

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Teze diplomové práce

Formulace podnikové strategie

Iva Pazderníková

© 2015 ČZU v Praze

Souhrn

Podstatou a prvotním cílem diplomové práce je, s využitím metod strategického managementu, zhodnotit stávající strategii ve zvolené společnosti a na základě výsledků analýz formulovat strategii, která povede k udržení či posílení současného postavení společnosti na elektrotechnickém trhu. Analýzy jsou zpracovány v aplikační části jednotlivě a z vnějších analýz byly použity STEP analýza, Porterův model pěti sil, analýza konkurentů a strategické mapy a analýza atraktivity odvětví. Z vnitřních analýz byly použity analýza konkurenceschopnosti, BCG matice – analýza portfolia, SWOT analýza a analýza Balanced Scorecard. Kromě vnějších a vnitřních strategických analýz byla použita i finanční analýza, a to z důvodu zjištění finanční situace společnosti. Dosažené výsledky, aplikovaných analýz, jsou shrnuty ve SWOT analýze ze které jsou následně vygenerovány strategické alternativy. Na základě rozhodovací analýzy je uskutečněn výběr strategie a její následná formulace. Z výsledků je patrné, že společnost Schneider Electric CZ, s.r.o., by se měla zaměřit na realizaci strategie SO využití. Poté jsou pomocí Balanced Scorecard definovány cíle společnosti a způsoby jak jich dosáhnout. V závěru práce jsou zhodnoceny dosažené výsledky a doporučení pro realizaci.

Klíčová slova: strategie, analýza, podnik, vnitřní prostředí, vnější prostředí, implementace

Cíl diplomové práce

Diplomová práce vychází z formulace podnikové strategie, která je realizována prostřednictvím metod strategického managementu. Hlavním cílem diplomové práce je zhodnotit stávající strategii ve společnosti Schneider Electric CZ, s.r.o., a na základě výsledků analýz formulovat strategii, která povede k udržení či posílení současného postavení na trhu a dosažení vytyčených cílů. Dílčím cílem diplomové práce je, s využitím nástrojů strategického managementu vymezit postavení společnosti na elektrotechnickém trhu z hlediska vnějších a vnitřních vlivů, a to na základě zpracování jednotlivých strategických analýz.

Metodika

Diplomová práce zahrnuje použití metod analytických a rozhodovacích a je rozdělena na část teoretickou a část aplikační (včetně příloh). Teoretická východiska v práci vycházejí z prostudování odborné literatury jak od domácích, tak od zahraničních autorů, zabývajících se

danou problematikou, a vhodných internetových zdrojů. Potřebná literatura byla opatřena v knihovně České zemědělské univerzity v Praze a v Městské knihovně v Písku. Seznam použité literatury je uveden na konci diplomové práce. Dále je pomocí dotazování proveden osobní polostrukturovaný rozhovor s finanční ředitelkou a managementem společnosti Schneider Electric CZ, s.r.o. Rozhovor probíhal ve společnosti Schneider Electric Cz, s.r.o. a jeho délka byla odhadnuta nejméně na jednu hodinu. Na základě tohoto rozhovoru jsou získány informace potřebné především pro zhodnocení finanční situace, analýzu portfolia, analýzu konkurenceschopnosti, analýzu konkurentů a Porterovu analýzu. V rámci finanční analýzy jsou poskytnuty potřebné finanční výkazy pro výpočet poměrových ukazatelů. U analýzy portfolia byly s obchodním manažerem prodiskutovány hodnoty tempa růstu trhu a výše tržeb jednotlivých konkurentů kde se budu snažit nastítnit jednotlivé hodnoty tak, aby odpovídaly skutečnosti. Dále u analýzy konkurenceschopnosti a analýzy konkurence byla, opět na základě rozhovoru s obchodním manažerem, posouzena kvalita produktů a služeb konkurence. Míra růstu odvětví u Porterovy analýzy je také prodiskutovaná s obchodním manažerem.

Jednotlivé kroky k vypracování aplikační částí diplomové práce:

- Shromáždění vstupních dat.
- Analyzování vstupních dat.
- Syntéza – vyhodnocování dosažených výsledků.

