

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Teze diplomové práce

Návrh strategie rozvoje podnikatelského subjektu

Bc. Klára Císařová

© 2015 ČZU v Praze

SOUHRN

Diplomová práce na téma „Návrh strategie rozvoje podnikatelského subjektu“ se zabývá procesem tvorby strategie rozvoje české stavební společnosti Ecomodula s.r.o. Práce obsahuje analýzu vlivů z vnějšího a vnitřního prostředí, které působí pozitivně či negativně na sledovaný podnik. Zhodnocení a shrnutí dílčích výsledků jednotlivých analýz tvoří spolu se zvolenými strategickými cíli základ pro formulaci strategie. Navržená strategie představuje komplexní strategii, která zahrnuje změny v konkrétních funkčních oblastech společnosti Ecomodula s.r.o.

Klíčová slova: analýza, cíle, podnik, rozvoj, strategie, strategické řízení, strategický plán, vnější prostředí, vnitřní prostředí

CÍL PRÁCE

Cílem diplomové práce je navrhnout strategii dalšího rozvoje společnosti Ecomodula s.r.o., která staví nízkoenergetické dřevostavby. Tohoto cíle bude dosaženo identifikováním a zhodnocením vlivů z vnějšího a vnitřního prostředí, které ovlivňují podnikatelskou činnost společnosti, s následným určením specifických strategických cílů v časovém horizontu pěti let. Navržená strategie bude brát v úvahu předpokládaný budoucí vývoj prostředí, povede k vytvoření konkurenční výhody a k udržení konkurenceschopnosti zejména v České republice.

METODIKA PRÁCE

Diplomová práce se skládá ze dvou hlavních částí, literární rešerše a praktické části. První jmenovaná část je věnována teoretickým východiskům strategického řízení, zejména pak strategické analýze a formulaci strategie. K vypracování těchto teoretických podkladů je použita zakoupená i vypůjčená odborná literatura ve Studijní a vědecké knihovně Plzeňského kraje. Některé teoretické pasáže jsou zpracovány na základě odborných článků či jiných dostupných internetových zdrojů. Praktická část práce využívá především vnitropodnikové informace a materiály společnosti Ecomodula s.r.o., dále webové stránky Českého statistického úřadu, Ministerstva spravedlnosti, Ministerstva průmyslu a obchodu. Určitá data jsou získána a následně zpracována ze zahraničních internetových zdrojů.

Z metodologických postupů, které jsou v této diplomové práci použity, lze jmenovat popis, který vychází z použitých zdrojů, měření, komparaci, metodu analogie a v neposlední řadě analýzu jako rozklad částí určitého celku a syntézu, která vždy následuje po analýze ve formě shrnutí.

Všechny teoreticky vymezené a následně v praktické části aplikované analýzy vnějšího a vnitřního prostředí identifikují faktory, které se dotýkají společnosti Ecomodula s.r.o. Tyto faktory jsou vždy na konci každé analýzy shrnuty do tabulky a ohodnoceny z hlediska jejich významu a dopadu na podnik. Analýza atraktivity odvětví a analýza konkurenční pozice zahrnují hodnotící tabulku, ve které je každému faktoru přiřazena váha dle jeho důležitosti. Suma vah činí vždy 1,00. Dále je faktor ohodnocen body 1 – 5, kdy 1 je nejnižší a 5 nejvyšší hodnocení. Vážené ohodnocení je získáno vynásobením váhy a bodů. Na základě těchto dvou analýz je zhotovena matice GE, ta hodnotí celkovou strategickou pozici firmy Ecomodula s.r.o. Pro zhodnocení identifikovaných příležitostí a hrozeb je použita matice EFE, ve které je rovněž faktorům přiřazena váha a počet bodů, tentokrát v rozmezí 1 – 4, kdy 4 body znázorňují nejvyšší stupeň vlivu na strategický záměr a 1 bod nejnižší vliv. Vynásobením váhy a stupně vlivu vzniká vážené hodnocení faktoru. K určení významnosti silných a slabých stránek je téměř na stejném principu použita matice IFE, která obsahuje váhy a body 1 – 4, přičemž 4 body hovoří o významné silné stránce, 3 body o méně významné silné stránce, 2 body o méně významné slabé stránce a 1 bod o významné slabé stránce. Na základě číselných výstupů z matic EFE a IFE je zhotovena matice IE, jež komplexně hodnotí vnější a vnitřní rizikové faktory. Finanční analýza je pro vyšší vypovídací schopnost doplněna o srovnání jednotlivých ukazatelů s odvětvím stavebnictví. Návrh samotné strategie je podložen vyčíslením tržeb, nákladů a výsledků hospodaření v jednotlivých letech strategického období 2015–2019.

