.



Obrázek 12 – Objemy hypotečních úvěrů v ČR v letech 2000 až 2015

Zdroj: vlastní zpracování na základě dat MMR, dostupných na <http://www.mmr.cz/cs/Uzemni-a-bytova-politika/Bytova-politika/Hypotecni-uvery>

Důležité srovnání dále nabízí tabulka č. 3, podle které bylo v roce 2015 dokončeno pouhých 25 094 nových bytů. Vedle 101 973 poskytnutých úvěrů ve stejném období (ovšem včetně refinancování), je patrná přibližná struktura trhu z hlediska rozmístění SZ do novostaveb či rekonstrukcí.

Tabulka 3 – Dokončené byty - počet bytů v ČR

Rok	Byty celkem	z celku						
		v rodinných domech	v bytových domech	v nástavbách, vestavbách a přístavbách k		v domovech - penzionech nebo domovech pro seniory	v nebytových budovách	ve stavebně upravených nebytových prostorách
				rodinným domům	bytovým domům			
2004	32 268	13 302	10 722	2 453	2 070	1 638	719	1 364
2005	32 863	13 472	11 526	2 270	1 569	1 047	794	2 185
2006	30 190	13 230	10 070	1 687	1 770	760	651	2 022
2007	41 649	16 988	18 171	1 735	1 847	530	733	1 645
2008	38 380	19 611	12 497	1 710	1 788	345	727	1 702
2009	38 473	19 124	13 766	1 528	1 697	275	803	1 280
2010	36 442	19 760	10 912	1 423	1 445	876	786	1 240
2011	28 630	17 385	6 487	1 244	1 579	170	618	1 147
2012	29 467	17 442	7 095	1 194	1 432	354	581	1 369
2013	25 238	15 469	6 049	966	1 296	341	414	703
2014	23 954	13 992	6 422	772	1 254	273	451	790
2015	25 094	13 890	7 368	815	1 162	136	578	1 145

Zdroj: Veřejná databáze ČSÚ dostupné z <https://vdb.czso.cz>

Členění trhu na novostavby a rekonstrukce bude třeba věnovat další pozornost, protože odbyt dosavadní produkce XYZ s.r.o. probíhal prakticky jen do novostaveb. To na jednu stranu koresponduje s vyššími cenami XYZ s.r.o., ale zároveň to pro podnik znamená slabou stránku ve smyslu výrazného omezení počtu potenciálních zákazníků.

Nezaměstnanost v regionu

Firma se potýká se situací na trhu práce, kdy nalézt kvalitní zaměstnance není jednoduché. Nezaměstnanost v regionu Jičínska se dlouhodobě pohybuje na nejnižších hodnotách v rámci celé ČR, jak dokazuje tab. č. 4. Jelikož firma staví svou strategii mj. na kvalitních službách, musí nedostatek disponibilních pracovních sil kompenzovat nadprůměrnými vyplácenými mzdami.

Tabulka 4 – Podíl nezaměstnaných osob v krajích ČR

Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat z portálu Úřadu práce

Kraj, okres/ Region	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Praha	2,8	2,5	2,1	1,8	2,6	3,5	3,6	3,9	4,8	5,3	4,6
Středočeský kraj	4,8	4,3	3,5	3,0	4,6	5,6	5,6	5,7	6,5	6,6	5,7
Jihočeský kraj	4,6	4,4	3,5	3,1	4,9	5,6	5,6	5,7	6,5	6,4	5,2
Plzeňský kraj	4,8	4,5	3,7	3,3	5,6	6,3	5,8	5,4	6,2	5,9	4,9
Karlovarský kraj	7,8	7,3	6,1	5,2	7,7	8,5	8,2	8,0	9,0	8,5	7,3
Ústecký kraj	11,3	10,7	8,9	7,1	8,9	9,8	9,7	10,0	11,1	11,1	9,7
Liberecký kraj	5,9	5,4	4,7	4,4	7,3	8,0	7,5	7,4	8,2	8,1	6,8
Jičín	5,9	5,4	4,5	3,9	5,9	6,3	5,4	5,4	5,9	5,6	4,3
Královéhradecký kraj	5,4	4,9	3,9	3,2	5,1	5,7	5,5	5,7	6,8	6,7	5,3
Pardubický kraj	6,0	5,4	4,3	3,7	6,1	6,9	6,3	6,2	7,0	6,6	5,2
Vysočina	6,0	5,4	4,5	3,9	6,5	7,2	6,9	6,7	7,4	7,2	6,2
Jihomoravský kraj	7,5	6,8	5,6	4,7	6,7	7,8	7,5	7,5	8,2	8,4	7,2
Olomoucký kraj	7,7	6,9	5,4	4,4	7,3	8,4	8,0	8,1	9,1	9,1	7,4
Zlínský kraj	6,6	6,0	4,8	4,1	6,7	7,7	7,0	6,9	7,9	7,5	6,3
Moravskoslezský kraj	10,4	9,6	7,8	6,0	8,1	8,7	8,3	8,5	9,8	10,1	8,9
Celkem ČR	6,6	6,1	5,0	4,1	6,1	7,0	6,7	6,8	7,7	7,7	6,6

dostupné z http://portal.mpsv.cz/sz/stat/nz/casove_rady

Jistou protiváhu k těmto – pro podnik nepříznivým – hodnotám nezaměstnanosti představuje fakt, že ve stejném regionu sídlí také jeden z výrobců SZ – společnost SanSwiss. Zde by firma XYZ s.r.o. mohla výhledově získávat dostatečně kvalifikované a zkušené zaměstnance. Nezaměstnanost v regionu společně s předpokladem pozvolna rostoucích průměrných mezd jsou však pro firmu výrazným rizikovým faktorem.

Devizové kurzy

Společnost XYZ s.r.o. je vysoce závislá na spolupráci se strategicky významnými dodavateli v Německu. Nástroje měnové politiky ČNB, mezi které patří devizový kurz, tudíž mají vliv na hospodaření firmy. Z krátkodobého hlediska ČNB oznámila další ochotu intervenovat a udržovat tak kurz české koruny poblíž hodnoty 27 Kč za 1 €. Výhled na platnost této politiky byl okomentován takto: „Na posledním zasedání 31. března 2016

bankovní rada znovu konstatovala, že ČNB neukončí používání kurzu jako nástroje měnové politiky dříve než v roce 2017. Bankovní rada přitom vidí jako pravděpodobné ukončení závazku blíže polovině roku 2017“ (Prohlášení bankovní rady, 2016).

Další oblastí, kde firma XYZ s.r.o., ale zároveň celé odvětví nakupuje významnou část materiálu (především kování) je Čína. Významným ekonomickým faktorem je tedy také vývoj kurzu amerického dolaru.

V návaznosti na devizové kurzy je vhodné zmínit obecné podmínky exportu a importu. Globalizace setřela rozdíl mezi objednávkou materiálu takřkajíc „za humny“ nebo na jiném kontinentu. XYZ s.r.o. si vybudovala vazby na zajímavé čínské dodavatele, díky kterým dokáže zajistit překvapivě rychlé a kvalitní subdodávky. Tato situace je sice v rozporu s dříve formulovanými premisami firmy (poslání), nicméně je třeba v ní vidět významnou příležitost.

Přístup k úvěru pro začínající MSP

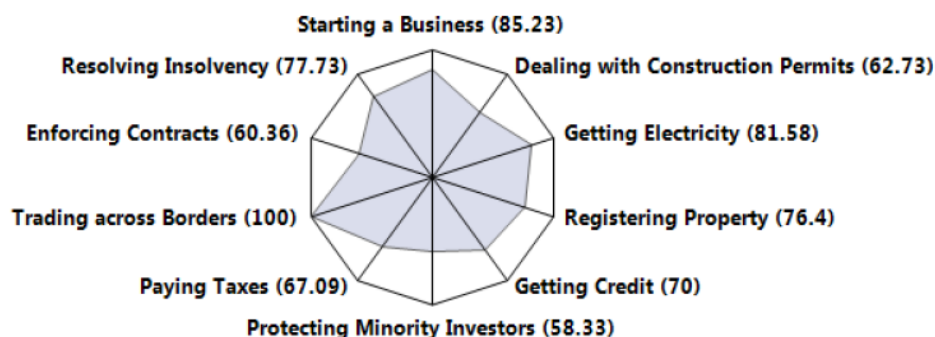
Obvyklou praxí komerčních bank v oblasti podnikatelských úvěrů je odmítání podniků, které zatím nemají k dispozici účetní výkazy za nejméně 2 až 3 roky. V této situaci se také XYZ s.r.o. dosud nacházela. Vlastník společnosti si však uvědomuje, že cizí kapitál bude pro další strategický rozvoj firmy zásadní s tím, že preferuje bankovní úvěr. Společnost bude v dalším období o úvěr na podporu svých strategických aktivit usilovat a jeho dosažitelnost vnímá jako nižší hrozbu.