V prvé řadě bylo nejdůležitější shromáždít potřebné informace o velikosti trhu, tempu růstu trhu, výši tržeb konkurentů, míře růstu odvětví, kvalitě produktů, povaze konkurence, technologickém vývoji, ale i citlivosti vůči ekonomickým výkyvům. Tyto získané informace umožní analyzovat současnou pozici společnosti na trhu a popřípadě zjistit její budoucí vývoj v rámci konkurenčního postavení na elektrotechnickém trhu. Data byla získána z interních zdrojů společnosti, od managementu společnosti a z rozhovorů s finanční ředitelkou a managementem společnost, obchodního rejstříku, webových stránek společnosti a konkurenčních podniků. Po shromáždění vstupních dat následuje krok analyzování vstupních dat, kdy prostřednictvím metod strategického managementu je zhodnocena konkurenční pozice a finanční situace vybrané společnosti. Zpracované strategické analýzy byly v souladu s dostupnými informacemi, tak aby bylo možné nalézt návrhy strategických alternativ. Po zpracování jednotlivých strategických analýz a finanční analýzy následuje syntéza, neboli vyhodnocení dílčích a celkových výsledků. Tyto získané výsledky umožní společnosti

zhodnotit stávající strategii a poskytnout pohled na současný a budoucí pozici na trhu a popřípadě odhalit silné a slabé stránky, kterými společnost disponuje.

Metody a techniky strategického řízení, které jsou v této diplomové práci použity, vycházejí především ze strategických a finančních analýz. Strategické analýzy lze rozdělit na analýzy pro hodnocení vnitřního/vnějšího prostředí.

Analýzy vnějšího prostředí

STEP analýza

STEP analýza se využívá k hodnocení vlivu faktorů globálního prostředí, které působí na daný podnik, v tomto případě na společnost Schneider Electric Cz, s.r.o. Cílem této analýzy je odpovědět na tři otázky, které jsou následující:

- Které z vnějších faktorů mají vliv na podnik?
- Jaké jsou možné účinky těchto faktorů?
- Které z nich jsou pro blízkou budoucnost nejdůležitější? (Tichá, 2002)

Tato analýza je zaměřena na hledání různých faktorů, které na společnost Schneider Electric CZ, s.r.o., působí a jakým účinkem. Dále je z těchto faktorů provedena selekce na ty nejdůležitější faktory a to na základě rozhodovací metody se značnou mírou subjektivity. K vybraným faktorům jsou následně přiřazeny bodové hodnoty od 1 do 5 podle intenzity působení a důležitosti pro blízkou budoucnost. Tam, kde jsou hodnoty vyšší jak 15, bude faktor důležitý.

Porterův model pěti sil

Pomocí Porterova modelu je analyzováno „pět sil“ (nově vstupující konkurenti, odběratelé, dodavatelé, konkurenční prostředí a substituty), které ohrožují vstup společnosti na trh a její působení. Cílem této analýzy je porozumět konkurenci, analyzovat pět sil a navrhnout postup, jak se proti těmto silám bránit. K těmto faktorům je následně přiřazeno hodnocení podle rastru pro hodnocení faktorů Porterovy analýzy pěti.

Analýza konkurentů a strategické mapy

Cílem analýzy konkurentů je ohodnotit konkurenční pozici hlavních konkurentů ke vztahu k analyzované společnosti a odlišit tak významné konkurenty od nevýznamných. Analýza konkurentů se provádí pomocí rastru pro hodnocení konkurentů. Hodnoty faktorů v rastru pro

hodnocení analýzy konkurentů vycházejí z rozhovoru s obchodním manažerem a finanční ředitelkou společnosti. Poté následuje zakreslení konkurentů do strategické mapy, která dává společnosti reálnou představu o pozici a vzdálenosti hlavních konkurentů od společnosti samotné. Konkurenční podniky jsou porovnávány na základě odhadu hodnoty tržeb a působnosti. Velikost jednotlivých kružnic ve strategické mapě se odvíjí pomocí odhadu počtu reklamaci za měsíc.

Analýza atraktivity odvětví

V průběhu analýzy atraktivity odvětví je hodnoceno 15 faktorů podle rastru a silám, které je ovlivňují, se přiřazuje skóre od 1 do 10. Skóre je vysoké tam, kde podmínky v odvětví umožňují společnosti maximálně využít disponibilních zdrojů, a nízké naopak tam, kde společnost není schopná dostát požadavkům odvětví. V ideálním případě by tedy mohlo celkové skóre dosáhnout hodnoty 150.