VÝSLEDKY DIPLOMOVÉ PRÁCE A DOPORUČENÍ

Pro společnost Ecomodula s.r.o. je provedena strategická analýza, tedy analýza vnějšího a vnitřního prostředí, které ovlivňuje její další rozvoj. Nejprve je pozornost zaměřena na vnější prostředí, k jehož zhodnocení je využita PESTLE analýza, ta je doplněna scénáři vývoje prostředí, dále je zvolena Porterova konkurenční analýza a vyhodnocena atraktivita odvětví. Identifikované příležitosti a hrozby, uvedené v tabulce č. 1, jsou rizikové faktory, u kterých v analýze makroprostředí a mezoprostředí byla zjištěna vyšší pravděpodobnost výskytu v budoucím období a významný dopad na společnost v případě jejich působení.

Tab. č. 1: Příležitosti a hrozby společnosti Ecomodula s.r.o.

PŘÍLEŽITOSTI	HROZBY
<ul style="list-style-type: none">♦ Růst evropských ekonomik♦ Rostoucí poptávka po rodinných domech, nebytových prostorech♦ Rozšíření stavebního systému „Legopan” na českém, případně evropském trhu♦ Nízké úrokové míry hypotečních úvěrů	<ul style="list-style-type: none">♦ Zvyšující se ceny zahraničních vstupů♦ Emigrace obyvatel v produktivním věku z České republiky♦ Nedodržování smluvních závazků ze strany dodavatelů♦ Riziko vstupu nových firem

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Vnitřní prostředí společnosti Ecomodula s.r.o. je zhodnoceno na základě analýzy řídicích procesů, dále marketingové, finanční analýzy, analýzy vnitřních zdrojů a analýzy konkurenční pozice firmy. Identifikováno je pět silných a pět slabých stránek, které zachycuje tabulka č. 2.

Tab. č. 2: Silné a slabé stránky společnosti Ecomodula s.r.o.

SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
<ul style="list-style-type: none">♦ Rychlost zhotovení staveb♦ Vysoká kvalita dřevostaveb a vyráběných prefabrikátů♦ Certifikace, členství v ADMD♦ Vlastní výrobní linka na sériovou výrobu prefabrikovaných panelů♦ Patent na výrobu typizované série panelů	<ul style="list-style-type: none">♦ Nedostatečné strategické plánování a řízení♦ Příliš vysoký počet vlastních montážních a výrobních dělníků♦ Nevyužitá kapacita výrobního zařízení♦ Rozhodovací pravomoc výhradně v rukou ředitele společnosti♦ Vysoká míra zadluženosti

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

S ohledem na výsledky jednotlivých analýz, určeny konkrétní a měřitelné strategické cíle pro období následujících pěti let, tedy roky 2015–2019:

- Dosáhnout čistého zisku ve výši 60 mil. Kč.
- Zvýšit tržby z prodeje prefabrikovaných panelů pro dřevostavby na úroveň 35 % celkových tržeb.
- Zvýšit tržby z prodeje dřevostaveb na úroveň 200 mil. Kč.
- Snížit celkovou míru zadluženosti pod 60 %.
- Optimalizovat počet montážních a výrobních dělníků na 70 – 90 stálých pracovníků.