Poté, co byly shrnuty jak politické, tak i ekonomické faktory je na místě zmínit zajímavou studii Světové banky s názvem *Doing Business: Measuring Business Regulation*, která výstižně shrnuje parametry tuzemského podnikatelského prostředí, resp. vliv politických faktorů. Tato studie vytváří žebříčky kvality strategických faktorů v celkem 189 zemích. Česká republika se v roce 2016 umístila na celkovém 36. místě, přičemž si oproti předchozímu roku o tři příčky pohoršila. Nejslabšími místy pak podle této studie jsou: podmínky pro zahájení podnikání (93. pozice), daňová zátěž (122. pozice) a agenda stavebních povolení (127. pozice). Naopak vynikající hodnocení, resp. umístění na 1. místě

drží Česká republika za podmínky pro mezinárodní obchod (Doing business 2016, 2016, s. 13), jak je patrné na obrázku 13.



Obrázek 13 – Doing Business 2016; umístění ČR mezi 189 zeměmi
Zdroj: (Doing business 2016, 2016)



Obrázek 14 – Doing Business 2016; Relativní umístění ČR
Zdroj: (Doing business 2016, 2016)

Na obrázku č. 14 je zobrazeno relativní umístění jednotlivých faktorů v ČR vzhledem k nejlepšímu umístění (100 bodů je vedoucí pozice, která je zobrazena na vnější kružnici).

Koncept uvedené studie Světové banky nabízí ucelené hodnocení určené především mezinárodním investorům. Lze však konstatovat, že většina z těchto informací se překrývá s každodenní podnikatelskou realitou XYZ s.r.o. Vhodným příkladem je náročnost zpracování daňových přiznání, která je zmiňovanou studií v ČR vyčíslena na 405 hodin ročně, v porovnání s 218 hodinami v Německu, nebo 188 hodinami na Slovensku (Doing business 2016, 2016, s. 13).

Sociální, kulturní a demografické faktory

Sociokulturní faktory a demografický vývoj obyvatelstva jsou důležité faktory zejména pro budoucí marketingové strategie, jak vysvětlí následující praktický příklad: Díky spolupráci s německým partnerem má XYZ s.r.o. přístup k informacím o struktuře tamního trhu. Stárnutí populace je zde významný trend, na který musí SM reagovat. Podstatnou část (nejen) německého trhu tvoří zákazníci – senioři, kteří sanují, nebo rekonstruují koupelnu s velkým důrazem na snadné užívání SZ v pokročilejším věku. Firma XYZ s.r.o. vnímá tento trend jako budoucí příležitost, ovšem je třeba vzít v úvahu odlišnou kupní sílu na obou trzích.

Zcela současný trend však firma XYZ s.r.o. spatřuje v regionální koncentraci kupní síly. Tab. 5 nabízí přehled hypotečních úvěrů poskytnutých v roce 2015 podle krajů.

Vyplývá z ní, že v regionu obsluhovaném přímo z působiště XYZ s.r.o. (Praha, Středočeský, Liberecký, Královéhradecký a Pardubický kraj) tvořily hypoteční úvěry poskytnuté občanům 48,12 % ČR. Tento region tvoří z hlediska celkového počtu obyvatel pouze 35,73 % a z geografického hlediska pouze 30,37 % rozlohy celé České republiky. Lze tedy v tomto směru spatřovat pro firmu XYZ s.r.o. zajímavou příležitost.

Tabulka 5 – Stav poskytnutých hypotečních úvěrů v krajích za rok 2015

Úvěry pro:	Občany		Podnikatelské subjekty		Municipality		Celkem	
Celkové údaje pro jednotlivé kraje	Počet HÚ celkem (ks)	Smluvní jistina celkem (tis. Kč)	Počet HÚ celkem (ks)	Smluvní jistina celkem (tis. Kč)	Počet HÚ celkem (ks)	Smluvní jistina celkem (tis. Kč)	Počet HÚ celkem (ks)	Smluvní jistina celkem (tis. Kč)
Praha	24 464	61 162 711	615	41 343 567	6	85 422	25 085	102 591 700
Středočeský	5 939	9 853 140	96	394 471	3	46 500	6 038	10 294 110
Jihočeský	6 121	9 887 608	139	1 100 279	2	28 362	6 262	11 016 250
Plzeňský	5 808	9 434 960	100	1 116 331	0	0	5 908	10 551 291
Karlovarský	2 496	3 339 206	93	539 470	0	0	2 589	3 878 677
Ústecký	5 104	7 628 775	75	389 268	1	16 755	5 180	8 034 799
Liberecký	3 960	6 502 091	148	869 289	1	17 641	4 109	7 389 022
Královéhradecký	5 783	9 385 318	76	396 970	4	15 432	5 863	9 797 719
Pardubický	5 397	8 291 335	47	229 856	0	0	5 444	8 521 190
Vysočina	3 828	5 362 498	88	565 099	2	5 138	3 918	5 932 735
Jihomoravský	11 615	20 294 099	250	1 370 323	8	101 969	11 873	21 766 391
Zlínský	4 666	6 914 096	74	516 799	0	0	4 740	7 430 896
Olomoucký	5 971	9 321 710	45	185 493	3	9 243	6 019	9 516 445
Moravskoslezský	9 522	14 627 609	157	925 724	28	236 753	9 707	15 790 086
nespecifikováno	1 299	2 287 366	10	28 478	0	0	1 309	2 315 844
Celkem	101 973	184 292 521	2 013	49 971 419	58	563 216	104 044	234 827 156

Zdroj: Ministerstvo pro místní rozvoj, dostupné z: <http://www.mmr.cz/cs/Uzemni-a-bytova-politika/Bytova-politika/Hypotecni-uvery/Hypotecni-uvery-poskytnute-v-krajich-CR>

Dalším příznivým faktorem je zvyšování životní úrovně obyvatel. Předpokládaný růst nominálních mezd už byl představen v tabulce 2. Synergicky zde však působí také životní postoje zejména u mladé generace související s důrazem na individualitu. Projevují se např. v pojetích moderní architektury a interiérového designu, která velmi dobře nahrávají produktům společnosti XYZ s.r.o.

Společnost vnímá oba výše uvedené faktory jako potenciál růstu počtu zákazníků ve vyšším segmentu a tedy jako svou příležitost.

Technické a technologické faktory

V současné době se drtivá většina plochého (tabulového, či základního) skla vyrábí technologií plavení skla na roztavené cínové lázni. Jde o geniální technologický postup, jehož funkční výrobní jednotka byla zprovozněna firmou Pilkington v roce 1959. Tato technologie vytlačila ostatní výrobní postupy, zvětšila využitelnou plochu tabulí skla, ale hlavně výrazně snížila cenu základního skla (Výroba plochého skla ve světě a v českých zemích, 2004). Jedná se o extrémně náročnou technologii, kterou postupně globálně

ovládlo několik nadnárodních korporací. Největšími a nejznámějšími z nich jsou koncerny Saint-Gobain, Pilkington (NGC), Guardian, Asahi Glass Company (AGC). Dnes na světě funguje okolo 260 linek na výrobu skla „float“ (Sir Alastair Pilkington, b.r.).

Inovace v oblasti výroby skla v posledních dekadách spočívá zejména ve zdokonalování strojního parku ve zpracovatelské oblasti. Sklo je čím dál tím větší, přesnější, kvalitnější. Je možné do něj vytvářet precizní výřezy, či doplňovat jej o atraktivní povrchové úpravy.

Technologické trendy v oblasti výroby skla jsou obecně stabilní. Ploché stavební sklo a způsob jeho výroby jsou od sedmdesátých let neměnné.

Druhá klíčová část produktu analyzovaného podniku by se dala shrnout do pojmu "kování". I tady se nekonalý a nedají se ani předpokládat nějaké výrazné technologické změny. Za posledních 15 let se postupně mění design a přibýlo pár okrajově důležitých doplňků, jako je například LED technologie svítící skrz hmotu skla. Nejvýraznější změnou v oblasti kování je propojení prakticky všech evropských výrobců SZ se zdroji v Asii a především v Číně. Autor práce má pravidelné příležitosti k rozhovorům s osobnostmi v odvětví SZ, ze kterých vyplývá, že ti konkurenti, kteří se alespoň částečně nepřeorientovali na levnější čínské subdodávky, už v odvětví SZ nejsou.

Celkově lze konstatovat, že technologické faktory jsou stabilní. Produktové inovace spojené s velmi krátkým životním cyklem výrobků probíhají spíše v nižším segmentu trhu. Firma XYZ s.r.o. zastává spíše konzervativní přístup k inovacím svých výrobků.

Shrnutí výstupů PEST analýzy

Nejdůležitějšími implikacemi provedené PEST analýzy jsou:

- Rostoucí stavebnictví a jeho pro podnik výhodná regionální koncentrace;
- relevantní složka stavebnictví – bytová výstavba však neznamená pouze novostavby. Významnou složkou jsou rekonstrukce;
- příznivé podmínky pro export a z pohledu podniku hlavně pro import;
- nízká nezaměstnanost v regionu;

- problematická vymahatelnost práva hlavně v oblasti správy pohledávek.