Analýzy vnitřního prostředí

Analýza konkurenceschopnosti

Analýza konkurenceschopnosti je zpracovaná podle rastru a klíčové faktory úspěchu jsou ohodnoceny váhami a stupnicí od 1 do 5. Kdy 5 znamená nejvyšší hodnotu stupnice a 1 nejnižší hodnotu stupnice. Hodnocení klíčových faktorů úspěchu vychází z hodnocení faktorů analýzy konkurentů. V rámci této analýzy je porovnávána společnost Schneider Electric s ostatními podniky poskytující podobné nebo stejné služby v oblasti elektrotechniky. Čím vyšší vážené skóre konkurenční síly vyjde u jednotlivých firem, tím má firma vyšší konkurenční sílu.

BCG (Boston Consulting Group) matice – analýza portfolia

V rámci této analýzy je zhodnoceno podnikové portfolio společnosti Schneider Electric CZ, s.r.o., s využitím matice BCG. Její aplikace vyžaduje stanovení konkrétních údajů o trhu, např. o tempu růstu trhu, tržbách hlavního konkurenta, podílu v % dle prodeje a tržbách v tis. Kč. Tyto informace byly získány na základě již zmiňovaného rozhovoru s obchodním manažerem společnosti a na základě těchto údajů a konkrétních výpočtů (např. relativního tržního podílu) je poté sestrojena matice BCG a posouzena současná skladba podnikového portfolia (Pazderníková, 2013).

Finanční analýza

V rámci finanční analýzy jsou hodnoty jednotlivých poměrových ukazatelů, a to konkrétně u ukazatelů rentability, aktivity, likvidity a zadluženosti, sledovány v horizontu pěti let. Poskytnuté informace jsou v souladu s účetními výkazy a informacemi společnosti.

SWOT analýza

SWOT analýza slouží k identifikaci a vyhodnocení interních faktorů silných (strengths) a slabých (weaknesses) stránek společnosti a externích faktorů příležitostí (opportunities) a ohrožení (threats) za účelem vymezení současné pozice společnosti. Pro SWOT analýzu jsou nejprve identifikovány silné a slabé stránky vnitřního prostředí, příležitosti a ohrožení vycházející z vnějšího prostředí. Poté jsou k jednotlivým faktorům přiřazeny váhy podle důležitosti v intervalu 0-1, přičemž 1 znamená váhu nejvyšší, v závěru musí být součet vah v jedné kategorii roven 1. Dalším krokem je přiřazení bodů od 1 do 5 pro silné stránky a příležitosti, kdy 5 znamená nejvyšší spokojenost a 1 nejnižší spokojenost s danou situací ve společnosti. Slabé stránky a ohrožení jsou bodovány od -5 do -1, kde -5 značí nejvyšší nespokojenost a -1 nejnižší nespokojenost. Poté se vynásobí váhy s přidělenými body a u každé položky se body sečtou. Pro získání přehledu o interní části podniku se sečtou hodnoty silných a slabých stránek, pro externí část se sečtou hodnoty příležitostí a hrozeb. Na základě toho lze zjistit, který kvadrant je nejvýznamnější. Pro konečnou bilanci se sečtou hodnoty interní i externí části. Dále následuje sestavení SWOT matice, do které se zanesou souřadnice a dojde k vymezení pozice ve SWOT mřížce. Jednotlivé křížky značí vybrané slabé a silné stránky a příležitosti nebo hrozby. Po sestavení matice dochází k formulaci strategických alternativ. Z provedené SWOT analýzy jsou následně převzaty návrhy možných strategií, které z ní vyplynuly, a dále jsou vybrány silné stránky, slabé stránky, příležitosti a ohrožení, ke kterým jsou přiřazeny již stanovené jednotlivé váhy. Ke každé strategii je také přiřazeno skóre atraktivity SA, které se pohybuje v rozmezí od 1 do 4. Označení 1 vyjadřuje, že skóre atraktivity je nízké, naopak hodnota 4 značí skóre atraktivity vysoké. Celkové skóre atraktivity CSA se poté vypočítá tak, že se vynásobí váha a skóre atraktivity.