Pro zhodnocení již identifikovaných příležitostí a hrozeb, silných a slabých stránek ve vztahu ke strategickému záměru jsou použity matice EFE, IFE a následně matice IE. Spojením výsledků analýzy atraktivity odvětví a analýzy konkurenční pozice je zkonstruována matice strategické pozice GE. Jak matice IE, tak matice GE doporučují zvolit takovou strategii, která bude udržovat současnou pozici a podporovat další rozvoj a vývoj současných produktů.

Strategie rozvoje zkoumané společnosti, která zajistí naplnění strategických cílů, má z hlediska Porterových generických strategií charakter strategie soustředění pozornosti, někdy nazývané také jako strategie zaměření. Ecomodula s.r.o. se v rámci odvětví stavebnictví specializuje pouze na nízkoenergetické dřevostavby, tedy pouze na určitý segment, kde se snaží kvalitativně odlišit. Strategie navazuje na tento směr, kterým se společnost doposud ubírala. Navržená strategie rozvoje je komplexní strategií zahrnující jednotlivé dílčí strategie, které jsou navzájem provázané a představují cestu, jak dosáhnout strategických cílů. Oblasti, pro které jsou navrženy určité změny a doporučení, jsou zahrnuty v dílčí výrobní, personální, obchodní, marketingové a finanční strategii. Jednou z podstatných změn je zahájení sériové výroby velkoplošných panelových dílců a stěn pro dřevostavby s cílem jejich dalšího prodeje, dále změna politiky zaměstnávání výrobních a montážních dělníků. Aby nedocházelo při poklesu zakázek k jejich nevyužitelnosti, je doporučeno společnosti zvolit částečné zapojení externích pracovníků. Vzhledem k určité nespolehlivosti některých dodavatelů by mělo dojít k zavedení systematického hodnocení dodavatelů a ty, jež jsou označeni jako problémoví, nahradit. Snížení celkové zadluženosti pod úroveň 60 % bude zajištěno řádným splácením několikamilionového dlouhodobého bankovního úvěru a půjčky od společníka. Veškeré návrhy a doporučení jsou podloženy konkrétními čísly a výpočty, které dokládají dosažitelnost stanovených cílů.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Vybraná odborná literatura

1. FOTR, Jiří, Emil VACÍK, Ivan SOUČEK, Miroslav ŠPAČEK, Stanislav HÁJEK. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-3985-4
2. KEŘKOVSKÝ, Miloslav, Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. Vyd. 2. Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-453-8
3. MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1911-5
4. PORTER, Michael. E. *Konkurenční strategie: Metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha: Victoria Publishing, 1994. ISBN 80-85605-11-2
5. ŠULÁK, Milan, Emil VACÍK. *Strategické řízení v podnicích a projektech*. Vyd. 1. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2005. ISBN 80-86754-35-9
6. TICHÁ, Ivana, Jan HRON. *Strategické řízení*. Vyd. 1. Praha: Česká zemědělská univerzita, Provozně ekonomická fakulta, Katedra řízení, 2002. ISBN 978-80-213-0922-7

Vybrané internetové zdroje

7. ČSÚ. *Český statistický úřad*. [online]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/>
8. Ecomodula. *Ecomodula Písek*. [online]. © 2011 Dostupné z: <http://www.ecomodula.cz/>
9. Kurzy. *Kurzy měn, akcie, komodity, zákony, zaměstnání*. [online]. © 2000-2015 Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/>
10. MPO. *Finanční analýzy podnikové sféry průmyslu a stavebnictví*. [online]. © 2005 Dostupné z: <http://www.mpo.cz/cz/ministr-a-ministerstvo/analyticke-materialy/>
11. Obchodní rejstřík. *Veřejný rejstřík a Sbirka listin*. [online]. © 2012-2014 Dostupné z: [https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-\\$firma](https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-$firma)

Ostatní zdroje

12. Interní materiály společnosti Ecomodula s.r.o., Písek 2014.