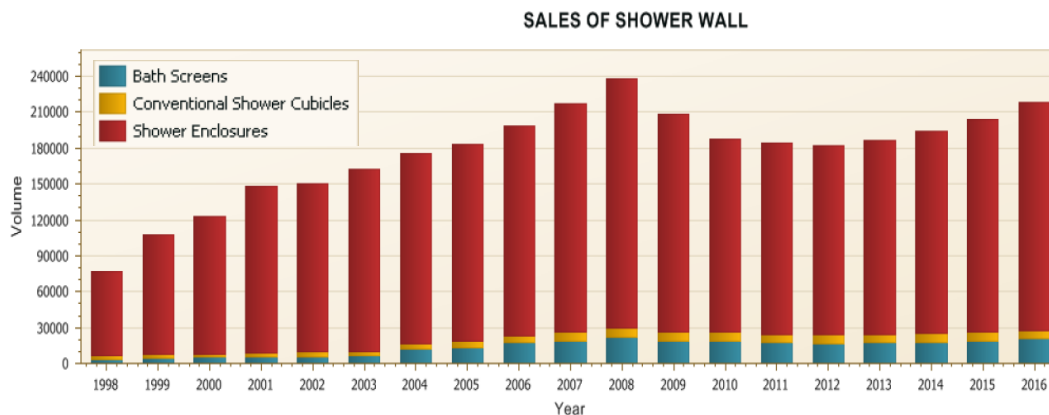
Je zřejmé, že výše popsané vlivy a faktory se budou v čase měnit a že se bude měnit i váha dopadu na podnik. Proto bude nutné vlivy, které se ukáží jako důležité, průběžně sledovat a vyhodnocovat.

3.4.2 Analýza odvětví

Velikost a trend růstu odvětví

Údaje o velikosti, dynamice a struktuře odvětví skleněných sprchových zástěn jsou převzaty ze studie trhu, kterou zpracovává britská výzkumná agentura BRG Building Solutions (dále jen BRG). Jedná se o primární výzkum trhu, ke kterému agentura získává informace na základě zdrojů u jednotlivých výrobců, interview s manažery a odborníky apod. Jednotlivé studie jsou zaměřeny na různé stavební elementy či materiály a jsou zpracovávány na národní úrovni. Z hlediska produktové skupiny SZ se jedná o ucelený podklad, který je i přes některé objektivní nedostatky, mnohými odborníky z branže přijímán jako věrohodný a přiměřeně přesný odraz velikosti trhu a rozložení sil. Následující odstavce čerpají ze studie BRG z roku 2013.

Z této studie vyplývá, že celkový počet prodaných SZ v České republice se po svém maximu v roce 2008 postupně propadl zhruba o čtvrtinu až na cca. 180 tisíc kusů v roce 2012. Nové oživení nastalo záhy, už po roce 2013. Odhadovaná roční změna poptávky je lehce rostoucí, tedy v rozmezí 0 až 3 %. Na tomto vývoji je dobře patrná paralela k celkové situaci v tuzemském stavebním průmyslu. Lze konstatovat, že celkově se v odvětví jedná o statické prostředí, ve kterém lze budoucí vývoj predikovat na základě historických dat (Cimbálníková, 2012, s. 34). Odhad velikosti odvětví sprchových zástěn podle BRG v České republice je zřejmý z obrázku 9.



Obrázek 15 – Počet prodaných sprchových zástěn v ČR za rok.

Zdroj: (BRG - The European Bathroom Product Market, 2013)

BRG dále uvádí, že střední hodnota prodejní ceny výrobce – anglicky *Manufacturer's Selling Price* (dále jen MSP) činí 117,17 €. Obchodní sleva poskytovaná velkoobchodům se pohybuje okolo 35 %.

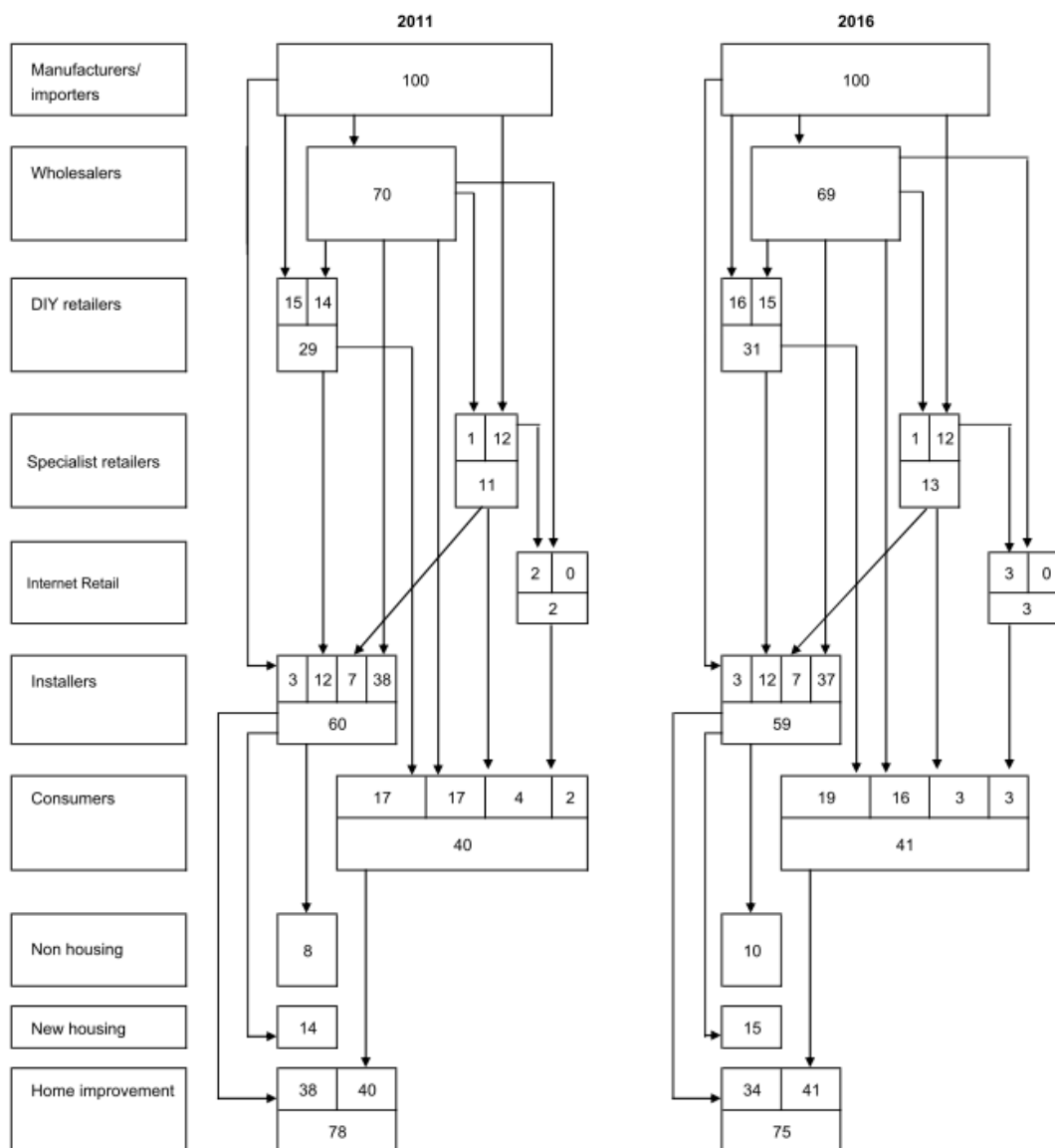
Podle Cimbálníkové (2012, s. 38) lze odvětví charakterizovat jako konsolidované oligopolní konkurenční prostředí s diferenciovanými produkty. Odvětví se nachází ve fázi zralosti a poptávka roste jen pozvolna. Bariéry vstupu do odvětví jsou vysoké, především v technických faktorech.

Autor této práce odhaduje na základě vlastní praxe, rozhovorů s obchodními partnery a odbornými prodejci, podíl prémiového segmentu celoskleněných SZ na max. 2,5 až 5 %, přičemž stejně jako v celém odvětví, tak i v tomto samostatném segmentu přetrvává stabilní trend. Velikost segmentu celoskleněných SZ tedy činí 4 500 až 9 000 kusů ročně.

Distribuční kanály

Další důležitou složkou analýzy odvětví, (resp. analýzy konkurence, resp. analýzy zákazníka – záleží na úhlu pohledu) je pohled na distribuční kanály, kterými se produkty ve sledovaném odvětví dostávají od výrobců ke koncovým spotřebitelům. Jak je patrné z diagramu agentury BRG zachyceného na obrázku 14, nejtypičtější je distribuční cesta výrobce – velkoobchod – instalatér – koncový spotřebitel.