Balanced Scorecard

Zvolená strategie společnosti je pomocí metody Balanced Scorecard (dále jen BSC) převedena na konkrétní dílčí cíle společnosti Schneider Electric Cz, s.r.o. Tímto krokem se rozumí odstranění neperspektivních cílů pouze na ty, které jsou pro společnost významné. Dále jsou definovány vazby mezi činnostmi na strategické a operativní úrovni řízení. Dalším

krokem je stanovení konkrétních cílů pro perspektivy zákazníků, finanční, interních procesů a učení se a růstu. V závěru analýzy jsou určeny měřítka cílových hodnot, které slouží k vyjádření strategických cílů a vymezení způsobů jejich dosažení. Cíle společnosti Schneider Electric Cz, s.r.o., které vycházejí z BSC, musí být přijatelné, vhodné a realizovatelné.

Zhodnocení dosažených výsledků

Strategie společnosti je formulována prostřednictvím metod strategického managementu. Nejprve zde budou zhodnoceny výsledky zpracovaných vnějších analýz a poté vnitřních analýz. Ze zpracované STEP analýzy je patrné, že jedinou možnou oblastí, která společnost ovlivňuje je ekonomická a politicko-právní oblast. Porterova analýza pěti sil značí, že si společnost na elektrotechnickém trhu stojí poměrně dobře a do jisté míry ji neohrožují žádní potenciální konkurenti usilující o vstup do toho odvětví, pokud ano dokáže na ně bez problému reagovat a naopak být jim konkurencí. Z analýzy konkurentů a strategické mapy je patrné, že za největší konkurenty společnosti Schneider Electric CZ, s.r.o., lze považovat firmy Siemens, s.r.o., a ABB s.r.o. Celkového skóre analýzy atraktivity společnost dosáhla 96 bodů, z výsledku plyne, že se společnost nachází v atraktivním odvětví, kde si stojí velice dobře a vyplatí se jí v tomto odvětví zůstat. Celkové shrnutí výsledků vnějších analýz společnosti Schneider Electric CZ, s.r.o., se jeví jako pozitivní. Společnost zaujímá dominantní postavení vůči konkurentům a elektrotechnické odvětví je označeno za atraktivní.

Vnitřní analýza konkurenceschopnosti, aplikována na společnost Schneider Electric CZ, s.r.o., opět potvrdila, že si společnost na trhu stojí velmi dobře v poměru ke konkurenci a představuje spíše konkurenci pro ostatní firmy působící na daném trhu, ale i pro nové firmy vstupující do elektrotechnického odvětví. Z výsledku matice BCG lze vidět, že vybrané produkty portfolia spadají do kvadrantů dojných krav a hvězd. Mezi hvězdami jsou dvě položky portfolia, a to polohové spínače a pomocné relé a napájecí zdroje. Tyto produkty společnosti přinášejí vysoké zisky a jsou atraktivní, vyznačují se také vysokým relativním tržním podílem a vysokým tempem růstu trhu. Nejvíce položek portfolia zahrnuje kvadrant dojných krav, tyto produkty také společnosti přinášejí dlouhodobé zisky a napomáhají jim tvořit případnou finanční rezervu. Vyznačují se tedy opět vysokým relativním tržním podílem, ale naopak nízkým tempem růstu trhu. Společnost Schneider Electric CZ, s.r.o., je téměř z poloviny ovlivněna, jako každá jiná společnost, finanční krizí a nízkým tempem růstu hrubého domácího produktu, což může mít za následek snížení poptávky po produktech a službách. Z výsledků finanční analýzy je patrné, že celková zadluženost společnosti nepatrně