Volba distribučního kanálu je naprosto zásadní krok pro následné nastavení cenové politiky podniku za předpokladu, že podnik pracuje s oficiálními doporučenými MOC, tištěnou formou ceníku apod. V porovnání s jinými odvětvími (např. prodejci kuchyňského nábytku), jsou obchodníci sanitární technikou mnohem více nároční na výši obchodní slevy a podporu prodeje. Jejich požadavky vedou k postupnému snižování hrubé marže výrobců. Někteří velcí výrobci na to v poslední době reagují zkrácením doby životního cyklu výrobku. Nově přichozí výrobky jsou technicky jednodušší a přinášejí svému tvůrci opět dostatečnou marži. Po krátkém životním cyklu (třeba jen 3 až 4 roky) jsou tyto produkty opět nahrazeny další generací.



Obrázek 16 – Distribuční kanály v odvětví – srovnání 2011 a předpoklad 2016
 Zdroj: (BRG - The European Bathroom Product Market, 2013)

Shrnutí výstupů analýzy odvětví

Velikost odvětví a její vývoj jsou velmi stabilní. Samostatný segment celoskleněných SZ představuje 4500 – 9000 ks ročně.

3.4.3 Analýza vnějšího prostředí – Porterův model konkurenčního prostředí

Jako další důležitá složka analýzy vnějšího prostředí bude dále využit Porterův model pěti konkurenčních sil, resp. Porterův model konkurenčního prostředí, jehož teoretická východiska byla popsána v kapitole Analýza vnějšího prostředí

Nově vstupující konkurenti

Celoskleněná SZ je technicky složitější produkt, který je navíc vyžaduje podporu komplexními službami. Technická náročnost produktů i služeb je výrazná bariéra pro vstup do odvětví. Z pohledu autora této práce a jeho 17 let zkušeností v oboru je vstup nového konkurenta do odvětví nepravděpodobný. Resp. neobešel by se bez přímé podpory jednoho ze stávajících evropských výrobců. Nejenom XYZ s.r.o., ale především jiní významní výrobci na tuzemském trhu Ravak a SanSwiss, vznikli díky strategické alianci, či integraci se zahraničním podnikem.

V posledních deseti letech došlo ke vstupu jediného výrazného konkurenta do odvětví, a to italské značky Duka. Zároveň však došlo k odchodu, či zániku několika jiných významných konkurentů (Novellini, Kabi, Sanplast, Sanitec), kteří se prosazovali nejčastěji ve středním segmentu trhu. Lze tedy říci, že se současná konkurence zahušťuje spíše v nižším cenovém segmentu.

Z pohledu úzkého segmentu celoskleněných SZ však přeci jen existuje několik reálných hrozeb vstupu nového konkurenta, kterými jsou:

- Pravděpodobnost, že konkurent vznikne časem z některého ze stávajících zaměstnanců XYZ s.r.o., který se osamostatní.
- Vstup konkurenta z jiného odvětví, které je však úzce spojeno se stavebním sklem. Takový potenciál má například společnost JAP, která se z původního výrobce stahovacích půdních schodů expandovala přes skleněné kuchyňské obklady ke skleněným dveřím a interiérovým přičkám.
- Další hrozbu představují odborní prodejci kování, kteří organizují produktová školení v oblasti celoskleněných SZ. Snaží se oslovit jimi sklenáře a odborné instalační firmy.

Tuzemští distributoři kování mají zpravidla vazby na německé či italské výrobce kování, kteří tato školení tradičně aplikují jako nástroj podpory prodeje. Tato školení se u nás zatím neseťkávají s výrazným zájmem, ovšem mají z pohledu autora práce velký potenciál směřující ke vzniku nových konkurentů.

Konkurence uvnitř odvětví

Konkurenty v odvětví, tedy organizace soupeřící s XYZ s.r.o. o stejného zákazníka je nejprve nutné rozlišit do několika skupin:

Podniky s tuzemskou výrobní jednotkou

- Ravak, SanSwiss, Riho, Teiko.
- Celkově obsluhují 55 až 60% poptávky v odvětví.
- Tyto firmy distribuují své zboží prostřednictvím dvouúrovňového kanálu, tedy přes velkoobchody.
- Nabízené produkty převážně podléhají trendu zachování cen, resp. postupného snižování kvality a přesunu výroby do levnějších asijských destinací. Tito konkurenti z luxusního segmentu spíše ustupují.
- Dominantní postavení má především společnost Ravak, která obsluhuje zhruba 35% celého odvětví.

Zahraniční výrobci s obchodním zastoupením v ČR

- Hüppe (SRN), Kermi (SRN), Duka (Itálie), Duscholux (SRN), Palme (Rakousko).
- Tito konkurenti se uplatňují především v prémiovém segmentu. Některé značky působí v celém spektru segmentů.
- Distribuce produktů probíhá u těchto konkurentů především jednoúrovňově.
- Produkty jsou zpravidla technicky na vysoké úrovni. Přesto si zachovávají atributy „konfekčního zboží“ vyplývající ze sériového pojetí výroby.

- Zprávy od obchodních partnerů XYZ s.r.o. hovoří nejen o vysokých MOC těchto značek, ale vzhledem k logistice z výroby na náš trh o četných problémech s dlouhými dodacími termíny.
- Zahraniční výrobci obsluhují 10 až 15 % poptávky v odvětví.

České firmy importující výrobky z Asie

- Nejvýznamnějšími zástupci této konkurenční skupiny jsou společnosti Roltechnik (dříve vyráběl v ČR, nyní pouze importuje) a Gelco.
- Do této skupiny konkurentů lze ovšem řadit také velkoobchody, které importují čínské výrobky a distribuují je v rámci své značky do sítě svých maloobchodních prodejen. Nejsilnějším představitelem této vertikální integrace je společnost Siko.
- Tito dodavatelé pokrývají 20 až 25 % celkové poptávky v odvětví.

Malá sklenářství

- Lokální dodavatelé, kteří sice nabízejí nízkou cenu a odborné znalosti skla, obvykle ale nemají propracovaný sortiment kování a dalších komponent.
- Přesný tržní podíl ani počet konkurentů v této skupině není přesně znám. Sklenářství se obvykle vyskytují v každém městě nad patnáct tisíc obyvatel.
- Do této skupiny konkurentů lze přiřadit také specializované instalační firmy zaměřené na skleněné produkty, které příležitostně dodají skleněnou SZ, např. ostravský Clearmont s.r.o.

Lze konstatovat, že konkurence uvnitř odvětví je velmi stabilní. Celkově v odvětví trvá dominantní postavení společnosti Ravak. V samostatném segmentu celoskleněných zástěn však bojují hlavně zahraniční značky Duka, Hüppe a SanSwiss, jejichž produkty se vzájemně odlišují. Firma XYZ s.r.o. již zaznamenala několik reakcí konkurentů na svou strategii. Šlo např. o posunutí dosavadních limitů rozměrů SZ ze strany společnosti SanSwiss. Podobná opatření se dají očekávat i u ostatních konkurentů.

Hrozba vzniku substitutů

Z podstaty hlavního použitého materiálu – plochého stavebního skla – vyplývá, že čisté substituty nemohou snadno vzniknout. Hrozba substitutů pro podnik není velká.

Trendem posledních let se stal specifický typ SZ typu „Walk-in“. V podstatě jde o fixní sklo připevněné k podlaze a stěně koupelny. Dveře a dveřní kování u tohoto produktu nejsou. Tyto jednoduché produkty mohou být považovány za hrozící substituty, především proto, že umožňují snadnou integraci do sortimentu obchodních řetězců, tudíž potenciální odliv zisku ze segmentu prémiových SZ.

Vyjednávací síla zákazníků

Zákazníci XYZ s.r.o. pocházejí z několika skupin. Předně jsou to maloobchodní prodejci sanitární techniky – tzv. koupelňová studia. Dále koncoví spotřebitelé v rolích investorů novostaveb, či rekonstrukcí domů a bytů. Další skupinu tvoří stavební společnosti zabývající se výstavbou ubytovacích zařízení a hotelů a poslední významnou skupinou jsou architekti a interiéroví designéři. Každá z uvedených specifických skupin zákazníků má jiný proces nákupního rozhodování a každá oslovuje XYZ s.r.o. jako svého možného dodavatele skleněného produktu v jiné fázi projektu, či výstavby.

Firma si už ověřila svou životaschopnost, resp. dostatečnou atraktivitu svého marketingového mixu založeného na prémiovém produktu podpořeném odbornými službami a krátkými dodacími lhůtami. Lze obecně říci že, čím luxusnější statek je nabízen, tím méně intenzivní jsou cenová vyjednávání a tedy prosazování vyjednávací síly zákazníků.

Zcela zásadní pro nastavení cenové politiky je volba distribučního kanálu – viz diagram na obrázku 14. Společnost XYZ s.r.o. buduje své obchodní vztahy pouze v jednoúrovňovém distribučním kanálu. Tzn., že vyhledává zákazníky z řad odborných maloobchodů a instalačních firem. Spolupráci s velkoobchodem firma už několikrát odmítla.

Vyjednávací síla dodavatelů

Bohužel na trhu není mnoho dodavatelů s vhodnými klíčovými parametry odpovídajícími požadavkům XYZ s.r.o., tedy s kvalitou a rychlostí dodávek. To vede v kombinaci

s nízkým, postupně nabíhajícím, obratem k velmi silné závislosti na dodavateli skla a na dodavateli kování. Oba dodavatelé jsou navíc ze zahraničí, tudíž je třeba zohlednit také kurzová rizika. Jak bylo uvedeno v kapitole 3.4.1.

Vyjednávací síla dodavatelů se zřetelně projevila na počátku roku 2016, kdy zbankrotovaly dva velké evropské výrobní závody na základní sklo float. Následný převis poptávky po nad nabídkou byl impulsem k rychlému skokovému nárůstu ceny o více než 10 %.

Vzhledem k stávající dimenzi společnosti XYZ s.r.o. je vyjednávací síla dodavatelů značná.

Shrnutí výsledků Porterovy analýzy konkurenčních sil

Trh se sprchovými zástěnami v ČR prošel specifickými fázemi. Nabídka nejvýznamnějších firem v odvětví ovlivnila v posledních 20 letech poptávku tak zásadně, že pro XYZ s.r.o. vzniká příležitost vyplnit určitou tržní mezeru, či dokonce usilovat o umístění produktů do zcela nového segmentu trhu. Důležité bude, jak dlouho si podnik svou konkurenční výhodu dokáže udržet. Reakce stávajících konkurentů v odvětví a vstup nových konkurentů jsou pravděpodobnější hrozby, než u ostatních Porterových konkurenčních sil.

3.4.4 Analýza vnitřních zdrojů

Analýza vnitřního prostředí, se skládá podle Cimbálníkové z analýz produktů a jejich pozice na trhu a z analýzy vnitřních zdrojů podniku. Vzhledem k specifickému profilu produktu a vzhledem k segmentaci trhu popsaným v kapitolách 3.4.2 a 3.4.3 by portfoliová analýza BCG nepřinesla objektivní výsledky, a proto od ní bude upuštěno.

Lidské zdroje jsou aktuálně v podniku zajištěny v dostatečné míře. Jedná se o mix zkušených lidí s předchozí dlouholetou praxí v oboru a relativně čerstvých posil. V dlouhém období je však situace z pohledu XYZ s.r.o. jakožto zaměstnavatele složitá. Společnost sídlí v Jičíně, kde míra nezaměstnanosti dosahuje tradičně velmi nízkých hodnot, jak dokazuje tab. 4.

Velmi kvalitní vnitřní zdroj představuje firemní software, který dobře pokrývá stávající potřeby podniku. Od potvrzení objednávky přes technickou přípravu výroby, zajištění potřebných subdodávek materiálu, výrobu až po dodávku a výslednou montáž produktu.

Společnost XYZ s.r.o. si pronajímá provozovnu sestávající ze dvou kanceláří, výrobních prostor a vzorkovny výrobků. Pronajímatelem je společnost ČEZ, která po restrukturalizaci opustila svou nedávno vybudovanou jičínskou pobočku. Budova a její části jsou tudíž velmi reprezentativní. Pronájem je ošetřen standardní nájemní smlouvou s výpovědní lhůtou 3 měsíce.

Hlavní část volných prostředků firma dosud investovala do movitého majetku. Především do strojů, vozidel a speciálního nářadí. Aktuální vybavenost je na průměrné úrovni. Firma momentálně neplánuje žádné výrazné investice, a to ani udržovací.

Zásadní pro další rozvoj společnosti XYZ s.r.o. bude stav a nárůst hmotných a finančních zdrojů. Aktuální přehled je možné získat prostřednictvím provedení finanční analýzy podnikových zdrojů.

Shrnutí analýzy vnitřních zdrojů

Celkově lze vnitřní zdroje shrnout jako dobrý stav tzv. „měkkých faktorů“ a nehmotných zdrojů, což je dobrý předpoklad pro udržování vyšší cenové hladiny (Cimbálníková, 2012, s. 57).

3.4.5 Finanční analýza podniku

V následující části bude provedena finanční analýza podniku XYZ s.r.o. Pro firmu XYZ s.r.o. je vzhledem k její dimenzi, krátké historii a relativně jednoduchému charakteru účetnictví (neúčtuje o zásobách) vhodné, použít následující metody finanční analýzy:

- výpočet vybraných poměrových ukazatelů z oblasti likvidity, využití aktiv (aktivity), výnosnosti (rentability) a zadluženosti;
- stanovení a výpočet produktivních ukazatelů;

- komparace poměrových ukazatelů s odvětvovým průměrem;
- návrh opatření včetně založení struktury finanční analýzy pro budoucí aplikace.

Zde je vhodné připomenout některá fakta z oblasti financování a účetnictví podniku. Společnost neúčtuje o zásobách, ale XYZ s.r.o. počáteční rozvoj podniku financoval vlastník společnosti. Z formálního účetního hlediska jde o půjčku společníka, tedy krátkodobé cizí zdroje. Bankovní úvěr je úvěr na pořízení služebního vozidla. Stručný výťah z účetních výkazů je zachycen v tabulce č. 6.

Tabulka 6 – Vybrané údaje z účetních XYZ s.r.o. v roce 2015 a 2014

	2015	2014
Tržby celkem (v tis. Kč)	6049	3402
Zisk před zdaněním	698	-821
Celková aktiva	2412	753
Dlouhodobý majetek	945	354
Oběžná aktiva	1455	387
Zásoby	0	0
Krátkodobé pohledávky	1290	193
Krátkodobé pohledávky z obch. vztahů	1136	187
Peníze	43	31
Celková pasiva	2412	753
Vlastní kapitál	-73	-767
Cizí zdroje	2474	1476
Krátkodobé závazky	1049	513

Zdroj: Vlastní zpracování podle účetních výkazů společnosti XYZ s.r.o.

Byly vybrány následující poměrové ukazatele.

Ukazatel rentability celkového vloženého kapitálu ROA a ukazatel rentability tržeb ROS, tedy následující vztahy:

$$ROA = \frac{EBIT}{\text{celková aktiva}} * 100\% \quad (1)$$

$$\text{ROS} = \frac{\text{EBIT}}{\text{celkové tržby}} * 100\% \quad (2)$$

Pro ověření likvidity podniku je vhodný pouze ukazatel běžné likvidity (tzv. likvidita 3. stupně), tedy podle následujícího vztahu. Pohotová likvidita je v případě XYZ s.r.o. totožná s běžnou likviditou.

$$\text{běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (3)$$

Důležitou složku aktivity podniku odráží doba obratu pohledávek a doba obratu závazků a jejich vzájemný rozdíl. Ukazatele jsou vypočteny podle následujících vztahů:

$$\text{průměrná doba inkas} = \frac{\text{obchodní pohledávky}}{\text{roční tržby}/360} \quad (4)$$

$$\text{doba obratu závazků} = \frac{\text{závazky z obchodního styku}}{\text{roční tržby}/360} \quad (5)$$

$$\text{obchodní deficit} = \text{průměrná doba inkas} - \text{doba splátní závazků} \quad (6)$$

Aby mohl podnik pracovat s odvětvovým srovnáním, je vhodné zavést mezi použité ukazatele ještě následující vztah:

$$\text{obrátivost aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{celková aktiva}} \quad (7)$$

Pro výpočet celkové zadluženosti podniku je vhodným ukazatelem:

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{celkový dluh}}{\text{celková aktiva}} * 100 \% \quad (8)$$

Komparace poměrových ukazatelů s odvětvovým průměrem bude provedena na základě dat finanční analýzy podnikové sféry 2014, kterou zpracovalo MPO. Nejprve je ale třeba identifikovat relevantní data ze skutečně příbuzného odvětví. Klasifikace ekonomických činností (dále jen CZ – NACE), podle které je statistika MPO rozčleněna, totiž samozřejmě nezná samostatný obor pro výrobce SZ. Na základě rešerše živnostenských oprávnění XYZ s.r.o. a jeho konkurentů byly tedy vybrány následující obory činností dle CZ – NACE: 25 – Výroba kovových konstrukcí a kovodělných výrobků, jehož podskupinou je výroba oken

a dveří a obor 45 – Specializované stavební činnosti, jehož podskupinou jsou mj. sklenářské práce.