roste, což je negativní pro věřitele podniku a naopak pozitivní pro společnost. V současnosti by bylo dobré, aby se společnost zaměřila na zvýšení běžné likvidity, která v roce 2013 klesla pod úroveň 1,5, a tudíž se jeví likvidita společnosti Schneider Electric CZ, s.r.o., jako riziková. Vhodná strategická alternativa byla vybrána pomocí shrnutí analýz vnějšího a vnitřního prostředí a na základě analýzy SWOT a Balanced Scorecard. Z výsledku SWOT analýzy je patrné, že by mohla být uskutečněna druhá možnost realizace strategie, a to strategie SO využití, která vychází především z využití silných stránek a příležitostí. Zvolená strategie by měla v prvním případě korespondovat s novými cíli společnosti a u nové strategie i strategických cílů je důležité, aby jednotlivé návrhy byly reálné, přijatelné a měřitelné. Z výsledků lze konstatovat, že navržená výsledná strategie SO využití koresponduje s vytyčenými cíli společnosti Schneider Electric CZ, s.r.o. Z těchto analýz jsou následně zvoleny konkrétní cíle společnosti, v oblasti finanční perspektivy je to zvýšení tržeb a snížení, neboli zefektivnění provozních nákladů. Ze zákaznické perspektivy jsou to cíle spokojenost zákazníků a získání nových zákazníků od konkurence. U perspektivy interních procesů jde o cíle v oblasti častější inovace produktu a zvýšení orientace na zákazníky. Poslední perspektiva učení se a růstu zahrnuje cíle související s vyšší motivací zaměstnanců a jejich kvalifikací. Z celkového shrnutí výsledků vnitřních analýz vyplývá, že společnosti je z pohledu finanční stránky dostatečně silná, nikdy jejich výsledné hodnoty nedosahovaly záporných čísel. Zároveň společnost zaměřuje svou pozornost na zvýšení kvality a úrovně poskytovaných služeb a to na základě zavedením povinného školení a motivačních programů pro zaměstnance. Dále se společnost snaží orientovat na nový segment zákazníků pomocí kvalitních a originálních produktů. Toho může využít prostřednictvím veletrhu AMPÉR, který bude v březnu 2015 probíhat na výstavišti v Brně, kde bude společnost Schneider Electric CZ, s.r.o., předvádět nový systém pro inteligentní rozvaděče Enerlin'X – smart panel a další produkty vyráběné společností.

Společnost Schneider Electric CZ, s.r.o., má svou dosavadní strategii poměrně propracovanou, i když některé návrhy na její inovaci byly doporučeny. Z mého pohledu je Schneider Electric CZ, s.r.o., dlouhodobě prosperující a fungující společnost, která se dokáže přizpůsobit nečekaným nátlakům ze strany konkurence a situacím, které vzniknou na trhu. Na úspěchu společnosti se samozřejmě podílí i její vedení, které má velký vliv na dlouhodobou prosperitu a výkonnost. Nicméně lze doporučit jednotlivé analýzy aplikovat na společnost častěji, protože zjištěné výsledky provedených analýz napomáhají společnosti se lépe a rychle orientovat na trhu, najít způsoby, jak čelit nátlakům konkurence a odlišit se od ní. Přínosem

této práce je pokusit se nasměřovat společnost Schneider Electric CZ, s.r.o., k rychlejší inovaci produktů a efektivnějšímu rozvoji výzkumu, vývoje prostřednictvím kvalifikovaných zaměstnanců a investování do jejich školení, protože by bez vylepšené technologie a inovace svých produktů nemohla na elektrotechnickém trhu dlouhodobě existovat a dosahovat čistého zisku. Mezi další doporučení je i zvýšení propagace společnosti v podobě reklamní kampaně s billboardy nebo účastí na veletrzích.

Seznam použité literatury

PAZDERNÍKOVÁ, I. 2013. Bakalářská práce Vyhodnocení stávající strategie ve vybrané firmě, včetně návrhu na její inovaci. České Budějovice: Vysoká škola technická a ekonomická.

TICHÁ, Ivana a Jan HRON. Strategické řízení. Vyd. 1. Praha: Provozně ekonomická fakulta ČZU v Praze ve vydavatelství Credit, 2002. 235 s. ISBN 80-213-0922-9.

VÁCHAL, Jan a Petra PÁRTLOVÁ. Strategický management. 2. vyd., Ve VŠTE ČB 1. vyd. České Budějovice: Vysoká škola technická a ekonomická v Českých Budějovicích, 2008. 113 s. ISBN 978-80-903888-7-1.

ZUZÁK, R. Strategické řízení pro obor podnikání a administrativa. 2. vydání, 2. dotisk. Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze, 2010. 174 s. ISBN 978-80-213-1968-4.

Český statistický úřad. Obecná míra nezaměstnanosti [online]. [cit. 2015-02-16]. Dostupné z: http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/zamestnanost_nezamestnanost_prace

Schneider Electric. Kdo jsme. [online]. [cit. 2015-02-14]. Dostupné z: <http://www.schneider-electric.cz/sites/czech-republic/cz/spolecnost/profil/kdo-jsme/kdo-jsme.page>