Tabulka 7 – Vyjádření poměrových ukazatelů a srovnání hodnot s odvětvovými průměry

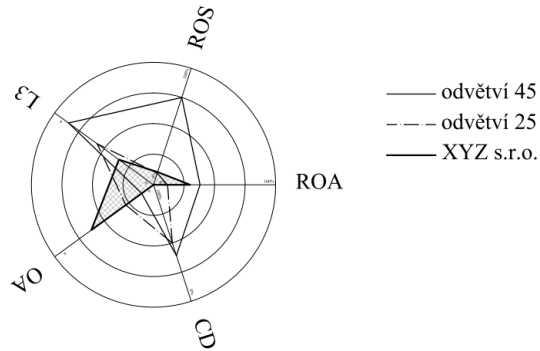
Typ ukazatele	Název ukazatele	zkratka	XYZ s.r.o. 2015	XYZ s.r.o. 2014	CZ NACE 25 2014	CZ NACE 45 2014
rentabilita	rentabilita aktiv (základní výdělečná síla)	ROA (BEP)	29,93%	-106,91%	11,55%	36,82%
	rentabilita tržeb	ROS	11,94%	-23,66%	9,98%	78,20%
likvidita	běžná likvidita	L3	1,39	0,75	2,26	3,43
aktivita	doba inkasa	DI	76,77	20,42	ND	ND
	doba obratu závazků	DOP	62,43	54,29	74,55	119,53
	obrat celkových aktiv	OA	2,51	4,52	1,16	0,47
zadluženost kap. struktura	celkový dluh	CD	102,57%	196,02%	49,15%	31,75%

Zdroj: vlastní zpracování. Poznámka ND znamená, že data nejsou k dispozici.

Shrnutí výsledků finanční analýzy

Použité poměrové ukazatele vystihují ekonomickou realitu podniku. Startovací rok 2014 byl samozřejmě silně ztrátový, nicméně vývoj v roce 2015 už přináší zlepšení klíčových ukazatelů rentability. Nadále se projevuje nízká likvidita a její kořeny v nepříjemně narůstající době inkasa pohledávek. Zadluženost podniku v této fázi jeho vývoje není vnímána jako dramatické riziko. Cizí zdroje částečně pochází z tzv. půjčky společníka.

Podpůrným strategickým doporučením je zavést a ustálit jednoduché kontrolní nástroje s cílem zvýšit přehled o vývoji finanční situace, resp. zavést srovnávání v časové řadě (horizontální analýzu). Hodnoty z tabulky 7 jsou graficky zachyceny do grafu na obr. č. 17.



Obrázek 17– Spider graf s vybranými poměrovými čísly
Zdroj: vlastní zpracování

3.4.6 SWOT matice

SWOT matice patří do tzv. přiřazovací fáze strategické analýzy podniku XYZ s.r.o. Na základě všech předchozích výstupů bude nyní provedena identifikace silných a slabých stránek z vnitřního prostředí podniku a potenciálních příležitostí a hrozeb pro podnik z vnějšího prostředí.

Silné stránky – S

- Výraznou silnou stránkou podniku je ucelené technické know – how.
- Důležitou silnou stránkou je také propojení sortimentu a dobrého firemního software, který umožňuje dodávat produkty v extrémně krátkých dodacích termínech.
- Rovněž důležitá silná stránka je vysoká variabilita sortimentu. Pozitivně se projevuje schopnost dodávat nadrozměrné dimenze SZ.
- Rodící se firemní design s důrazem na eleganci a exkluzivitu sklízí kladné odezvy od zákazníků.

Slabé stránky – W

- Nejvýraznější slabou stránkou jsou nízké finanční zdroje. Absence potřebného finančního kapitálu brání dalším investicím a intenzivnějšímu rozvoji společnosti

XYZ s.r.o. Vlastník se domnívá, že firma disponuje dostatečně silným zázemím a že již dospěla do fáze, kdy by mohlo vzniknout marketingově-obchodní oddělení, které zajistí další růst poptávky po produktech firmy. Investice tímto směrem je však bržděna finančními aspekty.

- S absencí finančního kapitálu souvisí nízká likvidita.
- Další citelnou slabou stránkou, je vysoká závislost na úzkém okruhu dodavatelů.
- Krkolonná formulace vize a poslání z roku 2014.

Potenciální příležitosti – O

- Firma se snaží o vymezení samostatného segmentu tzv. celoskleněných sprchových zástěn a jeho další marketingové využití. Jedná se o prémiové produkty, které dosud na trh přinášeli dodavatelé operující zpravidla napříč všemi segmenty. U tohoto luxusního zboží firma navíc předpokládá růst poptávky.
- Dobrou příležitostí je možnost propojení nabídky více diverzifikovaných produktů pro jednoho koncového spotřebitele. Sklo je obecně vnímáno jako ušlechtilý materiál a lidé s ním často rádi pracují podle hesla „čím víc, tím líp“.

Potenciální hrozby – T

- Hrozbou je reakce kapitálově silných konkurentů. Ti by mohli vytvořit štíhlé týmy pracující s podobnými parametry. Zároveň by si konkurenti mohli dovolit výrazně nižší nastavení MOC.
- Další hrozbou je horší platební morálka tuzemských zákazníků. Doba obratu pohledávek se v roce 2015 zhoršila na 69 dní, což ohrožuje platební schopnost podniku.

Jednotlivé aspekty provedené SWOT analýzy, které byly identifikovány pro společnost XYZ s.r.o., a které byly výše popsány, jsou zkráceně prezentovány na obrázku č. 18.

<ul style="list-style-type: none"> • ucelené know – how; • zkušenost zaměstnanců; • variabilita sortimentu; • dobrý základ firemního designu; • krátké dodací lhůty; 	<ul style="list-style-type: none"> • financování podniku; • likvidita; • podnik nepracuje se složkou "rekonstrukce"; • závislost na několika dodavatelích;
<ul style="list-style-type: none"> • vlastní segment celoskleněné SZ; • propojení nabídky více produktů; • efektivní spolupráce s novými zahraničními dodavateli; • příznivé trendy v bytové výstavbě; • zvyšující se postoj lidí k individualitě (architektura, design, auta); 	<ul style="list-style-type: none"> • reakce stávajících konkurentů; • vstup nového konkurenta; • nízká nezaměstnanost v regionu Jičínsko; • riziková lhůta splatnosti u pohledávek; • velká vyjednávací síla dodavatelů; • vývoj devizového kurzu.

Obrázek 18 – SWOT matice podniku XYZ s.r.o.
Zdroj: Vlastní zpracování

4. Formulace růstové strategie XYZ s.r.o.

Pro identifikaci klíčových strategií bude využita v praxi běžná technika tzv. rozšířená varianta SWOT matice, tedy metoda, která umožňuje zvážit všechny kombinace důležitých strategických faktorů identifikovaných v předchozí analytické části.

4.1 Rozšířená SWOT matice a její výstupy

Teoretická východiska rozšířené SWOT matice byla představena v kapitole 2.1.3. Vstupem pro tuto přiřazovací analýzu jsou předchozí provedené analýzy vnějšího prostředí a vnitřních zdrojů. Schématické znázornění rozšířené SWOT matice s návrhy strategií je přílohou č. 1. S ohledem na dosud platnou vizi a poslání je primárně formulována strategie diferenčního fokusu, tedy strategie, kterou firma dosud prosazuje.

Následuje shrnutí jednotlivých strategických doporučení a typ strategie, který je inicioval:

S – O (maxi – maxi strategie)

- Zaměřit se na zákazníky v segmentu celoskleněných SZ v regionu blízkém sídlu firmy.
- Zajistit přísun fotografií nových realizací. Za tím účelem zajistit dlouhodobé služby profesionálního fotografa (outsourcing), který bude schopen navštěvovat stavby s realizovanými produkty. Dál rozvíjet použití tohoto obrazového materiálu, zejména tzv. referenčních listů v marketingových aktivitách firmy.
- Založit marketingové oddělení (ideálně zatím jedna osoba).
- Provéřit možnost outsourcingového řešení. V tomto směru připravit podklady pro výběrové řízení.
- Hlavní úkol pro první měsíce je tvorba reprezentativní webové stránky.
- Udržovat a rozvíjet strategickou alianci se zahraničním partnerem – firmou Heiler.
- Rozšířit oficiálně nabídku produktů o skleněné příčky, zábradlí apod.

- Zajistit lidské zdroje (1 technik) tak, aby firma mohla realizovat technicky složitější zakázky (jde o kapacitu pro tvorbu výkresové dokumentace).
- Zahájit aktivní propagaci nových produktů. Nabídku shrnout do samostatného programu, např. pod názvem „Objekt“.
- Jedná se o aplikaci strategie související diverzifikace.
- Zrušit používání ceníku doporučených MOC. Nabízet ceny zákazníkům individuálně ke každé poptávce.
- Sledovat ukazatele stavebního průmyslu a jeho podskupinu rekonstrukcí. Analyzovat dostupná data a případně připravit marketingovou strategii pro oslovení této cílové skupiny.
- Využít příhodnou koncentraci kupní síly okolo Prahy a krajských měst Liberec, Hradec Králové a Pardubice. Zakázky z této lokality realizovat pomocí vlastních zaměstnanců, čímž bude zajištěna kvalita služeb a generování dalších referencí. Nicméně, pro lokální centra Brno a Ostrava je třeba vyhledat obchodní partnery, kteří místní trh pokryjí. V úvahu zde připadají možnosti strategické aliance.

S – T (maxi – mini strategie)

Porovnání silných stránek podniku a jeho potenciálních hrozeb jednoznačně generuje doporučení odrazovat potenciální konkurenty od napodobování strategie XYZ s.r.o.

Směrem k velkým korporacím je třeba vyzdvihovat takové vlastnosti produktů a služeb, které konkurenti nechtějí aplikovat. Zejména variabilitu výrobků, ochotu dodávat extrémně velké SZ v krátkých dodacích termínech. Je žádoucí vytvořit z pohledu velkých konkurentů takový obraz XYZ s.r.o., ve kterém podnik operuje na jen zanedbatelně velkém výklenkovém trhu a pokud už získá nové zákazníky, tak především na úkor lokálních sklenářství. Současně je třeba aktivně prostřednictvím nástrojů Competitive Intelligence mapovat schopnosti a případné reakce konkurentů.

Obdobný postup je třeba zvolit směrem k menším instalačním firmám sklenářstvím apod. Cílem zde je, aby si sklenář myslel, že XYZ s.r.o. jej nijak neohrožuje, protože naopak soupeří s velkými podniky.

W – O (mini – maxi strategie)

Výsledkem porovnání slabých stránek podniku a jeho potenciálních příležitostí je doporučení udržovat vysokou cenu, posilovat obchodní vztahy se stávajícími zákazníky. Směřovat k vertikální integraci a nabízet strategii tzv. „Hausmarke“, tzn. vlastní značky pro regionálně silné prodejce. Dalším doporučením je dále podporovat důraz na marketingový přístup. Zde bude vhodné provést další analýzy, např. analýzu očekávání zákazníků.

W – T (mini – mini strategie, defenzivní taktika)

Porovnání slabých stránek podniku a jeho potenciálních hrozeb jednoznačně nabádá k obezřetnému udržování cash – flow. V rámci toho je důležité zajistit cizí zdroje pro financování dalších strategických aktivit. Z hlediska zaměstnanosti a zaměstnanců bude nutné nastavit dostatečně zajímavé odměňování vč. zaměstnaneckých benefitů tak, aby zaškolení lidé se zkušenostmi ve firmě pracovali dlouhodobě. Se stávajícím produktem a v aktuální dimenzi podniku není prostor na fluktuaci zaměstnanců.

4.2 Formulace alternativních strategií podniku XYZ s.r.o.

Před finální volbou rozvojové strategie musí být managementu nabídnuty také alternativní strategie. Jejich koncept vychází rovněž ze závěrů SWOT analýzy, ovšem odhlíží od současné hlavní strategie

- a) Přejít na přímý distribuční kanál od XYZ s.r.o. jakožto výrobce přímo ke koncovému spotřebiteli. Praktické propojení stávajícího software společnosti s nástroji elektronické komerce. Tzn. využití dopředné integrace ve smyslu zavedení e-shopu, či internetového konfigurátoru atypických SZ. Tato strategie

otevřít možnosti intenzivnější spolupráce s architekty a projektanty. Na druhou stranu se jeví problematicky zajištění podpůrných služeb.

- b) Vertikální integrace podniku ve smyslu franšízy, ve které by si menší sklenářství dodávala vlastní sklo a podnik XYZ s.r.o. by jim poskytoval know-how, provozní software a případně kování, těsnění a další komponenty SZ. Tento model funguje u řady úspěšných firem v Německu. Ovšem jak už bylo posáno v kapitole 3.1, odvětví SZ je u nás výrazně ovlivněno svým historickým vývojem a hlavně působením velkých společností. Jinými slovy v této alternativě strategie chybí potenciální zákazníci s dostatečnými technickými zkušenostmi.
- c) Ukončení jakékoliv výrobní činnosti a poskytování pouze poradenských a softwarových služeb komukoliv v odvětví. Implementace softwaru a know-how na jakýkoliv cizí sortiment kování. V úzkém týmu odborníků je možná rychlá expanze na další trhy.

4.3 Volba strategie podniku XYZ s.r.o.

Předchozí analýzy prokázaly, že jednou z nejvýznamnějších sil v odvětví jsou stávající konkurenti. A právě díky konkurentům a jejich současným strategiím se otevřela tržní mezera, ve které firma XYZ s.r.o. spatřuje své uplatnění.

Volbou primární budoucí strategie pro XYZ s.r.o je tedy intenzifikace stávajícího business modelu, resp. uplatňování **strategie diferenciačního fokusu** (ohniskové strategie). Firma by se měla koncentrovat na úzkou oblast v rámci odvětví SZ, kterou je prémiový segment. Schopnost firmy zavést a strategicky využít pojem „celoskleněná sprchová zástěna“ pro vymezení samostatného segmentu je pro uplatnění této strategie klíčová. Poukazováním na vysokou diferenciaci produktu bude firma oslovovat cílovou skupinu zákazníků, ale také odrazovat rivaly v odvětví od případného napodobování. Podpůrným procesem této strategie je Kotlerovská strategie **budování silné značky**.

Sekundárními strategiemi jsou **související diverzifikace** ve smyslu rozšíření nabídky o další skleněné produkty pro architekturu a interiérový design. Společnost otevře samostatný program, resp. oddělení „Objekt“. Další důležitou strategií je **strategická aliance** s německým partnerem, společností Heiler. Tato aliance je cenným zdrojem inovací,

know – how, ale také dobře vnímanou referencí pro tuzemské zákazníky. Vhodnou formou dalšího posílení aliance je zajištění personální provázanosti obou firem, např. tím, že pracovník, nebo pracovníci nového projektu „Objekt“ budou střídavě působit v obou firmách v ČR a v Německu.

Rozhodující faktor pro další růst firmy bude finanční situace. Důrazným doporučením tedy je pravidelná finanční analýza a kontrola alespoň v rozsahu návrhu, který byl popsán v kapitole 3.4.5. Dále je nutné zajištění cizích zdrojů na financování oběžných aktiv. Fúze, či akvizice nejsou v této ranné fázi růstu firmy vhodnými strategiemi, ale doporučuje se k nim v budoucnu otevřený přístup ze strany vlastníka, jako k potenciálním příležitostem.

Další strategická doporučení nastíněná v rozšířené SWOT matici se doporučuje nadále pouze monitorovat v rámci implementace výše uvedených hlavních strategií.

Rozhodnutí o volbě strategií bylo provedeno na základě výstupů ze strategické analýzy vnějšího a vnitřního prostředí a na základě nastíněných alternativních strategií. Vzhledem ke krátké existenci firmy a k rozkolísanosti účetních výkazů odhad ekonomických dopadů alternativních strategií nebyl k dispozici.

4.4 Nová formulace vize a poslání

Základní premisy podniku XYZ s.r.o. vytvořené před dvěma roky byly představeny v kapitole 3.2.1. Nyní je třeba na základě výstupů z analýz a volby staro – nové strategie nově definovat. Je nutné zohlednit nejen určitou hierarchickou návaznost vize a poslání vysvětlenou v teoretické části práce, ale také adresovat strategii zřetelně dvěma hlavním skupinám, a to zákazníkům a zaměstnancům. Poučením z chyb předchozí vize a poslání

firmy je záměr formulovat vizi a poslání více stručně, srozumitelně. U zaměstnanců jde o to vzbudit pocit spoluzodpovědnosti a vnitřní motivaci.

Prohlášení vize

Chceme být nejúspěšnějším tvůrcem individuálních produktů ze skla, které pomáhají utvářet životní prostor pro lidi.

Prohlášení poslání

Naše zkušenosti umožňují uspokojit potřeby i toho nejnáročnějšího zákazníka, hledajícího unikátní skleněný výrobek, který se stane funkční a elegantní součástí jeho domova.

Poslání

Jsme výrobce celoskleněných sprchových zástěn a dalších prémiových produktů ze skla, určených pro rezidenční bydlení.

Jedinou hranicí, kterou v našich zakázkově vyráběných produktech uznáváme, je samotný materiál. Umožňujeme náročným zákazníkům a architektům realizovat jejich představy o kráse a funkci rezidenčního prostoru. Motto tvorby našich produktů zní: „Interiér, ve kterém žijeme, je výrazem naší individuality.“

Jsme štíhlý podnik a dokážeme pružně plnit takové požadavky zákazníků, na které ostatní konkurenti nedosáhnou. V individuálním přístupu k zákazníkovi a rychlosti služeb jsme vždy o krok před konkurencí.

Naši zaměstnanci jsou profesionálové s rozhledem a smyslem pro dobře odvedenou práci. Každá další unikátní zakázka jim dává prostor pro jejich odborný růst.

Společně vytváříme hodnoty důležité pro udržitelný růst firmy a spokojený život lidí kolem ní.

4.5 Formulace základních strategických cílů

Z vize a poslání podniku vychází předpoklady definice strategických cílů. Firma se chce dynamicky rozvíjet, a proto bude muset své strategie v dalších fázích procesu strategického řízení průběžně sledovat a případně upravovat. Strategické cíle poslouží jako jakési měřítko úspěšnosti zvolených strategií.

Nejedná se o detailní cíle pro operativní úroveň, ale o krátkodobé a dlouhodobé strategické cíle. V souladu s aktuálním stavem a potřebami firmy, budou krátkodobé strategické cíle více orientovány na ziskovost firmy. V dlouhém období budou cíle směřovat širěji na více než jen jeden ekonomický faktor.

Strategické cíle organizace jsou formulovány takto:

Strategické cíle 2016

- Východiska pro finanční stabilitu firmy umožňující další růst a investice představují: roční obrat 10 mil Kč a rentabilita tržeb podniku 15 %.
- V oblasti odbytu sprchových zástěn je třeba realizovat zakázky za méně než 10 pracovních dnů od objednávky po instalaci u zákazníka.

Strategické cíle 2030

- Firma XYZ s.r.o. chce svou činností vytvářet průběžně takový zisk, který jí umožní dosáhnout vedoucího postavení na trhu celoskleněných sprchových zástěn.
- Záměrem společnosti je vybudovat značku stejně pevnou a atraktivní, jako jsou její produkty. K tomu jsou třeba motivovaní a loajální lidé, kteří chtějí a dokáží podporovat společné hodnoty a přispívat k plnění strategických cílů.

4.6 Implementace růstové strategie

Další fází je dle teorie strategického managementu implementace, čili uvedení formulovaného strategického plánu do praxe.

Zde si autor práce dovolí závěrečnou úvahu: Dobře provedená průměrná strategie je vždy lepší, než skvělá strategie provedená špatně, nebo vůbec.

Závěr

Diplomová práce se věnuje problematice strategického řízení v začínajícím podniku. Správně zvolená strategie pomůže podniku k dalšímu rozvoji i v dnešním dynamickém a vysoce konkurenčním podnikatelském prostředí. To platí pro malé a střední podniky obecně.

Hlavním cílem diplomové práce bylo vytvořit strategický plán začínajícího podniku vybudovaný na kompletní analýze vnějšího a vnitřního prostředí, určení portfolia alternativ potenciálních strategií, provedení volby specifické strategie a formulace vize a poslání. K dosažení těchto cílů byla provedena rešerše odborné literatury, strategická analýza podniku a prostředí a formulace konkrétní růstové strategie firmy XYZ s.r.o.

V teoretické části byl popsán význam strategie pro podnikání, předpoklady úspěšně vedené strategie a postup návrhu strategie pro malé a střední podniky.

V praktické části práce byl charakterizován vybraný podnik, provedena analýza vnějšího prostředí, které zásadním způsobem ovlivňuje jeho možnost uspět v konkurenčním boji. Dále byla provedena interní analýza identifikující nedostatky a klíčové vnitřní faktory pro další růst konkurenceschopnosti a zisku podniku. Výstupy dílčích analýz byly na závěr praktické části přeformulovány na konkrétní strategická doporučení.

S ohledem na v praxi často omezené kapacitní a odborné možnosti malých podniků byly v této práci použity typické metody strategického managementu, jako jsou PEST analýza, Porterův model konkurenčních sil a SWOT analýza. Lze konstatovat, že obecné principy a metody strategického managementu jsou pro velké společnosti i pro malé podniky shodné.

Hlavním přínosem této práce je ucelené zmapování odvětví sprchových zástěn se zvláštním zaměřením na prémiové skleněné výrobky a identifikace klíčových faktorů úspěchu malého začínajícího podniku v tomto oboru.

Výsledkem je volba primární diferenciací strategie a dalších podpůrných strategií, kterými jsou související diverzifikace, strategická aliance a budování silné značky. Na

základě identifikace těchto strategií byly nově formulovány vize a poslání podniku. Aplikace těchto doporučených strategií podniku pomůže dosáhnout stanoveného cíle stát se do roku 2030 vedoucí firmou v segmentu prémiových sprchových zástěn v České republice.

Seznam použité literatury

ANALOU, Fahrad a Azhdar KARAMI. 2003. *Strategic Management in Small and Medium Enterprises*. 1. London: Thomson. ISBN 1-86152-962-7.

CIMBÁLNÍKOVÁ, Lenka. 2012. *Strategické řízení: proč je želva rychlejší než zajíc*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci. ISBN 978-80-244-2963-2.

DAVID, Fred R. 2010. *Strategic management*. 13th ed., Global ed. Harlow: Pearson Education. ISBN 9780137034994.

FOTR, Jiří. 2012. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3985-4.

HARMOUNI, Amel D. a Imen AKARI. 2012. The Entrepreneurial Failure: Exploring Links between the Main Causes of Failure and the Company life Cycle. *International Journal of Business and Social Science* [online]. 3(4), 189-193 [cit. 2016-04-27]. ISSN 2219-602.

CHARVÁT, Jaroslav. 2006. *Firemní strategie pro praxi*. 1. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 8024713896.

KOTLER, Philip a Milton KOTLER. 2013. *8 strategií růstu: jak ovládnout trh*. 1. Brno: BizBooks. ISBN 9788026500766.

KOURDI, Jeremy. 2011. *Podniková strategie: průvodce rozvojem vašeho byznysu*. Brno: Computer Press. ISBN 9788025127254.

MALLYA, Thaddeus. 2007. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 9788024719115.

MINTZBERG, Henry a James A. WATERS 1985. Of Strategies, Deliberate and Emergent. *Strategic Management Journal*. 6(3), 257-272.

PEARCE, John A. a Richard B. ROBINSON 2010. *Strategic management: formulation, implementation and control*. 12. vydání. Boston: Gardners Books. ISBN 978-007-1289-504.

PORTER, Michael E. 2008. The Five Competitive Forces That Shape Strategy: Reprint 2008. *Harvard Business Review*. 1(1), 1-18.

SRPOVÁ, Jitka. 2011. *Podnikatelský plán a strategie*. 1. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 9788024741031.

SYNEK, Miloslav. 2011. *Manažerská ekonomika*. 5., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3494-1.

ZUZÁK, Roman. 2011. *Strategické řízení podniku*. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4008-9.

Doing business 2016: measuring regulatory quality and efficiency : comparing business regulation for domestic firms in 189 economies : a World Bank Group flagship report. 2016. 13th ed. Washington, DC: World Bank. ISBN 1464806675.

BRG - The European Bathroom Product Market: Final Report - Czech Republic. 2013. London. Dostupné také z: www.brgbuildingsolutions.com

Podnikatelský plán a strategie [online]. b.r. [online]. [cit. 2016-04-27]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/podnikatelsky-plan-a-strategie-23349.html#!&chapter=1>

Prohlášení bankovní rady. 2016. . [Www.cnb.cz](http://www.cnb.cz) [online]. Praha: . [cit. 2016-04-27]. Dostupné z: http://www.cnb.cz/cs/menova_politika/br_zapisy_z_jednani/2016/160331_prohlaseni.html

Sir Alastair Pilkington [online]. b.r.. [online]. [cit. 2016-05-05]. Dostupné z: <http://www.pilkington.com/pilkington-information/about+pilkington/education/sir+alastair+pilkington.htm>

Using the TOWS matrix. b.r. . In: *Mind Tools* [online]. [cit. 2016-04-27]. Dostupné z: <https://www.mindtools.com>

Výroba plochého skla ve světě a v českých zemích [online]. 2004. [online]. Praha: [cit. 2016-05-05]. Dostupné z: <http://www.glassrevue.cz/news.asp@nid=2976&cid=6.html>

Seznam příloh

Příloha A	– Rozšířená SWOT matice.....	104
------------------	-------------------------------------	------------

Příloha A – Rozšířená SWOT matice

		Příležitosti - O					Hrozby - T					
		Vymezení a ovládnutí samostatného segmentu trhu	Propojení nabídky více skleněných produktů	Efektivní spolupráce se zahr. dodavateli	Příznivé trendy v bytové výstavbě	Trend individuality v architektuře a designu	reakce stávajících konkurentů	vstup nového konkurenta	dlouhá doba inkasa a riziko pohledávek po splatnosti	devizový kurz	nízká nezaměstnanost v regionu	velká vyjednávací síla dodavatelů
Slabé stránky - W	struktura financování	Priorita 1 Diferenční focus v případě příznivého vývoje pokus o strategii Blue Ocean	Priorita 2 Strategie související diverzifikace	Priorita 2 Strategická aliance	Penetrace trhu (zvýšit marketingovou aktivitu)	Odražovat konkurenty od vstupu do obětiv / segmentu				Hrozba ztráty zaměstnance		
	riziková likvidita podniku											
	nepracuje se složkou trhu rekonstrukce											
	závislost na několika dodavatelích											
	silná vyjednávací pozice dodavatelů											
Slabé stránky - S	know - how											
	zkušenost zaměstnanců											
	variabilita sortimentu											
	elegantní základ firemního designu											
	krátké dodací lhůty											
		sledovat	Vertikální integrace (e-shop)					Zajistit cizí zdroje		Motivovat zaměstnance vhodnými benefity (sl. auto k soukr. účelům)	Rozvíjet spolupráci s novými dodavateli	

Obrázek A1 – Rozšířená SWOT matice

Zdroj: vlastní zpracování